

SHOP & GO

Plan de Negocios

*Pedidos online de productos de consumo masivo.
Ideas para el lanzamiento de un emprendimiento en Argentina.*

MBA

Tutor: Dr. Viltard, Leandro Adolfo

Alumnos: Laass, Solana y Vdovine, Arsentí



Abstract

Accordingly to the last researches, the current fast moving consumer goods (FMCG) market is about to go through a deep transformation regarding distribution channels and the current way of commercialization. As a result of demand of customers for agile processes and time saving activities, duplication of on line transaction quantity is expected during the next years and this is what is observed presently in the Argentinean market.

Within this context, Shop & Go rises as a disruption solution, which aims to join a traditional FMCG market with an innovative, efficient and time saving way of shopping and delivery. Shop & Go offers on line shopping platform, accessible through web page or app, with pre-loaded client information, suggestions, shopping lists and several electronic payment methods, leveraged by fast, simple and secure delivery in several Shop & Go delivery point, right to the car in less than 5 minutes! Customers only have to make a check in and his purchased goods will be loaded in the faster possible way so he/she is able to move on and spent time with his family, friends, hobby or any activity he prefers.

The aim of this paper is to expose a business plane to determine a strategic, operational and financial feasibility of Shop & Go starting operations in the year 2019. To achieve the target and challenge business idea, were performed (among others) strategical plan, study of market, human resource plan, field research, interviews with key specialists and also financial business case.

After the research and analysis, it was concluded that Shop & Go is a strategically and financially feasible project, exposing positive present net value considering neutral and optimistic scenarios for its investors.

INDICE

Abstract	2
Objetivos	5
Fundamentación.....	5
Marco Metodológico	6
Alcance y limitaciones	8
Resumen ejecutivo.....	10
Descripción del negocio	12
Canvas	14
Visión, misión y Valores	15
Análisis estratégico	16
Análisis del Entorno de Negocios o Micro entorno	21
Estudio de mercado	26
Distribución geográfica.....	28
Segmentación del mercado.....	33
Canales de distribución	41
Análisis de la competencia.....	43
Plan comercial.....	52
Recursos	54
Objetivos comerciales	55
Producto.....	58
Precio	62
Comunicación.....	65
Recursos materiales.....	70
Recursos humanos	75
Infraestructura física.....	76
Factores influyentes en las operaciones de la empresa.....	78

Procesos	80
Organización interna del negocio	81
Estructura orgánica	83
Análisis económico y financiero	95
Conclusiones.....	110
Anexos	112
Bibliografía	171

Objetivos

Generales

Analizar –teniendo en cuenta un marco teórico-empírico- la viabilidad del negocio de venta de productos de consumo masivo mediante la modalidad de pedido online y retiro con auto, proponiendo ideas para su lanzamiento en Argentina.

Específicos

- Analizar -desde un punto de vista técnico-teórico- el mercado de productos de consumo masivo y su venta online, como también, el tema de retiro de los mismos con auto.
- Verificar, en el campo, si existe una correlación entre los elementos teóricos y lo que se da en la parte empírica.
- Proponer ideas para el lanzamiento de ventas online de productos de consumo masivo en Argentina.

Fundamentación

Tal como lo plantea Fonseca (2014)¹, la evolución exponencial del comercio electrónico -que se está experimentando- presenta una gran oportunidad para empresas de e-commerce.

Resulta llamativa la poca explotación que existe actualmente del comercio electrónico por parte de las empresas de consumo masivo.

De acuerdo con Kantar Worldpanel (2016)², el 4.4% del total de comercialización de productos masivos a nivel mundial es realizada a través de la modalidad de venta electrónica. A su vez y de acuerdo con el mismo estudio, se pronostica -al menos- una duplicación de este valor hacia el año 2025. En cuanto a la Argentina, en el mismo estudio se estima que el 1% de los argentinos adquiere productos de consumo masivo vía comercio electrónico, contrastando con el 16.6% en Corea del Sur y el 6.9% en Reino Unido. Porcentajes bajos de consumo de productos masivos

¹ FONSECA, Alexandre. *Fundamentos del E-Commerce: Tú guía de comercio electrónico y negocios online*. 1a ed. España: Lulu Enterprises, Inc., 2014. 116 p. ISBN B00ITUF328.

² KANTAR WORLD PANEL. Publications [En línea]: The Future of E-commerce in FMCG - 2016 Edition. [Consultado el 01 de julio de 2017]. <<https://www.kantarworldpanel.com/global/Reports#>>

vía e-commerce en Argentina no están alineados con el crecimiento que está teniendo esta modalidad de venta -en términos generales- en el país, respecto del cual indicó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017) “(...) el 90% de los argentinos conectados ya compró online alguna vez, lo que representa a 17.8 millones de personas”, presentando un crecimiento interanual de 17%. El mismo estudio indica, que Argentina presenta una alta penetración de e-commerce (de las más altas de la región) y una alta apertura a nuevas tecnologías. De acuerdo con lo que se ha planteado, lograr una convergencia entre e-commerce y consumo masivo presenta una oportunidad y merece un profundo análisis.

Marco Metodológico

A continuación, se incluye una tabla de los conceptos metodológicos aplicados al plan de negocios:

*CUADRO I
Marco metodológico*

Tipo de estudio	Descriptivo y exploratorio.
Metodología	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
Diseño de la investigación	No experimental y, dentro de ellos, transversal.
Unidad de análisis	El proceso de venta online de productos de consumo masivo.
Muestras	No probabilísticas, intencionales y dirigidas.
Unidad de respuesta	Consumidores clave, ejecutivos y especialistas consultados.
Triangulación Metodológica	Tanto en la parte teórica como la empírica se realizará una triangulación metodológica a los efectos de asegurar -en mayor medida- los resultados de la investigación.
Lugar y fecha	Buenos Aires, Julio 2017

Fuente: Elaboración propia.

El estudio es descriptivo y exploratorio. Es descriptivo, según Fernández Collado (2006)³ porque busca especificar las características de la unidad de análisis. En este caso, el proceso de venta online de productos de consumo masivo. Además, es exploratorio ya que desarrolla un tema poco estudiado.

³ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, HERNÁNDEZ SAMPIERI Y LUCIO, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2006. Capítulo 5, p. 99-105. ISBN: 970-10-5753-8.

La metodología utilizada es mixta: cuali-cuantitativa, aunque con predominio cualitativo. Fernández Collado (2006)⁴, plantea que una metodología mixta permite enriquecer la investigación y que ambos enfoques se complementan. La metodología es cuantitativa porque se utilizará la recolección de datos y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y cualitativa ya que - también y en mayor medida- se utilizará la recolección de datos sin medición numérica para contestar preguntas que permitan una aproximación a la realidad del negocio a desarrollar.

El diseño de la investigación es no experimenta y, dentro de ellos, transversal. Fernández Collado (2006)⁵, define que este tipo de investigación tiene su fundamento en que se observan los objetos de estudio en su ambiente natural y sin manipulación de las variables para luego analizarlos. La transversalidad halla su fundamento en que la recolección de los datos se efectúa en un único momento.

Las muestras son no probabilísticas, intencionales y dirigidas. Fernández Collado (2006)⁶ plantea que para este tipo de muestras el procedimiento de selección es informal, sin utilización de probabilidades. Se seleccionarán sujetos típicos, esperando que los mismos sean representativos de la población determinada para el estudio.

Se utilizan las siguientes técnicas de recolección de datos de campo a los fines de cumplir con el aspecto empírico de la investigación:

- Encuestas a consumidores claves.
- Entrevistas con ejecutivos.
- Entrevistas con especialistas.

Teniendo en cuenta que los diseños mixtos se fundamentan en la triangulación metodológica, la misma es utilizada en el desarrollo de este proyecto. El objetivo es asegurar -en mayor medida- los resultados de la investigación. En concordancia con

⁴ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, HERNÁNDEZ SAMPIERI Y LUCIO, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2006. Capítulo 1, p. 3-44. ISBN: 970-10-5753-8.

⁵ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, HERNÁNDEZ SAMPIERI Y LUCIO, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2006. Capítulo 7, p. 157-231. ISBN: 970-10-5753-8.

⁶ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, HERNÁNDEZ SAMPIERI Y LUCIO, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2006. Capítulo 8, p. 235-269. ISBN: 970-10-5753-8.

Fernández Collado (2006)⁷, la triangulación otorga una visión holística, múltiple y sumamente enriquecedora, basándose en la utilización de múltiples métodos de investigación.

Si bien existen diversos autores/publicaciones que fundamentan la estructura de un plan de negocios (Harvard, 2009⁸ y Lloreda, 2015⁹), a los fines de la confección del desarrollo de este proyecto se ha utilizado la Estructura Modelo de un plan de negocios de UADE (2017)¹⁰ como concepto genérico y lo relativo a los Planes de Aprendizaje (PA) como específico (Este tema se desarrolla en mayor medida en el próximo apartado Alcance y limitaciones).

El modelo aplicado destaca que un plan de negocios es el primer paso para transformar una idea en un emprendimiento, es un documento en el cual se reflexiona con el objetivo de tener más posibilidades de éxito a la hora de poner en marcha el negocio.

Alcance y limitaciones

Debido a lo novedoso del proyecto y a que no existen experiencias previas concretas en este sentido, el plan de negocios desarrollado se limitará a un plan de aprendizaje, realizándose tantas incursiones en el mercado como sean necesarias a los fines conocerlo y estabilizar sus variables fundamentales.

Tal como describe Viltard (2015)¹¹ al considerarse productos o mercados novedosos existe una baja probabilidad de contar con números precisos. Es por ello que -en estos casos- más que un Plan de Negocios (PN) se recomienda desarrollar un Plan de Aprendizaje (PA), entendido como aquél que permite incursionar en el mercado y obtener experiencias y aprendizajes rápidos a los fines de volver a la mesa de diseño tantas veces como sea necesario. Es por ello, que resulta razonable que –en

⁷ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, HERNÁNDEZ SAMPIERI Y LUCIO, Pilar Baptista., Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2006. Capítulo 17, p. 789. ISBN: 970-10-5753-8.

⁸ HARVARD BUSINESS PRESS, Crear un plan de negocios: soluciones prácticas para los desafíos del día a día. Primera edición. Chile: Impact media comercial, 2009. 134 p. ISBN: 978-956-8827-11-3.

⁹ LLOREDA, Enrique Zorita, Plan de negocios. Primera edición. España: ESIC Editorial, 2015. 231 p. ISBN: 978-84-15986-72-0.

¹⁰ UADE. Estructura Modelo de un plan de negocios. Buenos Aires. (2017), (Pdf).

¹¹ VILTARD, L.A. (2015). The death of the business plan: more than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives [en línea]. Independent journal of management & production 6 (4). [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/361>>

un inicio- los PA se presenten flexibles y los objetivos estén dirigidos al entendimiento y aprendizaje en el mercado. Así, en un primer momento, los números deberán centrarse en conocer la inversión inicial y un razonable punto de equilibrio y Tasa Interna de Retorno (TIR). A posteriori y ante la estabilización del proyecto, será posible pensar en otro tipo de objetivos, por ejemplo la participación de mercado, tal lo indicado por Viltard (2015).

Por todo lo antedicho y por dirigirse este estudio a comprender las posibilidades del proyecto en una etapa inicial, se analizarán los elementos más próximos al lanzamiento del proyecto, dejando para una etapa posterior temas tales como:

- Niveles de stock óptimos, stocks de seguridad, rotación del inventario.
- Características de la aplicación web a desarrollar.
- Definición si el terreno para los puntos de venta se adquiere o alquila.
- Responsabilidad social empresarial.
- Estudio de la inversión.
- Programación de puesta en marcha del plan de operaciones.

Resumen ejecutivo

En septiembre de 2016, Kantar Worldpanel (2016)¹² pronostica que en los próximos años se iba a duplicar -a nivel mundial- el volumen de comercialización de productos de consumo masivo vía comercio electrónico. Casi un año después -en agosto del año 2017- la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2017)¹³ elabora un informe indicando un incremento interanual (2015-2016) del 91% en la venta on line de productos de consumo masivo en Argentina.

Bajo este contexto surge la idea de Shop & Go. Un modelo de negocio disruptivo que combina un sector tradicional -como lo es la venta de productos de consumo masivo, propia de almacenes y supermercados- con modalidad de venta online a través de app para plataforma móvil y página web, complementada con entrega ágil de productos a través de cualquiera de 5 sucursales estratégicamente ubicadas y donde los productos son entregados directamente al vehículo del cliente, en el menor tiempo posible.

Shop & Go es una proyecto de empresa que comenzará su funcionamiento a partir del año 2019 y su actividad será desarrollada – en principio – en la Zona Norte de Gran Buenos Aires, Argentina. Su estructura estará compuesta por 5 puntos de entrega -cada uno con un depósito intermedio de productos- y un depósito central donde se acopiarán los productos desde los proveedores mayoristas antes de ser distribuidos por las sucursales. El foco geográfico de la empresa es la Zona Norte de Gran Buenos Aires, debido a la proliferación de countries y barrios cerrados, alto poder adquisitivo de la población y cantidad de accesos troncales a zonas residenciales, tal como será analizado y detallado en apartados correspondientes de esta investigación.

El objetivo propuesto para el negocio es llegar -durante el primer año de actividad, 2019- a un volumen promedio de 358 tickets diarios totales entre 5 sucursales, alcanzando una facturación anual de 112 millones de pesos (escenario medio).

De acuerdo con el análisis financiero de la oportunidad de negocio -cuyo análisis de desarrolla en presente investigación- el valor actual neto –de escenario medio - es

¹² KANTAR WORLD PANEL. Publications [En línea]: The Future of E-commerce in FMCG - 2016 Edition. [Consultado el 01 de julio de 2017] < <https://www.kantarworldpanel.com/global/Reports#> >

¹³ Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Los Argentinos y el E-commerce – ¿Cómo compramos? (Agos. 2017), (Pdf).

de 342 mil pesos, con una tasa interna de retorno de 23% y el tiempo de repago es de 3 años 6 meses, temas aceptados por los inversores del proyecto.

Descripción del negocio

Natalia es una joven profesional, tiene treinta y cinco años, un chico de un año y medio y vive hace cuatro años con su marido, Sergio, en un country de la zona de Villa Nueva. Trabaja media jornada, hasta las 14 horas, para poder dedicar el resto del día a su hijo. Hoy llegó a casa un poco más tarde, almorzó y estuvo entretenida varias horas jugando y en él mientras tanto tratando de ordenar un poco la ropa. Al caer la tarde abrió la heladera para ver que cocinaba para la noche, para cuando llegue Sergio de la oficina. Tenía ganas de cocinar algo rico, pastas, quizás, para no repetir la comida del día anterior. No obstante le faltaban varias cosas porque de la compra mensual ya pasaron un par de semanas y no había tenido tiempo de completar los faltantes. Tampoco quedaba mucho para los desayunos. Natalia hizo mentalmente una lista de víveres a comprar, agarro el celular. Entró a una app donde, navegando en un ágil catalogo y aprovechando las sugerencias que iban apareciendo, reflejó en un minuto la lista que había imaginado. Una vez completa la canasta, marcó “despachar”. Ella sabía que Sergio se iba a quedar en la oficina un poco más del horario habitual, lo que acontecía más bien seguido. Por eso puso como horario de retiro en punto de entrega aproximadamente a las 20 horas, más o menos treinta minutos. Desde ya la app le propuso el punto de retiro habitual. No había necesidad de cambiarlo así que Natalia prosiguió sin más. Enseguida la app propuso alguna de las formas de pago que Natalia ya tenía precargadas. Natalia abonó con tarjeta de crédito y el proceso se completo otorgándole un código QR.

Sergio estaba –aún- en la oficina cuando le llegó por WhatsApp un mensaje de Natalia, quien le estaba compartiendo el comprobante para que Sergio pase a buscar los productos. Al terminar la última reunión, Sergio se subió al auto y salió camino a casa. Como lo hacía diariamente, tomo la Ruta 9, luego bajó en ruta 27 de Benavidez, hizo unos kilómetros y -una vez cerca de los carteles que indicaban el punto de retiro de productos- se desvió unos metros para entrar a la zona de despacho. Había 4 autos adelante pero la espera no fue de más de tres minutos. Una vez frente a la ventanilla, un empleado le pidió que mostrara desde el celular el código QR del comprobante, lo escaneó y pidió amablemente a Sergio avanzar hasta la próxima parada, unos metros más adelante. Ni bien frenó, una persona salió por las puertas con tres cajas de cartón en las manos que enseguida colocó en el baúl del coche. Sergio ya lo había abierto desde adentro, él sabía bien cómo era el proceso. Acto seguido y luego de agradecer al chico de las cajas, Sergio prosiguió

por las flechas en el piso hasta la salida volviendo a la ruta 27 camino al barrio cerrado donde Natalia ya lo estaba esperando para poder continuar cocinando.

Sergio y Natalia son clientes de Shop & Go.

Shop & Go implementa un nuevo modelo de compra, en el cual se comercializan productos de consumo masivo mediante una app con acceso desde plataformas móviles, así como de una página de Internet. La vidriera es virtual y la adquisición se va a realizar mediante visualización y elección a través de un catálogo, así como a partir de propuestas de combos en función a análisis de compras habituales de cada cliente y de acontecimiento para el cual se realiza la compra (cena familiar, fiesta, compras para comida de 3 días o 1 semana etc.).

El pago se efectuará mediante la misma app, garantizando total transparencia en la operatoria y agilizando al máximo el proceso de entrega dado que no se estará dedicando tiempo al proceso de cobro. Las formas de pago serán a través de tarjeta de crédito, brindando facilidades por medio de cuotas cuya cantidad y eventual recargo se van a tratar en otros apartados. Adicionalmente se podrá optar por medios de pago del tipo “billetera virtual” o “mercado pago”.

La parte neurálgica del *back office* descansa en los procesos de operaciones y logística, para asegurar la entrega en tiempo, forma y lugar acordados con el cliente durante el proceso de compra. La confirmación del pedido de un cliente dispara el proceso de selección de productos, traslado interno hacia el punto de entrega y, eventualmente, proceso de reposición de mercadería afectada. La coordinación de los eslabones de cadena de valor es indispensable para hacer posible que el pedido llegue al cliente y evitar quiebres de stock así como incumplimiento de cualquier índole.

La estructura física de la compañía Shop & Go se halla compuesta por cinco puntos de entrega con depósitos intermedios donde estarán contenidos los productos necesarios para armar los pedidos de los clientes, los cuales se repondrán mediante envíos de mercadería por camión desde un centro de distribución central el cual alojará el depósito principal de mercadería. Los puntos de entrega están distribuidos en los principales puntos de acceso a los barrios cerrados, countries y complejos de departamentos de zona norte de Gran Buenos Aires con un layout de rápida circulación, contando con ventanillas de check in y con puertas de entrega de pedidos de forma directa a los vehículos sin que el conductor necesariamente tenga

que descender del vehículo asegurando máxima productividad y mínimo takt time del proceso.

No se trata solamente de vender productos, se trata de ahorrar tiempo a los clientes, de solucionarles algo que requiere de su tiempo, mediante un inteligente abordaje de la problemática y búsqueda de una solución eficaz. El mundo actual es cada vez más ágil en cuanto a comunicación, adquisición y procesamiento de información, por lo que Shop & Go propone un modelo que toma la agilidad propia de otros campos y lo aplica a un proceso de compras de víveres que hoy es estrictamente manual y de gran consumo de tiempo.

Canvas

Alexander Osterwalder (2009)¹⁴ define que “un modelo de negocios describe las bases sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor”. CANVAS es una herramienta que describe como una empresa hace negocios a través de nueve bloques. Resulta relevante aplicar dicho modelo a Shop & Go, así como la justificación del mismo que se realizara en el desarrollo de este plan de negocios.

Lienzo Canvas: Shop & Go

ALIANZA	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTO DE CLIENTES
Proveedores y supermercados mayoristas	Abastecimiento Armado de pedidos	Shop & Go es una forma rápida y practica de comprar productos de supermercado	Web a travez del aplicativo Presencial cuando se retira el pedido	Clase media y media alta Argentinos De 21 a 49 años Familia con un integrante o más. Desean ahorrar tiempo en la compra de supermercado Compra habitual.
	Entrega al cliente		CANALES DE DISTRIBUCION	
	RECURSOS Aplicativo web Fuerza de ventas Sector de operaciones		Retiro en los puntos de entrega	
COSTOS			INGRESOS	
Mercadería Logística Alquiler de los puntos de entrega Sueldos y comisiones Diseño y mantenimiento de la aplicación web			Ingresos por ventas de productos Ingresos por publicidad en el aplicativo Ingresos por comercialización de big data	

¹⁴ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Ives. Generación de modelos de negocio. Deusto S. A. Ediciones, 2011, p. 14. ISBN: 978-84-234-27994.

Visión, misión y Valores

Antes de poner en marcha un emprendimiento resulta apreciable definir -con claridad- la visión, misión y valores ya que representan elementos basales a los fines que la compañía perdure en el tiempo.

Los valores de una empresa son pilares sobre los que se construye el factor humano y se desarrollan las relaciones sociales; estos importantísimos juicios éticos nos permiten alinear y generar cultura organizacional.

Visión

Convertirse en la primera marca del mercado en la modalidad de venta online de productos de consumo masivo alimenticios con retiro en los puntos de entrega, sin necesariamente descender el vehículo (pick up).

Misión

Generar ahorro de tiempo al cliente por medio de una experiencia de compra ágil y práctica.

Valores

- **Compromiso.** Un individuo comprometido tiene la capacidad para tomar conciencia de la importancia de cumplir con su tarea en la forma y plazo que se ha estipulado. Asume su trabajo con lealtad, responsabilidad y esfuerzo.
- **Trabajo en equipo:** Es el trabajo entre varios individuos con un objetivo en común, manteniendo el respeto, compañerismo y la sinergia entre sus integrantes.
- **Actitud de servicio:** Es el deseo, interés, actitud o buena predisposición para servir a los demás.
- **Excelencia:** Tiene relación con la idea de perfección y características sobresalientes. Cuando somos excelentes, hacemos las cosas bien sin ningún pretexto, de manera óptima, sobresalimos de la mediocridad, estamos por delante de los que hacen todo a medias.
- **Respeto:** Es un valor que permite que podamos reconocer al otro, aceptarlo, apreciar sus cualidades, tener en cuenta sus derechos. Una persona es respetuosa cuando acepta y comprende la manera de pensar y actuar distintas a la de ella y trata con sumo cuidado todo aquello que lo rodea.

Análisis estratégico

Shop & Go es una compañía cuyo comienzo de operaciones se proyecta para el inicio del año 2019 y la actividad será desempeñada en Argentina, dentro de la Zona Norte del Gran Buenos Aires.

A efectos de realizar el análisis de estrategia a llevar a cabo, se procederá a describir el resultado del relevamiento de las condiciones del entorno en el cual se desarrollará la actividad, utilizando el modelo PEST como guía.

En el Anexo XII¹⁵, se encuentra el resumen de la información recopilada en el marco de la investigación, la cual fue priorizada, ponderada e introducida a un modelo que permitió comparar –objetivamente- los valores obtenidos de la cuantificación de cada variable relevante.

Entorno político

Es política del gobierno actual ofrecer una gran cantidad de herramientas de apoyo a emprendimientos y a PyMEs en marcha, no solo mediante apoyo financiero, como ser por ejemplo créditos con tasas y plazos preferenciales, instrumentos de rápido acceso a créditos (Primer Crédito PyME), alivio impositivo, sino –también- a través de programas destinados a desarrollo en cuanto a la base de conocimiento de los emprendedores, implementados en forma de cursos de capacitación (Academia Argentina Emprende, Aula Virtual Pyme, Capacitación PyME)¹⁶

Al mismo tiempo, Shop & Go va a ser una compañía apalancada fuertemente en la tecnología y, siendo necesario realizar una inversión importante en desarrollo de sistemas previo al lanzamiento, es relevante considerar como ventaja la promoción que el gobierno está dando al sector tecnológico. Existe de un polo tecnológico ubicado en Parque Patricios y promoción de un sector que actualmente en Argentina tiene un tamaño de cuatro mil setecientos noventa millones de dólares (Opssi, 2017)¹⁷ son ventajas que agilizarán y abaratarán el desarrollo, tanto de la vidriera virtual como de sistema interno de manejo logístico de Shop & Go.

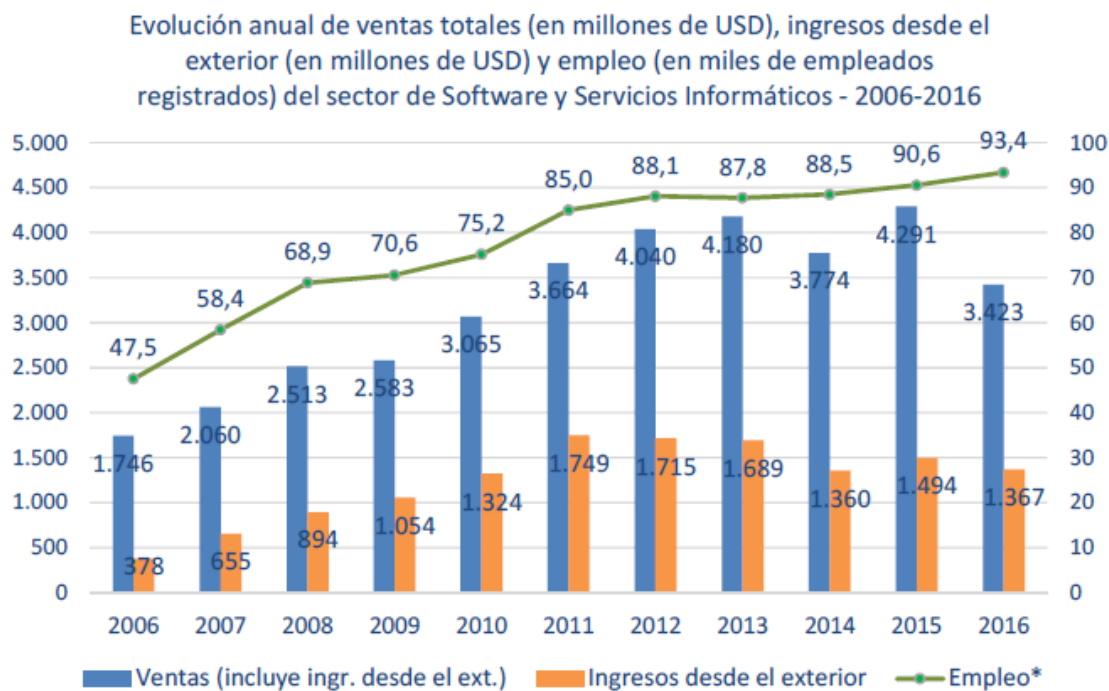
¹⁵ Anexo XII. Análisis PEST

¹⁶ Los programas de fomento a emprendedores y PyMEs pueden ser consultados en la página dedicada a tal fin del Ministerio de la Nación <<http://www.produccion.gob.ar>>.

¹⁷ CAMARA DE LA INDUSTRIA ARGENTINA DE SOFTWARE, Reporte anual sobre el sector de software y servicios informáticos de la República Argentina [En línea], Mayo 2017 [consultado el 29

En el siguiente cuadro se observa la evolución de las ventas del sector tecnología de información a lo largo del periodo que transcurre entre año 2006 y 2016 y que permite apreciar el crecimiento y el tamaño actual del sector.

*Cuadro II
Evolución de ventas de IT*



* Empleo 2016 al 3er. trimestre

Fuente: Cámara De La Industria Argentina De Software

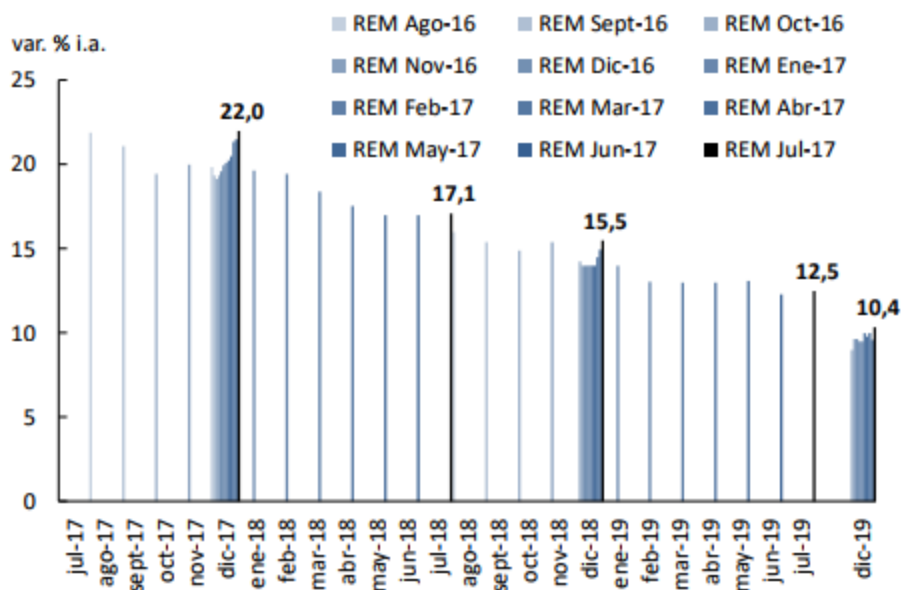
Entorno económico:

De acuerdo con el estudio “Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina (2017)”¹⁸ son optimistas las proyecciones en cuanto al decrecimiento de la inflación. Por otro lado reducción de tasas de interés puede tener un impacto positivo en la cuantía de inversiones en la economía real. A continuación se presenta la estimación del BCRA en cuanto a inflación del año en curso, así como de 2018 y 2019.

*Cuadro III
Expectativas de inflación anual — IPC*

de agosto de 2017]. < <http://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-2106/documento2-8dff5be5123cac1e74c1d00e21c09fde> >

¹⁸ BCRA. Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). [En línea], Julio 2017 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170731%20Resultados%20web.pdf>>



Fuente: REM – BCRA

Al ser Shop & Go una empresa cuyos proveedores serán empresas locales y por ende no existiendo necesidad de importar insumos, la proyección de un incremento de tipo de cambio (devaluación) no se considera variable de impacto alto e inmediato en la estructura de costos de la empresa.

Con una mejora de índices interanuales de actividad económica de tres de los primeros cuatro meses del año 2017 y mejora interanual del Producto Interno Bruto durante primer trimestre del año 2017, de acuerdo con información del INDEC (2017)¹⁹, se puede apreciar una leve recuperación de la economía Argentina luego de un año 2016 de incertidumbre y muestras de austeridad por parte del gobierno en cuanto a subsidios.

No obstante aún no hay indicios de mejora importante de compra de supermercados, que pueden ser tomados como referencia en cuanto a volumen de consumo masivo de la población, donde la información de los primeros cuatro meses del año 2017 elaborada por INDEC (2017)²⁰ indica que, medidos en precios

¹⁹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, Informes Técnicos vol. 1. n° 100. Cuentas nacionales, vol. 1 n° 09. Informe de avance de nivel de actividad. [En línea], Junio 2017 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_17.pdf>.

²⁰ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, Informes Técnicos vol. 1. n° 109. Cuentas nacionales, vol. 1 n° 10. Estimador Mensual de Actividad Económica. [En línea], Abril 2017 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_06_17.pdf>. ISSN 2545-6636

nominales, los incrementos fueron inferiores a la inflación del periodo. Esto evidencia una reducción del volumen real de comercialización en el periodo mencionado.

Un indicador desfavorable para Argentina en cuanto a lo económico tiene que ver con la presión fiscal, la cual de acuerdo con el estudio The Global Competitiveness Report elaborado por Klaus Schwab (2016)²¹ es actualmente de 137.4%, que representa la proporción total de impuesto respecto de las ganancias totales obtenidas por las empresas. Este valor ubica al país en el último puesto del ranking global elaborado por World Economic Forum en cuanto a presión tributaria ejercida por las autoridades del país.

Entorno social:

En este aspecto son de destacar varios puntos positivos, como ser desarrollo incesante de zonas de barrios cerrados y countries, cuya población forma parte de target principal de Shop & Go. Según datos relevados por Pueblum (2014)²², en los últimos diez años crecieron a un ritmo de casi cinco barrios por año en Tigre y Pilar, que concentran más de la mitad de la totalidad de esos emprendimientos existentes en la provincia. Como ejemplo, la misma fuente menciona que de acuerdo con información de la desarrolladora, Nordelta contaba a fines del año 2014 con 30 mil habitantes en 1600 hectáreas de superficie.

Para terminar de comentar lo social en una tónica positiva, factor que resulta favorable es el hecho de mayor confianza en el comercio electrónico que se puede observar a partir del incremento que está teniendo el mismo de acuerdo con el estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2017)²³. Desde el punto de vista del conocimiento de la posibilidad de compra de productos de consumo masivo vía comercio electrónico, se puede referenciar al estudio de Kantar

²¹ SCHWAB, Klaus. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2016–2017 [En línea]. Ginebra, 2016. [consultado el 29 de agosto de 2017]. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf>. ISBN-13: 978-1-944835-04-0.

²² PUEBLUM. Crecimiento sostenido: en Pilar y Tigre nacen cinco countries al año. [En línea], Diciembre, 2014 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://www.pueblum.com/news/countries/desarrollos/2014/12/01/crecimiento-sostenido-en-pilar-y-tigre-nacen-cinco-countries-al-ano/>>.

²³ CACE, Estudio de Comercio Electrónico 2016. [En línea], Diciembre 2016 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<https://es.slideshare.net/cacearg/resumen-estudio-anual-comercio-electrnico-2016>>

Worldpanel (2016)²⁴, que pronostica una duplicación de este tipo de compras a nivel mundial.

Entorno tecnológico:

De acuerdo con el informe Estudio Anual de Comercio Electrónico 2016 (2017)²⁵ Argentina es una región con alta penetración de e-commerce y, al mismo tiempo abierta a nuevas tecnologías. Es un claro indicador que significa que la brecha digital en el país es menor que otros de la región y, también existe una curiosidad e inquietud en cuanto a mejoras y avances en lo tecnológico. Adicionalmente, ya se ha mencionado con mayor detalle en el apartado referido a política, la promoción que el gobierno argentino está actualmente realizando del polo tecnológico así como de tecnología como producto exportable en general. El crecimiento de e-commerce, superior al promedio de la región, ejemplifica la relativa facilidad que tienen los Argentinos para aceptar nuevas modalidades de comercialización. La encuesta llevada a cabo en el marco de esta investigación ha permitido observar que un total de 75.1% de encuestados han realizado compras por internet, siendo 13.9% la proporción que representa a quienes lo hacen muy seguido. A continuación se presenta el cuadro de resultados de la encuesta que refiere al punto mencionado²⁶.

²⁴ KANTAR WORLD PANEL. Publications [En línea]: The Future of E-commerce in FMCG - 2016 Edition. [consultado el 01 de julio 2017]. < <https://www.kantarworldpanel.com/global/Reports#> >

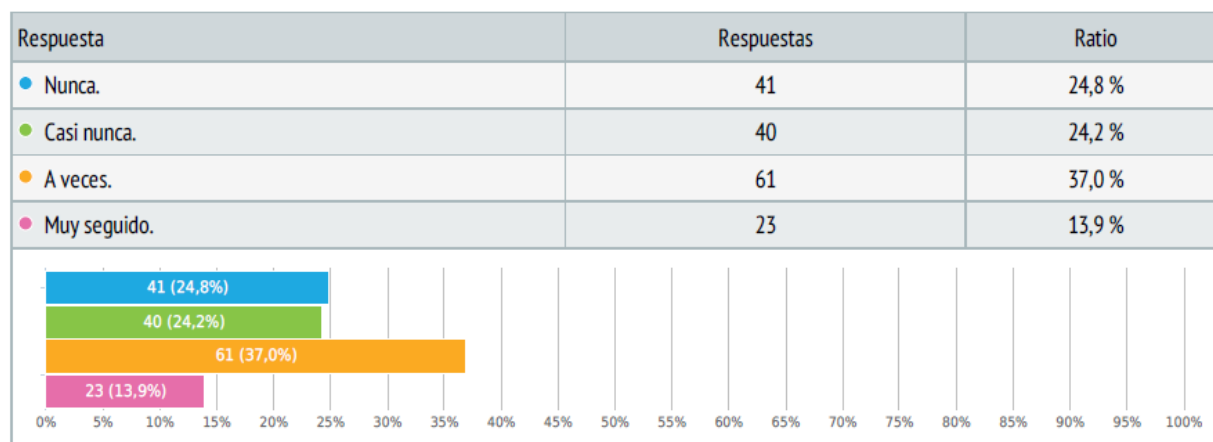
²⁵ CACE, Estudio de Comercio Electrónico 2016. [En línea], Diciembre 2016 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < <https://es.slideshare.net/cacearg/resumen-estudio-anual-comercio-electrnico-2016>>

²⁶ Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

Cuadro IV
Penetración de comercio electrónico

¿Realiza compras por Internet?

Elección simple, respuestas 165x, no respondida 0x



Fuente: Elaboración propia.

Análisis del Entorno de Negocios o Micro entorno

Para realizar el análisis de negocio en cuanto al micro entorno, la investigación se llevó a cabo de acuerdo con el modelo de análisis de competencia diseñado por M. Porter denominado cinco fuerzas de Porter o también Cruz de Porter.

Rivalidad en la industria

Si bien el abanico de compañías que el analista puede considerar competencia depende principalmente del criterio de análisis, el presente estudio considera rivales directos de Shop & Go a los siguientes participantes:

- Super e hipermercados cadenas.
- Tiendas y almacenes “chinos”.
- Almacenes de barrio.
- Locales express (de cadenas de supermercados).
- Verdulerías.

Al profundizar en el análisis es importante considerar que los rivales mencionados están relacionados a lo que consumo masivo se refiere, no obstante solo Supermercados e Hipermercados tienen un desarrollo en cuanto a venta mediante modalidad e-commerce. Sin embargo, se los debe considerar rivales a todos, desde

el punto de vista de satisfacción de necesidad de compra de productos de alta rotación.

La amenaza de nuevos competidores

En la obra Estrategia competitiva Michael Porter (1980)²⁷ definía seis barreras de entrada a una industria que son las siguientes:

- Economías de escala.
- Diferenciación de producto.
- Requerimientos de capital.
- Ventaja en costos independientemente de escala.
- Acceso a canales de distribución.
- Políticas gubernamentales.

Entre otras barreras de entrada es de destacar las relacionadas con ubicación geográfica (acceso a canales de distribución). Esto último se considera una palanca clave para acceder a mayor cantidad de clientes – compradores, tal como lo indica el estudio Un modelo de geomarketing para la localización de supermercados: diseño y aplicación práctica elaborada por Amparo Baviera-Puig, Juan Buitrago-Vera y José Enrique Rodríguez-Barrio (2013)²⁸. Sobre el mismo tema en el estudio denominado Los supermercados y su entorno en las distintas zonas urbanas llevado a cabo por Cristina Campayo Rodríguez (2002)²⁹ indica que los principales factores determinantes de la capacidad de atracción comercial de un centro comercial son el tamaño, la mezcla comercial y la localización. En el mismo sentido se ha expresado en la entrevista realizada en el marco de esta investigación el Gerente de Finanzas en Supermercados Ta ta, Antonio Ayllon, indicando la cercanía al consumidor se convirtió en un factor clave³⁰.

²⁷ PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2ª ed. México DF: Rei CECSA, 1982. 407 p. ISBN: 978-96-8260-3495

²⁸ BAVIERA-PUIG, Amparo. BUITRAGO-VERA, Juan. RODRIGUEZ-BARRIO, José Enrique. Un modelo de geomarketing para la localización de supermercados: diseño y aplicación práctica [En línea]. 1 ed. Oviedo. Marzo 2013 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60788/Docfradis%202013_01%20DEFINITIVO.pdf?sequence=2>

²⁹ CAMPAYO RODRÍGUEZ, Cristina. Los supermercados y su entorno en las distintas zonas urbanas [En línea]. Noviembre 2002 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <http://www.mercasa.es/files/multimedios/1297791835_DYC_2002_66_61_73.pdf>

³⁰ Anexo IX. Entrevista IV: Especialista en retail.

Otra barrera de entrada tiene que ver con curva de aprendizaje en cuanto a procesos innovadores, requerida para iniciar actividades de manera eficaz y que, siendo un modelo de negocios innovador, requerirá esfuerzo por parte de cualquier ingresante nuevo al sector, tal como indica Luis María Inzaurraga (2010)³¹.

Por otro lado, y nuevamente haciendo referencia a lo dicho por Antonio Ayllon en la entrevista, no se puede dejar de mencionar el hecho de que el factor que está logrando reducir las barreras de industria de retail es, justamente, uso intensivo de tecnología que, según sus dichos, abre oportunidad a los nuevos jugadores con vocación de desarrollos tecnológicos con el fin de satisfacer necesidades de los clientes de una forma más innovadora. Antonio Ayllon comentó en este sentido que las nuevas herramientas que se van desarrollando tecnológicamente están haciendo que caigan las barreras de entrada en la industria. Antes, los grandes supermercados estaban protegidos, por ejemplo por la escala y otros temas relacionados a los volúmenes comercializados y las plazas desarrolladas. Actualmente, la competencia es una gran preocupación, al estar cayendo las barreras de entrada con poco dinero e inversión y armando bien la estrategia de negocios un nuevo jugador podría acaparar parte del mercado.

Amenaza de productos sustitutos

Los servicios sustitutos han sido tratados como rivales y les aplica totalmente el análisis desarrollado en el apartado correspondiente. Como caso más claro de sustituto es el servicio de envío a domicilio que ofrecen tanto las grandes cadenas como, en algunos casos, almacenes de barrio y supermercados chinos. En todos los casos se da el hecho de que, para poder recibir el producto en domicilio, es necesario encontrarse en él durante una ventana de tiempo que puede llegar a las 5 horas³², lo que condiciona al comprador y no se puede aplicar a comprar de urgencia. De cualquier manera es menester presentar información surgida de la encuesta, cuyo detalle puede ser observado en el anexo correspondiente. Según la misma, dentro de las preferencias de tipo de entrega, los encuestados otorgaron el mismo nivel de favoritismo a entrega a domicilio en un rango menor a tres horas,

³¹ INZAURRAGA, Luis María. Las barreras de entrada II. [En línea], Junio, 2010 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < <http://www.grandespymes.com.ar/2010/06/04/estrategia-competitiva-las-barreras-de-entrada-salida-y-4-estrategias-de-ataque-continuacion/>>

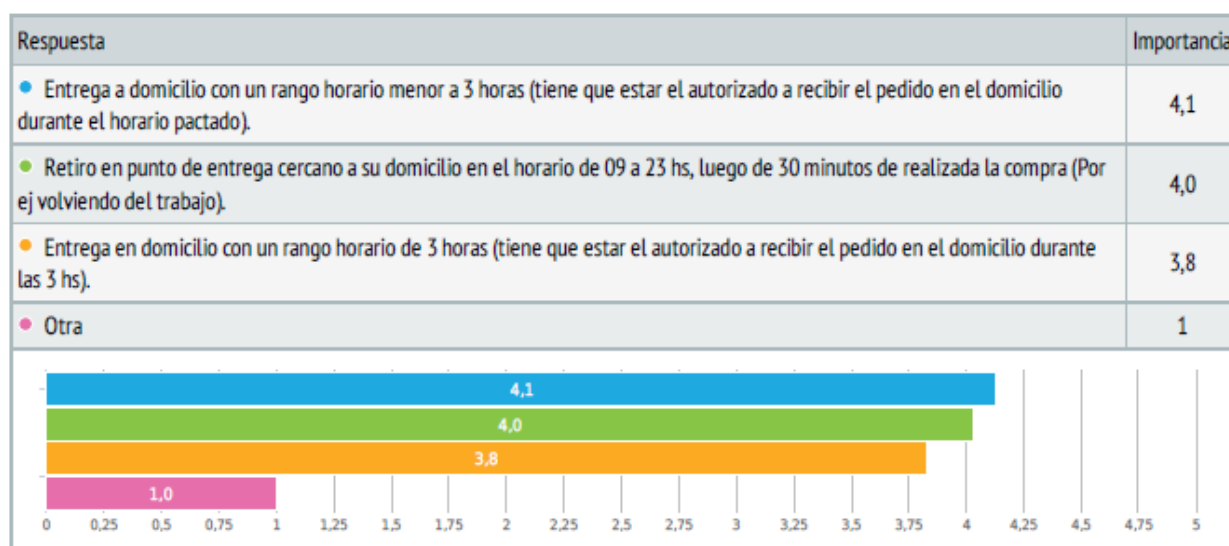
³² Ver por ejemplo “¿Cuáles son los horarios de entrega de los envíos a domicilio?” [consultado el 29 de agosto de 2017]. < <https://www.cotodigital3.com.ar/sitios/cdigi/company/faq2.jsp>>

que a entrega en un rango mayor a tres horas y al retiro por su cuenta en un punto de entrega cercano al domicilio o al trayecto de camino hacia él. Esto indica, principalmente, que el envío a domicilio tiene características de ser un fuerte sustituto a la solución que está proponiendo el modelo de negocio de Shop & Go. A continuación veremos el grafico arrojado por la encuesta en referencia al punto mencionado³³.

*Cuadro V
Preferencias de modelo de entrega*

Si comprase productos de almacén online, ordene por preferencia de mejor a peor las siguientes opciones, siendo 1 la mejor y 4 la peor.

Orden de preferencia, respuestas 165x, no respondida 0x



Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes/compradores

La industria de consumo masivo atiende a clientes particulares. Es un mercado sumamente atomizado, y al ser tal, de acuerdo con lo que escribe Michael Porter (1980)³⁴ no existe riesgo de integración de clientes hacia atrás en la cadena de valor y tampoco existe la posibilidad de que los clientes negocien los precios. No obstante, no existen costos de cambio de proveedor para el cliente final. Es decir, es muy factible y no conlleva mayores costos cambiar de supermercado donde uno realiza las compras. Esto facilita para los compradores la migración hacia la competencia o

³³ Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

³⁴ PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2ª ed. México DF: Rei CECSA, 1982. Capítulo 1, Análisis estructural de industrias. ISBN: 978-96-8260-3495

un eventual producto sustituto y, en última instancia, le otorga mayor poder al cliente final. Esto último hace que sea clave la fidelización de los compradores a través de calidad de producto, calidad de servicio y programas específicos (membrecía). El objetivo es atender las demandas de los clientes de manera más asequible posible, siempre dentro de los límites que marca la viabilidad del negocio. Un punto adicional en cuanto a poder de negociación de los clientes tiene que ver con el hecho de que en la actualidad los clientes cuentan con cada vez mayor información lo cual hace que los precios entre diferentes negocios sean mucho más transparentes que en el pasado. Esto es un factor adicional que agrega poder a los clientes, también referenciado por Michael Porter en la obra anteriormente citada.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son en su mayoría compañías grandes, con economía de escala. Tienen alta competencia entre si y existe gran abanico de productos sustitutos.

De acuerdo con Michael Porter (1980)³⁵, los proveedores tienen a favor en cuanto a poder de negociación el hecho de ser sumamente importantes para el desempeño de negocio de la industria y porque ostentan cierta posibilidad de integración hacia adelante. Los productos de los proveedores son de gran importancia para las compañías siendo que en la industria de consumo masivo son la parte fundamental de cadena de valor y encargados de la calidad del producto consumido por el cliente. Representan un importante porcentaje del costo total de operación de la empresa e influyen fuertemente en tiempos, calidad y rentabilidad del negocio.

Por otro lado su poder de negociación se ve reducido por el hecho de que los supermercados son su cliente principal por excelencia. Adicionalmente, existiendo gran cantidad de productos y proveedores, su poca concentración reduce el poder de negociación.

Si bien la industria es de importancia crucial para la rentabilidad de los proveedores, la atomización de compradores y alta dependencia de las cualidades de los productos hace que los proveedores ostenten un importante poder de negociación.

³⁵ PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2ª ed. México DF: Rei CECOSA, 1982. Capítulo 1, Análisis estructural de industrias. ISBN: 978-96-8260-3495

Por todo lo anteriormente mencionado se concluye que, existiendo fuerte rivalidad en la industria, son los proveedores los que ostentan mayor poder negociación. A su vez los clientes finales, no tienen poder de negociación, pero sí gran facilidad de migración hacia la competencia.

Estudio de mercado

Tamaño del mercado potencial

Según lo indicado en el informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2017)³⁶, el E-commerce en Argentina crece a un ritmo del 51% anual. Dentro de los principales rubros que impulsaron este crecimiento se encuentra el de alimentos, bebidas y productos de limpieza. El crecimiento de las ventas por Internet del rubro fue del 91%, año 2016 vs año 2015, con una facturación total de \$6.858.000.- para el 2016. Shop & Go operará dentro del rubro descripto.

En el siguiente cuadro se observa el desglose del crecimiento de la facturación de E-Commerce por rubro del 2014 al 2016 inclusive:

³⁶ CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELÉCTRÓNICO, Los Argentinos y el E-commerce – ¿Cómo compramos?, (Agos. 2017), (Pdf).

CUADRO VI Facturación E-commerce por rubro

Categoría - Rubro	Facturación 2014 (MM\$)	Facturación 2015 (MM\$)	Facturación 2016 (MM\$)	2016	
				Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9,990	17,310	25,584	25%	48%
Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas, TI y telefonía	4,525	8,012	11,390	11%	42%
Artículos para el Hogar (muebles, construcción, decoración)	3,135	4,775	10,688	10%	124%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3,100	5,453	8,196	8%	50%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2,520	3,591	6,858	7%	91%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	780	1,348	2,669	3%	98%
Indumentaria deportiva	1,106	2,040	2,627	3%	29%
Entradas espectáculos y eventos	1,090	2,001	2,557	2%	28%
Indumentaria (no deportiva)	953	1,778	2,490	2%	40%
Cosmética y Perfumería	744	1,116	2,273	2%	104%
Infantiles	1,040	2,000	2,165	2%	8%
Artículos de oficina	840	1,444	2,055	2%	42%
Artículos deportivos	794	1,321	1,637	2%	24%
Otros	5,689	9,663	12,562	12%	30%
Total B2C	26.207	61.857	92.757		
C2C	2.800	6.281	8.945	8.7%	51%
Total B2C + C2C	40.107	68.239	102.703		

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Agosto 2017

CUADRO VII Evolución de ventas de E-commerce



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Agosto 2017

Analizando la evolución de las ventas es posible notar que si bien las mismas se incrementan desde el 2012 al 2016, en el último año se desacelera el crecimiento en 21 puntos. Es por ello, que -para estimar el volumen total del mercado para los próximos años- se utilizará el incremento de venta promedio del 2012 al 2016 que asciende al 55%

CACE también destaca, en su informe, que el 44% de las ventas opera dentro del área geográfica de AMBA. Ahora bien, teniendo en cuenta que Shop & Go operará en los partidos de Pilar, Escobar y Tigre se procedió a estimar el porcentaje total de

población de estos partidos sobre el total de población de AMBA. Dicho porcentaje asciende al 8%. La evaluación se basó en el informe sobre proyecciones y estimaciones de la población por departamento extraído del INDEC³⁷ que se puede consultar en el Anexo I de este plan³⁸.

Por todo lo antedicho, se concluye que el volumen de mercado en el cual operara Shop & Go ascendería -en los próximos años- a un importe que oscilaría entre los \$374.000.000.- y los \$5.189.000.000.-, según el año de análisis.

En el siguiente Cuadro se vuelca el detalle de los cálculos del mercado potencial respectivo:

CUADRO VIII
Mercado potencial

MERCADO POTENCIAL en MM\$								
AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Facturación	\$ 6.858	\$ 10.630	\$ 16.476	\$ 25.538	\$ 39.584	\$ 61.356	\$ 95.102	\$ 147.407
Incremento	0%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
AMBA	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	44%
Total Mercado AMBA	\$ 3.018	\$ 4.677	\$ 7.250	\$ 11.237	\$ 17.417	\$ 26.997	\$ 41.845	\$ 64.859
Zona geográfica S&G	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Total Mercado S&G	\$ 241	\$ 374	\$ 580	\$ 899	\$ 1.393	\$ 2.160	\$ 3.348	\$ 5.189

Fuente: Elaboración propia

Distribución geográfica

Como marco geográfico inicial para comenzar a realizar el estudio, se ha tomado el Gran Buenos Aires (GBA). El INDEC (2017) lo entiende como el área comprendida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y los partidos del Gran Buenos Aires (un total de 24 partidos)³⁹.

A fines de poder identificar el área geográfica que va a atender el negocio de Shop & Go se han tomado en cuenta diferentes parámetros, como ser:

- Tendencia de cantidad de población.
- Desarrollo de infraestructura en la zona.

³⁷ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS [en línea]. [consultado el 02 de julio de 2017]. <<http://www.indec.gov.ar>>

³⁸ Anexo I. Estimación de la población en AMBA

³⁹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, ¿Qué es el Gran Buenos Aires? [En línea]. Buenos Aires, agosto 2003 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/folleto%20gba.pdf>>

- Facilidad de accesos para transporte de mercadería.
- Composición socio-económica de la zona.
- Cantidad de comercios súper/hipermercados en la zona aledaña.

El análisis -basado en la lista de variables mencionadas- arrojó los resultados que se mencionan en los próximos párrafos.

El partido de GBA que mayor incremento poblacional han tenido en el último periodo intercensal (2001-2010) fue Tigre – 23.38%, contra promedio de variación relativa del GBA que se ubica en 13%⁴⁰. A su vez, todo el área de Zona Norte (denominado de acuerdo con nomenclatura del INDEC periurbano norte y conurbano norte) ha tenido crecimiento poblacional intercensal superior al promedio de la provincia de Buenos Aires.

Si bien incremento de población (y su proyección positiva) es un factor favorable, lo es -en mucha mayor medida- la composición en cuanto a lo socio-económico.

De acuerdo con UCA (2013)⁴¹, Zona Norte -con 16%- es la zona de mayor aglomeración de barrios “medios–altos” (dentro de Área Metropolitana de Buenos Aires). Ese estudio indicó que “En general, la Zona Norte concentra los barrios de mejor nivel socio-económico y con mejores condiciones socio-ambientales, áreas verdes, importantes hospitales y universidades entre otros servicios“.

En el mismo sentido se expresaba UCA (2011)⁴² cuando indica que -en la Zona Norte- disminuye la proporción de personas adultas que pertenecen al estrato bajo y se incrementa la de medios y altos.

Por otro lado, y considerando la actividad principal y el valor que agregará Shop & Go a sus clientes, es crucial para el correcto, ágil y eficiente funcionamiento que

⁴⁰ MINISTERIO DE ECONOMÍA, SUBSECRETARÍA DE COORDINACIÓN ECONÓMICA, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ESTADÍSTICA. La población de la provincia de Buenos Aires: Aspectos salientes de su crecimiento intercensal. Período 1947 – 2010. [En línea]. Buenos Aires, marzo 2014 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/Serie_Documentos_17-Poblacion.pdf>

⁴¹ UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA (UCA), Observatorio de la deuda social argentina. Heterogeneidades sociales en la Región Metropolitana de Buenos Aires. [En línea]. Buenos Aires, 2013 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/Boletin_AMBA_UCA_web.pdf >. ISBN 978-987-620-251-0.

⁴² UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA (UCA), Observatorio de la deuda social argentina. Situación Social del Área Metropolitana Buenos Aires. [En línea]. Buenos Aires, 2011 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < www.uca.edu.ar/uca/common/grupo81/files/Resumen_ejecutivo_-_CARITAS.doc >

existan accesos para llevar mercadería entre centro de distribución o proveedores y los locales de entrega de productos a los clientes.

Accesos no solo son importantes desde el punto de vista de logística de entrada, sino también de circulación vehicular siendo el método de transporte de todos los clientes a los que la empresa Shop & Go estará apuntando.

Todo lo previamente mencionado, explica por qué la cercanía de accesos y arterias importantes es un factor clave que fue tenido en cuenta al momento de seleccionar la ubicación de locales.

Un último factor que ha sido relevado para definir la ubicación de los locales tiene que ver con la existencia de barrios cerrados y countries en las zonas aledañas y, por sobre todas las cosas, con el hecho de que a la mayoría de estos tipos de propiedades existen acotadas opciones de acceso vehicular. En la generalidad existen algunas rutas troncales que llevan hacia los barrios desde las autopistas y rutas importantes. De acuerdo con las palabras de Ezequiel Martínez, Jefe de Producto del barrio cerrado Haras del Sur, para portal de noticias Big Bang (2017)⁴³, en los últimos cinco años se ha duplicado la cantidad de residentes permanentes en los emprendimientos que pertenecen a esa desarrolladora.

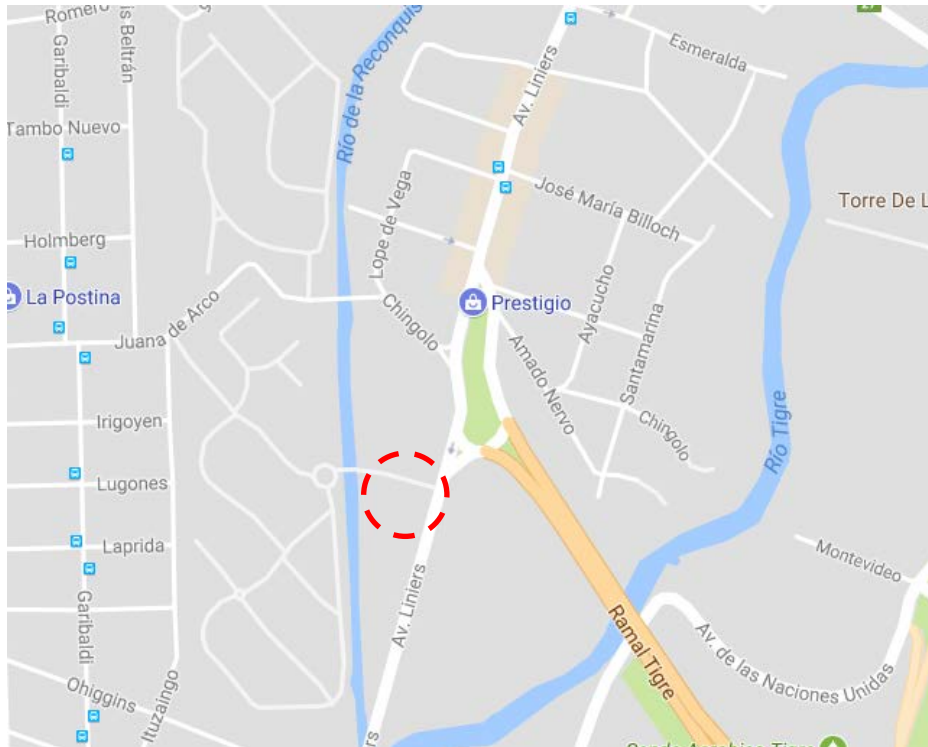
Es considerado un factor favorable y una oportunidad de negocio el crecimiento incesante de barrios cerrados en la Zona Norte (tal como queda evidenciado en el material mencionado) y, adicionalmente, es una variable clave a la hora de definir la ubicación de puntos de entrega de productos.

Resulta posible concluir -a partir de la información presentada en este apartado- que la ubicación de cinco locales de entrega de productos de Shop & Go estará cubriendo zonas localizadas al Norte de GBA, en cercanías de la autopista Panamericana y sobre rutas y/o avenidas que representen puntos de importante flujo vehicular camino hacia zonas residenciales desde las autopistas que conducen desde CABA.

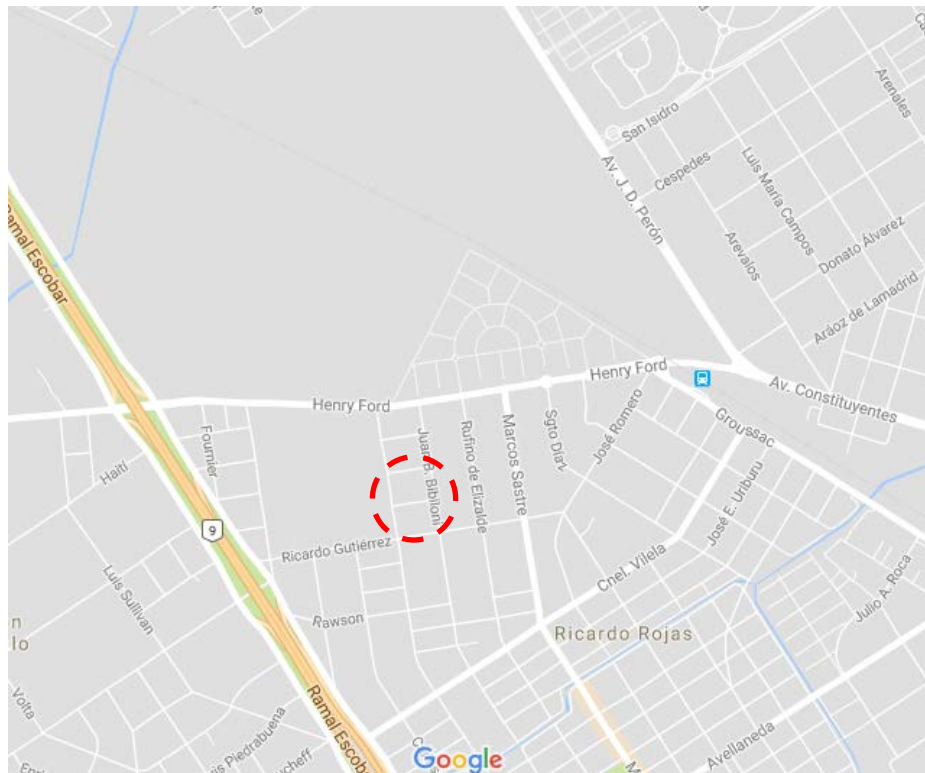
En el cuadro a continuación se grafica la ubicación de los locales de Shop & Go.

⁴³ MARTINEZ, Ezequiel. Big Bang News. [En línea]. Buenos Aires, mayo 2017 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < <http://www.bigbangnews.com/actualidad/Por-la-inseguridad-crece-la-tendencia-de-vivir-en-un-barrio-cerrado-20170502-0013.html> >

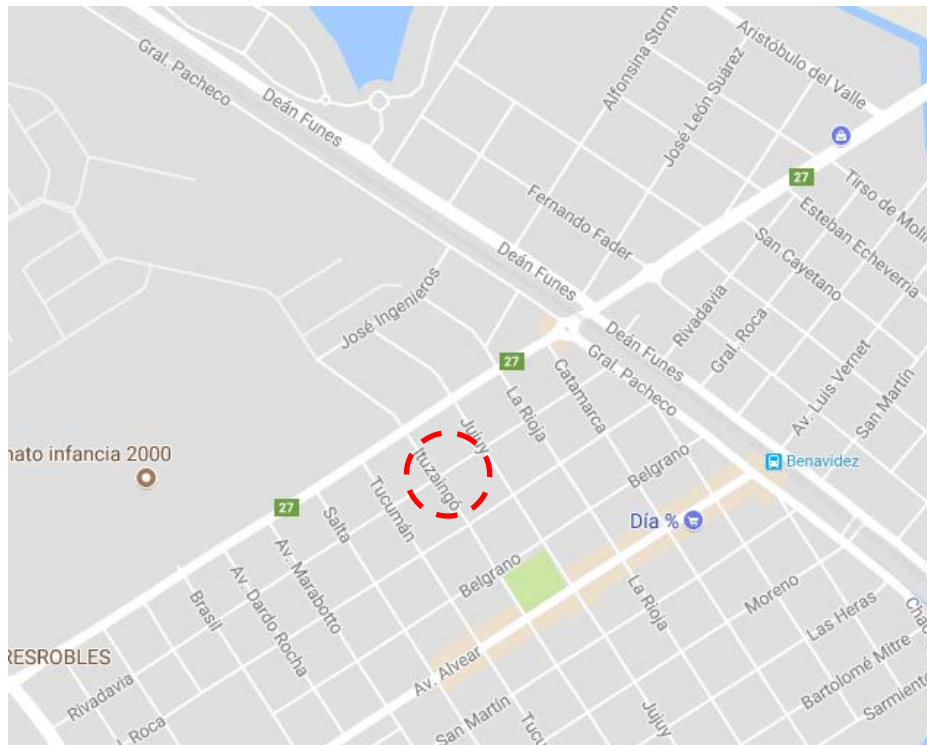
Cuadro IX
Ubicación de puntos de entrega



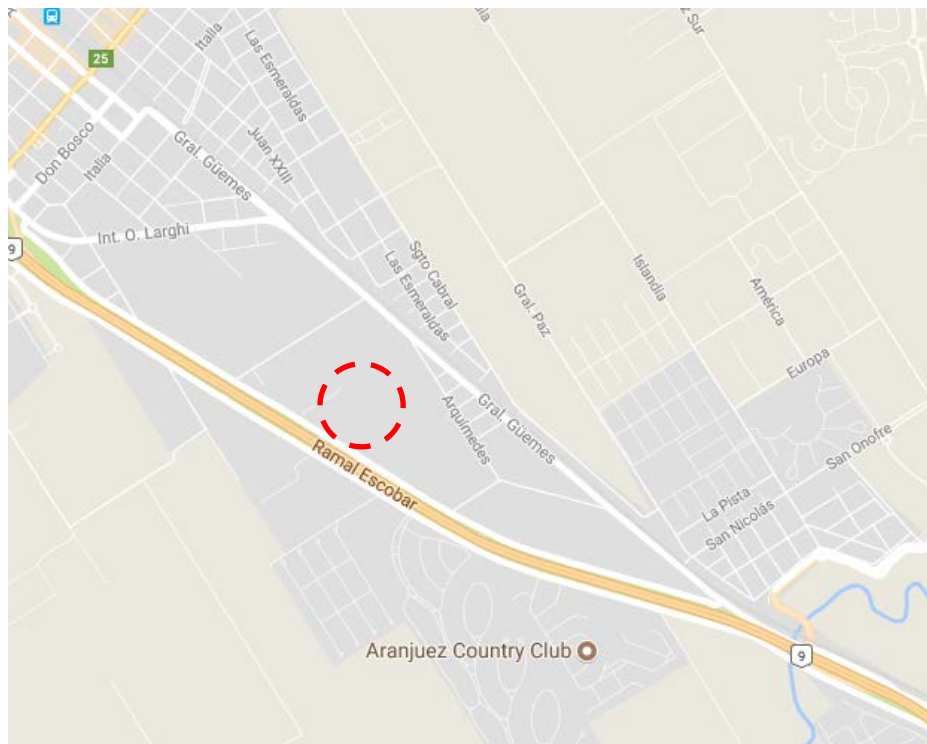
Local 1 – Rincón de Milberg, Tigre, GBA, Av. Chingolo 2200-2300



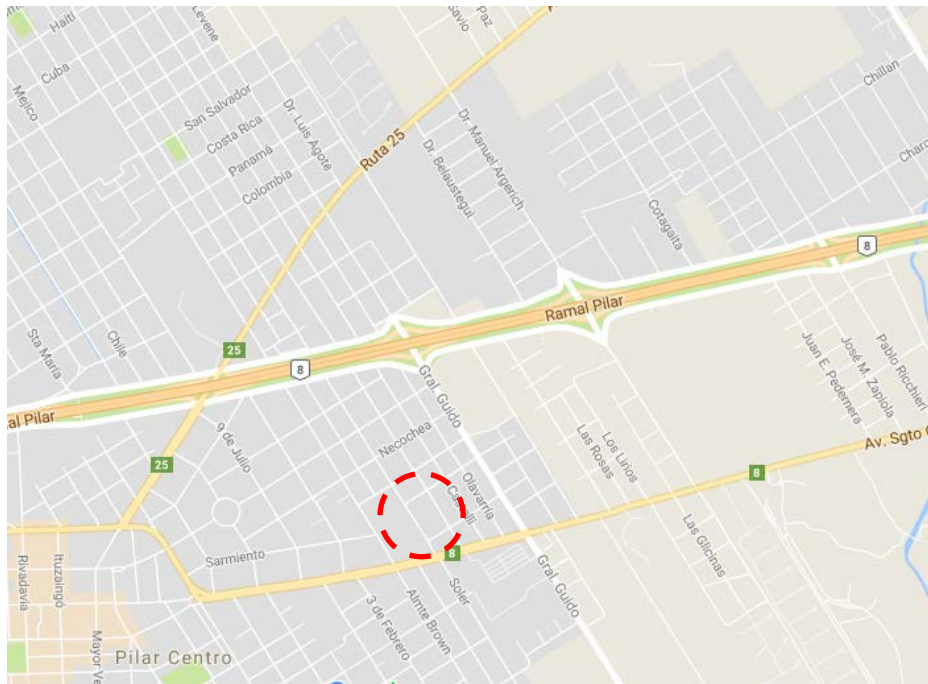
Local 2 – Ricardo Rojas, Pacheco, GBA, Av. Henry Ford 2700-2800



Local 3 – Benavidez, GBA, Av. Benavidez 2700-2800



Local 4 – Belen de Escobar, GBA, Av. Gral. Güemes 500-600



Local 5 – Pilar, GBA, Av. Gral. Guido 500-600

Fuente: Elaboración propia

Segmentación del mercado

En el presente apartado se describen las variables relevantes a los efectos de segmentar el mercado.

Kotler (2007)⁴⁴ sostiene que los compradores -en cualquier mercado- son distintos ya que sus deseos, recursos, localización, actitudes y prácticas de compra difieren unos de otros. Es por ello, que -a través de la segmentación- las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con los bienes que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. Se segmenta para elegir a los clientes a los cuales se atenderá y -luego- proceder a definir el mercado meta.

A los fines del negocio planteado de Shop & Go se segmenta el mercado de la siguiente manera:

Segmentación geográfica

⁴⁴ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo. 7: Estrategia de marketing impulsada por el cliente, p. 188-221. ISBN: 978-607-32-1420-9.

- País: Argentina.
- Provincia: Buenos Aires.
- Partidos: Cañuelas, Escobar, Ezeiza, Hurlingham, Malvinas Argentinas, Pilar y Tigre.
- Tamaño de la ciudad: Desde 60.837 hasta 363.309 habitantes (Ver Anexo I: Estimación de la población en AMBA).
- Densidad: Urbana.
- Clima: Templado húmedo (clima pampeano).

En el caso de la segmentación geográfica la elección se explica en que el negocio de Shop & Go enfocará sus plazas a los accesos troncales a barrios cerrados, en dicho apartado se ha desarrollado su razonabilidad.

Segmentación demográfica.

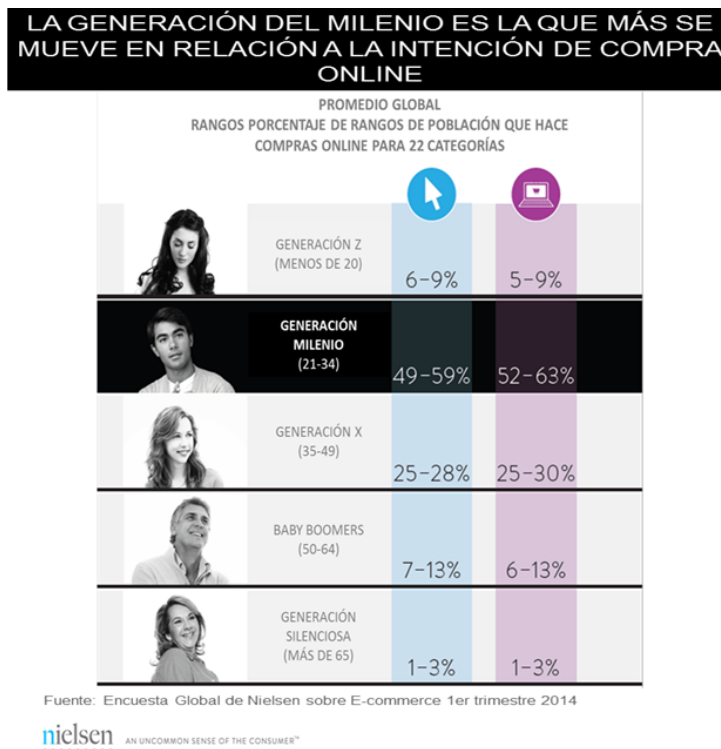
- Edad: Entre 21 y 49 años.
- Género: Masculino y femenino.
- Tamaño de la familia: Uno o más integrantes.
- Ingreso: Más de veintitrés mil pesos mensuales.
- Ocupación: Profesional, gerente, funcionario, empresario y/o empleado.
- Escolaridad: Graduado de secundaria, educación universitaria completa o incompleta y/o posgrado completo o incompleto.
- Religión: Católicos, judíos, ateos otras religiones.
- Raza. Blanca e hispana.
- Generación: X e Y.
- Nacionalidad: Argentina.

Shop & Go comercializará sus productos por medio de la web, según CACE (2016)⁴⁵ las compradores online son un 67% mujeres y un 57% son Millennials. Mientras que, según Nilsen (2014)⁴⁶ la edad importa en las compras on-line, la encuesta global realizada a los grupos etarios que planean hacer una compra en línea, arroja los siguientes resultados:

⁴⁵ CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELÉCTRICO, Los Argentinos y el E-commerce – ¿Cómo compramos?, (Agos. 2017), (Pdf).

⁴⁶ NILSEN, Estilos de vida generacionales, (Noviembre, 2015), (Pdf).

CUADRO X Intención de compra online y generaciones



Fuente: Encuesta global de Nilsen sobre E-commerce 1er trimestre 2014

Del análisis de los resultados, es posible notar que la mezcla generacional de los compradores es más joven. De quienes están dispuestos a realizar una compra, un 53% está compuesto por personas de la Generación Milenio (21 a 34 años), un 28% de la Generación X (35 a 49 años), un 10% de la Generación Baby Boomers (50 a 64 años), un 7% de la Generación Z (menores de 20 años) y solo un 2% de la generación silenciosa (Mas de 65 años). A futuro, habrá grandes consumidores con poder adquisitivo quienes inclinarán la balanza de la compra on-line, ya que a medida que la población envejece, hay más consumidores conectados y las compras en línea seguirán creciendo.

Cabe destacar que el 81% de las compras online las realizarán personas entre los 21 y 49 años de edad.

A partir de la evaluación de los resultados de la encuesta realizada⁴⁷ se ha detectado que el rango etario de las personas que comprarían con la modalidad ofrecida en este plan de negocios se distribuye en los siguientes porcentajes:

CUADRO XI
Encuesta: Rango etario

Edades	Encuestados	%
Menos de 21 años.	1	1%
De 21 a 34 años.	59	49%
De 35 a 49 años.	45	37%
Más de 49 años.	16	13%
Totales	121	100,0%

Fuente: Elaboración propia

El análisis denota que un 86% de las personas -que estarían dispuestas a utilizar esta modalidad- se encontraba dentro de un rango etario comprendido entre 21 y 49 años de edad.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se procedió a seleccionar una segmentación etaria definida entre los 21 y 49 años de edad para el negocio planteado.

Además, se observó que -tanto hombres como mujeres- estaban dispuestos a comprar con la modalidad ofrecida de pick-up. Del total de mujeres encuestadas, el 70% estaría dispuesto, mientras que, para el caso de los hombres encuestados el porcentaje ascendía al 78%.

Cuadro XII
Sexo de los compradores

Sexo	Total	¿Compraría?	%
Femenino	96	67	70%
Masculino	69	54	78%

Fuente: Elaboración propia.

Por dicho análisis, se procedió a incluir en la segmentación tanto a personas del sexo masculino como del femenino.

⁴⁷ Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

Referido al tamaño de la familia la encuesta también brindó una orientación para segmentar, de la misma se desprende el siguiente análisis numérico:

*Cuadro XIII
Hijos de los compradores*

Hijos	Cantidad	%
No.	53	44%
Sí.	68	56%
Total	121	100%

Fuente: Elaboración propia.

Se observó que la opción de compra era preferida en porcentajes muy parecidos tanto para las familias que poseían hijos como para las que no. Es por ello, que se procedió a segmentar en familias con un integrante o más.

Se definió -en forma amplia- la segmentación por ocupación, escolaridad, religión y raza ya que el producto apunta a un mercado masivo.

Psicográficas:

- Clase social: Clase media y media-alta.
- Estilo de vida: Personas de poder adquisitivo alto y de tiempo escaso.

Según Iprofesional (2017)⁴⁸ en Argentina las clases sociales se definen por su rango de ingresos, conformándose de la siguiente manera:

*Cuadro XIV
Clases sociales en Argentina*

Nivel de ingresos	Clase
Menos de \$23.000.-	Baja
De \$23.001.- a \$45.000.-	Media
De \$45.001.- a \$145.000.-	Media-Alta
Más de \$145.000.-	Alta

Fuente: Iprofesional (2017)

⁴⁸ IPROFESIONAL. Debate eterno: ¿Cuánto hay que ganar para ser clase media en Argentina? [en línea]. [consultado el 25 de julio de 2017]. < <http://www.iprofesional.com/notas/243879-Debate-eterno-cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-en-Argentina> >

Evaluando los resultados de la encuesta realizada⁴⁹, se detectó que el rango de ingresos de las personas que estarían dispuestas a comprar -con la modalidad ofrecida en este plan de negocios- se compone de la siguiente manera:

*Cuadro XV
Rango de ingresos compradores*

Nivel de ingreso	Encuestados	Clase	%
Menos de \$23.000.-	23	Baja	19%
De \$23.001.- a \$45.000.-	27	Media	23%
De \$45.001.- a \$80.000.-	34	Media-alta	29%
De \$80.001.- a \$110.000.-	18	Media-alta	15%
De \$110.001.- a \$145.000.-	11	Media-alta	9%
Más de \$145.000.-	5	Alta	4%
<i>Totales</i>	<i>118</i>		<i>100,0%</i>

Clase	%
<i>Baja</i>	<i>19%</i>
<i>Media</i>	<i>23%</i>
<i>Media-Alta</i>	<i>53%</i>
<i>Alta</i>	<i>4%</i>
<i>Totales</i>	<i>100,0%</i>

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que, según la encuesta realizada, principalmente los compradores se hallaban atomizados en las clases media y media-alta. Ambas conformaban un total del 76% del total.

Por todo lo antedicho, se procedió a realizar una segmentación pictográfica incluyendo la clase media y media alta.

Conductuales:

- Ocasiones: Habitual.
- Beneficios: Ahorro de tiempo en el proceso de compra.
- Estatus del usuario: Usuario habitual.
- Frecuencia de uso: Alta.
- Situación de lealtad. Baja.

⁴⁹ Anexo I. Encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

El nivel de ocasión se definió por los resultados obtenidos en la encuesta realizada⁵⁰, los mismos se detallan en un cuadro debajo. De los encuestados que están dispuestos a comprar con la modalidad de compra ofrecida, el 84% realiza compras de productos de supermercados más de una vez por semana, es por ello que, se procedió a definir la ocasión de compra como habitual. También el análisis anterior explica que la frecuencia de uso será alta, ya que mayormente el cliente adquirirá productos por este medio, una vez por semana o con más frecuencia.

*Cuadro XVI
Frecuencia de compra*

Ocasión de compra	Encuestados	%
Una vez al mes	5	5%
Dos veces por mes	13	13%
Una vez por semana	64	62%
Dos veces por semana	23	22%
Más de dos veces por semana	10	10%
Otros	6	6%
Total	103	100%

Fuente: Elaboración propia

Referido a los beneficios que el consumidor apreciará a la hora de la compra, también se analizó la encuesta y se observó que del total de los encuestados que están dispuestos a comprar con la modalidad ofrecida, el 56% desea realizar el proceso de compra en el menor tiempo posible y el 7% en no más de quince minutos. El modelo de Shop & Go apuntará a que el cliente realice su compra en no más de quince minutos.

En el siguiente cuadro se detallan las preferencias del consumidor en cuanto al tiempo de compra, según la encuesta realizada:

⁵⁰ Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

Cuadro XVII
Preferencias de consumidor: Tiempo de compra

¿En cuánto tiempo le gustaría realizar la compra?	Encuestados	%
En el menor tiempo posible.	68	56%
En no más de 15 minutos.	8	7%
En no más de media hora.	21	17%
En no más de 1 hora.	14	12%
Me da lo mismo.	10	8%
Total	121	100%

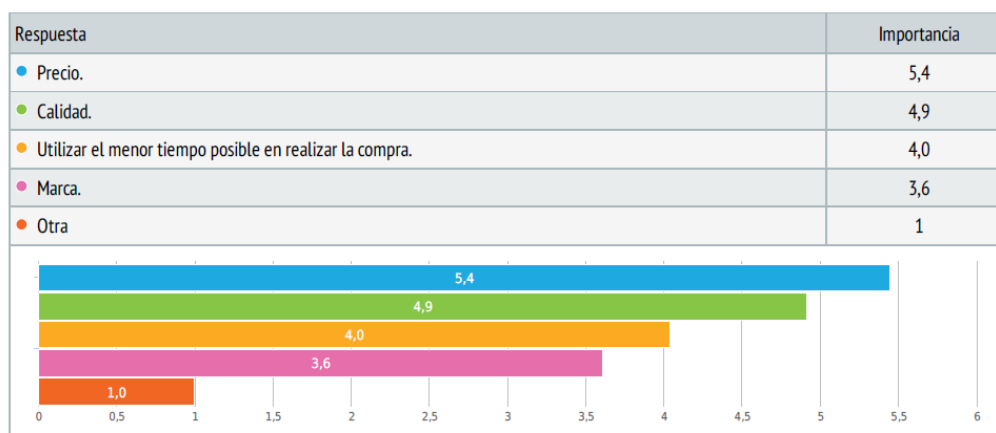
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se solicitó a los encuestados que definan el grado de preferencia de comprar en el menor tiempo posible en comparación con otros atributos, obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro XVIII
Preferencias de consumidor

Ordene las siguientes cualidades que Usted busca en un producto de supermercado siendo 1 la más importante y la 5, la menos.

Orden de preferencia, respuestas 165x, no respondida 0x



Fuente: Elaboración propia

Se observó que el cliente le da más peso relativo al precio, luego a la calidad y en tercer lugar y antes que la marca, a utilizar el menor tiempo posible en la compra. Esto nos hace observar que será importante mantener un precio competitivo y calidad alta, así como incluir como atributo diferenciador la velocidad en el proceso de compra.

Debido a que existe una amplia gama de competidores y como hemos resaltado, la marca es el atributo menos valorados por el cliente, la lealtad será baja. El usuario será habitual ya que operamos en el ámbito del consumo masivo.

Se procedió a describir la segmentación aplicada para el negocio y con ella se definió el mercado meta al que apuntara Shop & Go. El objetivo de realizar una acertada segmentación es generar una relación adecuada con los clientes correctos.

Canales de distribución

Kotler (2007)⁵¹ presenta la tercera herramienta de la mezcla de marketing: los canales de distribución y define que son de vital importancia para la transferencia de valor al cliente ya que cada miembro y nivel del canal añade valor al mismo. El diseño y la elección del canal ideal para un negocio dependerán de las necesidades del consumidor.

El canal de distribución de Shop & Go es minorista. La empresa distribuirá sus productos por medio de la entrega en los puntos de ventas definidos en el apartado plaza de este plan de negocios. La definición de este canal encuentra su justificación en la encuesta realizada⁵², donde se observó que los encuestados poseen casi el mismo nivel de preferencia por la entrega a domicilio en un rango menor a tres horas, servicio que aun no se encuentra disponible en el mercado Argentino, así como en retirar sus productos en puntos de entrega cercanos a su vivienda. La opción de entrega a domicilio en un rango mayor a tres horas también es valorada, pero como última opción de preferencia. No se notó una dispersión marcada entre las tres opciones.

En el siguiente cuadro se detallan los resultados obtenidos en la encuesta realizada en cuanto a las preferencias del consumidor y el lugar de entrega del producto:

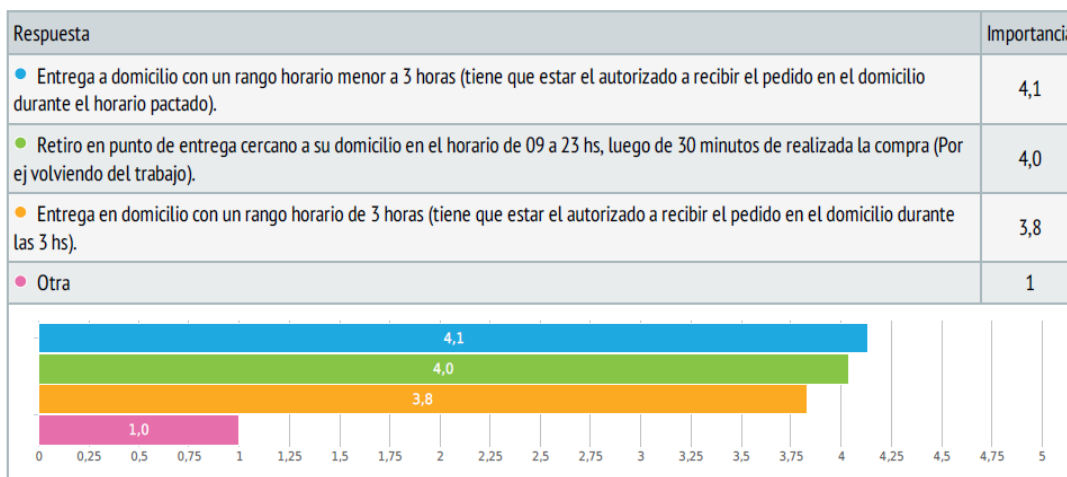
⁵¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo. 12: Canales de marketing: transferencia de valor para el cliente, p. 338-371. ISBN: 978-607-32-1420-9.

⁵² Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

Cuadro XIX
Preferencias de consumidor: Opciones de entrega del producto

Si comprase productos de almacén online, ordene por preferencia de mejor a peor las siguientes opciones, siendo 1 la mejor y 4 la peor.

Orden de preferencia, respuestas 165x, no respondida 0x



Fuente: Elaboración propia

La compra operará vía internet, el cliente se acercará al punto de entrega en el horario pre-seleccionado. Al acercarse, un empleado solicitará el código QR de compra, lo ingresará en sistema y rápidamente el encargado del despacho se acercará con el pedido y cargará el mismo en la parte del vehículo que el cliente indique. Este proceso será ágil, práctico y sencillo para el cliente.

El cuanto al nivel del canal, el mismo es directo, ya que no posee niveles intermedios hasta que llega el producto al consumidor final. No se utilizaran intermediarios, directamente se venderá al consumidor final. El canal de distribución es convencional, es decir, consiste en uno o más productores mayoristas independientes. El sistema es vertical ya que se estructura el canal de forma tal que mayoristas y minoristas actúan como un sistema unificado. Para ejemplificar se mostraran las características señaladas en el siguiente gráfico.

Cuadro XX
Características del canal



Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing: versión para Latinoamérica (2012)

Shop & Go se abastecerá de mayoristas, es importante desde el comienzo entablar con estos proveedores una relación win-win, generando un socio estratégico para el negocio. Se trabajará para forjar una sociedad a largo plazo, donde se planee en forma conjunta los niveles de inventarios y los planes de publicidad y promoción. A los proveedores mayorista, esta compañía les otorgará la posibilidad de incrementar sus ventas por medio de un canal de venta adicional y a Shop & Go le deberá garantizar el abastecimiento en tiempo y forma. Es crucial que no se generen grandes conflictos y apuntar a una meta en común que logre cumplir con la promesa de propuesta de valor de la compañía: “Una entrega rápida y práctica”. Esta premisa de valor, tiene que estar alineado con los proveedores estratégicos. Se deberá verificar con regularidad el desempeño de los socios estratégicos seleccionados respecto del estándar esperado, así por ejemplo, será importante verificar esporádicamente:

- El tiempo de entrega.
- El tratamiento dado a los productos defectuosos o dañados.
- La cooperación en la promoción.

Resultaran cruciales todos los puntos señalados para sumar valor en la propuesta que llegara finalmente al cliente.

Análisis de la competencia

Empresas ofertantes existentes o potenciales

Faecys (2016)⁵³, manifiesta que desde hace décadas se evidencia -en la economía Argentina- un proceso de concentración empresarial oligopólico. Existe un conjunto de empresas supermercadistas concentradas que controlan gran parte del mercado de la producción y/o comercialización de bienes y servicios, donde -tres de ellas- detentan más del 50% de la venta de bienes de consumo básico de Argentina. Las mismas se encuentran en un proceso de ampliación constante, aperturas de nuevas bocas y diversificación de la modalidad de venta. Como modalidad de expansión horizontal, hallaron nuevas formas de comercializar como ser la venta online o telefónica.

En el siguiente cuadro se muestran los principales supermercados de Argentina:

CUADRO XXI
Principales empresas, origen y cadenas de supermercado propias

EMPRESA	ORIGEN	CADENAS EN ARGENTINA	NÚMERO DE BOCAS	%
			607	25,3
			590	24,6
			287	12,0
			159	6,6
			132	5,5
			120	5,0
			113	4,7
			109	4,5
			43	1,8
			42	1,8
			35	1,5
			35	1,5
			29	1,2
			27	1,1
			23	1,0
			17	0,7
			16	0,7
			14	0,6
			2.398	100%

Fuente: FAECYS, Evolución del sector supermercadista Argentino, (2016).

⁵³ FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIO. Evolución de sector supermercadista Argentino, (2016), (Pdf).

Actualmente en Argentina no existe una empresa que esté ofreciendo un servicio como el desarrollado en este plan de negocios. Sin embargo, existe un producto similar comercializado por Coto, Jumbo y Wal-Mart. Estos tres supermercados ofrecen venta online, aunque esta modalidad es diferente porque -si bien cuentan con entrega a domicilio o retiro desde el punto de venta- estas empresas no ofrecen pick-up o puntos de entregas rápidos y flexibles. A pesar de lo antedicho y por el tipo de producto comercializado, se los detectó como competencia directa. De esta manera, se procedió a seleccionar la competencia teniendo en cuenta dos aspectos:

- Que posean el mismo canal de ventas que Shop & Go: Online.
- Que comercialicen en la misma plaza que Shop & Go: CABA y Gran Buenos Aires.


Con el criterio detallado, se seleccionó a los competidores del negocio: Jumbo, Disco, VEA, Coto y Wal Mart, los que se muestran en los cuadros siguientes.

CUADRO XXII
Perfil Supermercados Jumbo, Disco y Vea



Fuente: FAECYS, Evolución del sector supermercadista Argentino, (2016).

CUADRO XXIII Perfil Supermercados Carrefour

PERFIL SUPERMERCADOS CARREFOUR	
 Número de bocas	590
 Cantidad de empleados ¹ <small>periodo 03/2016</small>	15.867
 Metros cuadrados ²	892.070 m ² aprox.
 Facturación anual ³ <small>en millones de pesos</small>	\$ 22.915
 Marcas propias	
 Servicios	<ul style="list-style-type: none">  Venta telefónica  Tarjeta de descuentos y beneficios  Envío a domicilio  Compra Online  Pago de servicios

GRUPO CARREFOUR ARGENTINA

- Grupo Carrefour es el segundo distribuidor minorista del mundo, presente en más de 30 países de Europa, América Latina y Asia. La compañía fue conformada en 1959 en Francia.
- En Argentina, la empresa está instalada desde 1982.
- Presenta cuatro formatos: Hiper, Market, Express y Maxi. Es la primer cadena que apuesta al formato Maxi- venta al por mayor- en el interior del país.
- Está presente en 21 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Fuente: FAECYS, Evolución del sector supermercadista Argentino, (2016).

CUADRO XXIV Perfil Supermercados COTO

PERFIL SUPERMERCADOS COTO	
 Número de bocas	120
 Cantidad de empleados ¹ <small>periodo 03/2016</small>	13.691
 Metros cuadrados ²	506.017 m ² aprox.
 Facturación anual ³ <small>en millones de pesos</small>	\$ 10.462
 Marcas propias	
 Servicios	<ul style="list-style-type: none">  Venta telefónica FONO COTO 0800-888-4848  Tarjeta de descuentos y beneficios  Envío a domicilio  Compra Online   Servicios financieros  Frigoríficos propios

COTO

- Coto desde la década del '70 ha estado vinculado a la comercialización de la carne: fue la primer empresa argentina que impulsó el sistema de venta directa productor- consumidor de carnes, convirtiéndose en líderes en la exportación de carne vacuna y cueros.
- En 1987 Coto abrió el primer supermercados en la localidad de Mar de Ajo.
- Actualmente esta expandido en 5 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en tres formatos: Hiper, Super y Mini.

Fuente: FAECYS, Evolución del sector supermercadista Argentino, (2016).

CUADRO XXV Perfil Supermercados Walmart



Fuente: FAECYS, Evolución del sector supermercadista Argentino, (2016).

Según PALERMO EDU (2015)⁵⁴, supermercados COTO es la tercera cadena más grande de supermercados de Argentina, luego del grupo Carrefour y Cencosud, y la primera de capitales argentinos. Este supermercado tiene un market share del 30,1% y logró convertirse en la cadena con mayor venta por metro cuadrado en Capital Federal y G.B.A. A nivel nacional, alcanzó un market share de 18.3%, siendo importantísima esta participación; teniendo en cuenta que el mayor posicionamiento de la empresa se encuentra en Capital Federal y G.B.A. Su porcentaje de participación de mercado se debe a su variedad de formatos, a las estratégicas ubicaciones de sus sucursales y al constante compromiso de la empresa por estar -cada vez- más cerca de la gente, abriendo más sucursales donde lo requiera.

Con el objeto de entender la competencia se entrevistó a Paula Hardt (Anexo V) usuaria de Coto Digital durante los últimos cinco años. También, se investigó en los sitios web los términos y condiciones de las compras para entender cómo operan los diferentes supermercados en la venta online.

⁵⁴ PALERMO EDU, Coto SICSA, (Noviembre, 2015), (Pdf).

En Coto, Jumbo y Carrefour los clientes ingresan al sistema con usuario y contraseña. El sistema tiene diferentes buscadores de productos, los cuales se van añadiendo al cambio de compra hasta que el cliente cierra el pedido. En todos, se permite tener listas de compras habituales y precargadas, así como cuentan con atención al cliente vía mail o teléfono.

Coto digital: Posee precios más bajos en relación a Jumbo y Carrefour. La página tiene una visual conservadora, hasta un poco anticuada, aunque es fácil de utilizar. Según la persona entrevistada, Paula Hardt (2017), el pedido siempre le llegó en el rango horario pactado y sin mayores inconvenientes. Solo se puede seleccionar la entrega en dos rangos horarios de 09 a 13 hs y de 13 a 18 hs.

Las formas de pago son en efectivo o con tarjeta y solo se puede elegir que el pedido sea entregado hasta siete días posteriores al de realización de la compra. Coto solo permite retiro de pedidos en el lugar físico del supermercado en productos de electrodomésticos, muebles y otros artículos de gran volumen y tamaño. La entrega a domicilio tiene un costo de \$79 y el retiro en sucursal es gratis.

Cencosud-Jumbo, Disco y Vea: Su propuesta de valor se centra en la variedad de los productos y exclusividad. En cuanto a la página web, la experiencia para el usuario es muy grata ya que contiene gráficos, videos, es sintética y con el lenguaje adecuado. Se podría resumir en una palabra: smart.

A diferencia de Coto, este supermercado ofrece servicio de retiro por cualquier sucursal, así como entrega a domicilio. Debajo se detallan los métodos, horarios y costos de entrega.

CUADRO XXVI Métodos de entrega Jumbo Digital

<input checked="" type="radio"/> 1-Supermercado	<input type="radio"/> 2-Horario extendido	<input type="radio"/> 3-Retiro en sucursal sin cargo	<input type="radio"/> Venta a Pedido
Servicio que te ofrece múltiples horarios de entrega. (Costo del servicio \$ 119).	La entrega de tu pedido la realizamos entre las 10 y las 21 hs. (Costo del servicio \$ 69).	Retirá tu pedido listo en la sucursal en el horario que vos elijas.	Directo de fábrica a tu casa, en un plazo máximo de 15 días.

Fuente: Jumbo digital (2017)

Carrefour: Solo realiza venta online de productos electrodomésticos, muebles para el hogar o jardín, tiempo libre, deportes y productos para bebés. No realiza venta de productos de supermercado a los que apuntará su oferta Shop & Go. Por dicho motivo, no es un competidor directo de Shop & Go, por lo que se procedió a descartarlo del análisis.

Wal Mart: Realiza venta online y la página tiene un estilo clásico, al igual que la de Coto. La compra mínima es de trescientos pesos. La web da la posibilidad de seleccionar la entrega hasta 30 días posteriores a la fecha de compra. Se pueden seleccionar cinco franjas horarias para que entreguen la compra:

- 09 a 12 horas. Costo \$80.-
- 12 a 15 horas. Costo \$80.-
- 15 a 18 horas. Costo \$80.-
- 18 a 21 horas. Costo \$80.-
- 09 a 21 horas. Costo \$20.-

La compra se puede retirar por las sucursales sin costo y en las primeras cuatro franjas horarias detalladas anteriormente.

Para concluir, los principales competidores en la venta online de Shop & Go son los siguientes:

- 1- Cencosud S. A. (Jumbo, Disco y VEA)
- 2- Coto C.I.C.S.A
- 3- Wal Mart Argentina S.R.L.

Participación de mercado (Market Share)

Se procedió a definir la participación de mercado en la venta online de productos de consumo masivo en base a la competencia seleccionada en el apartado anterior y su volumen de venta sobre el total de volumen vendido de todas las empresas que poseen venta online. Es así como se llega a los siguientes market share:

CUADRO XXVII
Market Share competencia

Razón Social	Venta online	Market Share	Sucursales CABA y GBA	Facturación 2015
CENCOSUD S.A. (Jumbo, Disco y VEA)	Si	42,14%	129	\$ 33.400.000
COTO C.I.C.S.A.	Si	28,82%	109	\$ 22.842.000
WAL MART ARGENTINA S.R.L	Si	29,04%	50	\$ 23.015.000
Totales		100,00%	288	\$ 79.257.000

Fuente: FAECYS, Evolución del sector supermercadista Argentino, (2016).

La participación de mercado está dividida bastante pareja entre los tres principales competidores, en su cabeza Cencosud S. A. con el 42,14%, le sigue Wal Mart con el 29,04% y -en último lugar- se encuentra a Coto CICS A con un 28,82% de participación.

Impacto de los canales de distribución sustitutos

En el apartado análisis de la competencia se ha procedido a desarrollar las empresas ofertantes existentes en el mercado y se ha definido a los principales competidores de Shop & Go. Luego de este análisis, resulta relevante investigar acerca de los canales de distribución sustitutos.

Actualmente los consumidores pueden acceder a productos de consumo masivo por medio de los siguientes canales:

- Sucursales con venta al público.
- Venta online con entrega domicilio.
- Venta online con retiro en sucursal.
- Venta telefónica.

Los principales competidores Cencosud S. A. (Jumbo, Disco y VEA), Coto C.I.C.S.A y Wal Mart Argentina S.R.L; comercializan sus productos en todos los canales descriptos, salvo por la venta telefónica.

Cencosud S. A. cuenta con 287⁵⁵ sucursales con venta al público, así como venta online con entrega a domicilio o retiro en sucursal.

Wal Mart Argentina S.R.L. posee 109⁵⁶ sucursales con venta al público, así como venta online con entrega a domicilio o retiro en sucursal.

Coto C.I.C.S.A. tiene 120⁵⁷ sucursales con venta al público, así como venta online con entrega a domicilio o retiro en sucursal.

El canal de venta telefónico es ofrecido principalmente por almacenes de barrio y supermercados Chinos.

Según Faecys (2016)⁵⁸ las formas comerciales adoptadas por los supermercadistas poseen seis modalidades, las cuales se detallan en el cuadro a continuación.

⁵⁵ FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIO. Evolución de sector supermercadista Argentino, (2016), (Pdf).

⁵⁶ FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIO. Evolución de sector supermercadista Argentino, (2016), (Pdf).

⁵⁷ FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIO. Evolución de sector supermercadista Argentino, (2016), (Pdf).

⁵⁸ FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIO. Evolución de sector supermercadista Argentino, (2016), (Pdf).

CUADRO XXVIII
Descripción de las formas comerciales

DESCRIPCIÓN DE LAS FORMAS COMERCIALES

TIPO	SUPERFICIE APROX	DEMANDA DE EMPLEADOS	SURTIDO	EJEMPLO
Centros comerciales	De proporciones variables	Muy alta	Cuenta con comercios minoristas de primeras marcas y distintos rubros. En la mayoría de los casos, cuentan con hipermercado.	
Hipermercados	Grandes, más de 6.000 m ²	Alta	Alimentación, Perfumería, Informática, Artículos para el auto, Electrodomésticos,	
	Pequeños, entre 2.500 y 6.000 m ²	Alta	Indumentaria y calzado, Librería, Limpieza, Bazar, Vivero, Herramientas, Camping.	
Supermercados	Grandes, entre 1.000 y 2.500 m ²	Media	Alimentación, Limpieza, Perfumería, Librería, Bazar.	
	Pequeños, entre 400 y 1.000 m ²	Media		
Tienda de proximidad/cercanía	Entre 80 y 400 m ²	Baja	Alimentación, Limpieza, Perfumería, Librería, Bazar.	
Autoservicio/comercio de barrio tradicional	Entre 40 y 80 m ²	Baja	Alimentación, Limpieza, Perfumería.	
Comercio electrónico	Deposito - La exhibición es virtual	Muy baja	Todos los rubros son comercializados en internet. Hay sitios especializados en alguna categoría y otros con amplia oferta de productos.	

Fuente: FAECYS, Evolución del sector supermercadista Argentino, (2016).

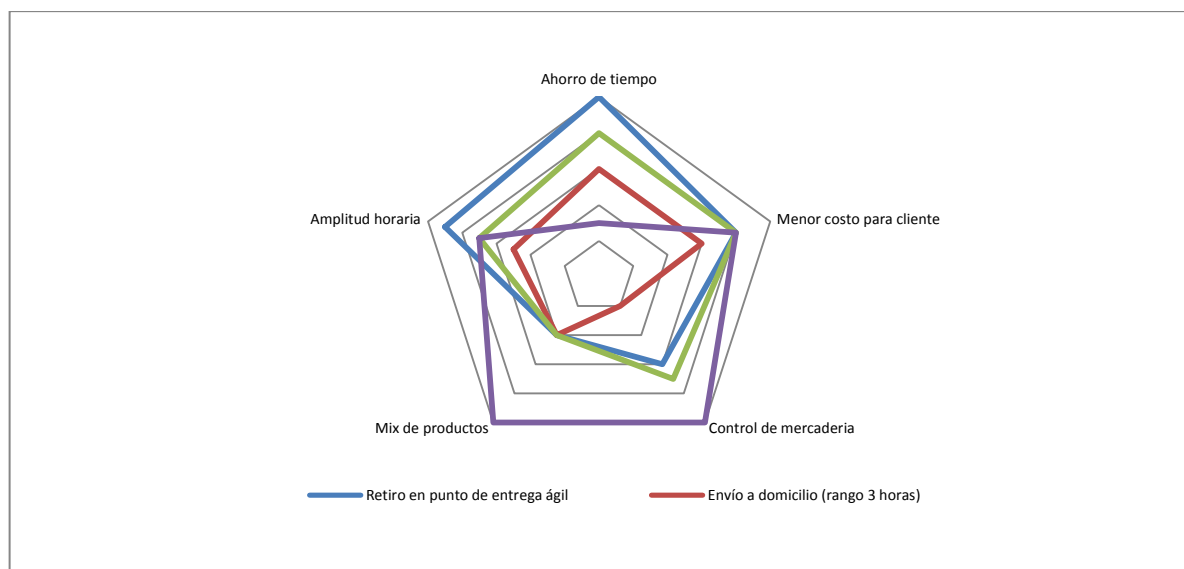
Todos los canales descriptos son sustitutos del modelo planteado de negocio. En cuanto a la propensión de los consumidores a optar por un canal u otro se puede analizar la encuesta llevada a cabo en el marco de esta investigación. La misma ha demostrado que los consumidores tienen un grado similar de preferencia por la entrega a domicilio y el retiro en punto de entrega (ambos canales sustitutos). También, se ha solicitado a los encuestados que ordene por grado de preferencia las cualidades que busca en un producto de supermercado. Esta pregunta ha arrojado que se prefiere en primer lugar el precio, es por ello que, resultará importante mantener un precio competitivo, así como promociones para que los consumidores no opten por otros canales de venta y les sea atractivo la oferta de Shop & Go donde acceden al producto mediante la venta online y el retiro pick-up.

Debajo se ha procedido a ampliar el análisis de los canales de venta confeccionando un gráfico de radar, el cual permite visualizar en que cuantía los distintos canales de venta se alinean con las principales características preferidas por el cliente.

Para dicho análisis se han utilizado las siguientes características:

- Ahorro de tiempo.
- Costo para el cliente.
- Control de la mercadería.
- Mix de productos.
- Amplitud horaria del retiro de la mercadería.

CUADRO XXIX
Gráfico de radar Shop&Go



Fuente: Elaboración propia.

Plan comercial

Segmento a servir

En el presente apartado se procede a describir en detalle los segmentos a los que se dirigirá la oferta de Shop & Go.

En el apartado segmentación de mercado se abordó esta temática introductoria a los fines de indicar que se apunta la oferta a dos segmentos en particular, diferenciándolos por sus características generacionales en cuanto a sus preferencias y hábitos de consumo:

- 1- Segmento Generación X.

2- Segmento Generación Milenio.

Wharton (2017)⁵⁹, especifica que los hábitos de compra varían de la generación X a la Generación Milenio ya que -en las compras que realizan- se observan patrones bien marcados para cada generación, siendo importante que estos hábitos de consumo sean perfectamente comprendidos por las compañías. Del análisis de los datos del estudio se halló en cada generación las siguientes características:

Generación X

- Personas entre 35 y 49 años de edad.
- Buscan información de los productos como especificaciones.
- Están dispuestos a pagar un precio mayor si hay beneficios en la salud.
- Les gusta la interacción humana, pero están dispuestos a comprar online si los hace ganar tiempo y es conveniente.
- Tienen la necesidad de que el proceso de compra debe ser eficiente y fácil de iniciar y terminar.
- Compran productos más tradicionales.
- Son leales a las marcas.
- Están más interesados en los medios de compra tradicionales.
- Se interesan en las tiendas que trabajan productos específicos, y no variados.

Generación Milenio

- Personas entre 21 y 34 años de edad.
- Les gusta realizar compras en forma rápida y fácil.
- Están dispuestos a pagar un precio mayor si hay beneficios en la salud.
- Dan importancia a las recomendaciones online.
- Aprecian la comida saludable.
- Tienen la necesidad de que el proceso de compra debe ser eficiente y fácil de iniciar y terminar.
- Son multicanales.
- Buscan valor y calidad.

⁵⁹ WHARTON [en línea]. [consultado el 23 de julio de 2017]. <<http://www.knowledgeatwharton.com/es/article/los-diferentes-habitos-compra-millennials-generacion-x-baby-boomers/>>

- Le gustan los productos físicos y digitales.
- Son muy unidos a las marcas.
- Están muy interesados en las compras de productos a través de las aplicaciones, incluyendo la opción de entrega de alimentos.
- Compran online donde se sienten a gusto.
- Se interesan más en tiendas especializadas, no en grandes almacenes.
- Les gusta experimentar.

Adicionalmente a lo detallado, ambos segmentos comparten las características detalladas en el apartado segmentación de mercado.

Recursos

Estrategia y Plan de Marketing

La estrategia se irá delineando en la medida que el proyecto avance. Se tercerizarán las tareas relacionadas con el marketing de Shop & Go, destinándose –además- un presupuesto mensual para la contratación de una agencia de publicidad que lleve a la práctica los elementos fundamentales del plan de marketing. El proveedor contratado tendrá como objetivo planear, programar e implementar los programas de publicidad.

Según Buenos Negocios (2013)⁶⁰, conviene tercerizar cuando la tarea no forma parte del núcleo del negocio ya que derivando las tareas a un proveedor, presenta las siguientes ventajas:

- Permite enfocarse en las actividades que agregan más valor al negocio.
- Permiten que la tarea sea desarrollada por un experto.
- Se puede contratar temporariamente y sin compromiso a largo plazo.
- Mayor versatilidad y mayores ideas.
- Permite sumar esfuerzos y apoyarse en quienes ya hacen bien las cosas.
- Convierte costos fijos en variables.

Por lo antedicho, se decide tercerizar todos los aspectos relacionados al marketing.

Atención al cliente

⁶⁰ BUENOS NEGOCIOS [en línea]. [consultado el 23 de julio de 2017].
<<http://www.buenosnegocios.com/notas/391-ventajas-y-desventajas-tercerizar>>

Atención de consultas on-line y telefónicas: Ambas vías estarán habilitadas nueve horas al día para que los clientes puedan realizar consultas y elevar reclamos. Se establecerán los casos modelos y posibles soluciones, el equipo y los circuitos deberán ser operados de forma tal que den una respuesta ágil al cliente.

Atención personalizada en el punto de entrega: Un empleado con perfil de servicial, entenderá al cliente cuando ingrese al predio de retiro del pedido, le solicitará su código de compra QR, luego otro empleado llegará rápidamente con su pedido y lo cargará en el lugar del rodado que el cliente disponga. El perfil de estos empleados tiene que contener las siguientes características:

- Servicial.
- Bien predispuesto.
- Resolutivo.
- Amable.

El punto de entrega debe contar con un estilo moderno y limpio. Es importante lograr una experiencia de compra para el cliente ya que compra en un lugar distinto a lo que conoce y su compra es una experiencia única.

Kotler (2007)⁶¹ plantea que -además de diferenciar el producto físico- una empresa – también- puede diferenciar los servicios que lo acompañan. Con estos servicios diferenciadores se crea valor para el cliente meta. Es por ello, que se procedió a desarrollar un servicio de call center y atención de consultas on-line, así como hacer foco en la atención personalizada en los puntos de entrega y estado físico del lugar. Otra razón no menor que justifica la existencia de estos servicios es que la marca será nueva y tiene que tener apoyo en una atención al cliente eficiente para fidelizar al mismo.

Objetivos comerciales

En el siguiente apartado, se establecerán los objetivos comerciales al corto, mediano y largo plazo. Los mismos, se calcularán en base al nivel de ventas a alcanzar.

⁶¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo 7, p. 188-219. ISBN: 978-607-32-1420-9.

En el apartado estudio de mercado se procedió a calcular el mercado potencial en millones de pesos de Shop & Go, tal como se muestra en el siguiente Cuadro:

CUADRO XXX
Mercado potencial

MERCADO POTENCIAL en MM\$								
AÑO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total Mercado S&G	\$ 241	\$ 374	\$ 580	\$ 899	\$ 1.393	\$ 2.160	\$ 3.348	\$ 5.189

Fuente: Elaboración propia

En base al mercado potencial se procedió a seleccionar un objetivo de venta conservador para los próximos 5 años de operación. Es así como se plantean los siguientes objetivos:

- Corto plazo. Año 2019: El objetivo de venta es obtener una venta anual neta de ciento doce millones de pesos.
- Mediano plazo. Año 2020: El objetivo de venta es obtener una venta anual neta de ciento sesenta y siete millones de pesos. Año 2021: El objetivo de venta es obtener una venta anual neta de doscientos treinta y dos millones de pesos.
- Largo plazo. Año 2022: El objetivo de venta es obtener una venta anual neta de doscientos noventa y seis millones de pesos. Año 2023: El objetivo de venta una venta anual neta de trescientos diez millones de pesos.

Se recuerda que estamos en presencia de un plan de aprendizaje y, como tal, es un producto nuevo en un mercado nuevo, por lo que estos números deben ser tomados como iniciales y a revisar en el mercado.

Se detallan los objetivos sintetizados en el siguiente cuadro:

CUADRO XXXI
Objetivos de Venta

OBJETIVOS DE VENTA					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Total Mercado potencial S&G	\$ 559	\$ 670	\$ 775	\$ 871	\$ 871
% de Mercado	20%	25%	30%	34%	36%
Objetivo de venta en MM\$	\$ 112	\$ 167	\$ 232	\$ 296	\$ 310

Fuente: Elaboración propia

Tal como plantea LOS ANDES (2017)⁶², el ticket promedio mensual para la compra de supermercados ronda los \$3.000.- para el 2016. Para calcular el ticket promedio semanal se ha procedido a dividir el mismo en 4 semanas y se le ha aplicado el índice de inflación justificado en el apartado análisis económico y financiero de este plan.

En el cuadro debajo se detallan el valor del ticket promedio según el año:

⁶² LOS ANDES. [en línea]. [consultado el 09 de septiembre de 2017].
<<http://www.losandes.com.ar/article/e-commerce-crece-la-venta-on-line-en-supermercados>>

CUADRO XXXII
Ticket promedio

	2019	2020	2021	2022	2023
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ticket promedio	\$ 870	\$ 948	\$ 1.034	\$ 1.127	\$ 1.228

Fuente: Elaboración propia

Producto

La propuesta de valor de Shop & Go se basa en la satisfacción de necesidades y deseos de los clientes en cuanto a agilización de tiempos de tareas y quehaceres habituales y cotidianos. Se trata no solo de brindar un producto o servicio de por sí, sino -en mayor medida- brindar a los clientes una experiencia de compra de productos de almacén simple, ágil y de alto valor agregado, liberando su tiempo para realizar otras actividades laborales, familiares o de índole social.

Tal como indica el estudio -elaborado por Arleck y Settle (2012)⁶³- la conveniencia de compras online resulta ser un importante factor en la mayoría de los informes. Ahorro de ambos, tiempo y esfuerzo, podrían considerarse principales factores de la conveniencia. Aunque ahorro de tiempo no es enteramente sinónimo de conveniencia, el tiempo es -ciertamente- un importante factor y -según indican los autores- el principal en la mente de muchas personas.

El mismo estudio destaca la relativa importancia que brinda al ahorro de tiempo gracias a compras por Internet aquellos clientes que trabajan fuera de casa más de 40 horas semanales.

El modelo que propone Shop & Go se apalanca en la importancia que las personas le brindan al ahorro de tiempo y en el hecho de que -según lo que indica Marcin Awdziej (2014)⁶⁴- el tiempo es alocado en lo que genera mayor utilidad marginal, enfocándose en proporcionar una experiencia de compra de productos de almacén que sea ágil, oportuna, de alto valor agregado y sin descuidar calidad de atención y de los productos comercializados.

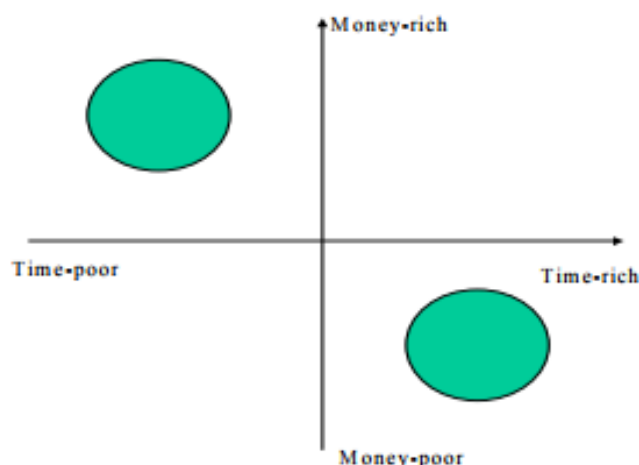
⁶³ ALRECK, Pamela y SETTLE, Robert B. The hurried consumer: Time-saving perceptions of Internet and catalogue shopping. [En línea]. Journal of Database Marketing Vol. 10, 1, 25–35. Junio, 2002 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.jdm.3240091.pdf>>.

⁶⁴ AWDZIEJ, Marcin. Time Value and Values Delivered by Marketing. [En línea]. Management and Business Administration. Central Europe” Vol. 22, No. 4(127): p. 95–108. Julio, 2014 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-0bd3a94f-93fe-45d5-ac38-408e8b7eeae8/c/Awdziej.pdf>>.

En el cuadro siguiente, elaborado por Helena Lindskog y Staffan Brege (2002)⁶⁵, se ilustra cómo la sociedad está dividida en personas de poder adquisitivo alto y de tiempo escaso, estando en el otro extremos personas de poder adquisitivo reducido - pero que cuentan con más tiempo libre, siendo –claramente- los primeros el segmento objetivo de Shop & Go.

Cuadro XXXIII

Tiempo y dinero en la sociedad de información



Fuente: Helena Lindskog and Staffan Brege (2002)

En cuanto a tendencia de potenciales consumidores a preferir modalidad online de compras de almacén contra un modelo tradicional de compra presencial, la encuesta, llevada a cabo en el marco de esta investigación, ha mostrado que solo un 26.7% de encuestados indicaron que –definitivamente- no optarían por comercio electrónico para este tipo de compras⁶⁶. Mientras el 73.3% considerarían realizar las compras online.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los resultados de encuesta mencionados:

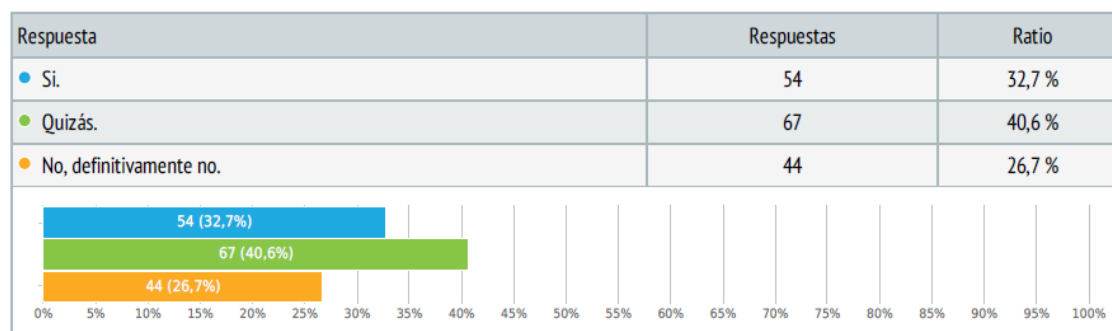
⁶⁵ BREGE, Staffan. LINDSKOG, Helena. Time-rich and time-poor consumer behavior. The importance of time in market segmentation. [En línea]. Linköping, Sweden, 2002 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:716408/FULLTEXT01.pdf>>.

⁶⁶ Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

Cuadro XXXIV
Propensión a comprar online productos de almacén

¿Compraría productos de supermercado/almacén de manera online pudiendo retirarlos en un punto de entrega cercano a su domicilio sin demora?

Elección simple, respuestas 165x, no respondida 0x



Fuente: Elaboración propia.

Tomando en consideración todo lo anteriormente mencionado, resulta posible describir a Shop & Go como una empresa que brinda a los clientes la posibilidad de realizar compras online de productos de almacén (súper/mini mercado) con retiro de las mismas en los puntos de entrega, luego de un tiempo mínimo pactado con anterioridad. Las compras se podrán realizar desde un Smartphone, así como a partir de la página web, y se pagarán en el momento del pedido con medios electrónicos de pago (tarjetas de débito o de crédito).

La interface estará apuntada a simplificación y mayor velocidad posible de proceso. Los puntos de entrega estarán ubicados en las arterias de más fácil acceso de las localidades a cubrir (ver apartado correspondiente). Los puntos de entrega serán los encargados de armar los pedidos realizados en el tiempo estipulado y de hacer el check-in del cliente al llegar al establecimiento, así como de entregar la mercadería y registrar la salida de la misma al final de proceso.

Los productos a comercializar se refieren al surtido de un almacén, con foco en productos de alta rotación. Si bien productos de consumo masivo se tratan de los de alta rotación por definición, Shop & Go comercializará aquellos que más habitualmente se compran entre semana y no los que forman parte de compras mensuales o de más largo plazo. Así, el foco estará puesto en productos más perecederos como ser fiambres, frutas, verduras, lácteos, los de higiene personal de mayor rotación, los panificados, bebidas con y sin alcohol y snacks.

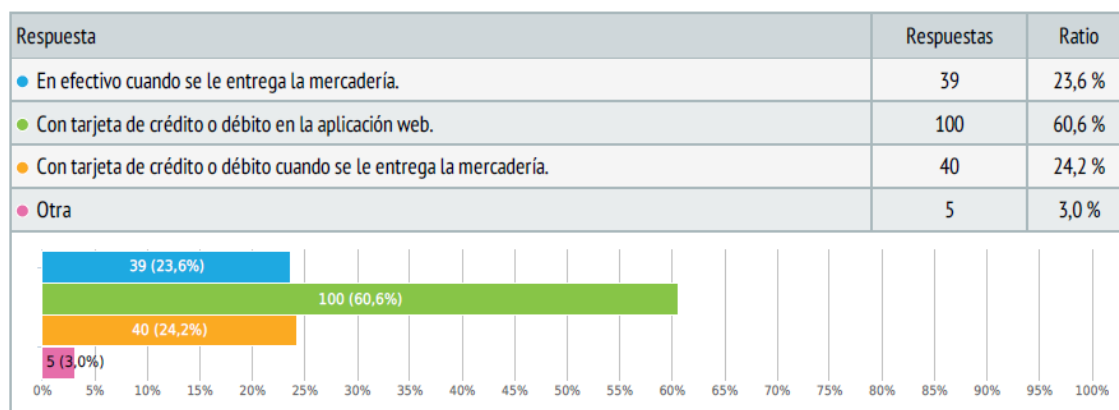
El cliente accederá para realizar la compra a la página web- o aplicación- donde una vez dado de alta tendrá cargados sus medios de pago y sus preferencias de compra (así como sugerencias), lo cual ahorrará tiempo de carga. Una vez seleccionada la sucursal, podrá cargar la compra, seleccionar un horario aproximado para su retiro y -en el mismo acto- realizar el pago a través de Mercado Pago. La encuesta a potenciales consumidores ha arrojado como resultado que un 60.6% de los encuestados han preferido el pago con tarjeta de crédito o débito directamente por la aplicación o por la web⁶⁷. A continuación se presenta un cuadro resumen de los resultados de encuesta mencionados. Consultar Anexo III para mayor detalle de la encuesta.

Cuadro XXXV

Preferencias de medios de pago

En caso de comprar los productos de almacén online, Usted preferiría pagar:

Elección múltiple, respuestas 165x, no respondida 0x



Fuente: Elaboración propia.

Lo único que le queda por hacer al cliente es dirigirse al punto de entrega seleccionado -luego del tiempo mínimo (necesario para procesar el pedido y armar la entrega)- identificarse y retirar lo comprado de manera ágil y sencilla.

Existiendo la posibilidad que el cliente no retire la compra (sea por causa de fuerza mayor o – simplemente - por haber cambiado de opinión), tendrá lugar un sistema de reembolso, así como habrá un teléfono de soporte disponible en todo momento para poder efectuar cualquier consulta relacionada con el servicio. Por otro lado y de haber algún inconveniente con los productos como ser calidad inferior a la esperada, faltantes en la entrega o problemas relacionados con el cobro, un teléfono de

⁶⁷ Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

atención al cliente estará habilitado para tratar todos los casos de reclamos que se presenten para brindar la mejor atención en todas las etapas del proceso de compra.

El beneficio directo y de mayor impacto será el ya mencionado ahorro de tiempo, a partir del cual surgen como beneficios indirectos todo lo relacionado con aquellas actividades que las personas hacen con su tiempo libre: estar con la familia, deporte, hobbies y actividades sociales, entre otras.

Los beneficios indirectos incluyen la comodidad del proceso de compra ya que una persona con un bebe puede realizar la compra desde su casa y buscarla al muy poco tiempo, llevando al bebe en la sillita correspondiente sin la necesidad de dejarlo solo en el vehículo (los productos pueden ser cargados al auto por el personal de Shop & Go).

Otro punto a considerar es la mayor seguridad, al no necesitar manipular dinero en efectivo y no exponerse a casos de hurto, que pueden ocurrir durante la exploración de góndolas en supermercado o robo al momento de descender o volver a subir al vehículo, al estacionar cerca de un almacén de barrio, que no cuente con estacionamiento propio.

Precio

En el presente apartado se desarrolla la estrategia de fijación de precios de Shop & Go. De acuerdo con Kotler (2012)⁶⁸, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A su vez, menciona las principales estrategias de definición de precios que se refieren a ofrecer mayor valor para el cliente y están basadas en los costos y, también, en la competencia.

Es clara la dificultad que enfrenta Shop & Go en cuanto a determinación de precios de cada producto, tomando en consideración la gran cantidad de ítems a comercializar que -a su vez- son provistos por varios proveedores y que satisfacen necesidades muy diferentes con distintas percepciones de valor para los clientes. Por otro lado, resulta lógico que esta problemática sea común para toda la industria.

⁶⁸ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo. 10: Comprensión de la fijación de precios y obtención del valor del cliente, p. 288-311. ISBN: 978-607-32-1420-9

Ante esta situación y para comprender cuál es la estrategia que utiliza la competencia para determinar los precios de cada producto, se ha recurrido a la información que ha proporcionado en el marco de la entrevista de investigación Antonio Ayllon, quien se desempeña como Gerente de Finanzas de Supermercados Ta Ta, en la República Oriental del Uruguay⁶⁹. La respuesta obtenida a la pregunta respecto de metodología utilizada para determinación de precios fue que lo que se hace habitualmente es trasladar el costo de la mercadería y se agrega un estándar de marginación, todo en promedios. A su vez, la negociación con los proveedores tiene, desde ya, fuerte incidencia en costos y márgenes, no obstante se puede colocar el promedio de marcación en un 30% a 35% del costo del producto puesto en la góndola (virtual en el caso de Shop & Go).

Se puede afirmar -por lo tanto- que la estrategia utilizada es la que Kotler engloba bajo el concepto de fijación de precios basada en costo y la cual describe como la que consiste en establecer los precios según los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos.

Con el objeto de determinar si Shop & Go puede marcar por encima de la industria se ha analizado el negocio desde el aspecto de valor agregado y de particularidades que ofrece la venta de productos de almacén. Los productos que ofrece Shop & Go no presentan -de por sí- innovación alguna, dado que lo que se va a comercializar no son más ni menos que productos de consumo masivo que pueden ser encontrados -sin dificultad- en cualquier comercio del rubro, más allá de diferentes marcas y calidades que pudieran llegar a existir de cada variedad. En cambio el valor agregado que estará brindando Shop & Go a los clientes y, a su vez, la principal diferencia de la competencia estará dada por la modalidad de compra (online) y, por sobre todas las cosas, modalidad de entrega (proceso ágil en puntos de entrega dedicados a tal fin), cuyo detalle está exhaustivamente descrito en apartados correspondientes de presente trabajo. De acuerdo con la definición del concepto de precio anteriormente mencionada, Shop & Go tiene que estar en condiciones de definir un precio que podría estar por encima del mercado, teniendo en cuenta el valor agregado en la entrega. A fines de recopilar información de potenciales consumidores, se ha incluido en la encuesta realizada⁷⁰ la pregunta para

⁶⁹ Anexo IX. Entrevista IV. Especialista en retail.

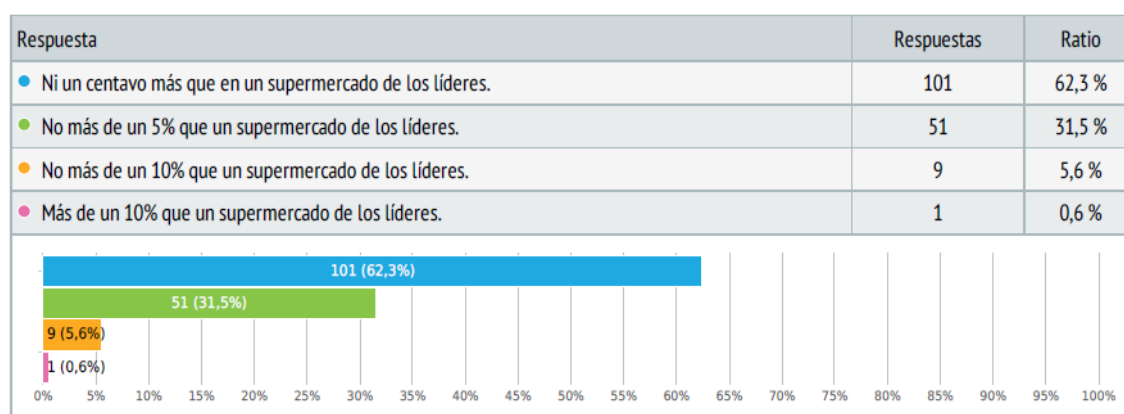
⁷⁰ Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

entender si el mercado pagaría un sobreprecio para dicho valor agregado. La respuesta del 62.3% de encuestados fue que no pagarían -por dicha modalidad de compra y entrega- ni un centavo más de lo que se paga habitualmente en los supermercados líderes. A su vez el 31.5% pagarían no más de un 5% adicional y un 5.6% no más de un 10%. A continuación se presenta el cuadro de resultados de la encuesta que refiere al punto mencionado:

*Cuadro XXXVI
Propensión a pagar monto adicional por modelo propuesto*

Si pudiera realizar el pedido y entrega de mi compra de supermercado semanal o mensual en no más de 15 minutos, estaría dispuesto a pagar:

Elección simple, respuestas 162x, no respondida 3x



Fuente: Elaboración propia.

Por último resulta importante mencionar que, más allá de definir estrategia principal o genérica de marcación y que en primer medida - y -de acuerdo con los resultados de la encuesta- no sea posible establecer un margen bruto muy por encima del de la competencia, el precio es el elemento más flexible y –por ende- más rápidamente modificable de las claves estratégicas de marketing. En el mismo sentido Kotler (2012)⁷¹ expresa que precio es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de canal, los precios se pueden modificar con rapidez. Dicho esto, deviene fundamental para Shop & Go realizar un proceso continuo de evaluación de precios para detectar

⁷¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo. 10: Comprensión de la fijación de precios y obtención del valor del cliente, p. 288-311. ISBN: 978-607-32-1420-9.

lo más rápido posible cuando están por encima o por debajo del ideal y –por lo tanto– está mermando el volumen de ventas o el margen bruto, respectivamente.

Comunicación

Plan de Comunicación

Kotler (2012)⁷², sugiere que los mensajes conflictivos que surgen de las diferentes fuentes de comunicación podrían generar una confusión en la imagen de la empresa, en el posicionamiento de la marca y en la relación con el cliente. A los efectos de evitar dicho conflicto, se contratará una agencia externa. La misma, tal como se desarrollo en el apartado Estrategia y Plan de Marketing, estará dedicada tanto al Plan de Comunicación como al Plan de Marketing de la compañía. Así, es como los canales de comunicación estarán integrados. Debajo se detalla el esquema grafico de la integración entre fuentes de comunicación a la que se apuntará:

CUADRO XXXVII
Mezcla de las herramientas promocionales



Fuente: Kotler. Marketing.

Objetivos

El objetivo se centra en encontrar una mezcla rica de medios y métodos de comunicación para la puesta en marcha y continuidad del negocio, haciendo foco en los siguientes puntos:

⁷² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo 14. 406-432p. ISBN: 978-607-32-1420-9.

- Generar una comunicación de marketing integrada.
- Generar la estrategia de comunicación de la compañía e implementarla con previa aprobación de sus gerentes.
- Transmitir un mensaje consistente y positivo.
- En la etapa de lanzamiento crear conciencia y conocimiento por medio del plan de comunicación.
- En las etapas posteriores al lanzamiento, enfocarse a crear agrado, preferencia, convicción y compra por medio del plan de comunicación.
- Lograr una construcción de marca.

Mensaje a transmitir

El mensaje a transmitir va a ser racional, es decir, se relacionará con el interés propio del público y mostrará que el producto genera los beneficios deseados.

El centro del mensaje será la propuesta de valor de la compañía:

“Shop & Go es una forma rápida y practica de comprar productos de supermercado”.

En cuanto a la estructura del mensaje Kotler (2012)⁷³, plantea que las investigaciones sugieren que es mejor dejar que el público obtenga la conclusión. En la estructura del mensaje no se darán conclusiones, haciendo preguntas abiertas y dejando que el consumidor llegue a sus propias definiciones.

Se presentarán argumentos más firmes al inicio, para captar la atención al comienzo del mensaje. Kotler(2012)⁷⁴, define que un argumento bilateral, donde se presentan las ventajas y desventajas del producto/servicio, es más conveniente cuando el público tiene una alta formación académica o es posible que escuche afirmaciones contradictorias, o cuando el consumidor tiene que superar una asociación negativa. En el caso de Shop & Go, no se dan estas situaciones con lo cual el mensaje será unilateral y solo mencionará las fortalezas del producto.

A partir de todo lo mencionado, se dan algunos ejemplos de los posibles mensajes a transmitir:

⁷³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo 14. 406-432p. ISBN: 978-607-32-1420-9.

⁷⁴ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo 14. 406-432p. ISBN: 978-607-32-1420-9.

- ¿Usted está cansado de perder su valioso tiempo en el supermercado? Shop & Go, compra on-line de supermercado rápida y practica.
- ¿Aburrido de recorrer tiendas y hacer extensas filas? Shop & Go, compra on-line de supermercado rápida y practica.
- Su bebe se despertó y tiene que ir al supermercado. No desespere: Shop & Go, compra on-line de supermercado rápida y practica.
- ¿El tiempo es su recurso más valioso? No pierda más tiempo: Shop & Go, compra on-line de supermercado rápida y practica.
- No quiere gastar más de quince minutos de su tiempo en el supermercado. No pierda más tiempo: Shop & Go, compra on-line de supermercado rápida y practica.

Formato del mensaje

Se apuntará a un formato solido para trasmitir el mensaje. Kotler (2017)⁷⁵, comenta que los mercadólogos deben poner especial atención al color y otros detalles que – aparentemente- no son tan importantes, tanto que un estudio sugiere que el color aumenta un 80% el reconocimiento de la marca. Es por ello, que se seleccionan los colores gris y naranja.

⁷⁵ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo 14. 406-432p. ISBN: 978-607-32-1420-9.

CUADRO XXXVIII
Formato del mensaje: Paleta de colores



Fuente: Elaboración propia.

Medios de publicidad

Teniendo en cuenta la evaluación de los resultados de la encuesta realizada⁷⁶, se ha detectado que la mayoría de los clientes potenciales prefieren que la comunicación sea por mail o internet. A un 53% de los encuestados les gustaría enterarse de una nueva forma de comprar productos de supermercado por medio de internet y a un 34,8% vía mail. Es por ello que, se hará énfasis en la social media y su gestión estratégica. La misma, será uno de los elementos claves en el Plan de Comunicación de la compañía.

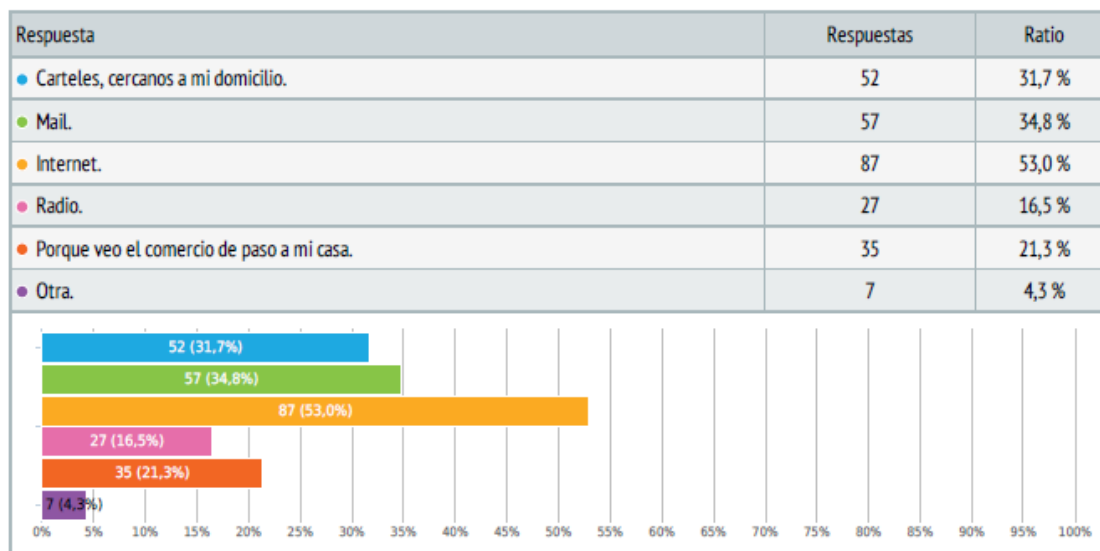
En el siguiente cuadro se detallan los resultados obtenidos en la encuestas, referidos a las preferencias del consumidor en cuanto a los medios de publicidad:

⁷⁶ Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

CUADRO XXXIX
Medios de publicidad: Preferencias del consumidor

¿Cómo le gustaría enterarse de una nueva forma de comprar productos de supermercado/almacén online?

Elección múltiple, respuestas 164x, no respondida 1x



Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Para estimar el presupuesto, se utilizó el método del porcentaje sobre las ventas. Kotler (2012)⁷⁷, plantea que este método es sencillo de usar y ayuda a la gerencia a pensar en las relaciones entre los gastos de promoción, el precio de venta y las ganancias por unidad.

La Voz (2017)⁷⁸, comenta que los presupuestos de publicidad varían ampliamente basados en el tipo de industria, competencia, márgenes de utilidad y otro grupo de consideraciones. Recomienda gastar entre 7% y 8% del ingreso bruto para publicidad si se cuenta con una venta anual bruta superior a los cinco millones de dólares al año y un margen neto de utilidad, después de todos los gastos, entre 10% y 12%. Estando Shop & Go comprendido en una industria de márgenes bajos, se realizará una inversión del 5% sobre ventas en los primeros dos años, con el objetivo de realizar una inversión más fuerte en dicho periodo, que logre posicionar la marca, y del 4% sobre ventas en los siguientes periodos.

⁷⁷ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo 14. 406-432p. ISBN: 978-607-32-1420-9.

⁷⁸ LA VOZ, Pyme. [en línea]. [consultado el 30 de julio de 2017]. <<http://pyme.lavoztx.com/porcentaje-de-ingresos-brutos-debe-asignarse-mercadotecnia-y-publicidad-13908.html>>

Recursos materiales

Productos a comercializar

En el presente apartado se describirán los recursos materiales necesarios para el funcionamiento del negocio.

Shop & Go se centra en la venta de productos de consumo masivo por medio del canal online. A tales fines, será fundamental contar con un stock de productos alimenticio perecederos y no perecederos comprados a mayoristas.

La selección de los ítems a comercializar se ha basado en un benchmarking de los principales competidores. Según Kotler (2012)⁷⁹, el benchmarking es el proceso de comparar los productos de la empresa con los de los competidos o líderes de la industria, y es de suma utilidad para descubrir formas de mejorar el desempeño.

Para elegir los artículos que estarán disponibles para la venta, también se evaluó el modelo de negocio de Shop & Go y se redujo la variedad en comparación con la competencia. Se definió una variedad media y que contenga primeras marcas. El objetivo de esta decisión es la eficiencia en los volúmenes para poder tener un espacio de depósito y logística acorde al modelo planteado. Todo esto, a su vez, responde a que el comprador pueda elegir ágilmente los productos, ya que si hay demasiada variedad esto va en detrimento de la agilidad en el proceso de compra. Sin embargo, no se ha recortado tanto el mix ya que también se buscó que sea un modelo competitivo.

Por dichos motivos, se procedió a comparar los productos que los principales competidores venden online, en particular las empresas Jumbo y Coto, y –luego- se le aplicó los criterios detallados y se seleccionó al siguiente listado de rubros a comercializar:

1- Productos frescos:

1.1. Carnes

1.1.1. Carne de cerdo

1.1.2. Carne vacuna

1.1.3. Pollo

⁷⁹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. Capítulo 18. P526-548. ISBN: 978-607-32-1420-9.

- 1.1.4. Carbón
- 1.1.5. Embutidos
- 1.2. Frutas y verduras
 - 1.2.1. Frutas
 - 1.2.2. Verduras
 - 1.2.3. Huevos
- 1.3. Lácteos
 - 1.3.1. Leches
 - 1.3.2. Mantecas
 - 1.3.3. Postres
 - 1.3.4. Yogures
- 1.4. Tapas y pastas frescas
 - 1.4.1. Levaduras
 - 1.4.2. Ñoquis
 - 1.4.3. Pastas rellenas
 - 1.4.4. Tapas
- 1.5. Fiambres
 - 1.5.1. Jamón crudo y cocido
 - 1.5.2. Salames y otros
 - 1.5.3. Quesos untables
 - 1.5.4. Quesos mozzarella
 - 1.5.5. Quesos port salud y cremosos
 - 1.5.6. Quesos semiblandos y duros
 - 1.5.7. Quesos rallados
 - 1.5.8. Embutidos y aceitunas
 - 1.5.9. Salchichas
- 2. Congelados
 - 2.1. Comidas congeladas
 - 2.1.1. Pizzas
 - 2.1.2. Empanadas y tartas
 - 2.2. Hamburguesas
 - 2.3. Papas
 - 2.4. Pollo
 - 2.5. Vegetales
 - 2.6. Helados

3. Bebidas

3.1. Aguas

3.1.1. Aguas sin gas

3.1.2. Aguas con gas

3.1.3. Aguas saborizadas

3.2. Gaseosas

3.2.1. Cola

3.2.2. Lima limón

3.2.3. Naranja

3.2.4. Pomelo

3.3. Jugos

3.3.1. En polvo

3.3.2. Listos

3.4. Cervezas

3.5. Aperitivos

3.6. Champagne

3.7. Vinos

3.7.1. Blancos

3.7.2. Tintos

3.7.3. Rosados

4. Almacén

4.1. Aceites y vinagres

4.2. Aderezos

4.3. Conservas

4.4. Azúcar y edulcorantes

4.5. Galletitas

4.5.1. Dulces

4.5.2. Saladas

4.6. Yerba y te

4.7. Cacao

4.8. Cafés

4.9. Cereales y mermeladas

4.10. Chocolates

4.11. Arroz, harinas, legumbres y pastas secas

4.11.1. Arroz

- 4.11.2. Avena y sémola
- 4.11.3. Harina
- 4.11.4. Legumbres
- 4.11.5. Pastas secas guiseras
- 4.11.6. Pastas secas largas
- 4.12. Panificados
 - 4.12.1. Pan lactal
 - 4.12.2. Pan rallado
 - 4.12.3. Pan para hamburguesas y panchos
- 4.13. Para preparar
 - 4.13.1. Pastelería
 - 4.13.2. Flanes
 - 4.13.3. Gelatinas
 - 4.13.4. Mousse
- 4.14. Sal y especias
 - 4.14.1. Sal
 - 4.14.2. Especies
- 4.15. Snacks
- 4.16. Sopas, purés y caldos
- 5. Perfumería
 - 5.1. Shampoo y cremas de enjuague
 - 5.2. Jabones
 - 5.3. Protección femenina
 - 5.4. Desodorantes y cremas para afeitarse
 - 5.5. Cremas corporales
 - 5.6. Pastas y cepillos dentales
 - 5.7. Preservativos
 - 5.8. Pañales e higiene del bebe
- 6. Limpieza
 - 6.1. Accesorios de limpieza
 - 6.1.1. Paños, trapos y bolsas
 - 6.1.2. Esponjas y birulanas
 - 6.2. Cuidado de la ropa
 - 6.2.1. Suavizantes
 - 6.2.2. Jabón de pan

- 6.2.3. Jabón líquido y en polvo
- 6.3. Desodorantes de ambiente
- 6.4. Pisos
- 6.5. Insecticidas
- 6.6. Baño
- 6.7. Cocina
 - 6.7.1. Detergentes
 - 6.7.2. Encendedores y fósforos
 - 6.7.3. Limpiadores
 - 6.7.4. Papel higiénico
 - 6.7.5. Rollos de cocina
 - 6.7.6. Pañuelos

Para mayor detalle del contenido de cada rubro descripto, en el Anexo XIII se enumeran todos los ítems a comercializar en forma completa.

Máquinas y equipos

A continuación, se procederá a detallar las máquinas y equipos que requerirá el negocio. El costo de los racks que han sido proporcionados por el especialista en logística de retail, Salvador Parcero (2017)⁸⁰. Los precios del resto de las máquinas y equipos han sido obtenidos de MERCADO LIBRE (2017)⁸¹.

En el siguiente cuadro se detallan las máquinas y equipos necesarios para el negocio y su costo de adquisición:

⁸⁰ ANEXO VII. Entrevista II: Especialista en logística de retail.

⁸¹ MERCADO LIBRE. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].

<<https://www.mercadolibre.com.ar/>>

CUADRO XL
Máquinas y equipos

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo total
Notebook	\$ 17.300	10	\$ 173.000
Lector de código de barra	\$ 1.200	15	\$ 18.000
Carritos transporte interno	\$ 35.000	15	\$ 525.000
Racks	\$ 195.440	5	\$ 977.200
Heladeras	\$ 7.000	10	\$ 70.000
Mueble y útiles	\$ 23.000	5	\$ 115.000
Totales	\$ 751.400	\$ 60	\$ 1.878.200

Fuente: Elaboración propia.

Recursos humanos

En el siguiente apartado, se procederá a cuantificar los recursos humanos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio.

En cuanto a la operación, cada punto de venta estará conformado por los siguientes empleados:

CUADRO XLI
Operaciones: Recursos humanos

Tarea a realizar	Puesto	Empleados	Turnos	Horas	Calificación	Departamento
Armar pedidos y atender clientes	Operador	2	2	7	Secundario completo	Operaciones
Check in	Operador	1	2	7	Secundario completo	Operaciones
Totales		3				

Fuente: Elaboración propia.

Para sus operaciones, cada punto de venta contará con tres empleados, una persona que realice el *check in* y dos operarios con dos turnos diarios de siete horas. La persona responsable del *check in* realizará la recepción del código QR cuando el cliente ingresa al local. Los operarios serán los encargados de armar los pedidos y entregarlos a los clientes.

Se contratarán empleados con experiencia previa de al menos dos años comprobada en puestos similares. Los cajeros y operarias serán la cara visible al cliente, deberán tener un perfil servicial, ser cálidos en el trato y resolutivos.

Los operarios deberán poder levantar peso, ya que serán ellos quienes carguen en el rodado del cliente los pedidos.

En el artículo Introducción de la Gestión estratégica del capital humano (UADE, 2017)⁸², se plantea que las personas son el centro de las organizaciones. Por ello, será importante mantener al personal motivado y para dicho fin se propone aplicar:

Teoría de la definición de objetivos: Consiste en definir objetivos claros y desafiantes al personal y establecer retroalimentación continua sobre el avance del objetivo.

Teoría de las expectativas: Plantea que el desempeño está relacionado con la recompensa, con lo cual se establecerá un bono anual para todo el personal en base al cumplimiento de sus objetivos y valores de la compañía.

Teoría de las expectativas de Lawler III. El dinero puede ser un gran motivador si las personas piensan que existe una relación directa entre el desempeño y el aumento de la remuneración. Es por ello que se establecerán aumentos anuales por buen desempeño.

Infraestructura física

Shop & Go es una empresa cuya infraestructura física esta puesta al servicio de la actividad principal del negocio que es el acopio, venta y entrega de productos de almacén a clientes minoristas. El layout⁸³ de puntos de entrega de Shop & Go responderá a necesidad de proporcionar espacio suficiente para acopio de stock de productos para ser entregados, así como para garantizar un tránsito ágil y seguro tanto de clientes que lleguen para retirar sus compras como para transporte de carga que será el encargado de traer mercadería a reponer. Adicionalmente, deberá haber lugar para actividades administrativas.

Los puntos de entrega tienen que cumplir con las premisas que Shop & Go se propone en cuanto a la calidad y agilidad de servicio prestado. En función a este particular, tienen que ser lugares de fácil acceso de automóviles, donde el cliente puede entrar, ser registrado en su ingreso en la cabina de check-in y luego pueda ser derivado -dependiendo de la situación de cada pedido- a un estacionamiento para esperar a ser llamado para entrega, o – si el pedido se encuentra listo- pasar al espacio de estacionamiento para entrega que se le asigna y donde le será ofrecida – inmediatamente- la compra realizada. Una vez hecha la entrega, el cliente tiene que

⁸² UADE. Introducción de la Gestión estratégica del capital humano. (2017), (Pdf).

⁸³ Diseño, plan, disposición de elementos.

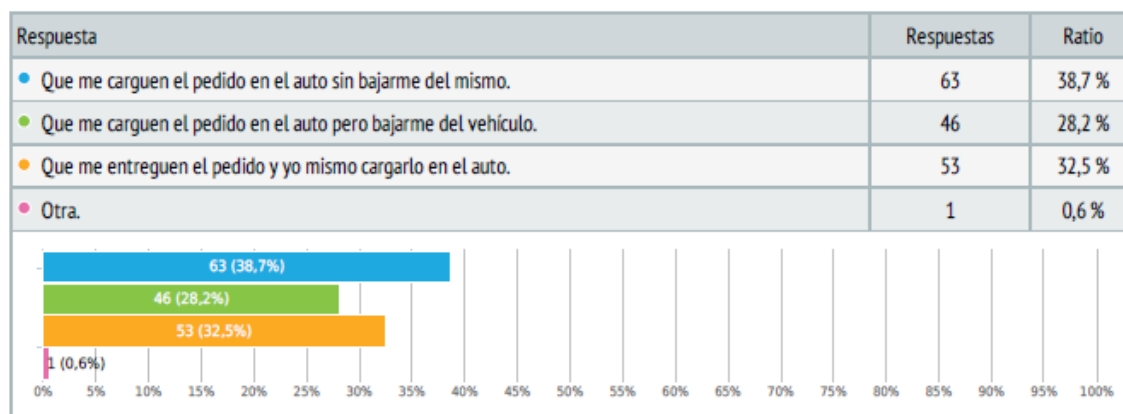
tener espacio para salir del lugar de entrega y retomar su camino de manera cómoda y segura. La infraestructura y el proceso descritos están supeditados a los resultados de la investigación llevada a cabo entre potenciales clientes que permitió relevar las preferencias de forma de entrega de productos⁸⁴. La misma arrojó que la mayoría (38.7%) prefiere que el pedido sea cargado en el vehículo del cliente sin que se tenga que bajar, mientras un 28.2% opta por la misma modalidad (entrega en el vehículo), pero bajándose del mismo. Por último, un 32.5% de los clientes optarían por cargar el pedido ellos mismos al vehículo. La modalidad de entrega descrita, bajo la cual el cliente tendrá que estacionar en un espacio y le será entregada la mercadería, en el mismo momento, es compatible con las 3 preferencias. Se puede cargar el pedido al auto sin importar si el cliente se quiere bajar del mismo y – por otro lado – dejando los productos en un carro al lado del auto, el cliente, si así lo desea, puede encargarse de pasarlos al vehículo, no existiendo necesidad de espacio o herramientas adicionales para tal fin.

A continuación, se presenta el cuadro de resultados de la encuesta que refiere al punto mencionado:

Cuadro XLII
Preferencia de tipo de entrega de productos

Si retirara mi compra de un punto de entrega, me gustaría:

Elección simple, respuestas 163x, no respondida 2x



Fuente: Elaboración propia.

El estacionamiento tendrá un ancho de 2.5 metros y un largo de 4.5 metros para cada espacio. Se consideran medidas apropiadas, seguras y cómodas, dado que

⁸⁴ Anexo III. Resultados de la encuesta de preferencias en la compra de supermercado.

las mismas se utilizan –habitualmente- en las cocheras tanto de edificios como de locales comerciales.

Todo lo mencionado anteriormente se refiere a aquella infraestructura que será visible para los clientes. Fuera de la misma, se procede a describir infraestructura interna dedicada a las tareas necesarias de realizar para llevar a cabo la actividad de la empresa. Dicha parte de la infraestructura estará compuesta – principalmente- por el depósito que Shop & Go tiene en cada punto de entrega y el cual permite el acopio de mercadería. Consistirá en un espacio de, aproximadamente, 100 metros cuadrados, dedicado a las siguientes áreas:

- Depósito de mercadería general, incluyendo islas para frutas y verduras.
- Área de congelados para productos que requieran ser conservados en estas condiciones.
- Área de atmosfera controlada para productos que requieran cadena de frio.
- Espacio para almacenamiento de pedidos listos para ser entregados.
- Oficina administrativa.
- Baños.
- Cabina de check-in de cliente (un lugar de control en la entrada donde el cliente - mediante código QR- confirma la compra y que está presente en el lugar para recibirlo).

Todos los espacios contarán con habilitaciones pertinentes en cuanto a higiene y seguridad, de acuerdo con el marco normativo actual. El detalle del layout descrito está presentado en el anexo XIV – Layout⁸⁵.

Adicionalmente a lo que será la estructura edilicia, se deberá contar con maquinaria básica de carga, descarga y movimiento de productos. Cada centro de entrega deberá tener una transpaleta y el depósito central deberá contar con un auto elevador.

Factores influyentes en las operaciones de la empresa

Shop & Go va a ser una empresa enfocada en agilidad de procesos y conveniencia del servicio a los clientes, siendo estos elementos fundamentales para el éxito del

⁸⁵ Anexo XIV. Layout.

modelo de negocio. A los fines de la consecución de estos objetivos, los procesos internos deberán ser sean dotados de mayor simplicidad posible al mismo tiempo de estar diseñados a prueba de error.

Los siguientes factores son los que se consideran más importantes a la hora de diseñar los procesos de las operaciones de Shop & Go:

- Ubicación de depósito centralizado de productos.
- Ubicación de puntos de entrega.
- Tiempo promedio de armado de pedido.
- Tiempo de entrega desde depósito central hasta almacenes intermedios en puntos de entrega.
- Tiempo de entrega del pedido al cliente en el punto de entrega.
- Lead time de mercadería en puntos de entrega.
- Experiencia de usuario en la compra online (facilidad y amigabilidad del entorno del aplicativo móvil y de la página).

A su vez y teniendo en cuenta los factores críticos anteriormente mencionados, en el siguiente cuadro se procede a identificar los procesos claves para el funcionamiento del negocio:

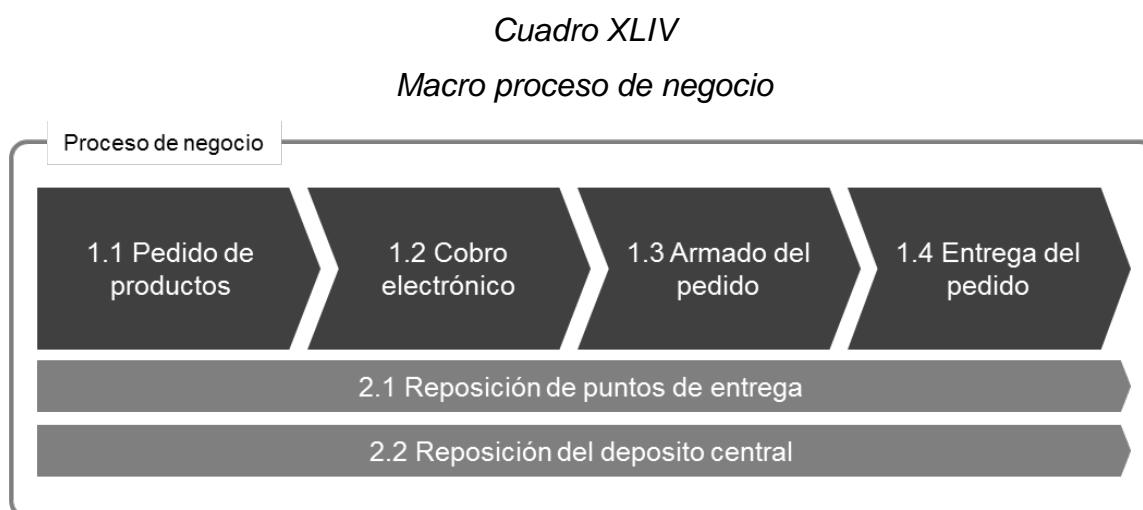
Cuadro XLIII
Procesos claves del negocio

Proceso	Actores	Salida
Compra de mercadería	Cliente	Pedido cargado
Reposición de stock en puntos de entrega	Logística, transporte	Stock intermedio repuesto
Reposición de depósito central	Logística, transporte	Stock central repuesto
Armado y entrega de mercadería	Cliente, personal de punto de entrega	Pedido entregado

Fuente: Elaboración propia

Procesos

En el siguiente diagrama se puede apreciar a nivel macro cuáles son los procesos de negocio más importantes que hacen al funcionamiento del modelo de negocio de Shop & Go:



Fuente: Elaboración propia

Resulta importante diferenciar procesos secuenciales que deberán ser llevados a cabo a medida que avance el flujo. Por ejemplo, el armado de pedidos que será posterior al cobro y – a su vez – una vez finalizado dará inicio al proceso de entrega, de procesos continuos que son los encargados de monitoreo de existencias de cada producto y de reposición en el caso de que haga falta. Aquellos que son secuenciales, formarán parte de actividades principales, serán de mayor visibilidad y participación por parte del cliente, siendo los que marquen la ventaja competitiva de Shop & Go en cuanto al modelo de pedido y entrega. A su vez, los procesos continuos relacionados con reposición de mercadería serán transparentes para el cliente final, no obstante resultan tanto o más críticos siendo los encargados de que Shop & Go no incurra en ninguno de los extremos de management cadena de abastecimiento: es decir que no haya quiebres de stock y –al mismo tiempo – que el capital inmovilizado en mantenimiento de existencias de productos sea el menor posible.

Tanto el pedido de producto como el pago electrónico serán efectuados mediante la plataforma móvil, página web. Ambas actividades incluyen, en niveles más bajos de análisis, tareas que hacen a la culminación de ambos hitos, como ser loguearse en el aplicativo o página, seleccionar productos, elegir medio de pago, confirmar pago

entre otros. Una vez finalizadas estas tareas, el pedido ingresa a la sucursal de entrega elegida y comienza a ser armado en su totalidad, hasta que el cliente llega a la sucursal, realiza el check-in y el pedido le es entregado.

Los procesos de reposición son continuos y se alimentan del proceso de pedido por parte de los clientes. Cada vez que un cliente realiza un pedido, la cantidad de cada producto queda comprometida para ese cliente para evitar que se superpongan pedidos. Por otro lado, cada pedido dispara proceso de cálculo de stock restante en el punto de entrega y en casa matriz. En caso de detectar que se alcanzó punto de reposición en sucursal de entrega, se efectúa pedido a depósito central para reponer hasta determinada. Si esta reposición hace que el stock del depósito central llegue – a su vez- al punto de reposición, se genera proceso de reposición del depósito central. Este último consiste en – básicamente – comunicar ítems y cantidades a proveedores a incluir en la próxima entrega.

El detalle del proceso descrito esta presentado en el Anexo IV – Procesos de negocio⁸⁶.

Organización interna del negocio

Estructura jurídica

Emprendedor XXI (2017)⁸⁷ considera que en la Argentina las sociedades pueden ser civiles y comerciales, y se constituyen de acuerdo a las previsiones del Código Civil y Comercial de la Nación, Ley 26.994. Las sociedades son sujetos de derecho, por serlo están dotadas de los atributos de la personalidad, esto es nombre, domicilio, capacidad y patrimonio.

En el presente apartado se procederá a definir la mejor estructura societaria para el negocio de Shop & Go. Según Mundo Empresarial (2017)⁸⁸, las estructuras societarias más convenientes para desarrollar un emprendimiento en Argentina, son la sociedad anónima (SA) o la sociedad de responsabilidad limitada (SRL). No es conveniente una sociedad de hecho ya que es una estructura informal. En la

⁸⁶ Anexo IV. Procesos de negocio.

⁸⁷ EMPRENDEDOR XXI. [en línea]. [consultado el 13 de agosto de 2017].

<http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_formas_1b.asp>

⁸⁸ MUNDO EMPRESARIAL. [En línea]. [consultado el 13 de agosto de 2017]. <<http://www.mundoempresarial.com.ar/nota/297158-sa-o-srl-que-sociedad-conviene-para-desarrollar-un-emprendimiento>>

selección de la estructura más adecuada para el negocio planteado, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos definidos por Mundo Empresarial (2017)⁸⁹:

- Cantidad de personas involucradas y posibilidad de cambios rápidos: La SRL se divide en cuotas y tiene un límite de hasta cincuenta socios, mientras que la SA se divide en acciones y no hay límite y la incorporación de nuevos accionistas, esta incorporación no requiere una modificación del estatuto, como tampoco la transferencia de acciones. En las SRL, los cambios deben informarse ante el Registro de Personas Jurídicas (IGJ en la Ciudad de Buenos Aires), con los costos que implica una modificación al estatuto y nueva publicación de edictos. Las acciones que componen el capital de una SA son de libre transmisibilidad, mientras que las cuotas de la SRL requieren conformidad por reunión de socios.
- Costos. Constituir una SA cuesta entre un treinta y cincuenta por ciento más que una SRL. También, hay que tener en cuenta que las SA requieren obligatoriamente de un instrumento público con los correspondientes cargos de escribanía. Las SRL pueden constituirse por instrumento privado, sólo con firmas certificadas por escribano público y esto es menos costoso. Además, no están obligadas a pagar la tasa de fiscalización en la IGJ, como sí lo están las SA. En términos administrativo-contables ocurre algo similar: la SA deben presentar balances anuales ante la IGJ, no así las SRL. La presentación de balances es más costosa.
- Magnitud del proyecto. A pesar de los costos elevados de una SA en comparación con la SRL es aconsejable constituir una SA en proyectos de gran magnitud ya que la misma permite cotizar en bolsa, mientras que la SRL no. También, la SA puede ser parte de otra compañía o adquirirla completamente.
- Responsabilidad de los socios. En ambos casos la personalidad de la sociedad es independiente de la de sus socios, sin embargo los límites están más claros en la SA. De hecho, hay fallos sobre SRL que extienden a los socios la responsabilidad de la empresa.

⁸⁹ MUNDO EMPRESARIAL. [En línea]. [consultado el 13 de agosto de 2017]. <<http://www.mundoempresarial.com.ar/nota/297158-sa-o-srl-que-sociedad-conviene-para-desarrollar-un-emprendimiento>>

- Crédito. Las SA están mejor referenciadas a la hora de tomar créditos ya que cuentan con una mayor exigencia contable.
- Gobierno. Las SRL tienen gerentes cuyas funciones se prolongan y las decisiones se toman en reuniones de socios. La SA tiene un Directorio y las decisiones se toman en la asamblea de Accionistas.

La sociedad simplificada por acciones es una opción a tener en cuenta, pero sucede que la misma solo se encuentra reglamentada en CABA. El ámbito de negocios de Shop & Go es dentro de la provincia de Buenos Aires por lo que se descartó esta opción.

Por todo lo expuesto, la SRL es más conveniente para emprendimientos chicos, con pocos socios y donde no existe intención en el corto plazo de comprar otras sociedades. Por ello, es una buena opción de estructura para Pymes que desean ahorrar en sus costos iniciales. La SA es conveniente en emprendimientos de mayor magnitud. Habiendo definido las ventajas y desventajas de las estructuras sociales, se decide que el negocio adoptara una estructura societaria de Sociedad de responsabilidad limitada (SRL).

Estructura orgánica

En el siguiente apartado se procederá a definir las áreas o departamentos que conformarán la compañía y las relaciones jerárquicas entre las mismas.

En el apartado de operaciones se han descripto las necesidades de personal operativo aunque, en el resto de la estructura, se ha definido un departamento administrativo el cual será el encargado de la administración del negocio, teniendo a la cabeza un coordinador del negocio, dos Analistas a su cargo, uno de compras y otro administrativo general y un Jefe de logística. Esta estructura dará soporte a toda la empresa.

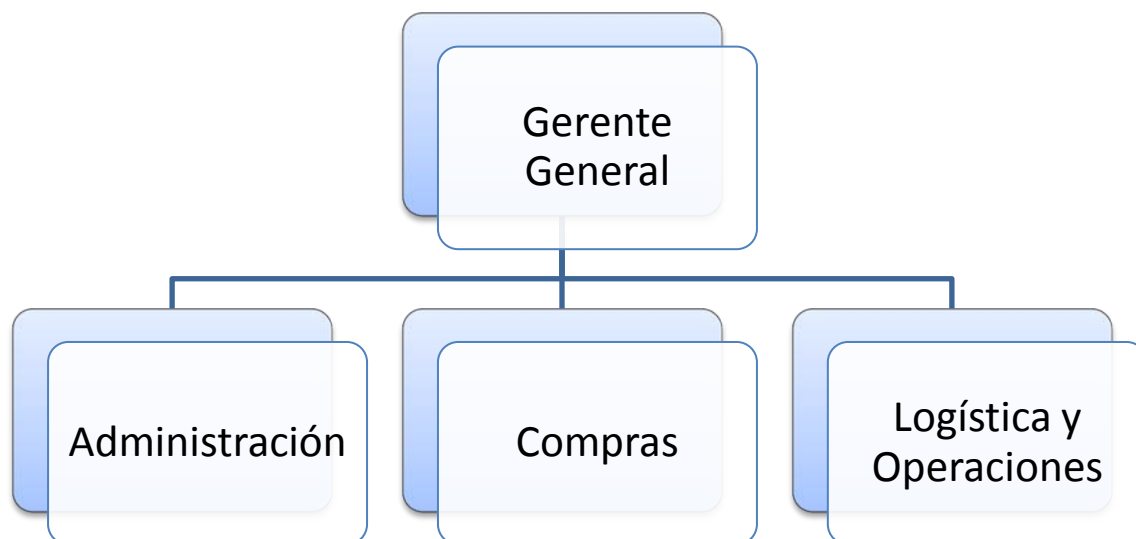
Como se ha definido en otros apartados, se tercerizarán las actividades relacionadas a sistemas, imagen y marketing. También, es conveniente contratar externamente los servicios contables.

El coordinador general del negocio asumirá la gerencia general, teniendo a su cargo el gerenciamiento del negocio, así como RRHH y el resto de las áreas definidas en el organigrama.

Tal diversos autores estudiados, se plantea una teoría moderna de la administración se basa en el principio de que no existe una estructura que sea la mejor, si no que esta varía de acuerdo a la situación, es por ello que se propondrá una estructura matricial que fluya hacia la flexibilidad y que permita a la organización adaptarse al contexto y los cambios.

El organigrama tendrá departamentalización por funciones, quedando conformado con el siguiente esquema:

Cuadro XLV
Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Cargos y Funciones

Los puestos y funciones quedaran estructurados con el siguiente detalle y un total de nomina de 24 empleados:

Cuadro XLVI
Cargos y Funciones

Tarea a realizar	Puesto	Empleados	Turnos	Horas	Calificación	Departamento
Coordinar el negocio	Gerente General	1	1	9	Licenciado en Adm. De Empresas	Dirección General
Administrar la mercadería	Jefe de Log. y Oper.	1	1	9	Licenciado en Adm. De Empresas	Logística
Comprar	Analista Sr. de compras	1	1	9	Licenciado en Adm. De Empresas	Compras
Administrar	Analista Sr. Admin.	1	1	9	Profesional recibido de CE	Administración
Administrar el punto de venta	Responsable de PV	5	1	7	Secundario completo	Operaciones
Armar pedidos y atender clientes	Operador	10	2	7	Secundario completo	Operaciones
Check in	Operador	5	2	7	Secundario completo	Operaciones
Totales		24				

Fuente: Elaboración propia.

Gerente General

La definición del siguiente apartado se fundamenta en el artículo de ACADEMIA EDU (2017)⁹⁰. El Gerente General será el responsable de poner en marcha el negocio e incluso contratará junto con una consultora todo el resto de los

⁹⁰ ACADEMIA EDU. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017].

<http://www.academia.edu/7284880/FUNCIONES_Y_RESPONSABILIDADES_DEL_GERENTE_GEN_ERAL>

empleados. Coordinará el negocio cuando se encuentre en funcionamiento. Debe tener una licenciatura en administración de empresas y la descripción de su puesto será la siguiente:

Área. Dirección.

Reporta. Accionistas.

Reportes. Jefe de Logística y Operaciones, Analista Sr. de Compras y Analista Sr. Administrativo.

Misión: Garantizar en la etapa inicial la puesta en marcha del negocio, y luego su continuidad.

Responsabilidades:

- Garantizar el correcto funcionamiento del negocio.
- Liderar y coordinar las funciones de planificación estratégica.
- Coordinar y alinear las áreas del negocio.
- Definir e implementar procesos.
- Definir objetivos para el resto de los integrantes de la organización.
- Contratación de los servicios tercerizados.
- Gestión de los presupuestos económicos y financieros.

Perfil.

- Experiencia mínima en puesta en marcha de nuevos negocios de 5 años.
- Profesional recibido de Administración de empresas.
- Proactivo.
- Buen comunicador.
- Resolutivo.
- Capacidad de liderazgo.
- Sexo. Indistinto

Analista Sr. de Compras.

Según EDUCATIVO NET (2017)⁹¹ el Analista Sr. de Compras será el responsable de todas las compras del negocio y tendrá a su carga el área con la siguiente descripción de puesto.

Área. Compras.

Reporta. Gerente General

Reportes. No posee.

Misión: Administrar la adquisición de bienes y servicios de la empresa.

Responsabilidades:

- Negociar y generar acuerdos convenientes de compras para la empresa siguiendo los lineamientos definidos por el Gerente General.
- Ejecutar las órdenes de compras solicitadas por otros sectores en tiempo y forma.
- Coordinar la entrega de los bienes o prestación de servicios junto con cada departamento solicitantes.

Perfil.

- Experiencia mínima en puestos similares de 3 años.
- Profesional recibido de Administración de empresas.
- Proactivo.
- Negociador.
- Resolutivo.
- Sociable.
- Sexo. Indistinto

Jefe de Logística y Operaciones

De acuerdo a lo planteado por PYMEX (2017)⁹² y EHOW (2017)⁹³ el apartado siguiente define los deberes y funciones del Jefe de Logística y Operaciones. Los mismos se encuentran detallados en la siguiente descripción de puesto:

⁹¹ EDUCATIVO.NET. [en línea]. [consultado el 21 de Agosto de 2017]. <<http://www.educativo.net/articulos/funciones-principales-de-un-jefe-de-compras-83.html>>

⁹² PYMEX. [en línea]. [consultado el 21 de ago. de 17]. <<https://pymex.pe/liderazgo/recursos-humanos/funciones-y-roles-del-jefe-de-operaciones>>

Área. Logística y Operaciones

Reporta. Gerente General

Reportes. Operadores y Cajeros.

Misión: Administrar las operaciones diarias de la organización y asegurar que la compañía tenga la cantidad de producto adecuada para la venta, en el lugar correcto y en el momento adecuado.

Responsabilidades:

- Administrar la logística.
- Controlar los inventarios
- Definir el momento de abastecimiento.
- Definir los stocks de seguridad con previa aprobación del Gerente General.
- Coordinar la entrega de los bienes junto con el departamento de compras.
- Supervisar y coordinar las operaciones diarias de la compañía.
- Gestionar que el usuario final reciba en tiempo y forma los productos solicitados.

Perfil.

- Experiencia mínima en puestos similares de 5 años.
- Profesional recibido de Administración de empresas.
- Buen comunicador.
- Negociador.
- Resolutivo.
- Sociable.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad de liderazgo.
- Sexo. Indistinto

Analista Sr. Administrativo

⁹³ EHOW. [en línea]. [consultado el 21 de ago. de 17].
< http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-deberes-gerente-logistica-lista_105084/>

El apartado siguiente se basa en los siguientes artículos consultados: Funciones de un auxiliar administrativo (Formación y estudios, 2017)⁹⁴ y Funciones e importancia del departamento de cuentas a pagar (Blog Sage, 2017)⁹⁵.

Área. Administración.

Reporta. Gerente General

Reportes. No posee.

Misión: Garantizar la cancelación de las obligaciones de la compañía en tiempo y forma y asistir al gerente general en tareas administrativas.

Responsabilidades:

- Pago a proveedores
- Gestión de vencimientos.
- Asistir al Gerente General en tareas administrativas generales.

Perfil.

- Experiencia mínima en puestos similares de 2 años.
- Profesional recibido de Ciencias económicas.
- Negociador.
- Resolutivo.
- Sociable.
- Habilidad de realizar múltiples tareas.
- Servicial.
- Sexo. Indistinto

Operador

GARCIA MOLINA (2017)⁹⁶ plantea las funciones básicas de un vendedor de tienda y del análisis de las mismas se llegó a la siguiente confeccionó la siguiente descripción de puesto:

⁹⁴ FORMACION Y ESTUDIOS. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. <<https://www.formacionyestudios.com/cuales-las-funciones-auxiliar-administrativo.html>>

⁹⁵ BLOG SAGE. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 17]. <<http://blog.sage.es/economia-empresa/funciones-e-importancia-del-departamento-de-cuentas-pagar/>>

⁹⁶ GARCIA MOLINA. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. <<http://garciamolina.es/funciones-basicas-del-vendedor-en-tienda/>>

Área. Operaciones.

Reporta. Responsable del Punto de venta.

Reportes. No posee.

Misión: Garantizar la entrega de los pedidos y una atención personalizada al cliente.

Responsabilidades:

- Armado de pedido en los tiempos estipulados según el proceso.
- Entregar al pedido al cliente.
- Mantener el punto de venta limpio y ordenado.
- Asistir al Jefe de logística y operaciones en la operación diaria del punto de venta.
- Participar en inventarios de la tienda.
- Chequear, recepcionar y ubicar la mercadería en los sitios definidos.
- Asesoramiento a los clientes.

Perfil.

- Experiencia mínima en puestos similares de 2 años.
- Secundario completo.
- Servicial.
- Resolutivo.
- Sociable.
- Sexo. Indistinto

Operador Check-In

EHOW (2017)⁹⁷. Las tareas y responsabilidades de un cajero de supermercado son amplias y se reflejaron en la siguiente descripción de puesto:

Área. Operaciones.

Reporta. Responsable del Punto de Venta.

Reportes. No posee.

⁹⁷ EHOW. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. < http://www.ehowenespanol.com/tareas-responsabilidades-cajero-supermercado-lista_105614/>

Misión: Garantizar el check-in y una atención personalizada al cliente.

- Recibir al cliente.
- Realizar el check-in cumpliendo con los tiempos estipulados en el proceso.
- Asesorar al cliente.
- Dar un excelente servicio al cliente.

Perfil.

- Experiencia mínima en puestos similares de 2 años.
- Secundario completo.
- Servicial.
- Resolutivo.
- Sociable.
- Sexo. Indistinto.

Encargado del Punto de Venta

El apartado siguiente se basa en el artículo: Dirigir una tienda: las funciones de un profesional multidisciplinar (PROFESIONAL RETAIL, 2013)⁹⁸.

Área. Operaciones.

Reporta. Jefe de Operaciones y Logística.

Reportes. Operadores.

Misión: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del punto de venta según las directrices del Jefe de Operaciones y logística.

- Planificar y organizar las actividades en el punto de venta.
- Supervisar y coordinar a los operarios.
- Encargarse de las quejas o comentarios de los clientes.
- Formar operarios.

Perfil.

- Experiencia mínima en puestos similares de 3 años.
- Secundario completo.

⁹⁸ PROFESIONAL RETAIL. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. [<http://profesionalretail.com/dirigir-una-tienda-las-funciones-de-un-profesional-multidisciplinar/>](http://profesionalretail.com/dirigir-una-tienda-las-funciones-de-un-profesional-multidisciplinar/)

- Servicial.
- Resolutivo.
- Proactivo
- Capacidad de liderazgo.
- Organizado.
- Sexo. Indistinto

Fuentes de reclutamiento

Según Cinco Beneficios de la tercerización del proceso de reclutamiento del personal (PROFESSIONAL FORCE, 2017)⁹⁹, conviene tercerizar cuando la tarea no forma parte del núcleo del negocio y el derivar las tareas a un proveedor especializado, presenta las siguientes ventajas:

- Reducción de costos y tiempos. Una consultora proveedora del servicio de reclutamiento puede reducir costos al reestructurar el proceso de reclutamiento para que se invierta menos tiempo, dinero y materiales.
- Escalabilidad. El proceso puede ampliarse o reducirse en cualquier momento.
- Proceso de selección consistente y predecible.
- Calidad del candidato.

Por lo antedicho, se decide tercerizar el reclutamiento en una consultora de recursos humanos.

Costos de personal

En el siguiente apartado se procederá a cuantificar los sueldos, salarios y beneficios que serán asignados a cada empleado.

Con el objeto de comprender los costos relacionados a la contratación del personal, se entrevistó a Sofía Takko (Anexo XI) especialista en reclutamiento.

Según la persona entrevistada, los costos relacionados a los sueldos y cargas sociales de los empleados a contratar ascenderán a los montos detallados en el cuadro a continuación:

⁹⁹ PROFESSIONAL FORCE. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. <<http://professionalforce.cl/cinco-beneficios-tercerizacion-del-proceso-de-seleccion-de-personal/>>

Cuadro XLVII
Gastos del personal

Tarea a realizar	Puesto	Empleados	Turnos	Horas	Costo laboral	Costo total emleados
Coordinar el negocio	Gerente General	1	1	9	\$ 97.500	\$ 97.500
Administrar la mercadería	Jefe de Log. y Oper.	1	1	9	\$ 65.000	\$ 65.000
Comprar	Analista Sr. de compras	1	1	9	\$ 24.700	\$ 24.700
Administrar	Analista Sr. Admin.	1	1	9	\$ 24.700	\$ 24.700
Administrar el punto de venta	Responsable de PV	5	1	9	\$ 45.500	\$ 227.500
Armar pedidos y atender clientes	Operador	10	2	9	\$ 20.800	\$ 208.000
Check in	Operador	5	2	9	\$ 20.800	\$ 104.000
Totales		24				\$ 751.400

Fuente: Elaboración propia.

La estructura de costos mensual relacionada a los sueldos y cargas sociales de los empleados asciende a \$751.400.-

Se ha definido en el apartado fuentes de reclutamiento que el proceso de contratación se tercerizará. Según la especialista en reclutamiento entrevistada, Sofía Takko (2017), el costo de contratar un empleado por consultora asciende al 80% del sueldo bruto del mismo. Con dicha información se procedió a calcular los costos asociados a la contratación de los empleados.

En el siguiente cuadro se detallan costos relacionados a la contratación del personal

Cuadro XLVIII

Gastos de contratación del personal

Puesto	Sueldo	Costo de contratación
Coordinar el negocio	\$ 97.500	\$ 78.000
Administrar la mercadería	\$ 65.000	\$ 52.000
Comprar	\$ 24.700	\$ 19.760
Administrar	\$ 24.700	\$ 19.760
Administrar el punto de venta	\$ 227.500	\$ 182.000
Armar pedidos y atender clientes	\$ 208.000	\$ 166.400
Check in	\$ 104.000	\$ 83.200
Totales	\$ 751.400	\$ 601.120

Fuente: Elaboración propia.

El costo por la contratación inicial de todos los empleados para la puesta en marcha del negocio asciende a \$601.120.-

Referido a los beneficios y premios relacionados al personal se ha procedido a definir el costo como un porcentaje sobre la estructura de sueldos mensuales. Se asignará un mes completo de sueldos a beneficios para el personal, el gastos anual ascenderá a \$751.400.-

Sistemas de información

Sistemas de información: la forma en que se registrará, procesará y distribuirá la información en el negocio.

Para la ejecución del negocio planteado, se desarrollará una aplicación que permita la venta online, así como el seguimiento del stock en todo momento del proceso.

Se entrevistó a un especialista en sistemas¹⁰⁰ el que remarcó que para el desarrollo del sistema que dará soporte para el funcionamiento de Shop & Go aproximadamente el costo será de USD115.000. También mencionó que hay que tener en cuenta otros costos como ser el de infraestructura en la nube y la comisión de mercado pago. Recomendó la utilización de mercado pago ya que sólo con conectarse con ellos uno accede inmediatamente a la posibilidad de cobrar a través de una App o web de manera segura y sin problemas. Es por ello que se contratará este servicio.

Otro costo, según el especialista entrevistado, es el de mantenimiento preventivo de software. El mismo, puede ser resuelto contratando un servicio tercerizado que ofrezca un abono básico de manteamiento.

El plazo del proyecto lo estimó en ocho meses, dos meses para relevamiento, cinco de desarrollo y un mes de estabilización.

A nivel técnico, destacó que la App no es nada muy avanzado en cuanto a software. En lo que representa al desarrollo de software es una conjunción de procesos conocidos y ya implementados en mayor o menor medida en otras industrias con lo cual no deberían haber impedimentos o puntos de alta complejidad.

Por todo lo antedicho, se entiende que el desarrollo de sistemas necesario para el funcionamiento del negocio, tiene una complejidad media y es técnicamente factible.

¹⁰⁰ Anexo X. Entrevista V: Especialista en sistemas.

Análisis económico y financiero

Se procede a analizar la viabilidad financiera del plan de negocios armando 3 escenarios de cash-flow a 5 años.

Inflación: Política Monetaria Argentina

De acuerdo con BCRA (2017)¹⁰¹, “El Banco Central de la República Argentina (BCRA) implementa su política monetaria para cumplir con lo que plantea la Carta Orgánica en el artículo 3º: El banco tiene por finalidad promover la estabilidad monetaria lo que significa para el BCRA inducir una baja sistemática y sostenible de la tasa de inflación, llevándola al 5% anual en 2019. Las metas de inflación interanual (entre Diciembres) hasta 2019 son el rango 12%-17% para 2017, 8%-12% para 2018 y 5% para 2019”

Tal como detalla EL CRONISTA (2017)¹⁰², según el presidente del BCRA (Federico Sturzenegger) admitió que el avance los precios en 2017 se encuentran por encima de la meta fijada por el BCRA y señaló que las metas estarán desviadas de la banda por un más 2%. En otro artículo publicado por EL CRONISTA (2017)¹⁰³, se especifica que la inflación esperada para el 2017 no baja del 21%, 4 puntos por encima del objetivo plateado por el Banco Central.

Para el año 2023, el BCRA no ha especificado una meta para la inflación. Se procedió a tomar el mismo valor que para el año anterior (2022).

Por todo lo antedicho, en el armado del cash-flow se aplicaron dos escenarios de inflación:

Escenario 1: Se toma el tipo de cambio del BCRA, pero ajustado en el porcentaje de desvío que el presidente del BCRA espera, el cual asciende a un +2%.

Escenario 2: Se toma el tipo de cambio del BCRA pero ajustado en el porcentaje de desvío que denota la tendencia del 2017, por un +4%.

¹⁰¹ BCRA. [en línea]. [consultado el 09 de septiembre de 2017].

<http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp>

¹⁰² EL CRONISTA. [en línea]. [consultado el 09 de septiembre de 2017].

<<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Con-la-meta-de-inflacion-este-ano-cada-vez-mas-lejos-BCRA-se-enfoca-en-2018-20170830-0014.html>>

¹⁰³ EL CRONISTA. [en línea]. [consultado el 09 de septiembre de 2017].

<<https://www.cronista.com/economiapolitica/Inflacion-y-PBI-mejoran-proyecciones-del-mercado-pero-siguen-lejos-de-las-metas-20170629-0117.html>>

Para el armado del cash-flow se decidió tomar el escenario de inflación nro. 2, siendo la estimación más negativa de ambas.

En el siguiente cuadro, se especifican los escenarios de inflación:

CUADRO XLIX
Inflación

Variable Inflacion: Escenarios Cash flow			
Año	Referencia	Inflación 1	Inflación 2
	BCRA Inflacion	BCRA + desvio 2%	BCRA + desvio 4%
2017	17%	19%	21%
2018	12%	14%	16%
2019	5%	7%	9%
2020	5%	7%	9%
2021	5%	7%	9%
2022	5%	7%	9%
2023	5%	7%	9%

Fuente: Elaboración propia.

Escenarios

Se han construido 3 versiones de cash-flow en base a los siguientes escenarios planteados:

Escenario I. Escenario optimista. Se designa una tendencia de venta del 15% por encima del objetivo de venta definido.

Escenario II. Escenario medio. Se plantea un escenario donde la venta será igual al objetivo de venta definido.

Escenario III. Escenario pesimista. Se utiliza una tendencia de venta del 15% por debajo del objetivo de venta definido.

Ventas

En el apartado objetivos comerciales se procedió a definir el objetivo de venta para en negocio y el ticket promedio. Dichas estimaciones han sido utilizadas para el armado del Cash Flow.

Costo de la mercadería vendida y Contribución marginal

En el apartado precio se procedió a desarrollar el costo de la mercadería vendida y la contribución marginal para el negocio.

La contribución marginal ascenderá al 35% sobre ventas. Se estimó el costo de la mercadería vendida por diferencia entre ventas y contribución marginal, siendo el mismo un 65% sobre las ventas.

Gastos operativos

Alquiler

Tal como describe en EL INOMBILIARIO (2017)¹⁰⁴ , el alquiler de unos 80 metros cuadrados asciende a unos \$11.750.- en la Zona Norte del Gran Buenos Aires. Es decir que el metro cuadro de alquiler en dicha zona se estima en unos \$146.- mensuales en 2017.

En el apartado plaza, se ha definido que las mismas se ubicaran dentro de la Zona Norte de Gran Buenos Aires. Mientras que en el apartado infraestructura física se procedió a definir que los locales tendrán 20 metros de largo por 25 metros de ancho, es decir unos 500 metros cuadrados.

El alquiler se definió como la multiplicación entre el valor de alquilar un metro cuadrado y los metros cuadrados necesarios para cada punto de venta. Los gastos de alquiler de cada local ascenderán a \$70.000.- para el año 2017. A dicho valor se le ha aplicado inflación anual para llegar al valor final de alquiler en cada año.

Gastos de administración

Los gastos administrativos estimados se agrupan en tres rubros:

Gastos administrativos contables. Se halla conformado por el abono mensual que se pagará por la tercerización de la contabilidad, así como la liquidación de sueldos de la compañía. Según IPROFESIONAL (2017)¹⁰⁵, las liquidaciones mensuales impositivas tiene un costo promedio de \$1.400.-, las liquidaciones de sueldos y cargas sociales en promedio ascienden a \$5.200.- y las tareas recurrentes administrativas contables en promedio cuestan \$6.500.-

Al sumarse los tres conceptos, obtener el abono por gastos administrativos contables, el cual ascenderá a un total de \$13.100.- para el año 2017. A dicho valor se le ha aplicado inflación anual para llegar al valor final de abono contable administrativo de cada año.

¹⁰⁴ REPORTE INMOBILIARIO. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].

<<http://www.reporteinmobiliario.com.ar/nuke/article3321-valores-de-alquileres-en-el-gran-buenos-aires.html>>

¹⁰⁵ IPROFESIONAL. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].

<<http://www.iprofesional.com/notas/244669-Este-ano-aumentan-43-los-honorarios-minimos-de-los-contadores>>

Otros gastos administrativos. Se contemplan los gastos de librería, movilidad y bar, correos y otros menores relacionados a la administración del negocio. Para dicha partida presupuestaria se asigna un valor fijo de \$20.000.- para el primer año del negocio. A dicho valor se le ha aplicado inflación para arribar al gasto de los restantes años incluidos en el cash flow.

Gastos del personal administrativo. En el apartado organización interna del negocio se han desarrollado los costos asignados al personal. En personal administrativo queda conformado por los siguientes empleados:

- Coordinador del negocio.
- Analista Sr. De Compras.
- Analista Sr. De Administración.

En el siguiente cuadro se procede a detallar los gastos mensuales asociados al personal administrativo, los mismos ascienden a un total de \$171.383.- para el año 2017. A dicho valor se le ha aplicado inflación para arribar al gasto de los restantes años incluidos en el cash-flow.

CUADRO L
Estructura mensual de sueldos del personal administrativo

Concepto	Empleado	Importe
Sueldos y Cargas sociales	Coordinar el negocio	\$ 97.500
SAC	Coordinar el negocio	\$ 8.125
Beneficios y Premios	Coordinar el negocio	\$ 8.125
Sueldos y Cargas sociales	Analista Sr. de compras	\$ 24.700
SAC	Analista Sr. de compras	\$ 2.058
Beneficios y Premios	Analista Sr. de compras	\$ 2.058
Sueldos y Cargas sociales	Analista Sr. Admin.	\$ 24.700
SAC	Analista Sr. Admin.	\$ 2.058
Beneficios y Premios	Analista Sr. Admin.	\$ 2.058
Total		\$ 171.383

Fuente: Elaboración propia.

El total de los gastos administrativos anuales estimados en el cash-flow se detallan en el siguiente cuadro.

CUADRO LI
Gastos administrativos

Gastos Administrativos	2019	2020	2021	2022	2023
Estudio Contable	\$ 182.352	\$ 198.764	\$ 216.652	\$ 236.151	\$ 257.405
Gastos del personal administrativo	\$ 2.385.651	\$ 2.600.360	\$ 2.834.392	\$ 3.089.488	\$ 3.367.542
Gastos varios	\$ 20.000	\$ 21.800	\$ 23.762	\$ 25.901	\$ 28.232
Subtotal	\$ 2.588.003	\$ 2.820.924	\$ 3.074.807	\$ 3.351.539	\$ 3.653.178

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de logística

Dentro de los gastos de logística se estimarán los siguientes conceptos:

Gastos del personal de operaciones. En el apartado organización interna del negocio se han detallado los gastos mensuales relacionados al personal de operaciones (Jefe de Logística y Operaciones, Responsable del punto de Venta y Operadores), en el cuadro debajo se detallan los gastos de sueldos, SAC y premios relacionados al personal de operaciones mensualizados. A dicho valor se le ha aplicado inflación para arribar al gasto de los restantes años incluidos en el cash-flow.

CUADRO LII
Gastos de logística Escenario II

Puesto	Sueldos Brutos Empleados	Sueldos Brutos Empleados
Jefe de Log. y Oper.	Sueldo	\$ 97.500
Responsable de PV	Sueldo	\$ 227.500
Operador	Sueldo	\$ 208.000
Operador	Sueldo	\$ 104.000
Todos	SAC	\$ 53.083
Todos	Beneficios	\$ 53.083
Total		\$ 743.167

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de transporte y almacenamiento. Se procedió a relevar en la entrevista con el especialista en logística de consumo masivo¹⁰⁶ los gastos relacionados al transporte de la mercadería y almacenamiento. Los gastos de transporte son de \$50 por cada caja transportada de 50 cm de alto, por 50 cm de ancho y 40 cm de profundidad al año 2017. Los gastos de almacenamiento ascienden a \$200 por pallet de 1 metro cuadrado al año 2017.

¹⁰⁶ Anexo VII. Entrevista II: Especialista en logística de retail.

Para calcular costo total de logística y transporte se ha considerado el envío de cada caja desde el proveedor hacia el centro de distribución. Luego se ha sumado el tramo de transporte desde el centro de logística a la sucursal correspondiente. También, se ha calculado almacenamiento del total de venta diaria de las sucursales, utilizando como multiplicador los 7 días de giro recomendados por el especialista en logística de consumo masivo¹⁰⁷.

Tomando en cuenta todas estas variables, costo de transporte y almacenamiento, de acuerdo con los costos relevados y volumen estimado de venta asciende al detalle que se despliega en los siguientes cuadros, dependiendo del escenario de cash-flow planteado:

CUADRO LIII
Gastos de logística y almacenamiento: Escenario I

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2019	2020	2021	2022	2023
Fact diaria \$	\$71.555,56	\$106.694,44	\$148.222,22	\$189.111,11	\$198.566,67
\$ x ticket \$	\$870,00	\$948,30	\$1.033,65	\$1.126,68	\$1.228,08
Cajas x compra #	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Cajas x pallet #	4	4	4	4	4
Dias de giro #	3	3	3	3	3
Costo transporte x caja \$	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Costo almacenaje x pallet \$	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Compras x día #	82,2	112,5	143,4	167,8	161,7
Cajas x día #	41,1	56,3	71,7	83,9	80,8
Pallets x día #	10,28	14,06	17,92	20,98	20,21
cajas x mes (30 días)	1234	1688	2151	2518	2425
Transporte x mes (2 viajes) x 1 sucursal	\$123.372	\$168.767	\$215.096	\$251.773	\$242.534
Transporte x mes (2 viajes) x 5 sucursales	\$616.858	\$843.835	\$1.075.480	\$1.258.866	\$1.212.669
Transporte por Año x 5 sucursales	\$7.402.299	\$10.126.015	\$12.905.760	\$15.106.394	\$14.552.031
Pallets en CD almacen x año	\$129.540	\$177.205	\$225.851	\$264.362	\$254.661
Total Costo Logística	\$7.531.839	\$10.303.220	\$13.131.611	\$15.370.756	\$14.806.692

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰⁷ Anexo VII. Entrevista II: Especialista en logística de retail.

CUADRO LIV
Gastos de logística y almacenamiento: Escenario II

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2019	2020	2021	2022	2023
Fact diaria \$	\$62.222,22	\$92.777,78	\$128.888,89	\$164.444,44	\$172.666,67
\$ x ticket \$	\$870,00	\$948,30	\$1.033,65	\$1.126,68	\$1.228,08
Cajas x compra #	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Cajas x pallet #	4	4	4	4	4
Dias de giro #	3	3	3	3	3
Costo transporte x caja \$	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Costo almacenaje x pallet \$	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Compras x día #	71,5	97,8	124,7	146,0	140,6
Cajas x día #	35,8	48,9	62,3	73,0	70,3
Pallets x día #	8,94	12,23	15,59	18,24	17,57
cajas x mes (30 días)	1073	1468	1870	2189	2109
Transporte x mes (2 viajes) x 1 sucursal	\$107.280	\$146.754	\$187.040	\$218.933	\$210.899
Transporte x mes (2 viajes) x 5 sucursales	\$536.398	\$733.769	\$935.200	\$1.094.666	\$1.054.495
Transporte por Año x 5 sucursales	\$6.436.782	\$8.805.230	\$11.222.400	\$13.135.995	\$12.653.940
Pallets en CD almacen x año	\$112.644	\$154.092	\$196.392	\$229.880	\$221.444
Total Costo Logística	\$6.549.425	\$8.959.322	\$11.418.792	\$13.365.875	\$12.875.384

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO LV
Gastos de logística y almacenamiento: Escenario III

Gastos de Logística Escenario III					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2019	2020	2021	2022	2023
Fact diaria \$	\$52.888,89	\$78.861,11	\$109.555,56	\$139.777,78	\$146.766,67
\$ x ticket \$	\$870,00	\$948,30	\$1.033,65	\$1.126,68	\$1.228,08
Cajas x compra #	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Cajas x pallet #	4	4	4	4	4
Dias de giro #	3	3	3	3	3
Costo transporte x caja \$	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Costo almacenaje x pallet \$	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Compras x día #	60,8	83,2	106,0	124,1	119,5
Cajas x día #	30,4	41,6	53,0	62,0	59,8
Pallets x día #	7,60	10,40	13,25	15,51	14,94
cajas x mes (30 días)	912	1247	1590	1861	1793
Transporte x mes (2 viajes) x 1 sucursal	\$91.188	\$124.741	\$158.984	\$186.093	\$179.264
Transporte x mes (2 viajes) x 5 sucursales	\$455.939	\$623.704	\$794.920	\$930.466	\$896.321
Transporte por Año x 5 sucursales	\$5.471.264	\$7.484.446	\$9.539.040	\$11.165.596	\$10.755.849
Pallets en CD almacen x año	\$95.747	\$130.978	\$166.933	\$195.398	\$188.227
Total Costo Logística	\$5.567.011	\$7.615.424	\$9.705.973	\$11.360.994	\$10.944.076

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de IT

El informante-clave en sistemas, Nicolás Laass (2017)¹⁰⁸ ha definido que el abono mensual de IT rondará los \$60.000. Se utilizó dicho importe más la inflación para calcular los gastos relacionados a IT en el cash-flow, obteniendo un total de \$835.200.- para el 2019, \$910.368.- para el 2020, \$992.301.- para el 2021, \$1.081.608.- para el 2022 y \$1.285.059.-, para el 2023.

Gastos comerciales

Dentro del apartado comunicación se ha definido el presupuesto asignado al plan publicidad, el cual ascenderá al 5% sobre ventas en los dos primeros años y 4% sobre ventas en los restantes.

Gastos varios

Se han considerados como gastos varios, los pagos por servicio de limpieza, teléfono, luz, agua, otros servicios públicos, impuestos varios y todo gasto menor no incluido en el resto de los apartados.

El principal gasto que tiene impacto sobre este rubro es el pago del impuesto provincial de Ingresos brutos, según ARBA (2017)¹⁰⁹ la alícuota para el rubro en que operará Shop & Go es del 5% sobre las ventas netas.

Este rubro se definirá como el 6% sobre las ventas, destinado un 5% al pago del impuesto IIBB y el resto a gastos varios menores.

Gastos financieros

Tal como plantea el especialista en logística de retail, Salvador Parceró (2017)¹¹⁰, la inmovilización de inventarios es de 7 días. Se procedió a calcular el costo financiero asociado a dicha inmovilización.

Según BCRA (2017)¹¹¹, la TEA asciende activa asciende al 26,82% desde el 01/01/2017. Teniendo en cuenta una inflación para fin de año del 21%, la brecha

¹⁰⁸ Anexo X. Entrevista V: Especialista en sistemas.

¹⁰⁹ ARBA. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].
<<http://www.arba.gov.ar/informacion/infogeneral/naiib/naiib.asp>>

¹¹⁰ Anexo VII. Entrevista II: Especialista en logística de retail.

¹¹¹ BCRA. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].
< <http://www.bcra.gob.ar/> >

entre TEA e inflación es de casi 6 puntos. Para estimar la TEA del 2019 al 2023, se ha sumado a la inflación estimada los puntos de brecha.

En el siguiente cuadro se detallan las TEA obtenidas de los cálculos mencionados.

CUADRO LVI
TEA estimada

Año	Inflación	Brecha	TEA
2017	21%	6%	27%
2018	16%	6%	22%
2019	9%	6%	15%
2020	9%	6%	15%
2021	9%	6%	15%
2022	9%	6%	15%
2023	9%	6%	15%

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el costo financiero asociado a la inmovilización de inventarios se procedió a obtener sobre el costo de la mercadería vendida el importe correspondiente a 7 días de inventario, dividiendo el importe anual en 365 días y multiplicándolo por 7. Luego, se le aplicó la TEA detallada y se obtuvo el costo financiero total asociado a la inmovilización de inventario.

Inversión Inicial

Los gastos relacionados a la puesta en marcha del negocio son los siguientes:

Construcción de los locales

De acuerdo al EL INMOBILIARIO (2017)¹¹² el costo de construir un metro cuadrado en Buenos Aires asciende a USD900.-

Tal como se define en el apartado infraestructura y layout, los locales tendrán 100 metros cuadrados, multiplicando los mismos por el costo del metro cuadrado, obtenemos que el gasto en la construcción de cada local ascenderá a USD90.000.- y los 5 puntos de venta costarán un total de USD450.000.-

¹¹² EL INMOBILIARIOS. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<http://www.reporteinmobiliario.com.ar/nuke/article3321-valores-de-alquileres-en-el-gran-buenos-aires.html>>

Según EL CRONISTA (2017)¹¹³, el tipo de cambio esperado para el 2018 promedio es de \$18,6. Se aplica el mismo para obtener los gastos de construcción en pesos, los cuales serán de unos \$8.370.000.-

Gastos administrativos

Define ARGENTINA.GOB (2017)¹¹⁴, que los gastos administrativos por el alquiler incluyen:

- Un mes de alquiler por adelantado.
- Un depósito de garantía que ronda un mes de alquiler.
- Comisión de la inmobiliaria con un tope máximo del 4,15% sobre el total del contrato, que es aproximadamente un mes de alquiler.
- Los gastos de informes antes el registro de la propiedad.
- Los gastos de la escribanía para certificar las firmas.

De acuerdo a la información que antecede, el costo administrativo de alquilar se estima en promedio el pago equivalente a 3 alquileres. Se definió anteriormente que el costo mensual de alquiler para los 5 locales es de \$406.000.-. Dicho importe se lo multiplica por 3 meses y se obtiene el costo administrativo de alquilar, el mismo asciende a \$1.218.000.-

Capital de trabajo

El capital de trabajo de este negocio, principalmente, se encuentra definido por la inmovilización de stocks. Tal como antes se ha justificado, la misma será de 7 días. Ascenderá a total de \$1.605.589.- para el escenario I, un total de \$1.396.164 para el escenario II y un total de \$1.186.740 para el escenario III.

Muebles, útiles y equipos

En el apartado recursos materiales se procedió a definir los muebles, útiles y equipos necesarios para el negocio y su costo de adquisición. El mismo ascendió a \$1.878.200.- al 2017. A dicho valor se le ha aplicado inflación del 16% para cuantificar el gasto al 2018, el cual ascenderá a \$2.178.480.-

¹¹³ EL CRONISTA. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].
<<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Inflacion-dolar-y-PBI-las-proyecciones-de-los-analistas-son-mas-pesimistas-20170602-0103.html>>

¹¹⁴ ARGENTINA.GOB. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].
<<https://www.argentina.gob.ar/justiciacerca/alquilar>>

Desarrollo del sistema

Tal como se ha definido en el apartado sistemas de información, el costo de adquisición y desarrollo del sistema será de unos USD115.000.-

Según EL CRONISTA (2017)¹¹⁵, el tipo de cambio esperado para el 2018 promedio es de \$18,6. Se aplica el mismo para obtener el costo del desarrollo del sistema, el cual será de unos \$2.139.000.-

Contrataciones

Tal como describe el apartado, costos del personal, la contratación tercerizada de los empleados ascenderá a \$601.120.- para el 2017. Se le aplica coeficiente de inflación del 16% para obtener el valor al 2018, el mismo será de \$697.299.-

Gastos varios

Se ha establecido un porcentaje del presupuesto total del 5% del total de la inversión, para gastos varios o desvíos en las proyecciones. La partida asciende a \$799.947.-

En el siguiente cuadro se resumen los totales de inversión inicial asignados a cada rubro para cada escenario de cash flow:

¹¹⁵ EL CRONISTA. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Inflacion-dolar-y-PBI-las-proyecciones-de-los-analistas-son-mas-pesimistas-20170602-0103.html>>

CUADRO LVII
Inversión Inicial. Escenario I

Inversion Inicial	
Construcción	\$ 8.370.000
Gastos Adm. Alquiler	\$ 1.218.000
Capital trabajo	\$ 1.605.589
Muebles, útiles y equipos	\$ 2.178.480
Desarrollo sistema	\$ 2.139.000
Contrataciones	\$ 697.299
Varios	\$ 810.418
Subtotal	\$ 17.018.787

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO LVIII
Inversión Inicial. Escenario II

Inversion Inicial	
Construcción	\$ 8.370.000
Gastos Adm. Alquiler	\$ 1.218.000
Capital trabajo	\$ 1.396.164
Muebles, útiles y equipos	\$ 2.178.480
Desarrollo sistema	\$ 2.139.000
Contrataciones	\$ 697.299
Varios	\$ 799.947
Subtotal	\$ 16.798.891

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO LVIX
Inversión Inicial. Escenario III

Inversion Inicial	
Construcción	\$ 8.370.000
Gastos Adm. Alquiler	\$ 1.218.000
Capital trabajo	\$ 1.186.740
Muebles, útiles y equipos	\$ 2.178.480
Desarrollo sistema	\$ 2.139.000
Contrataciones	\$ 697.299
Varios	\$ 789.476
Subtotal	\$ 16.578.995

Fuente: Elaboración propia.

Flujos de fondos

En el Anexo XV se adjuntan los flujos de fondos detallados para cada escenario y según las premisas descritas en este apartado.

Debajo se describen los principales indicadores del negocio medidos como porcentaje sobre ventas:

- Costo de la mercadería vendida: 65%.
- Contribución marginal: 35%.
- Total de gastos operativos: Del 25% al 27% (dependiendo escenario).
- Resultado operativo: Del 8% al 11% (dependiendo escenario).
- Gastos financieros: Del 2% al 3% (dependiendo escenario).
- Resultado Final: Del 4% al 6%(dependiendo escenario).

TIR, VAN y Payback

Tasa de descuento

Para construir la tasa de descuento se ha utilizado el modelo CAPM, el mismo permite estimar la rentabilidad esperada al invertir en determinado activo. Es por ello que se procederá a definir las siguientes variables:

$$\text{RENTABILIDAD "ESPERADA"} = R_F + \beta \Delta$$

R_f . Tasa libre de riesgo. Según DATOS MACRO (2017)¹¹⁶, los bonos de EEUU a 10 años rinden actualmente una tasa del 2%. Esta tasa se ha tomado de parámetro para establecer la tasa libre de riesgo en el modelo CAPM.

Beta. Coeficiente beta. Es el índice que representa que tan riesgosa es la inversión en relación respecto del mercado en general. Para construir dicho coeficiente se ha tenido en cuenta el riesgo país de Argentina, AMBITO (2017)¹¹⁷ define que el mismo a Septiembre 2017 asciende a 3,8 puntos.

Δ . Prima de riesgo de mercado. La misma se conforma por la rentabilidad esperada por asumir el riesgo de invertir en todos los activos del mercado. Para estimar la misma se ha utilizado el índice S&P500. Tal como plantea OPORTUNIDADES EN BOLSA (2017)¹¹⁸, el índice S&P500 en los últimos 3 años tuvo una rentabilidad del 8% anual. Se tomará dicho porcentaje para construir el modelo CAPM.

¹¹⁶ DATOS MACRO. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].

<<http://www.datosmacro.com/bono/usa>>

¹¹⁷ AMBITO. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].

<<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>>

¹¹⁸ OPORTUNIDADES EN BOLSA. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017].

<<http://www.oportunidadesenbolsa.com/research/2017/2/22/la-rentabilidad-del-sp-500-durante-los-ultimos-3-5-10-y-20-aos>>

Inflación. La última variable a incorporar a la tasa es la inflación, la cual se ha calculado en este apartado para los años de proyección en el 9%.

Si sumamos las cuatro variables que se han explicado: Tasa libre de riesgo + Coeficiente Beta + Prima de riesgo de mercado + Inflación; obtenemos una tasa de descuento del 22,8%. La misma, se ha aplicado para calcular VAN.

En los siguientes cuadros se detallan el VAN, TIR y Payback obtenidos para cada escenario de cash-flow.

CUADRO LX
VAN, TIR y Payback

	Escenario I	Escenario II	Escenario III
Venta	115%	100%	85%
Flujos de fondos totales	\$38.207.142	\$22.428.213	\$5.254.154
Tasa de descuento	22,80%	22,80%	22,80%
VAN	\$8.179.386	\$342.129	(\$8.537.281)
TIR	36,86%	23,43%	5,98%
Payback	3	3,5	4,5

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse todos los escenarios muestran un flujo de fondos positivo. Tanto el escenario I como II poseen VAN positiva y TIR del 36,86% y 23,43%, respectivamente. En ambos casos, el repago de la inversión inicial se produce en el transcurso del tercer año. Estos dos escenarios denotan una inversión rentable.

El escenario III, si bien posee flujo de fondos total positivo, la VAN cortada a una tasa del 22,8% es menor a cero, mientras que la TIR asciende al 5,98%. El repago de la inversión inicial se efectiviza en el año 4. Este escenario, si bien posee flujos positivos no es tan alentador ya que a la tasa de descuento deseada la inversión no resulta rentable. Si bien se espera una rentabilidad del 22,8% el escenario arroja sólo el 5,98%.

Conclusiones

Considerando los objetivos que han sido planteados al comienzo de la presente investigación, es posible resaltar las siguientes conclusiones que se han podido obtener, teniendo en cuenta los resultados de todos y cada uno de los relevamientos, análisis y relacionamientos efectuados.

De acuerdo con los estudios a cuyos contenidos se ha hecho referencia durante investigación de mercado, análisis de la industria, análisis estratégico y plan comercial, el mercado de consumo masivo está sumamente maduro y –actualmente- presenta una marcada tendencia a incrementar los volúmenes de transacciones en modalidad de comercio electrónico. No obstante, los modelos de entrega son los tradicionales y no están siempre alineados con el requisito de ahorro de tiempo, que -cada vez- es mayor entre los consumidores. Estudios referenciados han revelado que el comercio electrónico penetra con mayor fuerza año tras año entre la población y, también, permitieron entender el avance de Argentina respecto del resto de la región, aunque lejos de -por ejemplo- Estados Unidos de América entre otros países.

Shop & Go es un emprendimiento cuyo foco geográfico estará localizado en la zona norte de Buenos Aires, ya que se ha relevado que es el área con mayor proporción de población de ingresos medios y medios altos, segmento objetivo de la empresa. Al mismo tiempo, es la zona donde se detecta el mayor crecimiento de barrios cerrados, cuyos habitantes forman parte del mercado objetivo de Shop & Go.

La modalidad de retiro de mercadería en puntos de entrega responde a los resultados de la encuesta a potenciales clientes, que indica que el 70% de las personas encuestadas prefieren esta forma de entrega de mercadería. Shop & Go es una empresa, que apuntará a aquellas compras frecuentes, que se realizan entre semana y que son de productos de alta rotación. Por este motivo, el ticket promedio y la frecuencia de compra de Shop & Go están basados en la información de la encuesta, que indica que 80% de los encuestados realizan compras 1 o 2 veces por semana.

El modelo de negocio del Shop & Go es fundamentado en ahorro de tiempo y agilización de tareas rutinarias cotidianas, lo que resulta concordante con los

estudios, que indican la importancia, otorgada por los consumidores a dichos factores.

En cuanto a viabilidad financiera, cálculos y proyecciones realizados -en el marco de este trabajo- indican que, tanto escenario optimista como escenario medio (neutro), arrojan valores actuales netos positivos (8.2 millones de pesos y 342 mil pesos respectivamente) y tasas internas de retorno por encima del corte (36.9% y 23.4% respectivamente). La inversión se verá recuperada en 3 años en escenario optimista y en 3 años y medio en escenario medio, plazos que son aceptados por los inversores del proyecto.

De acuerdo con lo realizado, es posible concluir que se han verificado los objetivos, por lo que es posible realizar el emprendimiento bajo estudio, cosa que está respaldada en los conceptos teóricos y la investigación empírica llevada a cabo en el marco de la investigación.

Anexos

ANEXO I - Estimación de la población en AMBA

Comuna	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	10.009.938	10.116.073	10.223.004	10.328.802	10.433.421	10.536.267	10.637.500
CABA	3.028.481	3.033.639	3.038.860	3.044.076	3.049.229	3.054.267	3.059.122
Almirante Brown	557.025	561.349	565.509	569.911	574.263	578.513	582.541
Avellaneda	345.752	346.847	347.924	348.999	350.080	351.165	352.246
Berazategui	326.109	330.277	334.458	338.647	342.682	346.658	350.578
Berisso	89.070	89.877	90.675	91.466	92.246	93.015	93.773
Cañuelas	52.059	53.205	54.342	55.468	56.579	57.673	58.752
Ensenada	57.123	57.615	58.103	58.585	59.062	59.532	59.995
Esteban Echeverría	300.785	308.861	316.567	323.806	331.031	337.890	344.795
Escobar	215.256	218.766	223.018	227.205	231.337	235.408	239.461
Ezeiza	163.287	169.284	175.333	181.122	186.842	192.430	197.895
Florencio Varela	214.021	219.251	224.346	229.340	234.274	238.940	243.541
General San Martín	200.761	201.173	201.555	201.937	202.320	202.683	203.047
General Rodríguez	43.451	44.676	45.892	47.095	48.284	49.455	50.610
Hurlingham	88.302	88.814	89.323	89.826	90.322	90.812	91.295
Ituzáingó	82.091	82.741	83.386	84.024	84.654	85.275	85.887
José C. Paz	132.440	134.582	136.707	138.810	140.888	142.935	145.004
La Matanza	870.571	897.247	923.909	950.091	976.002	1.001.600	1.026.815
Lanús	221.814	221.795	221.776	221.757	221.739	221.721	221.703
La Plata	319.479	321.642	324.393	327.164	329.893	332.576	335.155
Lomas de Zamora	300.766	302.325	303.908	305.502	307.065	308.584	310.062
Malvinas Argentinas	160.801	162.688	164.610	166.463	168.343	170.236	172.115
Marcos Paz	27.982	28.658	29.329	29.994	30.650	31.297	31.934
Merlo	261.973	265.753	269.488	273.460	277.330	281.268	285.213
Moreno	226.058	230.454	234.916	239.434	244.050	248.654	253.201
Morón	155.272	154.960	154.650	154.343	154.040	153.742	153.448
Pilar	299.549	307.852	316.084	324.228	332.268	340.189	347.998
Presidente Perón	40.401	41.762	43.113	44.450	45.770	47.071	48.355
Quilmes	301.741	305.547	309.391	313.279	317.172	321.067	324.965
San Fernando	84.907	85.466	86.020	86.567	87.107	87.639	88.163
San Isidro	155.477	155.250	155.028	154.812	154.603	154.401	154.207
San Miguel	142.013	143.476	144.929	146.396	147.846	149.276	150.538
San Vicente	30.104	31.006	31.900	32.784	33.656	34.515	35.362
Tigre	191.032	195.706	200.391	204.855	209.139	213.360	217.524
Tres de Febrero	179.303	179.360	179.408	179.438	179.470	179.505	179.542
Vicente López	144.682	144.169	143.763	143.468	143.185	142.915	142.658
Participación Zona Geog. Venta	705.837	722.324	739.493	756.288	772.744	788.957	804.983
Participación Zona Geog. Venta	7%	7%	7%	7%	7%	7%	8%

Comuna	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total	10.737.288	10.835.591	10.931.997	11.026.613	11.119.309	11.210.360
CABA	3.063.728	3.068.043	3.072.029	3.075.646	3.078.836	3.081.550
Almirante Brown	586.564	590.418	594.270	597.969	601.618	605.271
Avellaneda	353.273	354.314	355.352	356.392	357.440	358.512
Berazategui	354.447	358.262	362.021	365.771	369.294	372.889
Berisso	94.522	95.259	95.987	96.701	97.406	98.101
Cañuelas	59.817	60.867	61.903	62.921	63.923	64.913
Ensenada	60.452	60.903	61.346	61.783	62.214	62.638
Esteban Echeverría	351.564	358.342	364.641	370.900	377.237	383.538
Escobar	243.456	247.385	251.245	255.073	258.805	262.495
Ezeiza	203.292	208.615	213.864	219.031	224.228	229.276
Florencio Varela	248.185	252.666	257.080	261.523	265.802	270.022
General San Martín	203.411	203.776	204.121	204.457	204.763	205.070
General Rodríguez	51.750	52.875	53.983	55.074	56.148	57.207
Hurlingham	91.772	92.242	92.705	93.161	93.610	94.052
Ituzaingó	86.492	87.089	87.676	88.254	88.824	89.286
José C. Paz	146.998	148.801	150.738	152.392	154.270	156.121
La Matanza	1.051.695	1.076.471	1.100.879	1.124.826	1.148.433	1.171.961
Lanús	221.685	221.668	221.651	221.634	221.618	221.601
La Plata	337.755	340.348	342.872	345.424	347.867	350.276
Lomas de Zamora	311.459	312.744	313.967	315.197	316.405	317.541
Malvinas Argentinas	173.871	175.603	177.309	178.988	180.642	182.274
Marcos Paz	32.564	33.185	33.797	34.399	34.992	35.577
Merlo	289.219	293.234	297.205	301.160	304.941	308.433
Moreno	257.797	262.437	267.117	271.635	276.045	280.402
Morón	153.157	152.871	152.588	152.311	152.037	151.767
Pilar	355.707	363.309	370.798	378.167	385.426	392.587
Presidente Perón	49.622	50.871	52.102	53.314	54.507	55.684
Quilmes	328.773	332.537	336.254	339.987	343.572	347.159
San Fernando	88.680	89.191	89.693	90.188	90.675	91.155
San Isidro	154.019	153.838	153.664	153.498	153.349	153.156
San Miguel	151.783	153.011	154.221	155.411	156.584	157.741
San Vicente	36.197	37.021	37.832	38.631	39.418	40.194
Tigre	221.636	225.692	229.692	233.681	237.565	241.381
Tres de Febrero	179.541	179.552	179.566	179.583	179.581	179.582
Vicente López	142.405	142.151	141.829	141.531	141.234	140.948
Participación Zona Geog. Venta	820.799	836.386	851.735	866.921	881.796	896.463
Participación Zona Geog. Venta	8%	8%	8%	8%	8%	8%

ANEXO II - Formulario de encuesta al público

PREFERENCIAS EN LA COMPRA DE SUPERMERCADO

Encuesta

Lic. Solana Laass

Solana.laass@hotmail.com

La encuesta es anónima y no se requerirán más de 3 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo.

Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Universidad Argentina de las empresas (UADE). No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

Aclaraciones

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

Compras de supermercado – Definición y Alcances

A los fines de esta encuesta la compra de supermercado se define como la compra habitual que realiza una persona para abastecerse de productos alimenticios, de limpieza e higiene personal. La misma puede ser realizada en supermercados, hipermercados, almacenes, entre otros.

Completando esta breve encuesta, nos ayudará a obtener los mejores resultados.

¡Gracias!

CUESTIONARIO

Edad

_____ Menos de 21 años.

_____ De 21 a 34 años.

_____ De 35 a 49 años.

_____ Más de 49 años.

2- Sexo

_____ Femenino.

_____ Masculino.

3- Rango de ingreso familiar mensual neto

_____ Menos de \$23.000.-

_____ De \$23.001.- a \$45.000.-

_____ De \$45.001.- a \$80.000.-

_____ De \$80.001.- a \$110.000.-

_____ De \$110.001.- a \$145.000.-

_____ Más de \$145.000.-

4- ¿Tiene Hijos?

_____ No.

_____ Sí, tengo 1.

_____ Sí, tengo 2.

_____ Sí, tengo 3.

_____ Sí, tengo más de 3.

5- ¿Vive en alguno de los siguientes partidos?

_____ Pilar.

_____ Tigre.

_____ Escobar.

_____ San Isidro.

_____ San Fernando.

_____ Vicente López.

_____ Otra.

6- ¿Vive en un barrio cerrado/country/complejo?

_____ Si.

_____ No.

7- ¿Realiza compras por Internet?

_____ Nunca.

_____ Casi nunca.

_____ A veces.

_____ Muy seguido.

8- ¿Con qué periodicidad suele realizar compras de supermercado/almacén fuera de la compra mensual?

_____ Nunca.

_____ Una vez por semana.

_____ Dos veces por semana.

_____ Una vez al mes.

_____ Dos veces por mes.

_____ Otra.

9- ¿Cuánto tiempo le insume la mensualmente la compra de supermercado/almacén?

_____ Menos de media hora.

_____ Entre media y una hora.

_____ Entre 1 y 2 horas.

_____ Entre 2 y 3 horas.

_____ Otra.

10- ¿Compraría productos de supermercado/almacén de manera online pudiendo retirarlos en un punto de entrega cercano a su domicilio sin demora?

_____ Si.

_____ Quizás.

_____ No, definitivamente no.

11- Si compraría productos de almacén online, ordene por preferencia de mejor a peor las siguientes opciones, siendo 1 la mejor y 4 la peor.

_____ Retiro en punto de entrega cercano a su domicilio en el horario de 09 a 23 hs, luego de 30 minutos de realizada la compra (Por ej. volviendo del trabajo).

_____ Entrega en domicilio con un rango horario de 3 horas (tiene que estar el autorizado a recibir el pedido en el domicilio durante las 3 hs).

_____ Entrega a domicilio con un rango horario menor a 3 horas (tiene que estar el autorizado a recibir el pedido en el domicilio durante el horario pactado).

Otra (especificar) _____

12- En caso de comprar los productos de almacén online, Usted preferiría pagar:

_____ En efectivo cuando se le entrega la mercadería.

_____ Con tarjeta de crédito o débito en la aplicación web.

_____ Con tarjeta de crédito o débito cuando se le entrega la mercadería.

Otra (especificar) _____

13- Ordene las siguientes cualidades que Usted busca en un producto de supermercado siendo 1 la más importante y la 5, la menos.

_____ Precio

_____ Utilizar el menor tiempo posible en realizar la compra.

_____ Calidad.

_____ Marca.

Otra (especificar) _____

14- Referido a su compra semanal de supermercado/almacén ¿En cuánto tiempo le gustaría realizar la misma?

_____ En el menor tiempo posible.

_____ En no más de media hora.

_____ En no más de 15 minutos.

_____ En no más de 1 hora.

_____ Me da lo mismo.

Otra (especificar) _____

15- Si pudiera realizar el pedido y entrega de mi compra de supermercado semanal o mensual en no más de 15 minutos, estaría dispuesto a pagar:

_____ Ni un centavo más que en un supermercado de los líderes.

_____ No más de un 5% que un supermercado de los líderes.

_____ No más de un 10% que un supermercado de los líderes.

_____ Más de un 10% que un supermercado de los líderes.

16- Si retirara mi compra de un punto de entrega, me gustaría:

_____ Que me carguen el pedido en el auto sin bajarme del mismo.

_____ Que me carguen el pedido en el auto pero bajarme del vehículo.

_____ Que me entreguen el pedido y yo mismo cargarlo en el auto.

Otra (especificar) _____

17- ¿Cómo le gustaría enterarse de una nueva forma de comprar productos de supermercado/almacén online?

_____ Carteles, cercanos a mi domicilio.

_____ Mail.

_____ Internet.

_____ Radio.

_____ Porque veo el comercio de paso a mi casa.

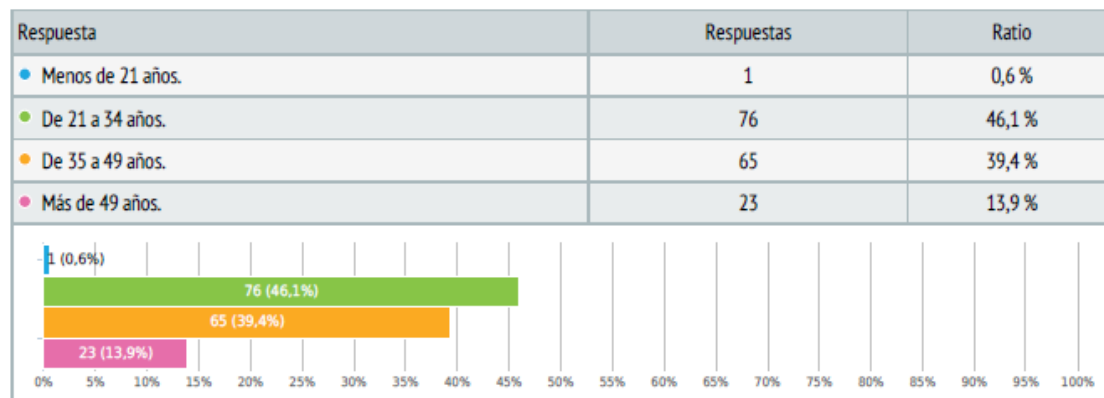
Otra (especificar) _____

18- Comentarios Generales

ANEXO III – Resultados de la encuesta de Preferencias en la compra de supermercados

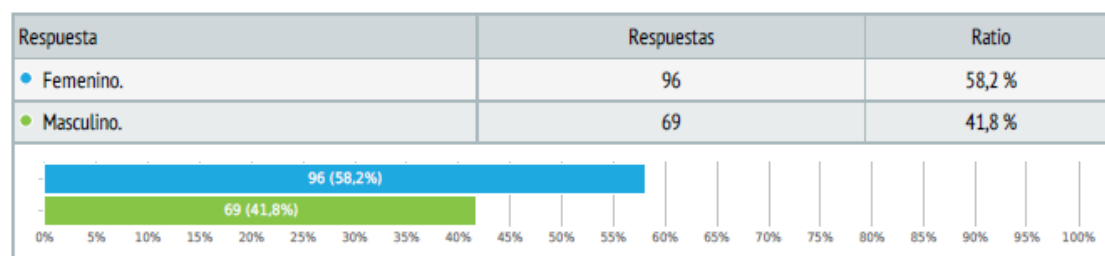
Edad

Elección simple, respuestas 165x, no respondida 0x



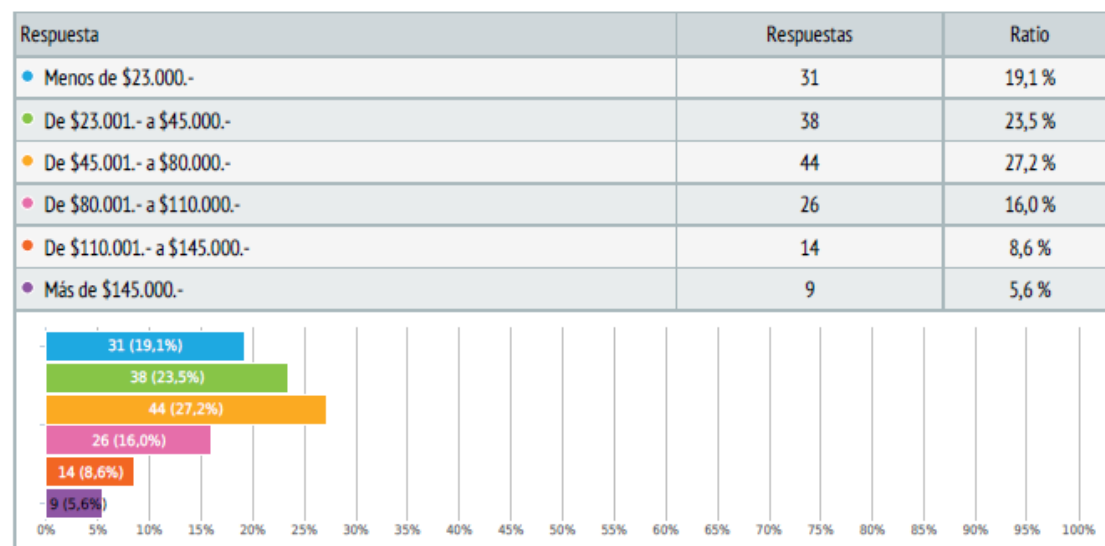
Sexo

Elección simple, respuestas 165x, no respondida 0x



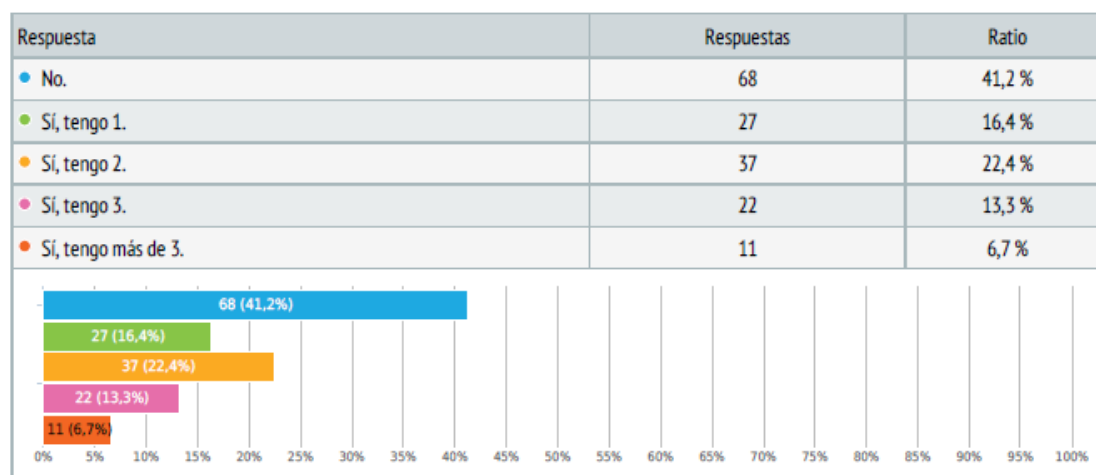
Rango de ingreso familiar mensual neto

Elección simple, respuestas 162x, no respondida 3x



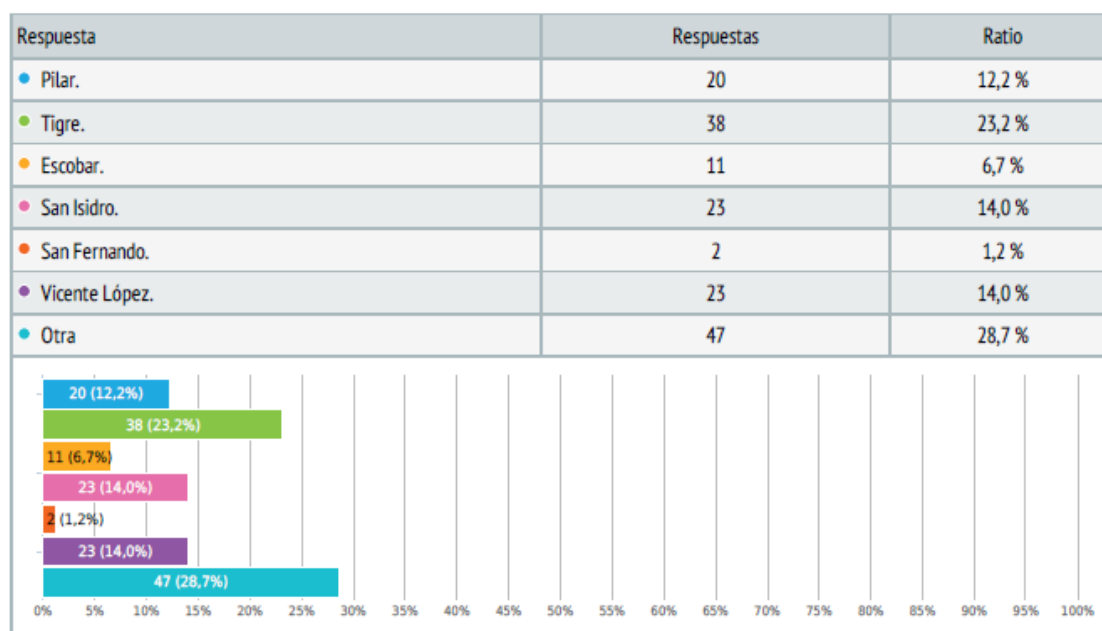
¿Tiene Hijos?

Elección simple, respuestas 165x, no respondida 0x



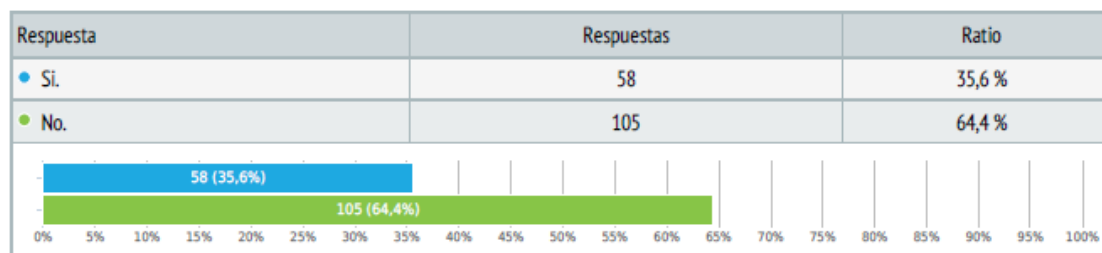
¿Vive en alguno de los siguientes partidos?

Elección simple, respuestas 164x, no respondida 1x



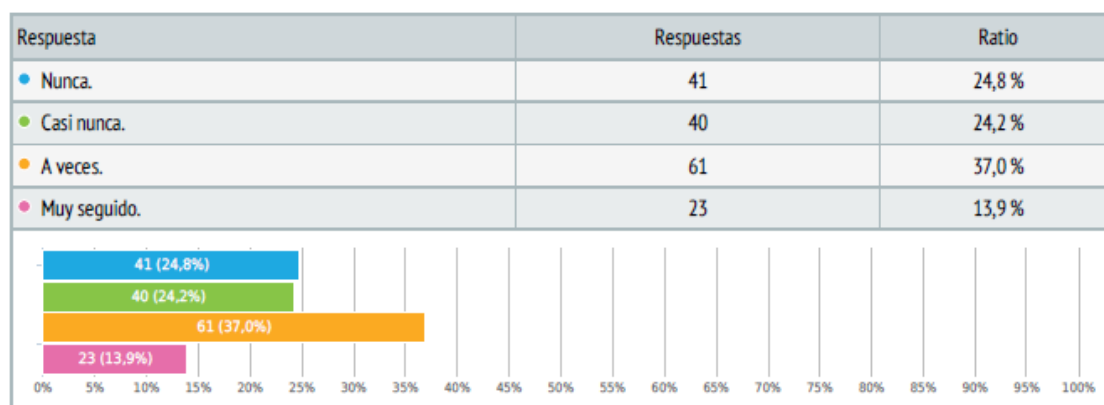
¿Vive en un barrio cerrado/country/complejo?

Elección simple, respuestas 163x, no respondida 2x



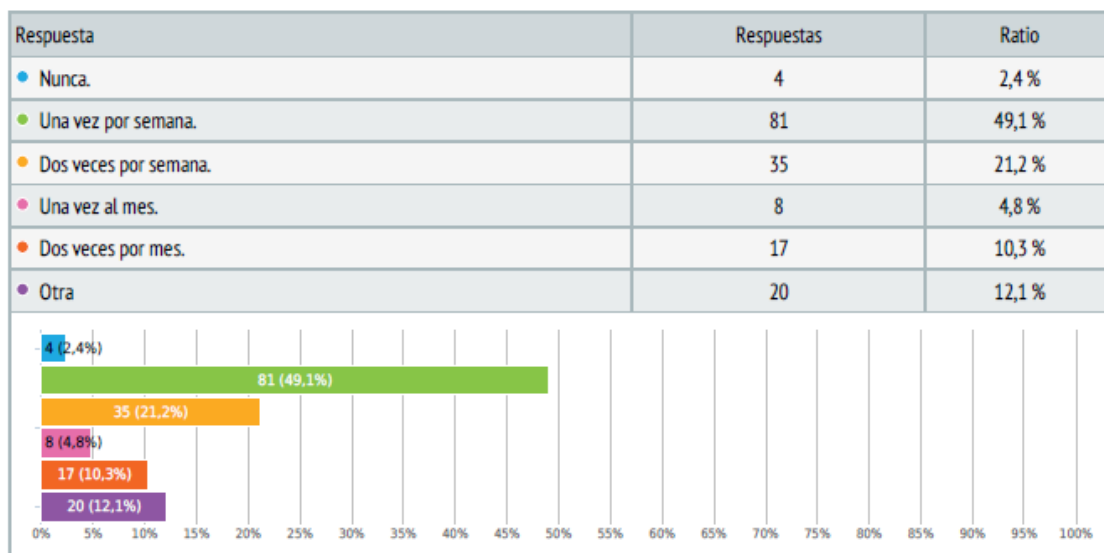
¿Realiza compras por Internet?

Elección simple, respuestas 165x, no respondida 0x



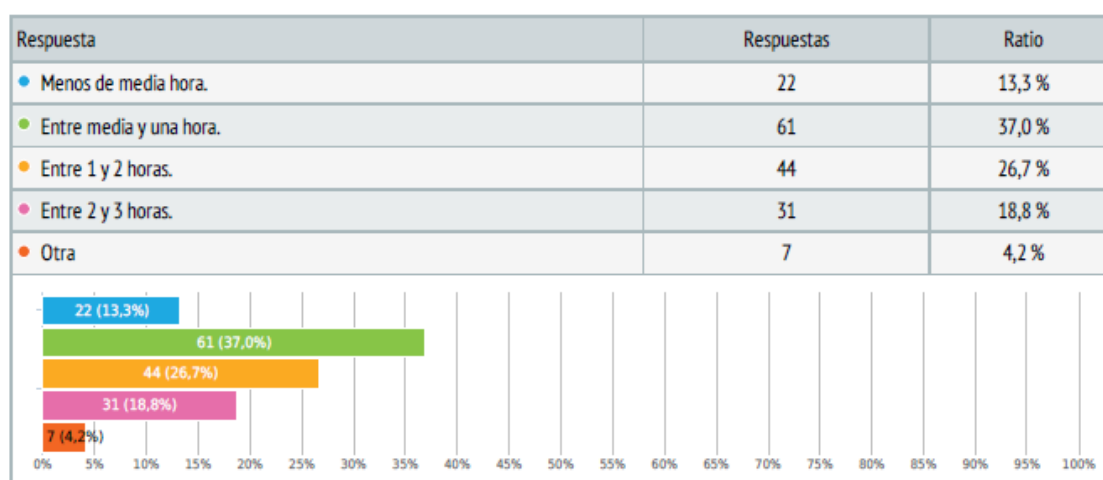
¿Con qué periodicidad suele realizar compras de supermercado/almacén fuera de la compra mensual?

Elección simple, respuestas 165x, no respondida 0x



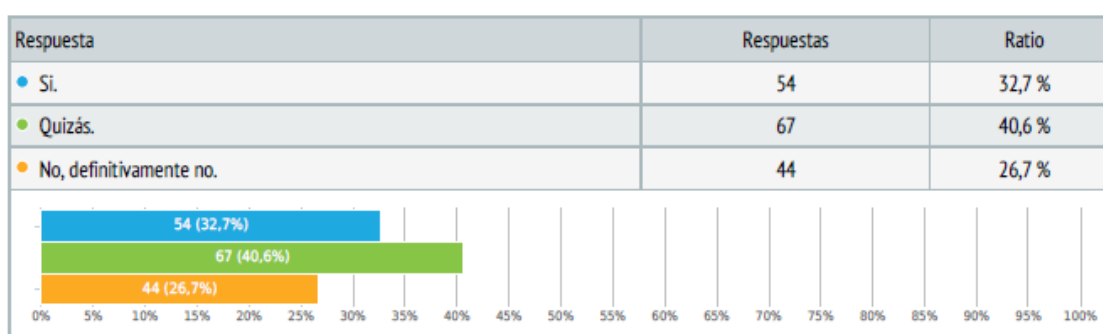
¿Cuánto tiempo le insume mensualmente la compra de supermercado/almacén?

Elección simple, respuestas 165x, no respondida 0x



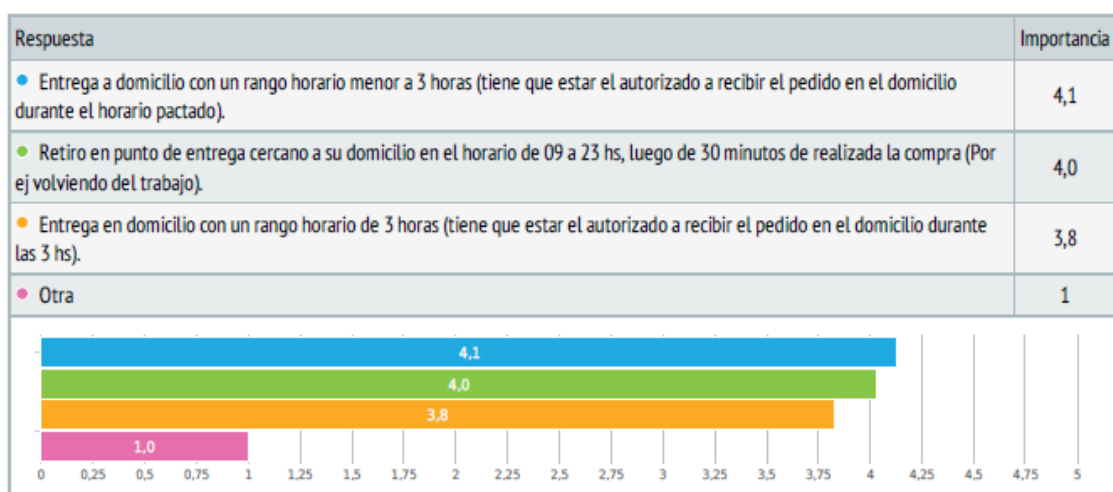
¿Compraría productos de supermercado/almacén de manera online pudiendo retirarlos en un punto de entrega cercano a su domicilio sin demora?

Elección simple, respuestas 165x, no respondida 0x



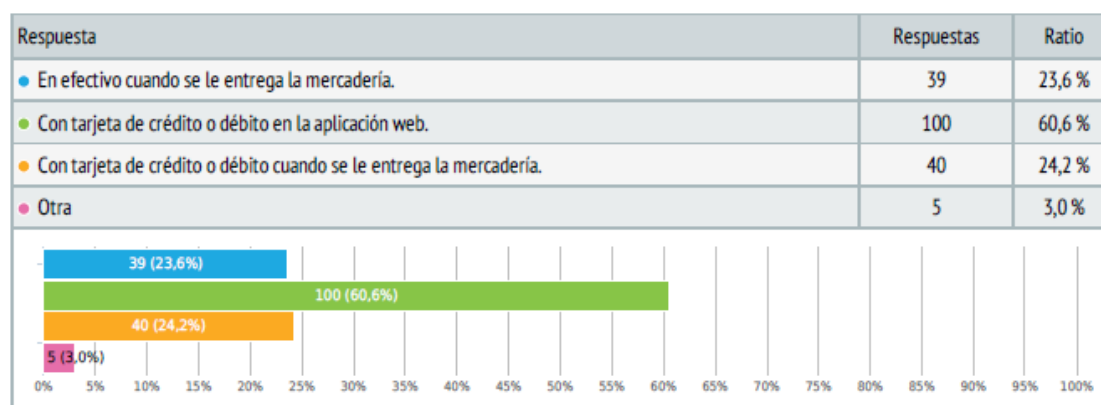
Si comprase productos de almacén online, ordene por preferencia de mejor a peor las siguientes opciones, siendo 1 la mejor y 4 la peor.

Orden de preferencia, respuestas 165x, no respondida 0x



En caso de comprar los productos de almacén online, Usted preferiría pagar:

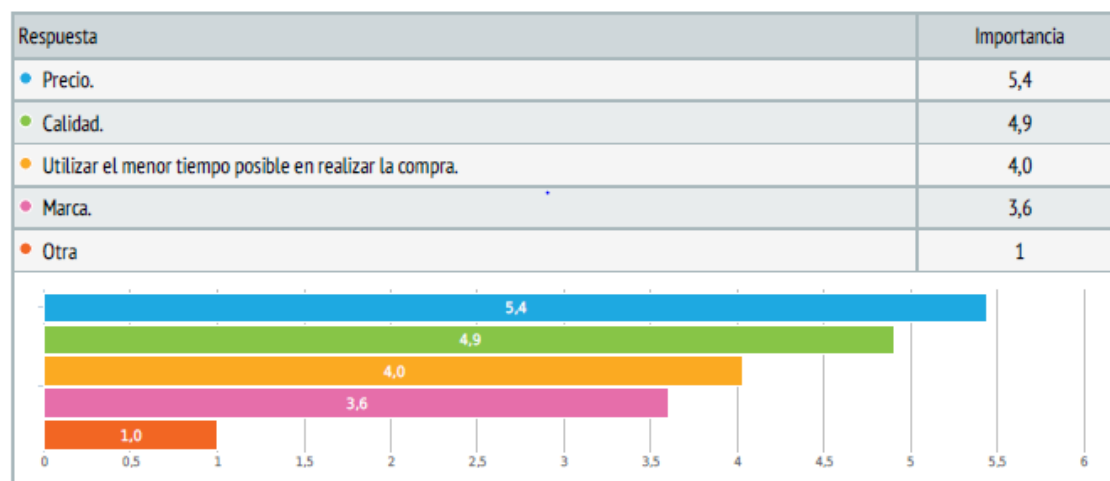
Elección múltiple, respuestas 165x, no respondida 0x



- Las tres opciones a la vez, pagaría en el lugar o con crédito o débito si no cuento con efectivo
- en efectivo o con las tarjetas de débito y crédito
- no compro
- No prefiero comprar online. Porque examino los productos y la fecha de vencimiento.
- Como amazon go

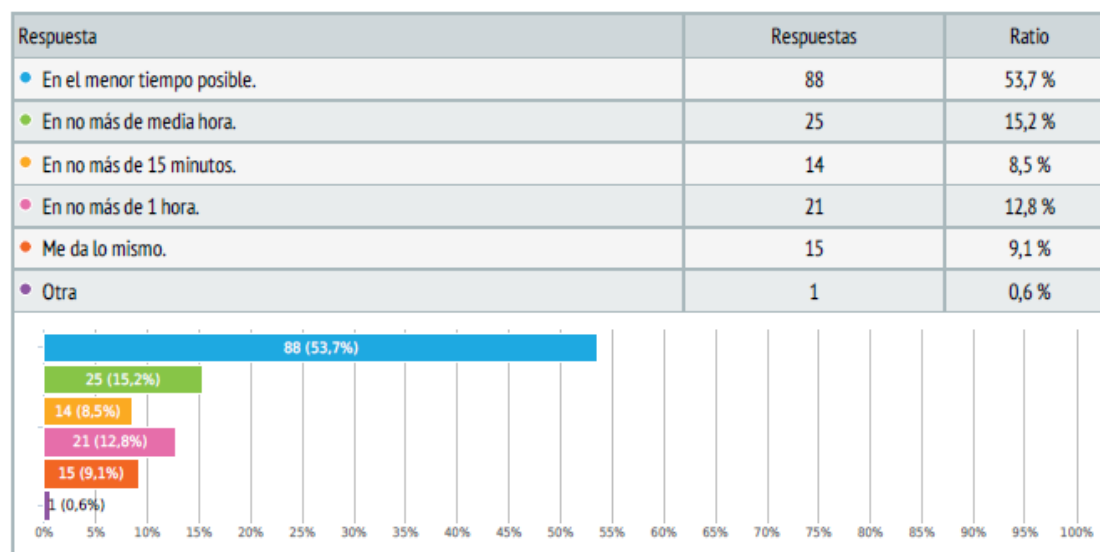
Ordene las siguientes cualidades que Usted busca en un producto de supermercado siendo 1 la más importante y la 5, la menos.

Orden de preferencia, respuestas 165x, no respondida 0x



Referido a su compra semanal de supermercado/almacén ¿En cuánto tiempo le gustaría realizar la misma?

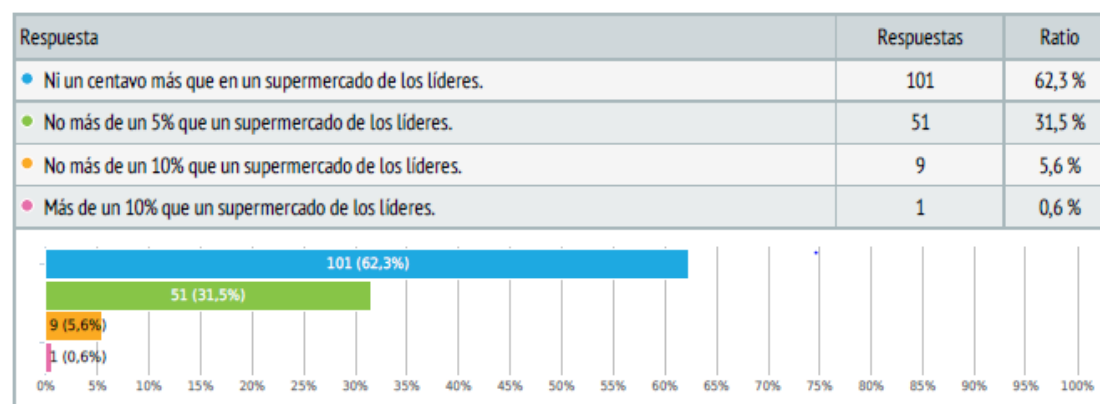
Elección simple, respuestas 164x, no respondida 1x



- En no más de dos horas

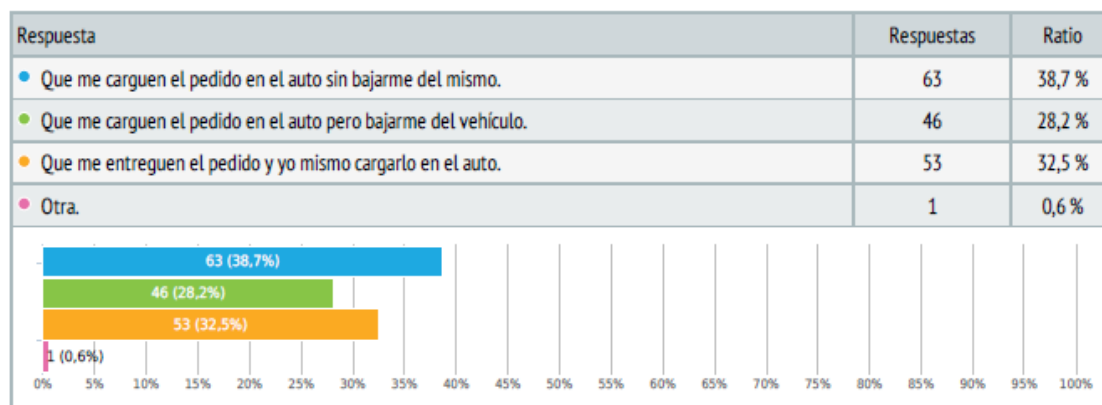
Si pudiera realizar el pedido y entrega de mi compra de supermercado semanal o mensual en no más de 15 minutos, estaría dispuesto a pagar:

Elección simple, respuestas 162x, no respondida 3x



Si retirara mi compra de un punto de entrega, me gustaría:

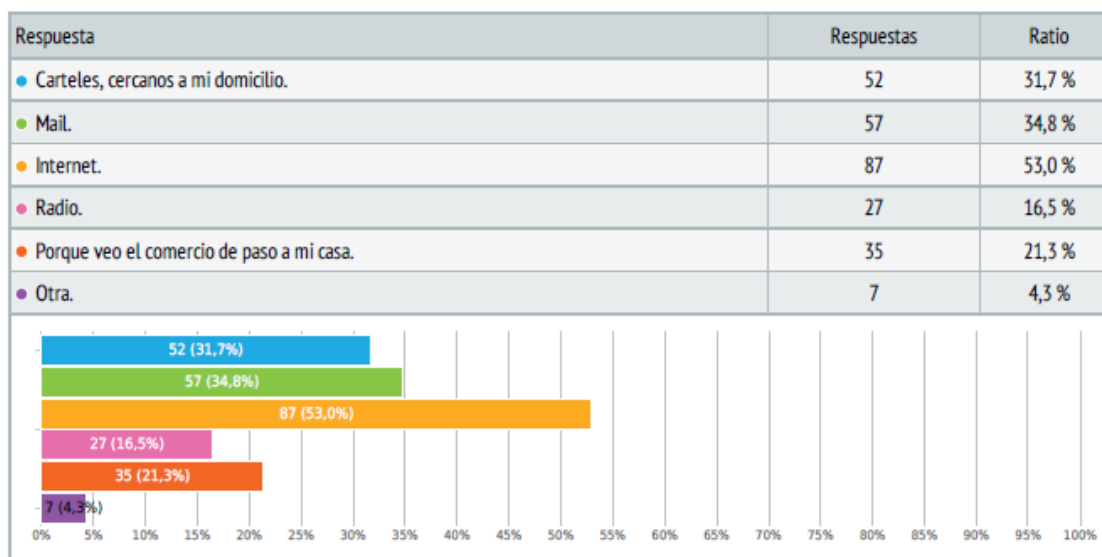
Elección simple, respuestas 163x, no respondida 2x



- No compro si no puedo examinar los productos y fechas de caducidad.

¿Cómo le gustaría enterarse de una nueva forma de comprar productos de supermercado/almacén online?

Elección múltiple, respuestas 164x, no respondida 1x



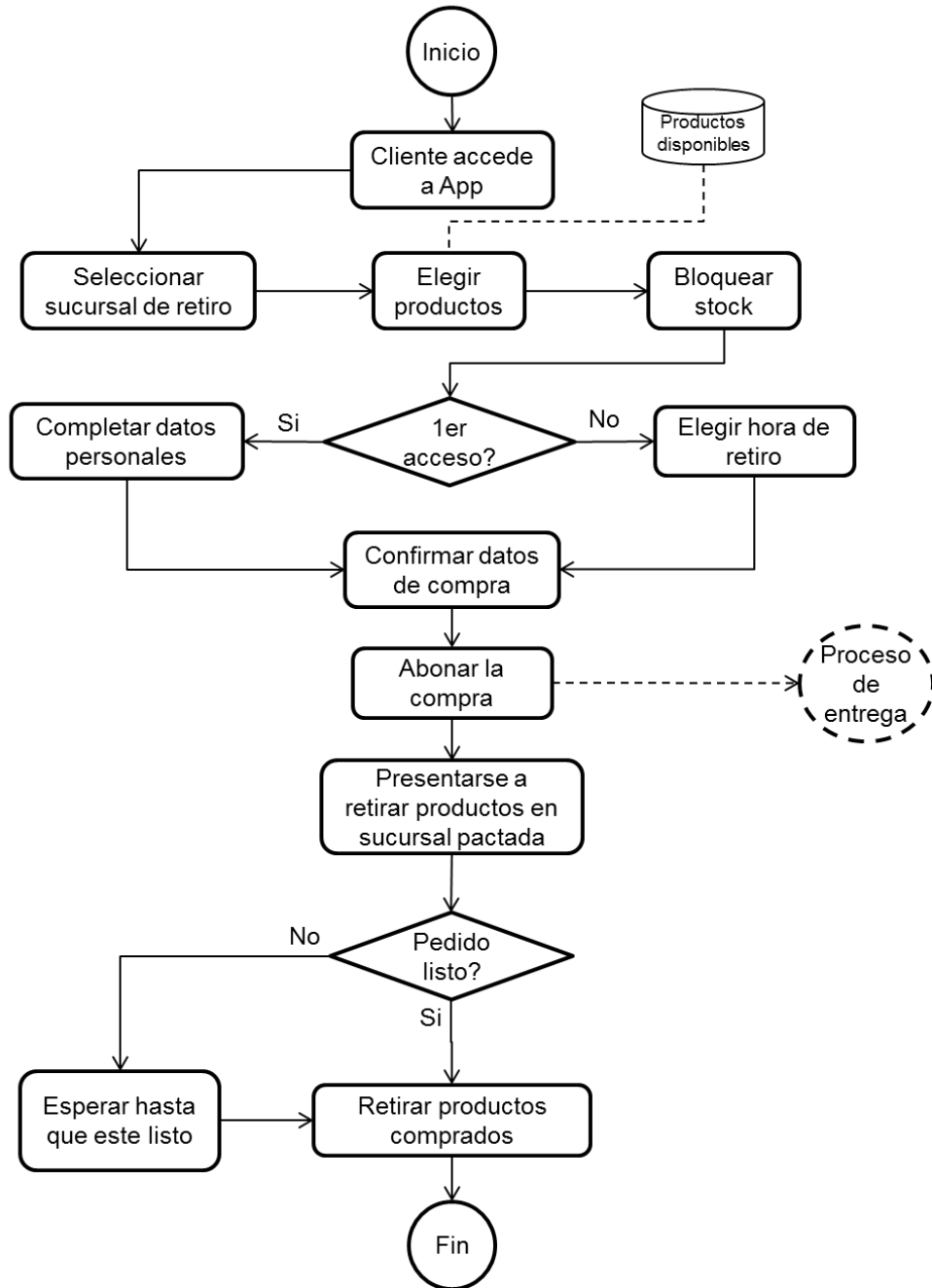
Comentarios Generales

Texto de respuesta, respuestas 19x, no respondida 146x

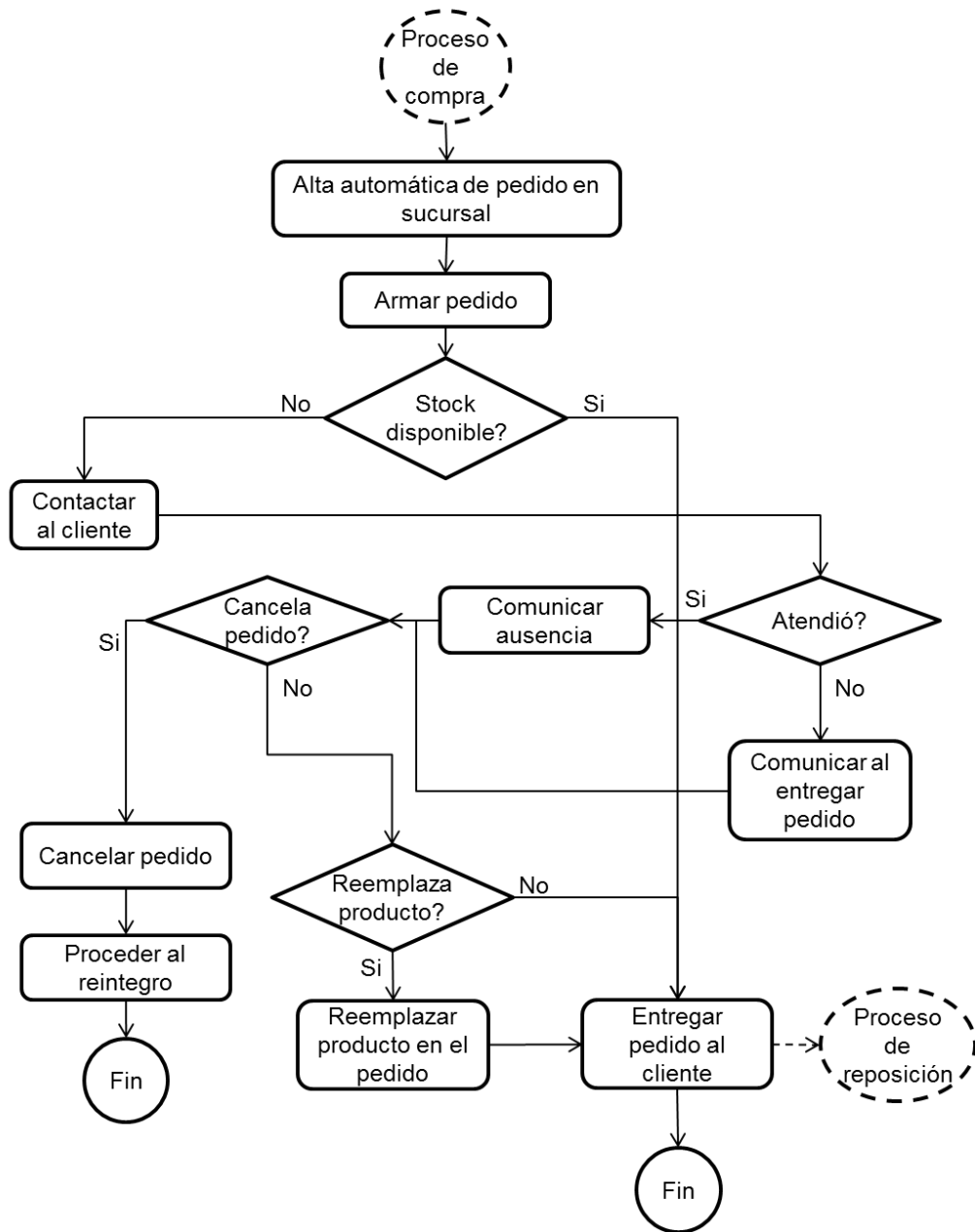
- Carrefour
- Una encuesta muy interesante
- Es digno mejorar los servicios.
- Ojalá sea útil
- Suelo comprar el día a día
- Muchos éxitos! Va andar!
- (2x) En la actualidad la compra mensual la hago en un mayorista. NO voy a supermercado. Salvo lo perecedero que voy a comprar cada semana puntualmente y vario según las ofertas. Consumo en los comercios minoristas del barrio
- Me gusta caminar y comprar personalmente.
- Interesante
- No me molesta ir al supermercado y ocuparme personalmente de las compras, no pagaría por un servicio que haga eso por mi
- Muy completa
- Muy bueno
- La encuesta esta muy tendiente a elaborar la eficacia y eficiencia del proceso de compra, pero omite una de las principales variables que existe cuando se trata de comprar alimentos, y es la eleccion, la revision del estado y fecha del producto.
- Suerte con tu tesis
- Ninguno
- Seria muy bueno un supermercado que se pida online y se retire a las horass . Si la compra encima te la cargan en el auto sin bajarte seria perfecto!
- Hay que buscar ofertas
- Lo que más me sirvió cuando hacía pedidos, era telefónicamente, tardaba menos y siempre llevo lo mismo en gral, hoy compro en mayorista x una cuestión de precios.

ANEXO IV – PROCESOS DE NEGOCIO

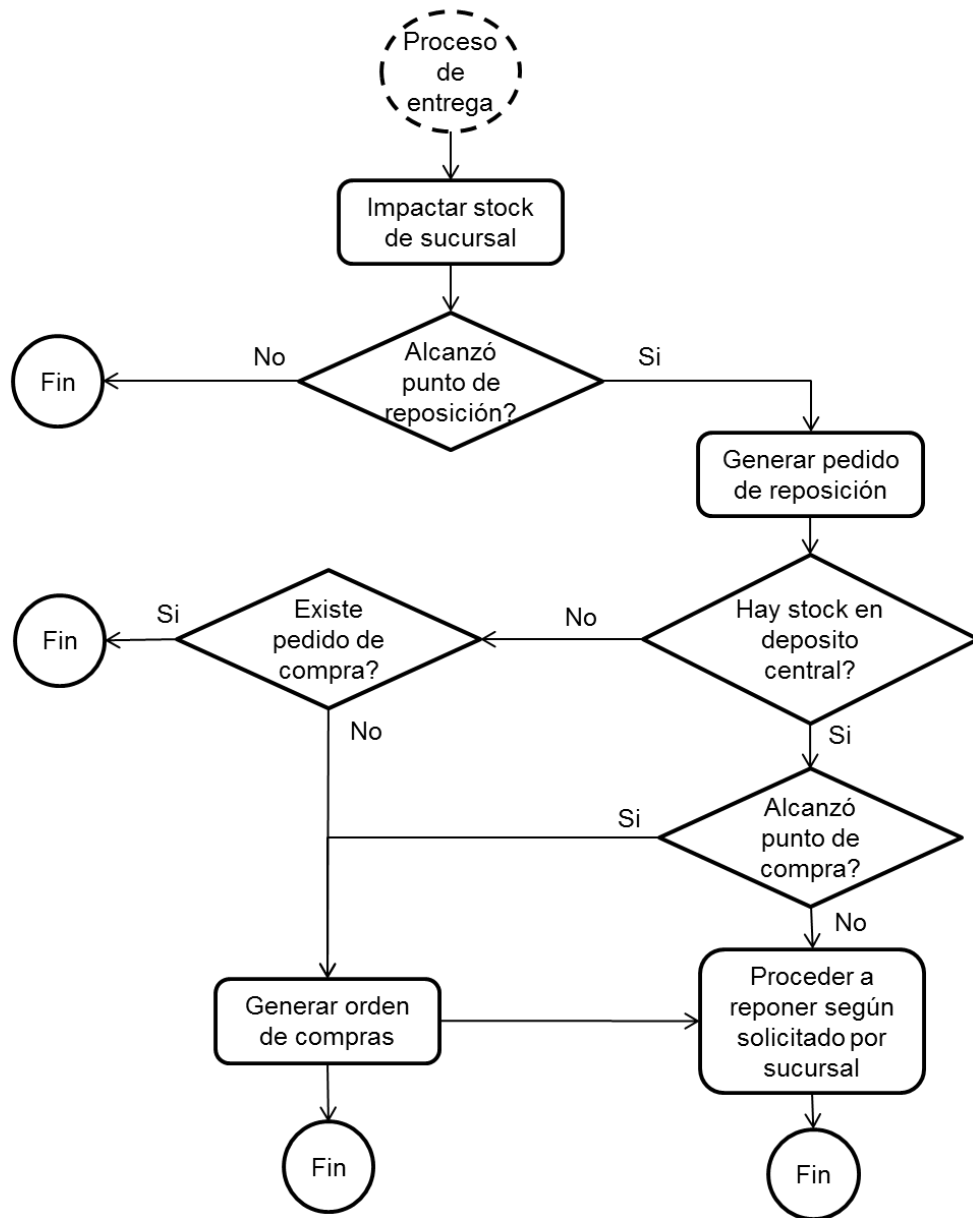
Proceso de compra



Proceso de entrega



Proceso de reposición



ANEXO V - Guía de entrevistas a informantes-clave

Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro XXXIV: Profesionales y especialistas entrevistados

Datos				Entrevista		
Nro.	Nombre y Apellido	País de origen	Posición/Antecedentes	Fecha	Modo	Duración
Entrevista I	Paula Hardt	Argentina	Compradora habitual Coto digital	6/7/2017	Personal	1:05 Hs.
Entrevista II	Salvador Parcer	Argentina	Jefe administrativo logístico en Arcor	23/8/2017	Personal	1:10 Hs.
Entrevista III	Walter Cannata	Argentina	Profesor de operaciones y logística en UBS	18/8/2017	Email	0:30 Hs.
Entrevista IV	Antonio Ayllon	Uruguay	Gerente de Finanzas Supermercados Ta ta	18/8/2017	Telefónico	1:02 Hs.
Entrevista V	Nicolás Laass	Argentina	Gerente de software factory	29/8/2017	Personal	1:10 Hs.
Entrevista VI	Sofía Takko	Argentina	Analista de reclutamiento	3/9/2017	Personal	0:50 Hs.

Fuente: Elaboración Propia

Diseño de las entrevistas

En todas las entrevistas se utilizarán las siguientes preguntas semi-estructuradas.

Entrevista I. Evaluación de la competencia

- 1- ¿Hace cuánto tiempo realiza compras on-line de productos de supermercado?
- 2- ¿Dónde realiza su compra on-line de productos de supermercado y con qué periodicidad?
- 3- ¿Cómo es el proceso de compra on-line de productos de supermercado?
- 4- ¿Prefiere pagar el servicio en efectivo o con tarjetas?
- 5- ¿Está satisfecha con el servicio?; ¿Tiene alguna sugerencia en cuanto a mejoras en el servicio?

Entrevista II y III. Especialistas en Logística y Operaciones

- 1- Actualmente en la industria del retail; ¿Cuáles son los procesos logísticos críticos?
- 2- ¿Qué costos de mantenimiento tiene asociados un centro logístico?
- 3- ¿Cuáles son los cuellos de botella habituales en un centro logístico de retail?
- 4- Si tuviera que implementar un negocio de venta online de productos de supermercado con retiro en punto de entrega y en el menor tiempo posible ¿Cómo desarrollaría la logística en este modelo de negocios? ¿Cree que es mejor un depósito central que distribuya a los puntos de ventas o un depósito en cada local?
- 5- ¿Cómo se debe calcular el tamaño de un depósito logístico para un determinado volumen de operaciones?

- 6- ¿Cuáles son los costos que se manejan en la actualidad en la industria para lo que es almacenamiento y transporte?

Entrevista IV. Especialista en la industria

- 1- ¿Cómo se imagina el negocio de retail al largo plazo (5/10 años)? ¿Cómo la industria del retail hace negocio actualmente?
- 2- Si pensara en la continuidad del negocio de retail a largo plazo, ¿Cuál sería su preocupación principal?
- 3- ¿Cree que el desarrollo tecnológico tendrá impacto en la forma en que se comercializa el producto en la industria?
- 4- ¿Cuál son los procesos de cadena de valor que Usted considera críticos para el desarrollo de la actividad de la empresa?
- 5- ¿Por qué piensa que aún no se ha implementado el negocio de venta online y retiro en puntos de entrega en Argentina?
- 6- ¿Qué metodología se utiliza para la determinación de precios de los productos?

Entrevista V. Especialista en desarrollo de sistemas

- 1- ¿Qué impacto tendrá la evolución de los medios de compra/venta vía internet en los negocios que hoy conocemos más tradicionales?
- 2- ¿Cuánto puede costar desarrollar y poner operativa una app de venta online de productos de retail, similar a la de Jumbo digital?, ¿Cuánto tiempo lleva desarrollar y poner operativa la plataforma?
- 3- ¿Qué costos asociados tiene el sistema de ventas online?
- 4- ¿Qué problemas puede tener a nivel técnico la app que queremos desarrollar para venta de productos de supermercado vía web?
- 5- ¿Es viable realizar el desarrollo de aplicación móvil y vía página web que se precisa para poner en marcha el negocio planteado?
- 6- ¿Qué soluciones disruptivas pueden aparecer a lo largo en los próximos años en cuanto a e-commerce?

ANEXO VI – ENTREVISTA I: EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

ENTREVISTA I

Evaluación de la competencia

Datos de la entrevista

Fecha: 06-07-2017.

Hora: 11 hs.

Entrevistada: Paula Hardt.

Edad: 37 años.

Sexo: Femenino.

Lugar de residencia: Barrio cerrado Zona Norte.

Entrevistador: Solana Laass.

Medio: Presencial.

Duración de la entrevista: 1,05 hora.

Método: Entrevista con preguntas semi-estructuradas.

Entrevista

1. ¿Hace cuánto tiempo realiza compras on-line de productos de supermercado?

Hace unos 5 años aproximadamente que realizo este tipo de compras.

2. ¿Dónde realiza su compra on-line de productos de supermercado y con qué periodicidad?

Las realizo en la plataforma de Coto digital, donde ingreso con un usuario y contraseña.

Estas compras las realizo todos los jueves de cada semana, es la compra semanal para mi casa. Aprovecho que tengo una empleada todo el día en casa y puedo enviar a domicilio el pedido. Este tipo de pedido es fabuloso para mí porque me permite -desde el lugar donde este y tenga tiempo- cargar el mismo y enviarlo a casa, no pierdo tiempo realizando las compras.

3. ¿Cómo es el proceso de compra on-line de productos de supermercado?

Mientras Paula cuenta el proceso abre en su computadora la pagina de Coto digital y me va mostrando las pantallas por las que habitualmente pasa antes de cerrar su compra.

Ingreso con usuario y contraseña. La página está dividida por rubros: ofertas, almacén, frescos, limpieza, bebidas, perfumería, electrodomésticos, textil, hogar y aire libre y también tiene un buscador de productos. Voy buscando los productos y agregándolos al chango de compra si fuera una compra distinta a la que realizo todas las semanas, pero para mí en general es más fácil tomar mi lista de compra de la semana pasada eliminar algunos productos y agregar otros. Para ello voy al margen izquierdo, mis pedido, mis litas. Voy seleccionando y por ejemplo puedo visualizar cuanto llevo gastado hasta el momento. La página me muestra los productos y los descuentos sobre esos productos que estoy visualizando. Al momento de cerrar la compra el sistema me consulta si quiero pagar el pedido en mi domicilio o por medio del sitio web. En mi caso solicito sitio web, me hace elegir el medio de pago y fecha de cobro, abre una ventana donde me muestra según el día las promociones. Tengo 15% de descuento con Coto Digital los jueves así que selecciono esta opción. Luego completo formas de entrega y pago, acá puedo elegir solamente dos franjas horarias, por la mañana de 09 a 13 hs y por la tarde de 13 a 18 hs. Como ya tengo precargados los datos de mis tarjetas de crédito selecciono la misma y cierro la compra. Después me llega un mail con los datos de la compra.

4. ¿Prefiere pagar el servicio en efectivo o con tarjetas?

Sin duda prefiero pagarlo con tarjeta.

5. ¿Está satisfecha con el servicio?; ¿Tiene alguna sugerencia en cuanto a mejoras en el servicio?

En general si, solo una vez en cinco años no me entregaron el pedido cuando lo solicité, pero me llamaron para avisarme.

Lo único que encontré de malo en esta modalidad de compra es que -a veces- compras artículos que faltan, los cambian por otros. Supongo que esto se debe a que no lo tenían en stock y para cerrar el monto de compra te los reemplazan por otro similar. Por ejemplo, había pedido un kilo de limas y me lo reemplazaron por

varios kilos de limones. No sabía qué hacer con tantos limones y no pude hacer el trago con lima que tenía pensado para ese fin de semana.

ANEXO VII – ENTREVISTA II: ESPECIALISTA EN LOGÍSTIA DE RETAIL

ENTREVISTA II

Especialista en Logística de retail

Datos de la entrevista

Fecha: 23-08-2017.

Hora: 19 hs.

Entrevistado: Salvador Parcero.

Cargo: Jefe administrativo logístico en Arcor.

Edad: 45 años.

Sexo: Masculino.

Lugar de residencia: Belgrano, Buenos Aires.

Entrevistador: Arsentí Vdovine

Medio: Presencial.

Duración de la entrevista: 1,10 hora.

Método: Entrevista con preguntas semi-estructuradas.

Entrevista

1. Actualmente en la industria del retail; ¿Cuáles son los procesos logísticos críticos?

Los procesos críticos en la industria son la definición del punto de reposición, el correcto manejo de stocks de seguridad en función a los días de giro y el picking de productos.

No hay que olvidarse de la logística inversa que existe tanto por mercadería que no satisface requerimientos que envía el proveedor al negocio, como por eventuales devoluciones que hacen los clientes porque el producto no es bueno.

Por último, es clave tener muy controlada la rotación de productos teniendo en cuenta sus fechas de vencimiento para evitar desperdicios.

2. ¿Qué costos tiene de mantenimiento un centro logístico?

Depende del modelo de negocios ya que -en general- los centros logísticos se alquilan con lo cual el costo principal es el alquiler. Luego y dependiendo del tipo de contrato de alquiler, en el mismo costo estarán incluidos los equipos (autos elevadores y zorras entre otros) y lo que uno debe sumar es el personal que va a operar. Luego, hablando de costos específicamente, una transpaleta, conocida popularmente como “zorra”, manual nueva para 1500 kilos, cuesta aproximadamente unos 35 mil pesos.

3. ¿Cuáles son los cuellos de botella habituales en un centro logístico de retail?

Al no ser proceso productivo encadenado, no existe acumulación de tareas. Lo que existen son retrasos debidos a problemas de transporte, quiebres de stock por mala estimación de rotación de un producto o, al contrario, exceso de stock debido a la misma causa. Estos problemas revisten mayor gravedad si hablamos de productos que se encuentran cercanos a su fecha de vencimiento, como pueden ser, los lácteos, fiambres, panificados y demás productos perecederos. Un parámetro importante, es la cantidad de días de rotación que van a manejar en su depósito central y en las sucursales. No es un cuello de botella, sino una restricción cuyo correcto seteo evita quiebres de stock por un lado y exceso de capital inmovilizado – y por ende costo- por el otro. Teniendo en cuenta el volumen que va a manejar Shop & Go, deberían tener al menos 7 días de rotación en depósito central y 3 días en cada sucursal.

4. Si tuviera que implementar un negocio de venta online de productos de supermercado con retiro en punto de entrega y buscando que la experiencia para el consumidor sea lo más ágil posible, ¿Cómo desarrollaría la logística en este modelo de negocio? ¿Cree que es mejor un depósito central que distribuya a los puntos de ventas o un depósito en cada local?

Si la premisa es mantener el stock de puntos de entrega lo más acotado posible y poder realizar la reposición de manera más ágil, un depósito central y distribución hacia puntos de entrega es a priori la mejor solución. De esta forma es posible realizar reposición de manera diaria, manteniendo una gran flexibilidad en cuanto a cuales productos, en qué cantidad y a qué punto de entrega se van a enviar en cada viaje. Esta opción también permitirá reducir el lead time a prácticamente horas. Es el modelo que aplican los locales Express de Carrefour por ejemplo. Luego, es

necesario realizar los cálculos de costo en función al volumen que se va a manejar, tamaños de depósitos, distancia de viaje, etcétera, y con toda esta información concluir sobre la forma de manejar los depósitos. No solo tiene que ser la más eficaz, sino la viable.

5. ¿Cómo se debe calcular el tamaño de un depósito logístico para un determinado volumen de operaciones?

Para hacer esto es necesario tener la estimación de cantidad de productos y su rotación. Sin esta información no se puede hacer ninguna estimación medianamente razonable.

6. ¿Cuáles son los costos que se manejan en la actualidad en la industria para lo que es almacenamiento y transporte?

Antes que nada, desde ya depende del volumen de operaciones ya que a mayor volumen, los precios se reducen. De cualquier forma, teniendo en cuenta el negocio que están analizando y los volúmenes estimados que podrían llegar a manejar, deberíamos estar hablando de costos de almacenamiento de 200 pesos por pallet y de transporte de aproximadamente 50 pesos por una caja 50x50x40, siempre considerando CABA y Gran Buenos Aires.

ANEXO VIII – ENTREVISTA III: ESPECIALISTA EN LOGÍSTIA DE RETAIL

ENTREVISTA III

Especialista en Logística y Operaciones

Datos de la entrevista

Fecha: 18-08-2017.

Hora: 16,42 hs.

Entrevistado: Walter Cannata

Cargo: Profesor de operaciones y logística en UBS

Edad: NS/NC.

Sexo: Masculino.

Lugar de residencia: NS/NC.

Entrevistador: Solana Laass.

Medio: Email.

Duración de la entrevista: 0:30 horas.

Método: Entrevista con preguntas semi-estructuradas.

Entrevista

1. Actualmente, en la industria del retail; ¿Cuáles son los procesos logísticos críticos?

Básicamente el problema radica en la lead time de los productos a los centros de distribución y de los mismos a las góndolas.

2. ¿Qué costos de mantenimiento tiene asociados un centro logístico?

El costo de mantenimiento pasa –mayormente- por la repaletización de productos, por estar mucho tiempo inmovilizados sin rotación. También, en los costos operativos internos del centro para lograr atención las 24 hs para minimizar el lead time del centro.

3. ¿Cuáles son los cuellos de botella habituales en un centro logístico de retail?

El cuello de botella se presenta por la falta de espacio físico al tener una paleta de productos muy alta; si todos ellos no tienen una altísima rotación, todo converge a la falta de espacio.

4. Si tuviera que implementar un negocio de venta online de productos de supermercado con retiro en punto de entrega y en el menor tiempo posible ¿Cómo desarrollaría la logística en este modelo de negocios? ¿Cree que es mejor un depósito central que distribuya a los puntos de ventas o un depósito en cada local?

No es una pregunta simple. La tendencia es solo uno o dos centros de distribución localizados estratégicamente, es decir, a menor distancia de los puntos de ventas que tenga más tráfico o ventas. Es importante dividir los clientes por costos fijos asociados a los puntos de ventas, el prorrateo se deberá hacer teniendo en cuenta la cantidad de ventas por local. Sin embargo, si hablamos de pocos puntos de ventas, menos de diez y distancias cortas, la opción más conveniente es un depósito en cada local porque tendrá un costo más bajo que mantener un depósito centralizado.

5. ¿Cómo se debe calcular el tamaño de un depósito logístico para un determinado volumen de operaciones?

A los fines del espacio físico, se debe desarrollar un algoritmo de transporte interno, donde los caminos críticos -dentro del depósito- acortan los movimientos al extremo para cerrar un pedido. Todo esto depende mucho de la cantidad de SKU'S (Ítems) que tenga el depósito.

ANEXO IX – ENTREVISTA IV: ESPECIALISTA EN RETAIL

ENTREVISTA IV

Especialista en retail

Datos de la entrevista

Fecha: 18-08-2017.

Hora: 16 hs.

Entrevistado: Antonio Ayllon

Cargo. Gerente de Finanzas en Supermercados Ta Ta

Edad: 45 años.

Sexo: Masculino.

Lugar de residencia: Montevideo, Uruguay

Entrevistador: Solana Laass.

Medio: Telefónico.

Duración de la entrevista: 1,02 hora.

Método: Entrevista con preguntas semi-estructuradas.

Entrevista

1. ¿Cómo se imagina el negocio de retail al largo plazo (5/10 años)? ¿Cómo la industria del retail hace negocio actualmente?

El negocio antes era inmobiliario, conseguir grandes plazas en lugares convenientes. En la actualidad, el mismo se encuentra migrando a compras semanales en supermercados de superficies pequeñas; mini markets. La cercanía al consumidor se convirtió en un factor clave. El comportamiento del consumidor comenzó a cambiar en los últimos años y me imagino que, a futuro, los gustos y hábitos del mismo serán muy distintos a los actuales. El mercado está cada vez más apoyado en la tecnología y esto tendrá un fuerte impacto. El mercado seguirá madurando y desarrollando soluciones para estos consumidores apalancándose en

las nuevas tecnologías, las mismas darán soporte y soluciones más eficientes a operaciones y logística.

Los locales por cercanía, también están migrando a la venta online. Sin embargo, es una porción de los consumidores, el mercado se está segmentando. Es probable que se divida la participación y alguien va a perder, quizás los supermercados más tradicionales que no logren transformarse e ir innovando.

2. Si pensara en la continuidad del negocio de retail a largo plazo, ¿Cuál sería su preocupación principal?

Las nuevas herramientas que se están desarrollando tecnológicamente están haciendo que caigan las barreras de entrada en la industria. Antes, los grandes supermercados estaban protegidos, por ejemplo por la escala y otros temas relacionados a los volúmenes comercializados y las plazas desarrolladas. Actualmente, la competencia es una gran preocupación, al estar cayendo las barreras de entrada con poco dinero e inversión y armando bien la estrategia de negocios un nuevo jugador podría acaparar parte del mercado.

3. ¿Cree que el desarrollo tecnológico tendrá impacto en la forma en que se comercializa el producto en la industria?

Si, incluso actualmente está teniendo impacto. En EEUU por ejemplo esta implementándose las cajas sin cajeros, esto llegará a Uruguay y todo Mercosur en los próximos años. Nuevas soluciones tecnológicas se irán desarrollando e implementando.

4. ¿Cuál son los procesos de cadena de valor que Usted considera críticos para el desarrollo de la actividad de la empresa?

Los procesos claves actualmente son operaciones y logística. Esto se debe a que el negocio migró e grandes superficies en donde estaban los depósitos, a superficies chicas que hay que abastecerlas con una alta frecuencia, sumándole también el desarrollo de la venta online.

El modelo de venta online y pick up que plantean dependerá de lo bien que resuelvan la logística y el surtido que ofrezcan. Quizás pueden apuntar a un nicho de mercado no resuelto por los grandes supermercados, con un surtido más acotado, pero teniendo otra ventaja competitiva, por ejemplo si el cliente quiere su pedido a

los 17,16 minutos, estará listo, mientras que el supermercado hoy se lo promete en una franja horaria de 3 o 4 horas. A un supermercado grande, con una estructura pesada, le será muy difícil competir. El ser grande, les quita flexibilidad y –también- al estandarizar pierden el detalle.

5. ¿Por qué piensa que aún no se ha implementado el negocio de venta online y retiro en puntos de entrega en Argentina?

Tienda Inglesa es un supermercado que apunta al segmento ABC1, similar a lo que es Jumbo en Argentina e implemento recientemente en Uruguay la venta online con pick-up. Les está yendo muy bien, lograron implementar lugares de pick-up en rutas de mucho transito y los clientes ven en este modelo una practicidad que les sirve y funciona. Si bien esto es incipiente en Uruguay, los grandes jugadores de la industria están todos analizando como implementarlo y la conveniencia. Este modelo -sin embargo- cuesta llevarlo a la práctica ya que existen problemas a resolver; tanto la logística como la operación tienen que ser muy precisas. Por ejemplo, todo lo que se vende al cliente por peso; el cliente selecciona online que desea comprar un kilo de manzanas pero operativamente es imposible darle un kilo porque no todas las manzanas pesan lo mismo. Entonces, esto se resolvió enviándole más cantidad, nunca menos y termina teniendo impacto en los costos. Este tema puede ocasionar pérdida en los márgenes, aunque también se puede resolver cobrándole al cliente el excedente al momento del peso, pero esto le hace perder mucho tiempo.

En Argentina, creo que –aún- este modelo no se implemento por la complejidad logística y operativa que implica.

6. ¿Qué metodología se utiliza para la determinación de precios de los productos?

Se traslada el costo de la mercadería y se agrega un estándar de marginación, todo en promedios. En los costos y márgenes tienen fuerte incidencia las negociaciones con los proveedores, tanto por volumen como por espacios de góndolas. El margen bruto del negocio ronda entre el 30% y 35% y el resultado final en un año malo puede ser un 5% y uno muy bueno puede llegar al 10%. El rubro personal en el estado de resultados es muy pesado, en los últimos años se fue de un 12% a un 17%, los sindicatos están cerrando acuerdo muy agresivos.

ANEXO X– ENTREVISTA V: ESPECIALISTA EN SISTEMAS

ENTREVISTA V

Especialista en sistemas

Datos de la entrevista

Fecha: 29-08-2017.

Hora: 19 hs.

Entrevistado: Nicolás Laass

Cargo. Gerente de software factory

Edad: 31 años.

Sexo: Masculino.

Lugar de residencia: San Isidro, Buenos Aires.

Entrevistador: Arsentí Vdovine

Medio: Presencial.

Duración de la entrevista: 1,10 hora.

Método: Entrevista con preguntas semi-estructuradas y para ejemplificar.

Entrevista

1. ¿Qué impacto tendrá la evolución de los medios de compra/venta vía internet en los negocios que hoy conocemos más tradicionales?

En el segmento de consumidores más jóvenes se aprecia cada vez mayor aceptación de este tipo de modalidad de compra, dada la formación y el involucramiento con la tecnología donde se priorizan procesos más ágiles. Hoy por hoy los usuarios – que en definitiva son consumidores - quieren todo ya. Para este segmento la evolución de medios de compra venta electrónica genera un nuevo esquema de negocio con una gran oportunidad apalancada en el valor agregado de agilizar procesos rutinarios como -por ejemplo- es el caso de Shop & Go, con compras de almacén.

Todo esto combinado con la posibilidad de repetir criterios de compra, flexibilidad en cuanto a la elección de horario de retiro en punto de entrega, pago electrónico inmediato y una veloz entrega sin perder nada de tiempo en el proceso genera una atractiva combinación para captar parte del mercado.

2. ¿Cuánto puede costar desarrollar y poner operativa una app de venta online de productos de retail, similar a la de Jumbo digital?, ¿Cuánto tiempo lleva desarrollar y poner operativa la plataforma?

De acuerdo con el requerimiento que se ha planteado para el desarrollo de todo el soporte electrónico para el funcionamiento de Shop & Go, tenemos que estar hablando de USD115.000.- y un plazo de 8 meses con un equipo de 3 desarrolladores y 1 analista. Dos meses para relevamiento, cinco de desarrollo y un mes de estabilización.

3. ¿Qué costos asociados tiene el sistema de ventas online?

Por un lado la infraestructura en la nube, lo cual si bien es un gasto, permite un gran ahorro si lo comparamos con adquisición o alquiler de espacio físico de almacenamiento y servidores. Por otro el acuerdo con mercadopago para medios de pago electrónicos. Se recomienda optar por acordar con mercadopago principalmente por la facilidad que brinda, ya que con solo conectarse con ellos uno accede inmediatamente a la posibilidad de cobrar a través de una app o web de manera segura y sin problemas. Por última va a haber gastos de mantenimiento preventivo de software, un paquete muy de soporte. Estimo que todo esto, puede implicar un gasto de \$60.000.- mensuales.

4. ¿Qué problemas puede tener a nivel técnico la app que queremos desarrollar para venta de productos de supermercado vía web?

No es nada demasiado avanzado en cuanto a software. Si bien el esquema de negocio es innovador, en lo que representa al desarrollo de software es una conjunción de procesos conocidos y ya implementados en mayor o menor medida en otras industrias con lo cual no deberían haber impedimentos o puntos de alta complejidad.

5. ¿Es viable realizar el desarrollo de aplicación móvil y vía página web que se precisa para poner en marcha el negocio planteado?

Sí, es algo completamente realizable en plazos no muy extendidos.

6. ¿Qué soluciones disruptivas pueden aparecer a lo largo en los próximos años en cuanto a e-commerce?

El avance de comunicación maquina a máquina, puede permitir en un futuro que los pedidos de compras salgan directamente a partir de detección automática de faltantes por parte de, por ejemplo, la heladera de casa. En esto se basa el concepto de internet de las cosas tan de moda y de tan rápido avance en la actualidad.

Por otro lado, a partir de análisis de toda la información que los supermercados van recopilando de los consumidores, cambia fuertemente el proceso de segmentación de los clientes, permitiendo identificación mucho más precisa de nichos de consumidores con la utilización de big data y como resultado, análisis predictivo de sorprendente precisión.

ANEXO XI – ENTREVISTA VI: ESPECIALISTA EN RRHH

ENTREVISTA V

Especialista en RRHH

Datos de la entrevista

Fecha: 03-09-2017.

Hora: 18 hs.

Entrevistado: Sofia Takko

Cargo. Analista de reclutamiento

Edad: 25 años.

Sexo: Femenino.

Lugar de residencia: CABA

Entrevistador: Arsentí Vdovine

Medio: Presencial.

Duración de la entrevista: 50 minutos

Método: Entrevista con preguntas semi-estructuradas.

Entrevista

1. ¿Cuánto se demora aproximadamente en llevar a cabo la incorporación de una nueva persona una vez realizada la oferta de trabajo?

Desde ya tenemos que considerar que la persona tiene que dar un preaviso en el trabajo actual en el caso de estar trabajando que es -en general- de entre una o dos semanas. Luego, otra cosa que define los tiempos es – por supuesto- exámenes pre-ocupacionales que -no siempre- tienen la misma duración ya que no todos se hacen los mismos y, por otro lado, en el caso de haber alguna duda se puede pedir repetición de algún estudio o uno adicional. Si queremos tomar un promedio, tenemos que hablar de unos 15 días incluyendo todo lo que mencionamos.

2. ¿Cuánto cobra una consultora de comisión para contratar un empleado?

Las consultoras cobran alrededor de un 80% del sueldo bruto de la persona contratada.

3. ¿De qué manera se calculan actualmente -en Argentina- el costo total de un empleado?

En general, al bruto se le deben sumar –aproximadamente- entre un 25 y un 30% en concepto de contribuciones.

4. ¿Actualmente, cuál es el salario bruto que debería considerarse para personal de depósito-logística, para empleados administrativos nivel junior o semi senior, así como para un responsable del punto de venta?

Actualmente, los perfiles como los que ustedes están considerando para conformar el staff de la compañía se están contratando por –aproximadamente- un bruto de 15 a 16 mil pesos por empleado de depósito y entre 17 y 19 mil pesos por un empleado administrativo junior. Uno con un poco más de experiencia, se le deberían sumar 2 o 3 mil pesos a estos valores. El sueldo bruto del responsable del punto de venta se puede estimar en unos 35 mil pesos.

5. ¿Actualmente, cuál es el salario bruto que debería considerarse para un jefe de logística y operaciones y para un gerente que coordine el negocio?

El sueldo bruto de un jefe ronda aproximadamente los 50 mil pesos y el de un gerente los 75 mil pesos.

ANEXO XII – ANÁLISIS PESTEL

Político

Promoción de PyMEs

+

Promoción de polos tecnológicos

+

Económico

Decrecimiento de la tasa de inflación

+

Incremento de actividad económica

+

Reducción de tasas de interés

+

Mejora de PBI

+

Leve retracción de volumen de consumo masivo

-

Crecimiento exponencial de e-commerce

+

Social

Crecimiento sostenido de población de countries y BC

+

Crecimiento de confianza en compras por internet

+

Tecnológico

Gran cantidad de empresas de tecnología en el país

+

Tecnología necesaria existente y disponible

+

Alta penetración de e-commerce en Argentina

+

ANEXO XIII – PRODUCTOS A COMERCIALIZAR

Productos frescos

1. Carnes

1.1. Carne de Cerdo

- 1.1.1. Costillitas de cerdo
- 1.1.2. Pechito de cerdo
- 1.1.3. Matambrito de cerdo
- 1.1.4. Carre de cerdo
- 1.1.5. Bola de lomo de cerdo

1.2. Carne Vacuna

- 1.2.1. Tapa de asado de novillito
- 1.2.2. Carne picada
- 1.2.3. Matambre de novillo
- 1.2.4. Asado de novillo
- 1.2.5. Vacio de novillo
- 1.2.6. Milanese de nalga de novillo
- 1.2.7. Milanese bola de lomo
- 1.2.8. Milanese de cuadrada
- 1.2.9. Roast beaf
- 1.2.10. Peceto de novillo
- 1.2.11. Colita de cuadril
- 1.2.12. Churrasco de cuadril

1.3. Pollos

- 1.3.1. Pollo entero
- 1.3.2. Suprema de pollo
- 1.3.3. ¼ trasero de pollo
- 1.3.4. Patas de pollo

1.4. Carbón

- 1.4.1. Carbón de 10 kg.

1.5. Embutidos

- 1.5.1. Chorizo
- 1.5.2. Salchicha parrillera
- 1.5.3. Morcilla criolla
- 1.5.4. Morcilla criolla bombón

2. Frutas y verduras

2.1. Frutas

- 2.1.1. Manzana roja
- 2.1.2. Manzana verde
- 2.1.3. Banana
- 2.1.4. Naranja
- 2.1.5. Mandarina
- 2.1.6. Limón
- 2.1.7. Lima
- 2.1.8. Pomelo

- 2.1.9. Kiwi
- 2.1.10. Uva
- 2.1.11. Palta
- 2.1.12. De estación
- 2.2. Verduras
 - 2.2.1. Lechuga criolla
 - 2.2.2. Lechuga capuchina
 - 2.2.3. Tomate redondo
 - 2.2.4. Tomate perita
 - 2.2.5. Tomate cherry
 - 2.2.6. Remolacha
 - 2.2.7. Brócoli
 - 2.2.8. Berenjena
 - 2.2.9. Pimiento rojo
 - 2.2.10. Pimiento verde
 - 2.2.11. Batata
 - 2.2.12. Zapallo
 - 2.2.13. Zapallito
 - 2.2.14. Zanahoria
 - 2.2.15. Cebolla común
 - 2.2.16. Cebolla colorada
 - 2.2.17. Ajo
 - 2.2.18. Perejil
 - 2.2.19. Papa blanca
 - 2.2.20. Choclo
 - 2.2.21. Champiñón blanco
 - 2.2.22. Rúcula
 - 2.2.23. Acelga
 - 2.2.24. Espinaca
- 2.3. Huevos
 - 2.3.1. Media docena blanco
 - 2.3.2. Media docena color
 - 2.3.3. Docena blancos
 - 2.3.4. Docena color
 - 2.3.5. Mapple 30U huevos blancos
 - 2.3.6. Mapple 30U huevos color
- 3. Lácteos
 - 3.1. Leches
 - 3.1.1. Leche entera la Serenísima en sache de 1 lt.
 - 3.1.2. Leche descremada la Serenísima en sache de 1 lt.
 - 3.1.3. Leche entera la Anónima en sache de 1 lt.
 - 3.1.4. Leche larga vida la Serenísima en caja de 1 lt.
 - 3.1.5. Leche larga vida descremada la Serenísima en caja de 1 lt.
 - 3.1.6. Leche larga vida descremada la Sancor en caja de 1 lt.
 - 3.1.7. Leche chocolatada Cindor 1 lt.
 - 3.1.8. Leche Sancor Bebe 2 1 Lt.

- 3.1.9. Leche Entera Sancor Bebe 2, 1 Kg.
- 3.1.10. Leche Sancor Bebe 3 1 Lt.
- 3.1.11. Leche Entera Sancor Bebe 3, 1 Kg.
- 3.2. Mantecas
 - 3.2.1. Manteca La Serenísima 100 Grs.
 - 3.2.2. Manteca La Serenísima 200 Grs.
 - 3.2.3. Margarina Margadan 200 Grs.
- 3.3. Postres
 - 3.3.1. Serenito vainilla 120 Grs.
 - 3.3.2. Serenito vainilla con confites 120 Grs.
 - 3.3.3. Danette chocolate 2X95 Grs.
 - 3.3.4. Danette dulce de leche 2X95 Grs.
 - 3.3.5. Flan Danette 2 X 95 Grs.
- 3.4. Yogures
 - 3.4.1. Yogur descremado Ser con colchón de frutas frutilla 125 Grs.
 - 3.4.2. Yogurt Descremado Ser Con Muesli 163 Grs.
 - 3.4.3. Yogurt Ser Descremado Firme Frutilla 195 Grs.
 - 3.4.4. Yogurt Ser Descremado Firme Vainilla 195 Grs.
 - 3.4.5. Yogurt Ser Joyful Con Colchón De Frutos Rojos 125 Grs.
 - 3.4.6. Yogurt Ser Joyful Con Colchón De Durazno 125 Grs.
 - 3.4.7. Yogurt Descremado Ser Bebible Multifruta 185 Grs.
 - 3.4.8. Yogurt Entero Serenísima Firme De Frutilla Con B12 190 Grs.
 - 3.4.9. Yogurt Entero Serenísima Firme De Vainilla Con B12 190 Grs.
 - 3.4.10. Yogurt Entero Serenísima Bebible Frutilla B12 1,3 Kg.
 - 3.4.11. Yogurt Entero Serenísima Bebible Vainilla B12 1,3 Kg.
 - 3.4.12. Yogurt Entero Serenísima Bebible Frutilla 185 Grs.
 - 3.4.13. Yogurt Entero Serenísima Bebible Vainilla 185 Grs.
 - 3.4.14. Yogur Entero Serenísima Cremix – Vainilla 125 Grs.
 - 3.4.15. Yogur Entero Serenísima Cremix – Frutilla 125 Grs.
 - 3.4.16. Yogurt Entero Serenísima Con Cereales 164 Grs.
- 4. Tapas y Pastas frescas
 - 4.1. Levaduras
 - 4.1.1. Levadura Calsa 100 Grs.
 - 4.1.2. Levadura Seca Levex Instantánea 20 Grs.
 - 4.2. Ñoquis
 - 4.2.1. Ñoquis De Papa La Salteña 500 Grs.
 - 4.2.2. Ñoquis De Calabaza Light La Salteña 500 Grs.
 - 4.3. Pastas rellenas
 - 4.3.1. Ravioles La Salteña Carne Y Verdura 500 Grs.
 - 4.3.2. Ravioles La Salteña 4 Quesos 300 Grs.
 - 4.3.3. Ravioles La Salteña Ricota, Muzzarella Y Jamón 500 Grs.
 - 4.3.4. Ravioles La Salteña Espinaca Light 500 Grs.
 - 4.3.5. Ravioles La Salteña Calabaza Light 500 Grs.
 - 4.3.6. Ravioles La Salteña Queso 1 Kg.
 - 4.3.7. Ravioles La Salteña Pollo Y Verdura 500 Grs.
 - 4.4. Tapas

- 4.4.1. Tapas Para Empanadas La Salteña Criollas X20 Un, 550 Grs.
- 4.4.2. Tapas Para Empanadas La Salteña para freír X20 Un, 550 Grs.
- 4.4.3. Tapas Para Empanadas La Salteña Para Horno hojaldradas X20Un, 550 Gr.
- 4.4.4. Tapas Para Empanadas La Salteña Para Horno Light X20Un, 550 Grs.
- 4.4.5. Tapas Para Empanadas Dánica Criolla 0%Grasas Trans, Paquete 12 Un, 200 Grs.
- 4.4.6. Tapas Para Pascualina La Salteña Criolla Paquete 2U, 400 Grs.
- 4.4.7. Tapas Para Pascualina La Salteña Hojaldre Paquete 2U, 400 Grs.
- 4.4.8. Tapas Para Pascualina La Salteña Light Paquete 2U, 400 Grs.
- 4.4.9. Tapas Para Pascualina Dánica Criolla 0% Trans Paquete 2U, 400 Grs.
- 4.4.10. Tapas Para Pascualina Dánica Hojaldrada 0%Trans Paquete 2U, 400 Grs.

5. Fiambres

5.1. Jamón crudo y cocido

- 5.1.1. Jamón Cocido Bocatti Feteado 130 Grs.
- 5.1.2. Jamón Cocido Paladini Feteado 200 Grs.
- 5.1.3. Jamón Cocido Campo Austral Feteado Millenium 130 Grs.
- 5.1.4. Jamón Cocido Natural Feteado L Abratto 125 Grs.
- 5.1.5. Jamón Crudo Feteado Tradicional Campo Austral100 Grs.

5.2. Salames y otros

- 5.2.1. Salame Bocatti Feteado 100 Grs.
- 5.2.2. Salame Bocatti Feteado 70 Grs.
- 5.2.3. Salame Milán Paladini Feteado 120 Grs.
- 5.2.4. Fuet Tandil Cagnoli 150 Grs.
- 5.2.5. Mortadela Paladini Familiar 500 Grs.
- 5.2.6. Mortadela Bocatti Feteada 70 Grs.
- 5.2.7. Lomo Bocatti Feteado Sobre X 100 Grs.
- 5.2.8. Bandeja De Fiambres Y Quesos Bocatti 380 Grs.
- 5.2.9. Bondiola Paladini Feteada 120 Grs.
- 5.2.10. Leberwurst Cagnoli 150 Grs.
- 5.2.11. Salchichón Paladini Familiar 400 Grs.

5.3. Quesos untables

- 5.3.1. Queso Adler Gruyere 2X50 Grs.
- 5.3.2. Queso Adler Salame 2X50 Grs.
- 5.3.3. Queso Adler Jamón 2X50 Grs.
- 5.3.4. Queso Adler Roquefort 2X50 Grs.
- 5.3.5. Queso Crema Untable Casancrem 300 Grs.
- 5.3.6. Queso Crema Untable Casancrem Light 300 Grs.
- 5.3.7. Queso Cremón Untable La Serenísima Fuente De Vitaminas 200 Grs.
- 5.3.8. Queso Untable La Serenísima Light 200 Grs.
- 5.3.9. Queso Untable La Serenísima Por Salut 200 Grs.
- 5.3.10. Queso Tholem Tentaciones Clásico 190 Grs.
- 5.3.11. Queso Tholem Tentaciones Jamón 190 Grs.
- 5.3.12. Queso Tholem Tentaciones Queso Azul 190 Grs.

5.4. Quesos muzarella

- 5.4.1. Queso Mozzarella La Serenísima Paquete 235 Grs.
- 5.4.2. Mozzarella Arrivata Para Pizza 200 Grs.
- 5.4.3. Queso Bocconcino Fior Di Latte Arrivata 150 Grs.
- 5.5. Quesos port salud y cremosos
 - 5.5.1. Queso Cremoso La Serenísima Cremon Doble Crema. Vit A Y D. Paq X 250 Grs.
 - 5.5.2. Queso Port Salut Light La Serenísima Pro bióticos Vit A Y D Paq X 250 Grs.
 - 5.5.3. Queso La Serenísima Cremón Doble Crema X 250 Grs.
 - 5.5.4. Queso Roquefort Bavaria Fraccionado 140 Grs.
- 5.6. Quesos semiblandos y duros
 - 5.6.1. Queso Sancor Pategras 240 Grs.
 - 5.6.2. Queso Sancor Fontina 240 Grs.
 - 5.6.3. Queso Sancor Sardo 230 Grs.
 - 5.6.4. Queso Sancor Pepato 210 Grs.
 - 5.6.5. Queso En Fetas Sancor Quesabores Dambo 180 Grs.
 - 5.6.6. Queso En Fetas Sancor Quesabores Cheddar 180 Grs.
 - 5.6.7. Queso La Serenísima En Cubos Sardo 150 Grs.
 - 5.6.8. Queso La Serenísima En Cubos Pategras 150 Grs.
- 5.7. Quesos rallados
 - 5.7.1. Queso Rallado Grana Pampeana La Serenísima 100 Grs.
 - 5.7.2. Queso Rallado La Serenísima 200 Grs.
 - 5.7.3. Queso Rallado La Serenísima 80 Grs.
 - 5.7.4. Queso Rallado Sancor Reggianito 100 Grs.
 - 5.7.5. Queso Rallado Sancor Light 120 Grs.
 - 5.7.6. Queso Rallado Sancor Reggianito 500 Grs.
 - 5.7.7. Queso En Hebras La Serenísima Reggianito Y Pategras Sobre 150 Grs.
 - 5.7.8. Queso En Hebras La Serenísima Cuatro Quesos Sobre 150 Grs.
 - 5.7.9. Queso Rallado Sancor Quesabores Provolone Pategras 150 Grs.
 - 5.7.10. Queso Rallado Sancor Quesabores Provolone Pategras Light 150 Grs.
 - 5.7.11. Queso Rallado Sancor Quesabores En Hebras 4 Quesos 150 Grs.
- 5.8. Encurtidos y aceitunas
 - 5.8.1. Aceitunas Nucete Verdes Pouch 330 Grs.
 - 5.8.2. Aceitunas Nucete Verdes En Salmuera Doy 180 Grs.
 - 5.8.3. Aceitunas Nucete Negras En Salmuera Doy 180 Grs.
 - 5.8.4. Aceitunas Nucete Rellenas Con Morrónes Doy 180 Grs.
 - 5.8.5. Aceitunas Nucete Verdes En Rodajas Pouch 150 Grs.
 - 5.8.6. Pickles Nucete En Vinagre Frasco 330 Grs.
 - 5.8.7. Cebollitas Nucete En Vinagre Fco 220 Grs.
 - 5.8.8. Pepinitos Nucete Agridulce Fco 400 Grs.
- 5.9. Salchichas
 - 5.9.1. Salchichas Granja Iris De Viena Con Queso Cheddar 190 Grs.
 - 5.9.2. Salchichas De Soja Vegetal 170 Grs.

- 5.9.3. Salchichas Vienissima De Viena 450 Grs.
- 5.9.4. Salchichas Vienissima De Viena 225 Grs.
- 5.9.5. Salchichas Paty De Viena 225 Grs.
- 5.9.6. Salchichas Paty De Viena 450 Grs.
- 5.9.7. Salchichas Wu Rsten L Abratto Alemana 225 Grs.

Congelados

6. Comidas congeladas

6.1. Pizzas

- 6.1.1. Pizza Sibarita A La Piedra 570 Grs.
- 6.1.2. Pizza Sibarita Fugazzeta 480 Grs.
- 6.1.3. Pizza Sibarita Mozzarella Y Jamón 530 Grs.
- 6.1.4. Pizza Congelada Mozzarella Y Cebolla Fausto 500 Grs.
- 6.1.5. Pizza Congelada Fausto Mozzarella 460 Grs.

6.2. Empanadas y tartas

- 6.2.1. Empanadas El Noble Carne 480 Grs.
- 6.2.2. Empanadas El Noble Pollo 480 Grs.
- 6.2.3. Empanadas El Noble Jamón y Queso 480 Grs.
- 6.2.4. Empanadas El Noble Humita 480 Grs.
- 6.2.5. Empanadas El Noble Espinaca y Queso 480 Grs.
- 6.2.6. Tartas El Noble Jamón y Queso 320 Grs.
- 6.2.7. Tartas El Noble Zapallito 320 Grs.
- 6.2.8. Tartas El Noble Espinaca 320 Grs.
- 6.2.9. Tartas El Noble Queso y Cebolla 320 Grs.
- 6.2.10. Tartas El Noble Champiñón y Queso 320 Grs.

6.3. Hamburguesas

- 6.3.1. Milanesas Patynesa Flow 200 Grs.
- 6.3.2. Hamburguesas Paty De Carne Express 274 Grs.
- 6.3.3. Hamburguesas Paty De Carne 960 Grs.
- 6.3.4. Hamburguesas Paty De Carne 480 Grs.

6.4. Papas

- 6.4.1. Papas McCain Tradicional 720 Grs.
- 6.4.2. Papas McCain Noisette 500 Grs.
- 6.4.3. Papas McCain Rondelles 1 Kg.

6.5. Pollo

- 6.5.1. Nuggets De Pollo Sadia Crocante 300 Grs.
- 6.5.2. Patitas De Pollo Granja Del Sol 400 Grs.
- 6.5.3. Supremas De Pollo Granja Del Sol Congeladas 720 Grs.
- 6.5.4. Supremas Granja Del Sol De Jamón Y Queso 400 Grs.
- 6.5.5. Pechugas De Pollo Congeladas Sadia 800 Grs.
- 6.5.6. Patas De Pollo Congeladas Sadia 800 Grs.

6.6. Vegetales

- 6.6.1. Arvejas Granja Del Sol 300 Grs.
- 6.6.2. Choclo Granja Del Sol 300 Grs.
- 6.6.3. Ensalada Primavera Congelada Granja Del Sol 400 Grs.

- 6.6.4. Espinaca Granja Del Sol 300 Grs.
- 6.6.5. Brócoli Granja Del Sol 300 Grs.
- 6.6.6. Vegetales Mix Maglia 400 Grs.
- 6.6.7. Vegetales Mix Maglia con pollo 400 Grs.
- 6.7. Helados
 - 6.7.1. Bocaditos Helado Chomp Edición Limitada 180 Grs.
 - 6.7.2. Helado Bombón Luxor X6 Un, 265 Grs.
 - 6.7.3. Helado Torpedo Frutilla X6 Un, 315 Grs.
 - 6.7.4. Helado Torpedo Limón X6 Un, 315 Grs.
 - 6.7.5. Helado Águila, Granizado Pote, 250 Grs.
 - 6.7.6. Helado Cofler, Dulce de leche, Pote, 250 Grs.

Bebidas

7. Aguas

7.1. Aguas sin gas

- 7.1.1. Agua Mineral Sin Gas Villavicencio 2 L.
- 7.1.2. Agua Mineral Sin Gas Villavicencio 1,5 L.
- 7.1.3. Agua Mineral Sin Gas Villavicencio 500 ML.
- 7.1.4. Agua Mineral Sin Gas Villa Del Sur Bidón 6,25 L.
- 7.1.5. Agua Mineral Sin Gas Kin Bidón 6 L.

7.2. Aguas con gas

- 7.2.1. Agua Mineral Con Gas Villavicencio 1,5 L.
- 7.2.2. Agua Mineral Con Gas Villavicencio 500 ML.
- 7.2.3. Soda Ivess 2 L.

7.3. Aguas saborizadas

- 7.3.1. Agua Saborizada Sin Gas Villa Del Sur Levité Cero Pomelo 2,25 L.
- 7.3.2. Agua Saborizada Sin Gas Villa Del Sur Levité Cero Naranja 2,25 L.
- 7.3.3. Agua Saborizada Sin Gas Villa Del Sur Levité Cero Manzana 2,25 L.
- 7.3.4. Agua Saborizada Con Gas H2oh Citrus 2,25 L.
- 7.3.5. Agua Saborizada Con Gas H2oh Lima Limón 2,25 L.
- 7.3.6. Agua Saborizada Sin Gas Villa Del Sur Levité Pomelo 600 ML.
- 7.3.7. Agua Saborizada Sin Gas Villa Del Sur Levité Doble Sabor Naranja - Mango 600 ML.
- 7.3.8. Agua Saborizada Sin Gas Villa Del Sur Levité Manzana 600 ML.

8. Gaseosas

8.1. Cola

- 8.1.1. Coca Cola 1,5 L.
- 8.1.2. Coca Cola Light 1,5 L.
- 8.1.3. Coca Cola Zero 1,5 L.
- 8.1.4. Coca Zero Lata 354 ML.
- 8.1.5. Coca Cola Lata 250 ML.
- 8.1.6. Coca Cola Lata 600 ML.
- 8.1.7. Coca Cola Light 250 ML.
- 8.1.8. Coca Cola 600 ML.
- 8.1.9. Pepsi 1,5 L

- 8.1.10. Pepsi Light 1,5 L
- 8.1.11. Pepsi Lata 354 MI.
- 8.2. Lima limón
 - 8.2.1. Up 1,5 L.
 - 8.2.2. 7 Up Free 1 L.
 - 8.2.3. 7 Up 500 MI.
 - 8.2.4. 7 Up Free 500 MI.
 - 8.2.5. Sprite 1,5 L.
 - 8.2.6. Sprite Zero 1,5 L.
 - 8.2.7. Sprite 600 MI.
 - 8.2.8. Sprite Zero 600 MI.
 - 8.2.9. Sprite lata 250 MI.
- 8.3. Naranja
 - 8.3.1. Fanta 1,5 L.
 - 8.3.2. Fanta Zero 1,5 L.
 - 8.3.3. Fanta Lata 354 MI.
- 8.4. Pomelo
 - 8.4.1. Paso de los Toros pomelo 1,5L.
 - 8.4.2. Paso de los Toros pomelo 600 Grs.
 - 8.4.3. Paso de los Toros pomelo Lata 354 MI.
- 9. Jugos
 - 9.1. En polvo
 - 9.1.1. Jugo En Polvo Bc Naranja Sobre 9.7 Grs.
 - 9.1.2. Jugo En Polvo Bc Manzana Sobre 9.7 Grs.
 - 9.1.3. Jugo En Polvo Bc Mango Sobre 9.7 Grs.
 - 9.1.4. Jugo En Polvo Bc Limonada Sobre 9.7 Grs.
 - 9.1.5. Jugo En Polvo Clight Naranja Sobre 9.5 Grs.
 - 9.1.6. Jugo En Polvo Clight Naranja Dulce Sobre 9.5 Grs.
 - 9.1.7. Jugo En Polvo Clight Manzana Sobre 9.5 Grs.
 - 9.1.8. Jugo En Polvo Clight Manzana verde Sobre 9.5 Grs.
 - 9.1.9. Jugo En Polvo Clight Magno Pera Sobre 9.5 Grs.
 - 9.2. Listos
 - 9.2.1. Jugo Liquido Bc La Campagnola Naranja 1L.
 - 9.2.2. Jugo Liquido Bc La Campagnola Manzana 1L.
 - 9.2.3. Jugo Liquido Bc La Campagnola Pera 1L.
 - 9.2.4. Jugo Liquido Bc La Campagnola Naranja 200 MI.
 - 9.2.5. Jugo Líquido Bc La Campagnola Manzana 200 MI.
 - 9.2.6. Jugo Citric Naranja Sin Pulpa 1 L.
 - 9.2.7. Jugo Citric Naranja Con Pulpa 1 L.
 - 9.2.8. Jugo Cepita Naranja 1L.
 - 9.2.9. Jugo Cepita Manzana 1L.
- 10. Cervezas
 - 10.1. Cerveza Quilmes Cristal 500 MI.
 - 10.2. Cerveza Quilmes Lieber 1 L.
 - 10.3. Cerveza Quilmes Cristal Lata 354 MI.
 - 10.4. Cerveza Heineken 1 L.

- 10.5. Cerveza Heineken Barril 5 L.
- 10.6. Cerveza Heineken 473 MI.
- 10.7. Cerveza Sol Rubia 330 MI.
- 10.8. Cerveza Patagonia Amber Lager 740 MI.
- 10.9. Cerveza Patagonia Bohemian 740 MI.
- 10.10. Cerveza Patagonia Weisse 740 MI
- 10.11. Cerveza Patagonia Bohemian 355 MI - Pack 6.
- 10.12. Cerveza Heineken 355 MI - Pack 6.
- 10.13. Cerveza Quilmes 355 MI - Pack 6.
- 11. Aperitivos
 - 11.1. Campari 950 MI.
 - 11.2. Gancia 950 MI.
 - 11.3. Fernet Branca 950 MI.
 - 11.4. Fernet Branca Menta 450 MI.
 - 11.5. Dr. Lemon Limón 1L.
 - 11.6. Dr. Lemon con vodka 1 L.
- 12. Champagne
 - 12.1. Champaña Chandon Demi Sec Botella 750 Cc.
 - 12.2. Chandon Extra Brut Botella 750 Cc.
 - 12.3. Chandon Extra Brut Botella 187 Cc.
 - 12.4. Champaña Chandon Brut Rose 750 Cc.
- 13. Vinos
 - 13.1. Blancos
 - 13.1.1. Norton Cosecha Tardía Blanco X 750 MI.
 - 13.1.2. Don David Torrontés Don David Bot 750 Cc.
 - 13.1.3. Colon Chardonnay Botella De 750 MI.
 - 13.1.4. Vino Federico De Alvear Chablister Botella 700 Cc.
 - 13.1.5. Vino Fino Santa Julia Sauvignon Blanc Botella 750 Cc.
 - 13.1.6. Vino Santa Julia Dulce Chenin Natural Bot 750 Cc.
 - 13.1.7. Norton Chardonay Blanco Fino Botella X 750 Cc.
 - 13.1.8. Norton Blanco Sauvignon X 750 Cc.
 - 13.1.9. Cafayate Torrontés Botella De 750 MI.
 - 13.1.10. Cafayate Torrontés Cosecha Tardía Botella De 750 MI.
 - 13.2. Tintos
 - 13.2.1. Norton Cabernet Sauvignon Botella 750 Cc.
 - 13.2.2. Norton Malbec Botella 750 Cc.
 - 13.2.3. Norton Merlot Botella 750 Cc.
 - 13.2.4. Norton Cabernet Syrah Botella 750 Cc.
 - 13.2.5. Norton Roble Syrah Botella 750 Cc.
 - 13.2.6. Colon Cabernet Sauvignon Botella De 750 MI.
 - 13.2.7. Colon Malbec Botella De 750 MI.
 - 13.2.8. Colon Tempranillo Botella De 750 MI.
 - 13.2.9. Federico De Alvear Borgoña Botella 700 Cc.
 - 13.2.10. Santa Ana Malbec Botella 750 Cc.
 - 13.2.11. Santa Ana Fino Cabernet Botella 750 Cc.
 - 13.2.12. Santa Ana Etiqueta Negra Tinto Selección X 750 Cc.

- 13.2.13. Cafayate Malbec Botella De 750 Ml.
- 13.2.14. Cafayate Cabernet Sauvignon Botella De 750 Ml.
- 13.2.15. Cafayate Reserve Cabernet Sauvignon Botella De 750 Ml.
- 13.2.16. Cafayate Reserve Malbec Botella De 750 Ml.
- 13.3. Rosados
 - 13.3.1. Vino Fino Norton Tinto Mil Rosas X 750 Cc.
 - 13.3.2. Colon Rose Botella De 750 Ml.
 - 13.3.3. Santa Ana Selección Especial Rosado 750 Cc.
 - 13.3.4. Cafayate Rose Botella De 750 Ml.
 - 13.3.5. Nolita Rose Malbec and Frutos Del Bosque 750 Ml.

Almacén

14. Aceites y vinagres

- 14.1. Aceite Cocinero Girasol X 1,5L.
- 14.2. Aceite Natura De Girasol Pvc 1,5 L.
- 14.3. Aceite Com Mezcla Gir Ao Oliva 1L.
- 14.4. Aceite Cocinero De Oliva Pvc 500 Cc.
- 14.5. Aceto Balsámico Menoyo Italiano Bot 250 Cc.
- 14.6. Vinagre Menoyo De Alcohol Pvc 1 L.
- 14.7. Vinagre Altavia De Vino Pet 1 L.
- 14.8. Jugo Minerva De Limón 250 Ml.

15. Aderezos

- 15.1. Mayonesa Mayoliva X 250 Gr.
- 15.2. Mayonesa Hellman's X 242 Gr.
- 15.3. Mayonesa Hellmann's Light X 250 Gr.
- 15.4. Aderezo Ketchup Hellmann's 250 Gr.
- 15.5. Aderezo Mostaza Savora 250 Gr.
- 15.6. Aderezo Salsa Golf Hellmann'S Sin Tacc 250 Gr.

16. Conservas

- 16.1. Puré De Tomate La Campagnola 520 Grs.
- 16.2. Tomate Perita Salsati La Campagnola 240 Grs.
- 16.3. Salsa Pomarola Arcor 340 Grs.
- 16.4. Salsa Portuguesa Arcor 340 Grs.
- 16.5. Salsa Tuco Arcor 340 Grs.
- 16.6. Atún Al Natural La Campagnola 120 Grs.
- 16.7. Atún En Aceite La Campagnola 120 Grs.
- 16.8. Sardinias En Aceite Nereida 120 Grs.
- 16.9. Atún Desmenuzado Gómez Da Costa 120 Grs.
- 16.10. Jardinera De Verduras La Campagnola 300 Grs.
- 16.11. Porotos La Campagnola 300 Grs.
- 16.12. Choclo Cremoso La Campagnola 300 Grs.
- 16.13. Choclo en granos La Campagnola 300 Grs.
- 16.14. Arvejas Secas Remojadas La Campagnola 320 Grs.
- 16.15. Palmitos Gentleman 230 Grs.
- 16.16. Lentejas Secas Remojadas Inalpa 350 Grs.

- 16.17. Champiñón Entero Caracas 400 Grs.
- 16.18. Duraznos La Campagnola Bc 390 Grs.
- 16.19. Coctel De Frutas La Campagnola Bc 820 Grs.
- 16.20. Peras La Campagnola Bc 820 Grs.
- 17. Azúcar y edulcorantes
 - 17.1. Azúcar Chango 1 Kg.
 - 17.2. Endulzante Sucaryl Líquido 180 Ml.
 - 17.3. Endulzante Hileret 1 A 10 En Sobres 40 Grs.
 - 17.4. Endulzante Chuker 250 Ml.
- 18. Galletitas
 - 18.1. Dulces
 - 18.1.1. Bizcochos Dulces Azucarados 9 De Oro 210 Grs.
 - 18.1.2. Galletitas Chocolinas 250 Grs.
 - 18.1.3. Galletitas Frutigran Avena Y Pasas 250 Grs.
 - 18.1.4. Galletitas Tortitas Arcor Chocolate 125 Grs.
 - 18.1.5. Galletitas Maná Leche 145 Grs.
 - 18.1.6. Galletitas Merengadas 93 Grs.
 - 18.1.7. Galletitas Sonrisas 118 Grs.
 - 18.1.8. Galletitas Rumba 112 Grs.
 - 18.1.9. Galletitas Toddy Chips De Chocolate 75 Grs.
 - 18.1.10. Galletitas Lincoln Vainilla 153 Grs.
 - 18.1.11. Galletitas Pepitos 118 Grs.
 - 18.1.12. Vainillas Bimbo 160 Grs.
 - 18.1.13. Galletitas Terepín Pepas 300 Grs.
 - 18.1.14. Galletitas Terrabusi Variedad 600 Grs.
 - 18.2. Saladas
 - 18.2.1. Galletitas Saladix Parmesano 100 Grs.
 - 18.2.2. Galletitas Saladar Jamón 100 Grs.
 - 18.2.3. Galletitas De Agua Granix Sin Sal 185 Grs.
 - 18.2.4. Bizcochos De Grasa Don Satur 200 Grs.
 - 18.2.5. Tostadas Bauducco Clásicas 140 Grs.
 - 18.2.6. Galletitas De Agua Criollitas Originales 100 Grs.
 - 18.2.7. Galletitas Cerealitas Clásicas 200 Grs.
- 19. Yerba y te
 - 19.1. Yerba Mate La Tranquera 3 Láminas 500 Grs.
 - 19.2. Yerba Mate Taragui 500 Grs.
 - 19.3. Yerba Amanda Con Palo 1 Kg.
 - 19.4. Té Green Hills Saquitos 25 saquitos, 50 Grs.
 - 19.5. Té Taragüi 25 Saquitos 50 Grs.
 - 19.6. Mate Cocido La Tranquera 50 Grs.
- 20. Cacao
 - 20.1. Cacao Nesquik 180 Grs.
- 21. Cafés
 - 21.1. Café Nescafé Dolca 170 Grs.
 - 21.2. Café Nescafé Clásico 170 Grs.

- 21.3. Café Bonafide Molido Sensaciones 500 Grs.
- 22. Cereales y mermeladas
 - 22.1. Copos De Maíz 3 Arroyos 150 Grs.
 - 22.2. Chocoflakes Granix 240 Grs.
 - 22.3. Copos De Maíz Granix Skarchitos 240 Grs.
 - 22.4. Granola Granix 350 Grs.
 - 22.5. Mermelada Arcor Frutilla 454 Grs.
 - 22.6. Mermelada Arcor Ciruela 454 Grs.
 - 22.7. Mermelada Arcor Durazno 454 Grs.
 - 22.8. Miel Aleluya De Abejas Squeeze 250 Grs.
- 23. Chocolates
 - 23.1. Milka Leger Bubbly Con Almendras 45 Grs.
 - 23.2. Milka Leger Bubbly Leche 45 Grs.
 - 23.3. Milka Leger Bubbly Combinado 45 Grs.
 - 23.4. Kinder relleno 100 Grs.
 - 23.5. Chocolate Cofler con avellanas 35 Grs.
 - 23.6. Chocolate Shot con maní 35 Grs.
- 24. Arroz, harinas, legumbres y pastas secas.
 - 24.1. Arroz
 - 24.1.1. Arroz Ala Grano Largo Fino 500 Grs.
 - 24.1.2. Arroz Gallo Integral 500 Grs.
 - 24.1.3. Arroz Gallo Integral 500 Grs.
 - 24.2. Avena y sémola
 - 24.2.1. Avena, Quaker, Instantánea 400 Grs.
 - 24.2.2. Avena, Quaker, Tradicional 400 Grs.
 - 24.2.3. Sémola Lucchetti Vitina Clásica 500 Grs.
 - 24.3. Harina
 - 24.3.1. Harina Presto Pronta De Maíz Paquete 500 Grs.
 - 24.3.2. Harina Favorita Común 0000 Paquete 1 Kg.
 - 24.3.3. Harina Favorita Leudante Paquete 1 Kg.
 - 24.3.4. Harina Especial Pureza Para Pizza 1 Kg.
 - 24.4. Legumbres
 - 24.4.1. Maíz Mister Food Picingallo 400 Grs.
 - 24.4.2. Lentejas Mister Food 400 Grs.
 - 24.4.3. Garbanzos Egran 500 Grs.
 - 24.5. Pastas secas guiseras
 - 24.5.1. Fideos Tirabuzón Knorr Trigo Candéal 500 Grs.
 - 24.5.2. Fideos Rigati Knorr Trigo Candéal 500 Grs.
 - 24.5.3. Fideos Mostachol Knorr Trigo Candéal 500 Grs.
 - 24.5.4. Fideos Coditos Knorr Trigo Candéal 500 Grs.s.
 - 24.5.5. Fideos Cabello de ángel Knorr Trigo Candéal 500 Grs.
 - 24.5.6. Fideos Tirabuzón Matarazzo Trigo Candéal 500 Grs.
 - 24.5.7. Fideos Rigati Matarazzo Trigo Candéal 500 Grs.
 - 24.5.8. Fideos Mostachol Matarazzo Trigo Candéal 500 Grs.
 - 24.5.9. Fideos Moñitos Matarazzo Trigo Candéal 500 Grs.
 - 24.6. Pastas secas largas

- 24.6.1. Fideos Spaghetti Knorr 500 Grs.
- 24.6.2. Fideos Tallarines Knorr 500 Grs.
- 24.6.3. Fideos Spaghetti Matarazzo 500 Grs.
- 24.6.4. Fideos Tallarines Matarazzo 500 Grs.
- 24.6.5. Fideos Fetuccine Don Vicente 500 Grs.
- 24.6.6. Fideos Caserito Don Vicente 500 Grs.
- 25. Panificados
 - 25.1. 12.1. Pan lactal
 - 25.1.1. Pan Blanco Rodajas Finas Fargo 400 Gr
 - 25.1.2. Pan Fargo Salvado Diet 400 Grs.
 - 25.2. Pan rallado
 - 25.2.1. Pan Rallado Preferido 500 Grs.
 - 25.3. Pan para hamburguesas y panchos
 - 25.3.1. Pan Para Hamburguesas Fargo 210 Grs.
 - 25.3.2. Pan Para Panchos Fargo 210 Grs.
- 26. Para preparar
 - 26.1. Pastelería
 - 26.1.1. Bizcochuelo Exquisita Vainilla 540 Grs.
 - 26.1.2. Bizcochuelo Exquisita Chocolate 540 Grs.
 - 26.1.3. Brownies Exquisita Chocolate 425 Grs.
 - 26.1.4. Torta Exquisita Chips Chocolate 500 Grs.
 - 12.2. Flanes
 - 26.1.5. Flan Exquisita Vainilla 60 Grs.
 - 26.1.6. Flan Exquisita Dulce de leche 60 Grs.
 - 12.3. Gelatinas
 - 26.1.7. Gelatina Exquisita Frutilla 50 Grs.
 - 26.1.8. Gelatina Exquisita Frambuesa 50 Grs.
 - 26.1.9. Gelatina Exquisita Durazno 50 Grs.
 - 26.1.10. Gelatina Exquisita Light Frutilla 50 Grs.
 - 26.1.11. Gelatina Exquisita Light Naranja 50 Grs.
 - 12.4. Mousse
 - 26.1.12. Mousse Exquisita Chocnougat 95 Grs.
 - 26.1.13. Mousse Exquisita Dulce de leche 95 Grs.
 - 27. Sal y especies
 - 27.1. Sal
 - 27.1.1. Sal Fina Celusal Caja 500 Grs.
 - 27.1.2. Sal Fina Marina 120 Grs.
 - 27.1.3. Sal Gruesa Celusal Paquete 1 Kg.
 - 27.2. Especies
 - 27.2.1. Pimentón Alicante Paquete X 25 Grs.
 - 27.2.2. Provenzal Alicante Sobre 25 Grs.
 - 27.2.3. Provenzal Alicante Sobre 25 Grs.
 - 27.2.4. Ajo Dos Anclas En Polvo Sobre 25 Grs.
 - 27.2.5. Orégano La Parmesana Sobre 25 Grs.
 - 27.2.6. Ají Molido Dos Anclas X 25 Gr Paq 25 Grs.
- 28. Snacks

- 28.1.1. Croppers Castañas De Cajú 80 Grs.
- 28.1.2. Almendras Peladas Blancalmen 100 Grs.
- 28.1.3. Maní Krachltos Fritos 120 Grs.
- 28.1.4. Doritos 250 Grs.
- 28.1.5. Cheetos Queso 116 Grs.
- 28.1.6. Palitos Pep 150 Grs.
- 28.1.7. Papas Fritas Lay's Clásicas 250 Grs.
- 28.1.8. Papas Fritas Krachitos Corte Americano 120 Grs.
- 28.1.9. Papas Fritas Pringlés Original 137 Grs.

29. Sopas, purés y caldos

- 29.1. Puré De Papas Maggi 125 Grs.
- 29.2. Sopa Knorr Quick Instantánea Pollo 120 Grs.
- 29.3. Sopa Knorr Quick Instantánea Zapallo 120 Grs.
- 29.4. Sopa Knorr Quick Instantánea Choclo 120 Grs.
- 29.5. Caldo Knorr Suiza Verdura 6 Un.
- 29.6. Caldo Knorr Suiza Carne 6 Un.

Perfumería

30. Shampoo y crema de enjuague

- 30.1. Shampoo Sedal S.O.S Caramidas 340 MI.
- 30.2. Crema de enjuague Sedal S.O.S Caramidas 340 MI.
- 30.3. Shampoo Dove Reconstrucción Completa 200 MI.
- 30.4. Crema de enjuague Dove Reconstrucción Completa 200 MI.

31. Jabones

- 31.1. Jabón De Glicerina Véritas Neutro 120 Grs.
- 31.2. Jabón Dove Cream 90 Grs.
- 31.3. Jabón Protex Avena 125 Grs.
- 31.4. Jabón Rexona Sensible Fresh 125 Gr.

32. Protección femenina

- 32.1. Toallas Femeninas Always Ultrafinas Con Alas 8 Un.
- 32.2. Toallas Femeninas Always Normal Con Alas 8 Un.
- 32.3. Protectores Diarios Carefree Original 20 Un.
- 32.4. Tampones O.B. Mini 20 Un.
- 32.5. Tampones O.B. Medio 20 Un.
- 32.6. Tampones O.B. Súper 20 Un.

33. Desodorantes y productos para afeitarse

- 33.1. Desodorante Femenino Rexona Roll-On Nutritive 50 MI.
- 33.2. Desodorante Femenino Antitranspirante Dove Pepinos 85 MI.
- 33.3. Desodorante Femenino Dove Powder Soft 54 Grs.
- 33.4. Desodorante Femenino Rexona Active Emoción 150 MI.
- 33.5. Desodorante Nivea Men Roll-On Dry Fresh 50 MI.
- 33.6. Desodorante Rexona Men Roll-On Invisible 50 Grs.
- 33.7. Desodorante Rexona Men 90 Grs.
- 33.8. Desodorante Dove Men Invisible Dry 89 Grs.
- 33.9. Gel Para Afeitar Gillette Mach3 Irritation Defence 198Grs.

- 33.10. Gillette Máquina De Afeitar Prestobarba 3 Ice 2Un.
- 33.11. Máquina De Afeitar Bic Twin Confort Paquete 5 Un.
- 34. Cremas corporales
 - 34.1. Crema Corporal Nivea Hidratante Sensitive 250 MI.
 - 34.2. Protector Solar Dermaglos 250 MI.
 - 34.3. Protector Solar Dermaglos FPS30 250 MI.
 - 34.4. Protector Solar Dermaglos FPS20 250 MI.
- 35. Pastas y cepillos dentales
 - 35.1. Crema Dental Sensodyne Protección Total 90 Grs.
 - 35.2. Crema Dental Colgate Total 12 Hs 70 Grs.
 - 35.3. Crema Dental Kolynos Xtreme White 4D 90 Grs.
 - 35.4. Crema Dental Aquafresh Whitening Intense White 158 Grs.
 - 35.5. Cepillo Dental Colgate Orthodontic 1 Un.
 - 35.6. Cepillo Dental Colgate Zig Zag-Plus-Medio-Bli 1 Un.
- 36. Preservativos
 - 36.1. Preservativos Prime Látex extra lubricados 3 Un.
 - 36.2. Preservativos Prime Látex Super fino 3Un.
 - 36.3. Preservativos Prime Látex mayor placer 12 Un.
- 37. Pañales e higiene del bebe
 - 37.1. Pañales Descartables Huggies Actsec Aguanta Mega Chico 30 Un.
 - 37.2. Pañales Descartables Huggies Actsec Aguanta Mega Mediano 30 Un.
 - 37.3. Pañales Descartables Huggies Actsec Aguanta Mega Grande 30 Un.
 - 37.4. Pañales Descartables Huggies Actsec Aguanta Mega Extra Grande 30 Un.
 - 37.5. Toallas Húmedas Johnson Baby Hora De Jugar 25 Un.
 - 37.6. Shampoo Johnson Baby Protección Uv 200 MI.
 - 37.7. Jabón De Tocador Johnson and Johnson Hora De Jugar 200 MI.

Limpieza

- 38. Accesorios de limpieza
 - 38.1. Paños, trapos y bolsas
 - 38.1.1. Paño Twist Absorbente 510 Bolsa 1 Un.
 - 38.1.2. Trapo Microfibra Cocina Media Naranja 1 Un.
 - 38.1.3. Paño De Piso Costero Gris Especial 1 Un.
 - 38.1.4. Paño De Piso Costero Blanco Semi Profesional 1 Un.
 - 38.1.5. Bolsas De Residuos Task Bio 45X60 20 Un.
 - 38.2. Esponjas y birulanas
 - 38.2.1. Fibra Esponja Mortimer Cuadriculada Bolsa 1 Un.
 - 38.2.2. Lana De Acero Virulana Rollitos 172 Bolsa 6 U
 - 38.2.3. Esponja Virulana 1 Un.
- 39. Cuidado de la ropa
 - 39.1. Suavizantes
 - 39.1.1. Vivero Suavizante Regular Doy Clásico 900 MI.
 - 39.1.2. Comfort Suavizante Concentrado Doy Romance 450 MI.
 - 39.1.3. Suavizante Para La Ropa Federal 900 MI.

- 39.2. Jabón en pan
 - 39.2.1. Jabón De Lavar Gran Federal Máxima Blancura 150 Gr.
- 39.3. Jabón líquido y en polvo
 - 39.3.1. Skip Jabón Para Ropa Polvo Baja Espuma Gliceryn Complex 800 Grs.
 - 39.3.2. Detergente En Polvo Zorro Baja Espuma Clásico 800 Grs.
 - 39.3.3. Ala Jabón Para Ropa Polvo Progress 800 Grs.
 - 39.3.4. Ala Jabón Para Ropa Polvo Clásico Toque Vívere 800 Grs.
 - 39.3.5. Skip Jabón Para Ropa Líquido Baja Espuma Repuesto 800 MI.
 - 39.3.6. Drive Jabón Para Ropa Líquido Baja Espuma Doy Packack Hortensias Y Flores 1,5 L.
 - 39.3.7. Ala Camellito Jabón Para Ropa Fina Clásico 450 MI.
- 40. Desodorantes de ambientes
 - 40.1. Desodorante De Ambiente Glade Toque Completo 9 Grs.
 - 40.2. Desinfectante De Ambiente Lysoform 390 Cc.
 - 40.3. Desodorante De Ambiente Glade Brisa De Las Cumbres 360 MI.
- 41. Pisos
 - 41.1. Limpiador De Piso Glade Bosque De Pino 900 MI.
 - 41.2. Desinfectante Líquido Para Pisos Espadol Detol Original 900 MI.
 - 41.3. Poett Multiespacios Lavanda 900 MI.
- 42. Insecticidas
 - 42.1. Insecticida Raid Mata Moscas Y Mosquitos 360 MI.
 - 42.2. Insecticida Raid Mata Cucarachas 360 MI.
 - 42.3. Repelente Corporal Off Family Aerosol X 165MI.
- 43. Baño
 - 43.1. Limpia Inodoro Líquido Harpic Extra Fuerte 500MI.
 - 43.2. Cif Baño Limpiador Power Cream Gatillo X 500 Cc.
 - 43.3. Limpiador Cif Baño Ultra Blanco Con Lavandina Gatillo X 500 MI.
 - 43.4. Canasta Líquida Mr. Músculo Marina Full X 50MI
 - 43.5. Lavandina Ayudín Clásica 1 L.
 - 43.6. Limpiador Cif Gel Con Lavandina Ultra Blanco 500 MI.
 - 43.7. Limpiador Cif Crema Botella 750 Gr.
- 44. Cocina
 - 44.1. Detergentes
 - 44.1.1. Cif Detergente Lavavajilla Concentrado Active Gel 600 MI.
 - 44.1.2. Detergente Lavavajillas Magistral 300 MI.
 - 44.1.3. Detergente Lavavajillas Ala Cremoso 1250 MI.
 - 44.2. Encendedores y fósforos
 - 44.2.1. Fósforos Tres Patitos 222 Un.
 - 44.2.2. Encendedor Candela 1 Un.
 - 44.3. Limpiadores
 - 44.3.1. Limpiador Cif Vidrios Y Multiuso 450 MI.
 - 44.3.2. Limpiador Mr. Músculo cocina Gatillo 500 MI.

45. Papeles.

45.1. Papel higiénico

45.1.1. Papel Higiénico Higienol Doble Hoja 30 Mts, 4 rollos.

45.1.2. Papel Higiénico Scott Mega Simple Hoja 80 Mts, 4 rollos.

45.1.3. Papel Higiénico Export Plus Suaviza Olores 30 Mts, 4 rollos.

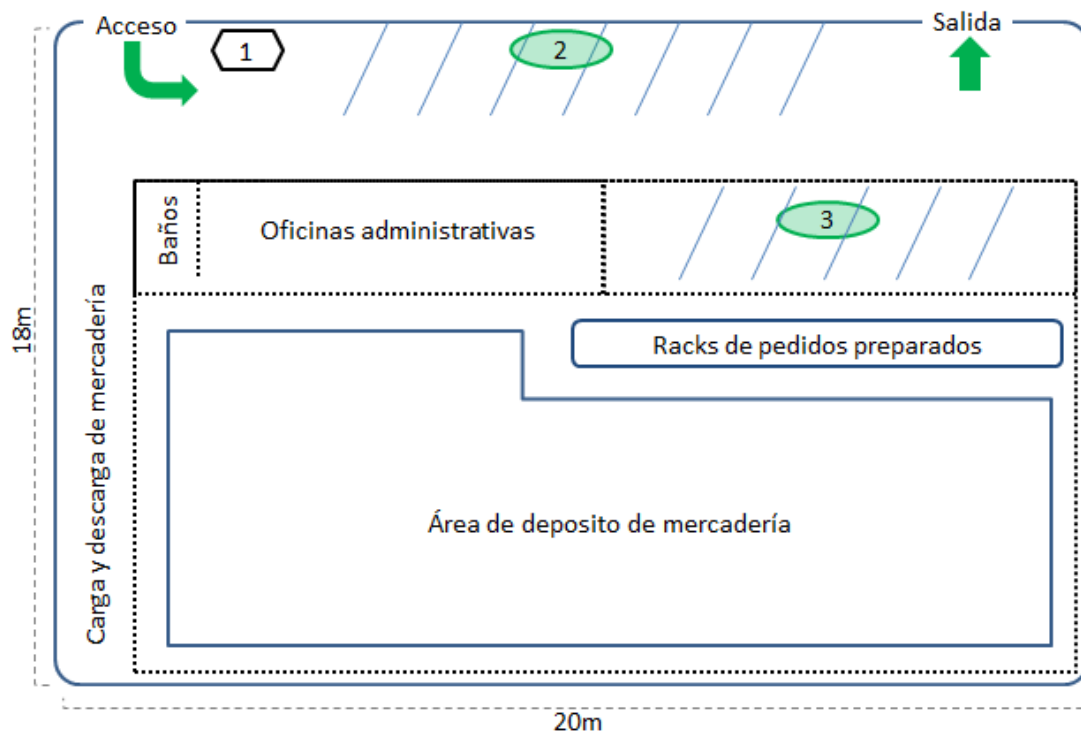
45.2. Rollos de cocina

45.2.1. Rollo De Cocina Sussex 50 Paños, 3 rollos.

45.3. Pañuelos

45.3.1. Pañuelos Descartables Elite C/Ext Seda X 10 Un.

ANEXO XIV – LAY OUT



1 – Punto de check in de cliente.

2 – Estacionamiento para clientes cuya compra no puede ser entregada inmediatamente.

3 – Espacio de entrega de productos adquiridos

ANEXO XV – PRESUPUESTOS FINANCIEROS

CASH FLOW ESCENARIO 1							
	Inversión Inicial	2019	2020	2021	2022	2023	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Ticket promedio en \$		\$ 870	\$ 948	\$ 1.034	\$ 1.127	\$ 1.228	
Ticket promedio en cantidad		411	563	717	839	808	
Puntos de venta		5	5	5	5	5	
Inflación periodo		9%	9%	9%	9%	9%	
Inflación acumulada		1	1,09	1,19	1,30	1,41	
Tendencia de Venta		115%	115%	115%	115%	115%	
Facturación Anual		\$ 128.800.000	\$ 192.050.000	\$ 266.800.000	\$ 340.400.000	\$ 357.420.000	100%
Costo de mercadería		\$ 83.720.000	\$ 124.832.500	\$ 173.420.000	\$ 221.260.000	\$ 232.323.000	65%
CMg		\$ 45.080.000	\$ 67.217.500	\$ 93.380.000	\$ 119.140.000	\$ 125.097.000	35%
Alquiler		\$ 4.872.000	\$ 5.310.480	\$ 5.788.423	\$ 6.309.381	\$ 7.496.176	2%
Gastos Administrativos		\$ 2.588.003	\$ 2.820.924	\$ 3.074.807	\$ 3.351.539	\$ 3.653.178	1%
Gastos de logística		\$ 16.449.843	\$ 28.233.549	\$ 32.675.669	\$ 36.673.780	\$ 38.026.987	11%
Gastos IT		\$ 835.200	\$ 910.368	\$ 992.301	\$ 1.081.608	\$ 1.285.059	0%
Gastos comerciales		\$ 6.440.000	\$ 9.602.500	\$ 10.672.000	\$ 13.616.000	\$ 14.296.800	4%
Gastos Varios		\$ 7.728.000	\$ 11.523.000	\$ 16.008.000	\$ 20.424.000	\$ 21.445.200	6%
Tota Gastos Operativos		\$ 38.913.046	\$ 58.400.821	\$ 69.211.200	\$ 81.456.309	\$ 86.203.400	25%
Rdo Bruto		\$ 6.166.954	\$ 8.816.679	\$ 24.168.800	\$ 37.683.691	\$ 38.893.600	11%
Gastos financieros		\$ 3.082.731	\$ 4.596.572	\$ 6.385.657	\$ 8.147.218	\$ 8.554.578	3%
Impuesto a las ganancias		\$ 1.079.478	\$ 1.477.037	\$ 6.224.100	\$ 10.337.766	\$ 10.618.658	3%

CASH FLOW ESCENARIO 2							
	Inversión Inicial	2019	2020	2021	2022	2023	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Ticket promedio en \$		\$ 870	\$ 948	\$ 1.034	\$ 1.127	\$ 1.228	
Ticket promedio en cantidad		358	489	623	730	703	
Puntos de venta		5	5	5	5	5	
Inflación periodo		9%	9%	9%	9%	9%	
Inflación acumulada		1	1,09	1,19	1,30	1,41	
Tendencia de Venta		100%	100%	100%	100%	100%	
Facturación Anual		\$ 112.000.000	\$ 167.000.000	\$ 232.000.000	\$ 296.000.000	\$ 310.800.000	100%
Costo de mercadería		\$ 72.800.000	\$ 108.550.000	\$ 150.800.000	\$ 192.400.000	\$ 202.020.000	65%
CMg		\$ 39.200.000	\$ 58.450.000	\$ 81.200.000	\$ 103.600.000	\$ 108.780.000	35%
Alquiler		\$ 4.872.000	\$ 5.310.480	\$ 5.788.423	\$ 6.309.381	\$ 7.496.176	2%
Gastos Administrativos		\$ 2.588.003	\$ 2.820.924	\$ 3.074.807	\$ 3.351.539	\$ 3.653.178	1%
Gastos de logística		\$ 15.467.429	\$ 25.818.820	\$ 29.795.645	\$ 33.396.644	\$ 34.708.923	11%
Gastos IT		\$ 835.200	\$ 910.368	\$ 992.301	\$ 1.081.608	\$ 1.285.059	0%
Gastos comerciales		\$ 5.600.000	\$ 8.350.000	\$ 9.280.000	\$ 11.840.000	\$ 12.432.000	4%
Gastos Varios		\$ 6.720.000	\$ 10.020.000	\$ 13.920.000	\$ 17.760.000	\$ 18.648.000	6%
Tota Gastos Operativos		\$ 36.082.633	\$ 53.230.592	\$ 62.851.176	\$ 73.739.173	\$ 78.223.335	25%
Rdo Bruto		\$ 3.117.367	\$ 5.219.408	\$ 18.348.824	\$ 29.860.827	\$ 30.556.665	10%
Gastos financieros		\$ 2.680.636	\$ 3.997.019	\$ 5.552.745	\$ 7.084.537	\$ 7.438.764	2%
Impuesto a las ganancias		\$ 152.856	\$ 427.836	\$ 4.478.628	\$ 7.971.701	\$ 8.091.265	3%
Rdo Neto	-\$ 16.798.891	\$ 283.876	\$ 794.553	\$ 8.317.451	\$ 14.804.588	\$ 15.026.636	5%

CASH FLOW ESCENARIO 3							
	Inversión Inicial	2019	2020	2021	2022	2023	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Ticket promedio en \$		\$ 870	\$ 948	\$ 1.034	\$ 1.127	\$ 1.228	
Ticket promedio en cantidad		304	416	530	620	598	
Puntos de venta		5	5	5	5	5	
Inflación periodo		9%	9%	9%	9%	9%	
Inflación acumulada		1	1,09	1,19	1,30	1,41	
Tendencia de Venta		85%	85%	85%	85%	85%	
Facturación Anual		\$ 95.200.000	\$ 141.950.000	\$ 197.200.000	\$ 251.600.000	\$ 264.180.000	100%
Costo de mercadería		\$ 61.880.000	\$ 92.267.500	\$ 128.180.000	\$ 163.540.000	\$ 171.717.000	65%
CMg		\$ 33.320.000	\$ 49.682.500	\$ 69.020.000	\$ 88.060.000	\$ 92.463.000	35%
Alquiler		\$ 4.872.000	\$ 5.310.480	\$ 5.788.423	\$ 6.309.381	\$ 7.496.176	3%
Gastos Administrativos		\$ 2.588.003	\$ 2.820.924	\$ 3.074.807	\$ 3.351.539	\$ 3.653.178	1%
Gastos de logística		\$ 14.485.015	\$ 23.404.091	\$ 26.915.620	\$ 30.119.509	\$ 31.390.858	12%
Gastos IT		\$ 835.200	\$ 910.368	\$ 992.301	\$ 1.081.608	\$ 1.285.059	0%
Gastos comerciales		\$ 4.760.000	\$ 7.097.500	\$ 7.888.000	\$ 10.064.000	\$ 10.567.200	4%
Gastos Varios		\$ 5.712.000	\$ 8.517.000	\$ 11.832.000	\$ 15.096.000	\$ 15.850.800	6%
Tota Gastos Operativos		\$ 33.252.219	\$ 48.060.362	\$ 56.491.151	\$ 66.022.038	\$ 70.243.270	27%
Rdo Bruto		\$ 67.781	\$ 1.622.138	\$ 12.528.849	\$ 22.037.962	\$ 22.219.730	8%
Gastos financieros		\$ 2.278.540	\$ 3.397.466	\$ 4.719.833	\$ 6.021.856	\$ 6.322.949	2%
Impuesto a las ganancias		\$ 0	\$ 0	\$ 2.733.155	\$ 5.605.637	\$ 5.563.873	2%
Rdo Neto	-\$ 16.578.995	-\$ 2.210.759	-\$ 1.775.329	\$ 5.075.860	\$ 10.410.469	\$ 10.332.907	4%

Bibliografía

ACADEMIA EDU. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. <http://www.academia.edu/7284880/FUNCIONES_Y_RESPONSABILIDADES_DEL_GERENTE_GERERAL>

ALRECK, Pamela y SETTLE, Robert B. The hurried consumer: Time-saving perceptions of Internet and catalogue shopping. [En línea]. Journal of Database Marketing Vol. 10, 1, 25–35. Junio, 2002 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.jdm.3240091.pdf>>.

AWDZIEJ, Marcin. Time Value and Values Delivered by Marketing. [En línea]. Management and Business Administration. Central Europe” Vol. 22, No. 4(127): p. 95–108. Julio, 2014 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-0bd3a94f-93fe-45d5-ac38-408e8b7eeae8/c/Awdziej.pdf>>

AMBITO. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>>

ARBA. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<http://www.arba.gov.ar/informacion/infogeneral/naiib/naiib.asp>>

ARGENTINA.GOB. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<https://www.argentina.gob.ar/justiciacerca/alquilar>>

BAVIERA-PUIG, Amparo. BUITRAGO-VERA, Juan. RODRIGUEZ-BARRIO, José Enrique. Un modelo de geomarketing para la localización de supermercados: diseño y aplicación práctica [En línea]. 1 ed. Oviedo. Marzo 2013 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/60788/Docfradis%202013_01%20DEFINITIVO.pdf?sequence=2>

BCRA. [en línea]. [consultado el 09 de septiembre de 2017]. <http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp>

BCRA. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<http://www.bcra.gov.ar/>>

BCRA. Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). [En línea], Julio 2017 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170731%20Resultados%20web.pdf>>

BLOG SAGE. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 17]. <<http://blog.sage.es/economia-empresa/funciones-e-importancia-del-departamento-de-cuentas-pagar/>>

BREGE, Staffan. LINDSKOG, Helena. Time-rich and time-poor consumer behavior. The importance of time in market segmentation. [En línea]. Linköping, Sweden, 2002 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:716408/FULLTEXT01.pdf>>.

BUENOS NEGOCIOS [en línea]. [consultado el 23 de julio de 2017]. <<http://www.buenosnegocios.com/notas/391-ventajas-y-desventajas-tercerizar>>

CAMARA DE LA INDUSTRIA ARGENTINA DE SOFTWARE, Reporte anual sobre el sector de software y servicios informáticos de la República Argentina [En línea], Mayo 2017 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < <http://www.cessi.org.ar/descarga-institucionales-2106/documento2-8dff5be5123cac1e74c1d00e21c09fde> >

CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRÓNICO, Estudio de Comercio Electrónico 2016. [En línea], Diciembre 2016 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < <https://es.slideshare.net/cacearg/resumen-estudio-anual-comercio-electrnico-2016> >

CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRÓNICO, Los Argentinos y el E-commerce – ¿Cómo compramos? (Agos. 2017), (Pdf).

CAMPAYO RODRÍGUEZ, Cristina. Los supermercados y su entorno en las distintas zonas urbanas [En línea]. Noviembre 2002 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < http://www.mercasa.es/files/multimedios/1297791835_DYC_2002_66_61_73.pdf>

DATOS MACRO. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<http://www.datosmacro.com/bono/usa>>

EDUCATIVO.NET. [en línea]. [consultado el 21 de Agosto de 2017]. <<http://www.educativo.net/articulos/funciones-principales-de-un-jefe-de-compras-83.html>>

EHOW. [en línea]. [consultado el 21 de ago. de 17]. < http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-deberes-gerente-logistica-lista_105084/

EHOW. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. < http://www.ehowenespanol.com/tareas-responsabilidades-cajero-supermercado-lista_105614/>

EL CRONISTA. [en línea]. [consultado el 09 de septiembre de 2017]. <<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Con-la-meta-de-inflacion-este-ano-cada-vez-mas-lejos-BCRA-se-enfoca-en-2018-20170830-0014.html>>

EL CRONISTA. [en línea]. [consultado el 09 de septiembre de 2017]. <<https://www.cronista.com/economiapolitica/Inflacion-y-PBI-mejoran-proyecciones-del-mercado-pero-siguen-lejos-de-las-metas-20170629-0117.html>>

EL CRONISTA. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Inflacion-dolar-y-PBI-las-proyecciones-de-los-analistas-son-mas-pesimistas-20170602-0103.html>>

EL INMOBILIARIOS. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<http://www.reporteinmobiliario.com.ar/nuke/article3321-valores-de-alquileres-en-el-gran-buenos-aires.html>>

EMPRENDEDOR XXI. [en línea]. [consultado el 13 de agosto de 2017]. <http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_formas_1b.asp>

FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIO. Evolución de sector supermercadista Argentino, (2016), (Pdf).

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, HERNÁNDEZ SAMPIERI Y LUCIO, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana, 2006. ISBN: 970-10-5753-8.

FONSECA, Alexandre. *Fundamentos del E-Commerce: Tú guía de comercio electrónico y negocios online*. 1a ed. España: Lulu Enterprises, Inc., 2014. 116 p. ISBN B00ITUF328.

FORMACION Y ESTUDIOS. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. <<https://www.formacionyestudios.com/cuales-las-funciones-auxiliar-administrativo.html>>

GARCIA MOLINA. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. <<http://garciamolina.es/funciones-basicas-del-vendedor-en-tienda/>>

HARVARD BUSINESS PRESS, Crear un plan de negocios: soluciones prácticas para los desafíos del día a día. Primera edición. Chile: Impact media comercial, 2009. 134 p. ISBN: 978-956-8827-11-3.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, Informes Técnicos vol. 1. n° 100. Cuentas nacionales, vol. 1 n° 09. Informe de avance de nivel de actividad. [En línea], Junio 2017 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_17.pdf>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, Informes Técnicos vol. 1. n° 109. Cuentas nacionales, vol. 1 n° 10. Estimador Mensual de Actividad Económica. [En línea], Abril 2017 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ema_06_17.pdf>. ISSN 2545-6636

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, ¿Qué es el Gran Buenos Aires? [En línea]. Buenos Aires, agosto 2003 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/4/folleto%20gba.pdf>>

INZAURRAGA, Luis María. Las barreras de entrada II. [En línea], Junio, 2010 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://www.grandespyms.com.ar/2010/06/04/estrategia-competitiva-las-barreras-de-entrada-salida-y-4-estrategias-de-ataque-continuacion/>>

I PROFESIONAL. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<http://www.iprofesional.com/notas/244669-Este-ano-aumentan-43-los-honorarios-minimos-de-los-contadores>>

I PROFESIONAL. Debate eterno: ¿Cuánto hay que ganar para ser clase media en Argentina? [en línea]. [consultado el 25 de julio de 2017]. <<http://www.iprofesional.com/notas/243879-Debate-eterno-cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-en-Argentina>>

KANTAR WORLD PANEL. Publications [En línea]: The Future of E-commerce in FMCG - 2016 Edition. [Consultado el 01 de julio de 2017]. <<https://www.kantarworldpanel.com/global/Reports#>>

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Decimocuarta ed. México: Pearson Educación, 2012. ISBN: 978-607-32-1420-9.

LA VOZ, Pyme. [en línea]. [consultado el 30 de julio de 2017]. <<http://pyme.lavoztx.com/porcentaje-de-ingresos-brutos-debe-asignarse-mercadotecnia-y-publicidad-13908.html>>

LOS ANDES. [en línea]. [consultado el 09 de septiembre de 2017]. <<http://www.losandes.com.ar/article/e-commerce-crece-la-venta-on-line-en-supermercados>>

LLOREDA, Enrique Zorita, Plan de negocios. Primera edición. España: ESIC Editorial, 2015. 231 p. ISBN: 978-84-15986-72-0.

MARTINEZ, Ezequiel. Big Bang News. [En línea]. Buenos Aires, mayo 2017 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < <http://www.bigbangnews.com/actualidad/Por-la-inseguridad-crece-la-tendencia-de-vivir-en-un-barrio-cerrado-20170502-0013.html> >

MERCADO LIBRE. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<https://www.mercadolibre.com.ar/>>

MINISTERIO DE ECONOMÍA, SUBSECRETARÍA DE COORDINACIÓN ECONÓMICA, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ESTADÍSTICA. La población de la provincia de Buenos Aires: Aspectos salientes de su crecimiento intercensal. Período 1947 – 2010. [En línea]. Buenos Aires, marzo 2014 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/Serie_Documentos_17-Poblacion.pdf>

MUNDO EMPRESARIAL. [En línea]. [consultado el 13 de agosto de 2017]. <<http://www.mundoempresarial.com.ar/nota/297158-sa-o-srl-que-sociedad-conviene-para-desarrollar-un-emprendimiento>>

NILSEN, Estilos de vida generacionales, (Noviembre, 2015), (Pdf).

OPORTUNIDADES EN BOLSA. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<http://www.oportunidadesenbolsa.com/research/2017/2/22/la-rentabilidad-del-sp-500-durante-los-ltimos-3-5-10-y-20-aos>>

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Ives. Generación de modelos de negocio. Deusto S. A. Ediciones, 2011, p. 14. ISBN: 978-84-234-27994.

PALERMO EDU, Coto SICSA, (Noviembre, 2015), (Pdf).

PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 2ª ed. México DF: Rei CECSA, 1982. 407 p. ISBN: 978-96-8260-3495

PROFESIONAL RETAIL. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. <<http://profesionalretail.com/dirigir-una-tienda-las-funciones-de-un-profesional-multidisciplinar/>>

PROFESSIONAL FORCE. [en línea]. [consultado el 21 de agosto de 2017]. <<http://professionalforce.cl/cinco-beneficios-tercerizacion-del-proceso-de-seleccion-de-personal/>>

PUEBLUM. Crecimiento sostenido: en Pilar y Tigre nacen cinco countries al año. [En línea], Diciembre, 2014 [consultado el 29 de agosto de 2017]. < <http://www.pueblum.com/news/countries/desarrollos/2014/12/01/crecimiento-sostenido-en-pilar-y-tigre-nacen-cinco-countries-al-ano/> >.

PYMEX. [en línea]. [consultado el 21 de ago. de 17]. <<https://pymex.pe/liderazgo/recursos-humanos/funciones-y-roles-del-jefe-de-operaciones>>

>

REPORTE INMOBILIARIO. [en línea]. [consultado el 10 de septiembre de 2017]. <<http://www.reporteinmobiliario.com.ar/nuke/article3321-valores-de-alquileres-en-el-gran-buenos-aires.html>>

>

SCHWAB, Klaus. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2016–2017 [En línea]. Ginebra, 2016. [consultado el 29 de agosto de 2017]. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf>. ISBN-13: 978-1-944835-04-0.

TIME VALUE AND VALUES DELIVERED BY MARKETING. [En línea]. Management and Business Administration. Central Europe” Vol. 22, No. 4(127). Julio, 2014 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-0bd3a94f-93fe-45d5-ac38-408e8b7eeae8/c/Awdziej.pdf>>.

UADE. Estructura Modelo de un plan de negocios. Buenos Aires. (2017), (Pdf).

UADE. Introducción de la Gestión estratégica del capital humano. (2017), (Pdf).

UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA (UCA), Observatorio de la deuda social argentina. Heterogeneidades sociales en la Región Metropolitana de Buenos Aires. [En línea]. Buenos Aires, 2013 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/Boletin_AMBA_UCA_web.pdf>. ISBN 978-987-620-251-0.

UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA (UCA), Observatorio de la deuda social argentina. Situación Social del Área Metropolitana Buenos Aires. [En línea]. Buenos Aires, 2011 [consultado el 29 de agosto de 2017]. <www.uca.edu.ar/uca/common/grupo81/files/Resumen_ejecutivo_-_CARITAS.doc>

>

VILTARD, L.A. (2015). The death of the business plan: more than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives [en línea]. Independent journal of management & production 6 (4). [consultado el 29 de agosto de 2017]. <<http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/361>>

WHARTON [en línea]. [consultado el 23 de julio de 2017]. <<http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/los-diferentes-habitos-compra-millennials-generacion-x-baby-boomers/>>