

POTENCIAL Y ALTERNATIVAS EN EL MERCADO DE LOS DESCUENTOS EN ZONAS DE ALTO TRANSITO

FERNANDO CARLOS MUÑOZ
MBA 2014 - INTENSIVO

RESUMEN EJECUTIVO

La industria

Luego de los estudios realizados, se observa un nicho de mercado de gran expansión en los últimos dos años. Lejos de alcanzar su plenitud, se presenta un escenario propicio de grandes oportunidades, que parece favorable para el desarrollo de emprendimientos innovadores.

Los grandes jugadores del mercado acaparan la atención, sin embargo, su estrategia expansiva parece haber dejado de lado el desarrollo, para transformarse en grandes conglomerados en busca de pequeñas empresas en mercados emergentes con potencial de crecimiento.

Sudamérica como un mercado por explotar, con características culturales que lo hacen un territorio atractivo y de gran potencial.

El Mercado

Analizamos el mercado objetivo de la solución Club De Punto (CDP), desarrollada en la tesis: “Alternativa de solución de descuento en base a puntos en consumos masivos en restaurantes”.

La zona elegida para la implementación del negocio es la zona de microcentro, la cual a su vez, será dividida en cuatro sectores con el objetivo de planear un acercamiento ordenado y eficiente sobre los comercios. Las acciones necesarias para lograr la penetración del producto, pueden encontrarse en la tesis que plantea la solución alternativa.

Los clientes de CDP, son los locales de comida al paso, o restaurantes y bares que den servicio gastronómico en la franja horaria del mediodía los días laborales, en las zonas anteriormente mencionadas.

A continuación, se presenta una breve descripción del segmento objetivo:

COMERCIOS	
	Valor (AR\$)
Ticket promedio	90
Clientes diarios promedio	250
Facturación mensual	495.000
Margen comidas saladas	25%
Margen postres y otros	45%
Margen bebidas	35%
Ingreso Neto Promedio	173.250,0

Respecto a los usuarios de CDP, serán los empleados que trabajan en horario de oficina en las zonas anteriormente planteadas. Aquí una breve descripción del segmento:

Usuarios	
	Valor
Cantidad de clientes	600.000
Ticket promedio (AR\$)	70
Compras mensuales	15
Repetitividad	0,2
Sensibilidad al precio	5
Compras con CdP (semanales)	3
Meses de compra	11
Semanas por mes	4

Competencia

Si bien ya existen alternativas para la oportunidad de negocio planteada, ninguna tuvo la penetración esperada. El inconveniente que observamos, es que la mayoría de estas opciones, no reconoce directamente al segmento de mayor valor para los comercios, sino que otorga el mismo beneficio a los clientes esporádicos como a los habituales. Esta diferenciación, como se plantea en la tesis de Guido Orlandi: “Alternativa de solución de descuento en base a puntos en consumos masivos en restaurantes”, parece un valor agregado respecto a la competencia. Aquí exponemos algunas compañías y servicios que compiten en el sector:

- CuponStar
- Mundo Descuento
- Club La Nación
- Clarín 365
- Groupon
- Pedidos Ya
- Descuentos de los bancos y las tarjetas de crédito

Otra cualidad que hace a CDP una alternativa “práctica”, es su completa integración digital, también explicada al detalle en la tesis de Guido Orlandi.

Factores clave

Comprender como piensa el cliente, tanto usuarios como comercios, es una pieza fundamental del análisis. Una forma tradicional y efectiva de realizarlo es a través de encuestas. De este modo alcanzamos el punto de vista del consumidor, resumiendo algunos factores claves de éxito, teniendo en cuenta las necesidades y gustos de cada cliente.

- Nivel de descuento
- Uso presencial
- Concepto claro
- Variedad de la oferta (cantidad de comercios en horario del mediodía que operan con CdP)
- Simplicidad de uso y comodidad
- Simplicidad de enrolamiento

- Atractivo de uso
- Beneficios Adicionales

Alcanzamos resultados favorables en cuanto a:

- La necesidad de un servicio superador
- La importancia y relevancia que le otorga el consumidor a los beneficios
- Las costumbres y necesidades de los potenciales consumidores
- La percepción del consumidor ante diferentes tipos de oferta
- El aumento en la frecuencia de compra, que tendría el consumidor, ante determinadas acciones
- La tolerancia de los comercios ante las estrategias de descuentos
- La predisposición de los comercios a implementar nuevas estrategias de venta

Todo ello nos da un panorama y escenario del contexto, que como veremos desarrollado al detalle más adelante, otorga una excelente oportunidad para la elaboración de una alternativa superadora en el mercado.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
La industria	2
El Mercado	2
Competencia	4
Factores clave	4
INDICE	6
INTRODUCCION	8
CAPITULO I: La industria	9
Segmentos en los que se desarrollara el negocio	9
Competencia	9
Comparación financiera	11
Key Ratios	13
Ciclo de Vida de la Industria	14
Fuerzas de Porter	15
CAPITULO II: El Mercado	17
Análisis de clientes y usuarios	19
Usuarios	19
Cliente (Comercios)	22
Zonas	25
Demanda, capacidad y proyecciones de ventas	26
Análisis en base a la demanda (top-down)	26
Análisis en base a la oferta (Bottom-up)	27
Proyección de ventas totales	28
Conclusiones	28
CAPITULO III: Consideraciones operativas y organizacionales	29
Consideraciones operativas	29
Descripción de los procesos	30
.....	30
Consideraciones Organizacionales	31
Cuadro organizacional	33
.....	33

Estrategia organizacional desde el punto de vista legal	33
Aspecto estratégico	33
Aspecto impositivo	34
Aspecto legal	34
Responsabilidad	35
CAPITULO IV: Análisis de las expectativas del consumidor y los clientes	35
Como piensa el consumidor.....	35
Los comercios como clientes, ¿desean un cambio?	45
CAPITULO V	51
CONCLUSIONES	51
Apéndice.....	52
La Industria	52

INTRODUCCION

En la exposición desarrollada a continuación, se estudia, plantea y analiza el contexto general y específico para el desarrollo de herramientas que fidelicen el consumo de alimentos en zonas de alto tránsito.

Como observaremos a lo largo de la tesis, intentaremos deducir si existe una industria que alimente las expectativas, si el mercado objetivo tiene una escala acorde a la masividad necesaria para un emprendimiento de esta naturaleza y si las expectativas y necesidades de los clientes, tanto usuarios como comercios, son las indicadas para el desarrollo de la aplicación y coinciden con los supuestos planteados con anterioridad.

Se realizara un recorrido desde los puntos más generales de la industria y el mercado, a las necesidades más específicas de consumidores y clientes. En el medio podremos encontrar detalles de la estructura técnica, organizacional y legal que suelen acompañar a las compañías del sector. Algunos de estos puntos son desarrollados en plenitud en la tesis: “Alternativa de solución de descuento en base a puntos en consumos masivos en restaurants”, la cual recomendamos leer para comprender ambos trabajos como uno en general.

CAPITULO I: LA INDUSTRIA

Segmentos en los que se desarrollara el negocio

Sector: Technology

Industry: Internet Information Provider

-Programas de beneficios.

-Pedidos online.

Competencia

Compañías locales



Tarjeta de beneficios Club la Nación

web: club.lanacion.com.ar

App: Android ; iOS ; Windows Phone

Ofrece un servicio de descuentos que varían desde un 15% hasta un 50% con frecuencias mensuales, semanales, diarias y especiales. También otorga beneficios 2x1 con algunos proveedores específicos.

Tiene convenios con 1228 restaurantes de Capital Federal (720), G.B.A. Oeste (119), G.B.A. Norte (219) y G.B.A. Sur (170). A su vez tiene adheridos 167 locales de delivery, constituyendo su oferta de la siguiente manera, Capital Federal (98), G.B.A. Oeste (8), G.B.A. Norte (40), G.B.A. Sur (21).

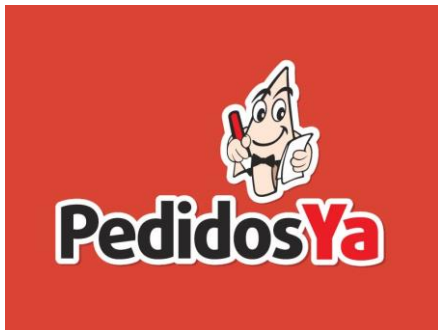


Tarjeta de beneficios Clarín 365

web: 365.clarin.com

App: Android ; iOS ; Windows Phone

Tiene convenios con 652 Restaurantes en Capital Federal (399) y Gran Buenos Aires (253) otorgando descuentos que varían entre un 10% a 50%, con beneficios 2x1 y especiales en algunos casos. La frecuencia es relativa al día de la semana. En cuanto al servicio de delivery, ofrece descuentos que varían entre un 15% a un 35%, como así también promociones 2x1 en algunos casos. Posee convenios con 69 locales en Capital Federal (47) y Gran buenos Aires (22).



Pedidos YA

web: www.pedidosya.com.ar

App: Android ; iOS ; Windows Phone

Desarrollo de capitales uruguayos. Tiene 3000 restaurantes listados en su aplicación de un total de 15000 locales a nivel regional en Argentina. Sus ingresos corresponden al 10% del total mensual que venden los restaurantes a través de su aplicación.

También tiene un servicio de marca blanca que utilizan empresas como Burger King.

Tiene operaciones en Colombia, Chile, México, Perú, Puerto Rico y Venezuela.

En 2014 el 80% de su capital accionario fue adquirido por la empresa alemana

Delivery Hero, empresa valuada en 3.1 billones de dólares.

Compañías extranjeras



GrubHub

web: grubhub.com

App: Android ; iOS ; Windows Phone

Empresa líder norteamericana de pedidos online con participación en más de 700 ciudades estadounidenses y Londres. Procesa en promedio 234.700 órdenes por día. Ha brindado servicio a más de 5.6 millones de personas en los últimos 12 meses. En 2014 se convirtió en la primera empresa del rubro en cotizar por encima del billón de dólares en la bolsa de New York.



Jus Eat

web: just-eat.com

App: Android ; iOS ; Windows Phone

Empresa de capitales ingleses de pedidos online con operaciones en 15 países alrededor del mundo en el continente europeo y americano. En su aplicación se listan más de 59.000 locales. En la primera mitad del 2015 hubo 41.9 millones de órdenes a través de Just Eat, obteniendo una ganancia promedio por orden de 2.36 libras.

Comparación financiera

En este punto ofrecemos la comparación entre los EERR de dos compañías extranjeras con operaciones en Estados Unidos, y para el principal competidor a nivel local. Los números se encuentran expresados en dólares estadounidenses.

	Internacional		Nacional
	GrubHub	Just Eat	Pedidos YA
Period Ending	Dec 31, 2015	Dec 31, 2015	Dec 31, 2015
Total Revenue	\$ 361.825.000	\$ 248.000.000	\$ 5.005.000
Cost of Revenue	\$ 140.206.000	\$ 24.000.000	\$ 557.000
Gross Profit	\$ 221.619.000	\$ 224.000.000	\$ 4.448.000

Operating Expenses			
Research Development			
Selling General and Administrative	\$ 131.656.000	\$ 165.000.000	\$ 2.000.000
Cost of revenue total	-	\$ 24.000.000	-
Others	\$ 28.034.000	-	-
Total Operating Expenses	\$ 159.690.000	\$ 189.000.000	\$ 2.000.000

Operating Income or Loss	\$ 61.929.000	\$ 35.000.000	\$ 2.448.000
---------------------------------	----------------------	----------------------	---------------------

Earnings Before Interest And Taxes	\$ 61.929.000	\$ 35.000.000	\$ 2.448.000
Interest Expense	-	-	-\$ 1.000
Income Before Tax	\$ 61.929.000	\$ 35.000.000	\$ 2.448.000
Income Tax Expense	-\$ 23.852.000	-\$ 12.000.000	-\$856.800
Minority Interest	-	-	-
Net Income From Continuing Ops	\$ 38.077.000	-	-
Non-recurring Events	-	-	-
Discontinued Operations	-	-	-
Extraordinary Items	-	-	-
Effect Of Accounting Changes	-	-	-
Other Items	-	-	-
Net Income	\$ 38.077.000	\$ 23.000.000	\$1.590.200

El EERR arroja empresa con grandes ventas, pero a su vez costos altos, principalmente en la cuenta "selling general and administrative". Nuestro trabajo de

investigación arroja que dicha cuenta se encuentra destinada principalmente a marketing, y en gran porcentaje a publicidad. Esta interpretación cobra sentido cuando hablamos de empresas de consumo masivo.

Key Ratios

Aquí exponemos los ratios más importantes de la industria para cada compañía representativa de la competencia.

Key Ratios	Internacional		Nacional
	GrubHub	Just Eat	Pedidos YA
EBIT margin (%)= EBIT/Sales	17,12%	14,11%	48,91%
NOPAT margin (%)= NOPAT/Sales	10,52%	9,27%	31,77%
Capital employed turnover (times)= Sales/CE	1,85	1,21	-%
ROCE (%)= NOPAT/CE	4,34%	3,68%	-%
ROA =Net Income/Total Assets	4%	3,00%	4,00%
ROE = Net Income/Equity(Capital)	5%	4,14%	5,70%
ROI =Gross Profit/Cost Rev.	158%	933,33%	798,56%
Gross Margin =Gross Profit/Revenue	61%	90,32%	88,87%
Net Profit Margin =Net Income/Revenue	10,52%	9,27%	31,77%
Operating Margin =Operating Expenses/Revenue	17%	14%	49%
Profit Margin =Net Income/Revenue	11%	9%	32%
Usuarios	8100000	11000000	183658
Pedidos por año	84492000	83799996	2930380
Revenue per order (U\$S)	\$ 4	\$ 3,25	\$ 1,71

La información de Pedidos YA fue proporcionada por el gerente contable zonal de Argentina, no pudimos acceder al balance, esa es la razón por la cual no se ha podido calcular el CE y conocer los ratios: ROCE y Capital employed turnovers. Debimos ajustarnos a la información proporcionada.

Ciclo de Vida de la Industria



Datos de la industria revelan que a fines de 2014 y principios de 2015 el 5% del total de los pedidos de comida en la Argentina fueron realizadas a través de la web. Un dato aún más llamativo es que el 18% de las solicitudes de delivery fueron realizadas a través del celular.

Esto marca una tendencia hacia un estilo de vida más “cómodo” o eficiente, realizar un puñado de acciones que se traducen en la disponibilidad de un menú, y posterior pedido, aprovechando el tiempo escaso, son las principales fortalezas de este modelo de negocio según los especialistas de la industria. En países desarrollados estos números son mucho mayores, un ejemplo de ello son las empresas GrubHub y Just Eat, con más de 19 millones de usuarios activos y 160 millones de pedidos por año, aumentando a tasas que superan el 50% anual, llegando al 100% en el caso de la multinacional Delivery Hero, representa una tendencia en la industria de pedidos online que parece no tener techo.

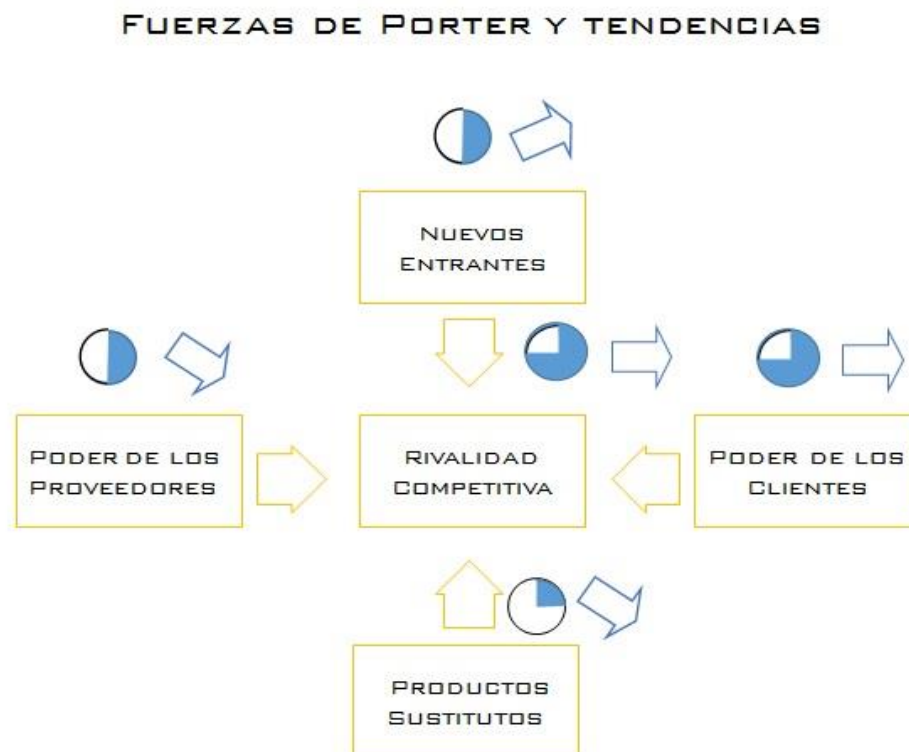
Otra particularidad que poseen estas compañías es la facilidad que tienen para la internacionalización de sus actividades. Un ejemplo claro es la alemana Delivery Hero, multinacional con operaciones en 34 países y más de 2500 empleados alrededor del mundo. En el 2014 adquirió el 80% de PedidosYA, comenzando un proceso de expansión hacia el mercado latinoamericano.

Testimonio: El número de pedidos realizados a través de la plataforma se multiplicó por 12 en un solo año. Y en los seis meses previos a la adquisición de PedidosYa, la startup duplicó el número de órdenes procesadas. Según Niklas Östberg, CEO de DeliveryHero, el crecimiento de ese negocio en Latinoamérica es “tremendo”.

Otra particularidad de la industria es la facilidad que tienen estas compañías para obtener financiamiento, solo en el 2015 Delivery Hero obtuvo más de 3,1 billones de dólares en inversiones, GrubHug desde que se hizo pública en 2014 ya ha superado el billón de dólares en la bolsa de New York, son números que fortalecen la confianza del inversor en una industria en crecimiento.

En conclusión, la industria de los pedidos y servicios gastronómicos online ha crecido en términos exponenciales en los últimos dos años, los grandes jugadores del rubro absorben pequeñas compañías en busca de mayor participación de mercado, el negocio se desarrolla a escala mundial y parece ser solo el comienzo. Esto representa una oportunidad en la industria para aquellas empresas que puedan moldear un negocio ordenado a nivel operacional y masivo en términos de consumo.

Fuerzas de Porter



Drivers

Nuevos entrantes

- Barreras de entrada medianas a bajas
- Innovación en el desarrollo del producto (+)

-Existencia de jugadores fuertes, tienen la ventaja de la red de proveedores ya constituida

Poder de los Clientes

-Clientes atomizados y desagrupados tienen poco poder de influencia

-Si no perciben rápidamente el beneficio, fracasa el producto (-)

-Masa crítica que decide el éxito del producto

-Impaciencia, la oferta de alternativas puede hacerlos cambiar (+)

Productos sustitutos

-Efectivos pero con poco margen para innovar (+)

-No ofrecen beneficios adicionales (+)

Poder de los proveedores

-Deben percibir el beneficio económico del producto, sino, no hay negocio (-)

-Poco innovadores (-)

-Búsqueda constante de expandir su mercado, aumentar ventas y rotación (+)

Rivalidad competitiva

-La innovación como factor de diferenciación (+)

-Los beneficios económicos importan al cliente (+)

-La variedad en la oferta es importante (+)

-Productos nuevos similares (-)

-Grandes jugadores se disputan el mercado global (+)

Grandes jugadores se disputan el mercado mundial, sin embargo, la expansión de dichos conglomerados se traduce en la compra de empresas regionales con potencial de expansión.

La gran competencia entre estos "oligopolios" de oferta gastronómica mundial, abre la puerta a una contienda más equitativa entre compañías regionales que tienen el objetivo de aglomerar mercado y verse atractivas para las mega empresas del sector.

A su vez, el mercado latino es una plaza seductora, con un gran potencial de crecimiento, en primera instancia por ser países en vías de desarrollo, cantidad de smartphones, población y la cultura del "buen comer".

Las barreras de entrada son escasas, lo importante es lograr innovación en una industria que aspira a lo masivo y atrapar a un consumidor que no dudara un segundo en optar por una opción más seductora.

Un panorama con estas características, presenta una oportunidad para nuevos emprendimientos. Sin innovación es muy difícil competir cara a cara con empresas de mayores recursos, por eso encontrar factores diferenciadores es importante. A favor

encontramos la volatilidad del consumidor a buscar alternativas más eficientes en el servicio, las modas son pasajeras y el producto siempre debe ser atractivo.

En fin, a nivel local, el principal desafío no es la competencia, sino desarrollar un producto atractivo para el usuario.

CAPITULO II: EL MERCADO

Este capítulo busca entender quienes son los clientes y los usuarios de la solución, cuáles son sus necesidades, qué opciones existen ya y como entra CdP dentro del esquema competitivo.

El siguiente paso es determinar el mercado potencial en función de las zonas, la cantidad de usuarios y comercios por zona y el potencial de conversión (cantidad de comercios que eligen utilizar CdP).

Finalmente se obtiene una proyección de ventas en base a la información anterior y teniendo en cuenta el modelo de negocios aplicable, explicado en el capítulo de la oferta.

Es importante entender que en la industria del software, particularmente en la de las aplicaciones para terminales, existen casos como el CdP donde no solo es importante tener en cuenta a los clientes, que en este caso son los comercios que pagan por el uso de la solución, sino también a los usuarios (los clientes de los comercios), las personas que descargan la aplicación. Esto es así puesto que sin una base de usuarios “atractiva” ningún comercio estaría dispuesto a adoptar la solución. Resumiendo se consideran los dos siguiente actores para el análisis de mercado:

- **COMERCIOS:** comercios de venta de comida durante horas del mediodía en zonas de alto tránsito. Son la fuente de ingresos de CdP
- **USUARIOS:** clientes de los comercios, usuarios de smartphones Android o iOS que descargan la aplicación CdP y que representan la base de usuarios. Son clave para que la solución resulte atractiva.

En el caso de Club de Puntos, los proveedores (Amazon para el servicio de hosting y los proveedores de insumos) pueden no ser tenidos en cuenta dentro del esquema competitivo, ya que no ejercen una influencia importante.

Respecto de los competidores, los más destacables son Cuponstar, Club la Nacion, Clarin 356, las tarjetas de credito y debito de los bancos y los programas de puntos y beneficios propios de los comercios (ej: tickets de los supermercados)

Finalmente son sustitutos de Club de Puntos otros jugadores como PedidosYA y los pedidos de telefónicos de comida.

El siguiente cuadro de Porter ilustra el escenario competitivo, junto con los puntos más relevantes, y permite entender de dónde proviene la mayor amenaza, en este caso de los sustitutos como PedidosYA, seguido por competidores como Cuponstar.



Análisis de clientes y usuarios

Usuarios

El cliente al que apunta CdP es el empleado de oficina que dispone en promedio de una hora para comprar comida y almorzar, ya sea en la oficina o en el local. El rango de edad objetivo va desde los 18 a los 40 años. el nivel socioeconómico va desde medio y medio-alto y para focalizar, las zonas son la descriptas en el apartado zonas.

Para el cliente potencial de CdP, el gasto porcentual al mes en comida en horas del almuerzo ronda entre un 5% y un 15% de su salario, con un gasto promedio de AR\$90 pesos por compra.

Este cliente además busca calidad y variedad a la hora de elegir la comida y está dispuesto a sacrificar “algo de plata” a cambio de darse el gusto de comer lo que quiere. Tiene un sensibilidad media al precio.

La forma de consumo se distribuye en un 80% de manera presencial, un 15% de manera telefónica y un 5% de manera online. Hay además un porcentaje de las veces, en el que los clientes repiten el lugar de consumo. De analizar la distribución de los canales de venta se observa que el cliente tiene preferencia por hacer la compra presencial, y esto tiene que ver con la posibilidad de ver el producto que va a consumir y el ambiente donde se elabora. Además de eso ir a hacer la compra personal sirve para “cortar” con la rutina laboral por unos momentos.

Por las zonas elegidas y el target socioeconómico, se puede decir que la penetración de teléfonos celulares es cercana al 100% mientras que la penetración de Smartphones será igual o superior al 70% (promedio de penetración de este tipo de terminales dentro de la base de clientes de las tres operadoras). Los siguientes parámetros describen el comportamiento promedio durante la compra:

CLIENTES	
	Valor
Cantidad de clientes	600.000
Ticket promedio (AR\$)	70
Compras mensuales	15
Repetitividad	0,2
Sensibilidad al precio	5
Compras con CdP (semanales)	3
Meses de compra	11
Semanas por mes	4

El cliente de CdP necesita una forma de reducir el gasto de almuerzo, siempre que eso no implique modificar sus elecciones en cuanto a tipo de comida y lugar. Esta necesidad es clara considerando el porcentaje que representa dentro del salario promedio.

Adicionalmente una solución que le ofrezca opciones de comida y locales cercanos adheridos puede ser muy bienvenida.

La mejor forma será aquella que le brinde al cliente el mayor nivel de descuento dentro del conjunto de opciones habituales (los comercios donde consume habitualmente). Adicionalmente una solución vistosa, moderna y tecnológica será bien recibida. La siguiente lista resume los atributos más y sus valoraciones:

- Nivel de descuento (5)
- Uso presencial (3)
- Concepto claro (4)
- Variedad de la oferta (4) (*en este caso se entiende por variedad de la oferta, la cantidad de comercios en horario del mediodía que operan con CdP*)
- Simplicidad de uso y comodidad (3)
- Simplicidad de enrolamiento (4)
- Atractivo de uso (4)
- Adicionales (3)

Actualmente existen opciones disponibles que ofrecen beneficios y descuentos. Los más conocidos son Cuponstar, Club La Nación, Clarín 365, tarjetas de crédito y débito (beneficios otorgados por los bancos) y PedidoYA!

Los cuatro primeros casos se focalizan en los descuentos mientras que el último se focaliza en simplificar el pedido aunque también ofrece beneficios y descuento en ciertos casos.

En líneas generales, se espera que CdP tenga una penetración mayor que los programas actuales de descuento por el modelo de descuento, variable en función de la cantidad de compras, que realmente actúa como un mecanismo para fidelizar al cliente y aumentar la rotación.

En comparación con los beneficios de CLN y C365, CdP es completamente gratis para los clientes y el proceso de enrolamiento es más simple, además esperamos tener una aceptación más alta por parte de los comercios. CdP también la solución es más atractiva, completamente basada en una aplicación para smartphones a diferencia de las tarjetas de CLN y C365.

En comparación con los beneficios de las tarjetas de crédito y débito, los beneficios de CdP son similares y además el descuento es realizado en el momento por el comercio.

Finalmente contra PedidosYA!, CdP brinda un mayor número de comercios adheridos con descuento y por sobre todo cubre el caso de consumo presencial que como ya se vio, es el caso mayoritario.

La siguiente tabla compara los atributos de CdP y la competencia y asigna un peso total a cada solución según la ponderación de cada uno de los atributos.

ATRIBUTOS (USUARIOS) (escala 1 a 5)						
	VALORACIÓN	CdP	CuponStar	CNL- C365	BANCOS	PedidosYA!
Nivel de descuento	5	3	4	4	4	2
Caso de uso presencial	3	5	5	5	5	0
Concepto claro	4	4	4	5	5	5
Variedad de la oferta	4	4	1	2	2	5
Simplicidad de uso y comodidad	3	4	4	3	4	3
Simplicidad de enrolamiento	4	4	4	3	3	3
Atractivo en el uso	4	5	2	2	2	4
Adicionales	3	4	0	1	1	3
TOTAL		15	11	12	12	12

La tabla muestra que CdP es superior en comparación con sus competidores.

Es de esperar que el cliente vea a CdP como una opción para comprar comida a un precio más bajo, dependiendo de la cantidad de veces que compra en un mismo lugar.

Se espera que a gracias a la implementación de CdP y solo debido al beneficio del descuento, la repetitividad en el consumo aumente a un mínimo de 0,4 hasta un máximo de 0,8.

Estos datos son soportados por la información recopilada mediante las encuestas, mostrada en el capítulo de marketing.

Cliente (Comercios)

Los comercios, son los locales de venta de comida que funcionan en el horario del almuerzo en las zonas de alto transito detallados en el apartado de las zonas. Ofrecen comida para llevar, para consumir en el local o ambas.

Aunque hay una amplia variedad de este tipo de comercios, que van desde discos hasta restaurantes, entendemos que la segmentación más simple es en función del valor del ticket promedio y la cantidad de clientes diarios.

COMERCIOS	
	Valor (AR\$)
Ticket promedio	90
Clientes diarios promedio	250
Facturación mensual	495.000
Margen comidas saladas	25%
Margen postres y otros	45%
Margen bebidas	35%
Ingreso Neto Promedio	173.250,0

Este tipo de locales ópera de tres formas: venta presencial “para llevar”, delivery y venta para consumo en el local. En las zonas objetivo la distribución es la siguiente:

“para llevar” y delivery	70%
consumo en el local, “para llevar” y delivery	30%

Los locales de este tipo requieren de una alternativa para diferenciarse, aumentar la fidelidad de sus clientes y aumentar además la rotación y generar una mayor facturación.

En la mayoría de los casos este tipo de locales ponen poco o nada de esfuerzo en marketing y promoción, lo cual los deja en una posición competitiva débil, especialmente frente cadenas grandes (ie: Green Eat) o algunos pocos comercios bien organizados y gestionados.

Por ser locales chicos el atributo más valorado es el precio de la solución (5 en una escala del 1 al 5), en segundo lugar la erosión del ticket promedio (4), en tercer lugar la efectividad (4) y en cuarto la simplicidad (3).

Se elige un modelo compuesto por un pago fijo mensual que incluye la instalación y el soporte más un pago variable por canje de puntos. El pago por canje resulta ser una forma de compartir el riesgo entre CdP y los comercios.

Opcionalmente los comercios pueden pagar por campañas de marketing promocional, que consiste en enviarles a los usuarios que ya se han descargado la aplicación notificaciones a través de la aplicación de CdP con promociones y ofertas.

También de manera opcional los comercios pueden optar por pautar dentro de la aplicación.

MODELO DE NEGOCIOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Fijo Mensual	2500	3000	3450	3.451	3624
Variable por operación de canje 7%	6	7,2	8,28	9,11	9,56
CPM (campañas promocionales)	500	600	690	759	797
Pauta (en la aplicación)	1000	1200	1380	1518	1594

A diferencia de Cuponstar, CLN y C365, los comercios solo dan descuento al segmento de clientes que mayor valor les representa (los clientes que más consume) CdP también permite variar el esquema de puntos según el día, la hora y los productos, permitiendo direccionar en cierta medida la demanda.

A diferencia de los programas de puntos de los bancos, no es necesario que el comercio opere con tarjetas de débito o crédito ni que la compra se realice por este medio.

Finalmente en comparación con PedidosYa! y otros sitios de pedidos online, CdP funciona para el caso de la compra presencial.

La siguiente tabla resume los atributos y los compara con la competencia

ATRIBUTOS (COMERCIOS) (escala 1 a 5)						
	VALORACION	CdP	CuponStar	CNL-C365	BANCOS (descuentos)	PedidosYA!
Precio	5	2	2	5	1	3
Erosion de precio ticket promedio	4	3	2	2	2	4
Efectividad	4	5	3	2	3	2
Simplicidad	3	5	4	3	5	4
TOTAL		7	5	6	5	6

Zonas

Se seleccionan cuatro zonas para el plan, las cuales serán cubiertas de manera gradual, según se explica en el plan de operaciones.

A continuación se resumen los datos demográficos de las zonas.



El gráfico de las zonas sirve primero para estimar un volumen potencial de clientes y usuario y para proyectar los esfuerzos operativos y de marketing.

Las dos primeras zonas tiene unas 50 manzanas aproximadamente cada una, mientras que las dos últimas tienen unas 120 manzanas aproximada. Para las zonas 1 y 2 se considera un promedio de 4 locales y 3000 por manzana, mientras que para las zonas 3 y 4 se considera un promedio de 3 locales y 2500 personas por manzana. Se asume que los comercios considerados son los comercios antes descritos, susceptibles de adherirse a CdP.

ANÁLISIS ZONAS				
	Zona 1	Zona 2	Zonas 3	Zona 4
Comercios	200	200	360	360
Población	150.000	150.000	300.000	300.000

Entre las 4 zonas hay 1120 comercios.

Demanda, capacidad y proyecciones de ventas

A continuación se analiza la demanda esperada (análisis top-down) como función de la cantidad de usuarios que descargan la aplicación, la capacidad esperada (análisis bottom-up) y las proyecciones de ventas.

Análisis en base a la demanda (top-down)

La demanda esperada en este caso se considera la cantidad de usuarios que descargan la aplicación CdP. Esta demanda está directamente relacionada al marketing de la solución y sirve por un lado para calcular la base potencial de usuarios para campañas promocionales (y el volumen de ventas que esto genera) y por otro lado para tener una referencia del volumen de clientes que a través de CdP entraron en contacto con los comercios que operan la solución.

Se asumen que la adopción de la CdP crece a un 5% anual sobre el total de la población de las zonas en cuestión (dentro de la franja horaria del mediodía). A partir de 2017 además se asume que la población crece un 15% todos los años.

ANÁLISIS TOP-DOWN					
DEMANDA					
	2017	2018	2019	2020	2021
Población	300.000	690.000	793.500	912.525	1.049.404
Usuarios CdP	15.000	70.725	125.075	196.655	289.931
% CdP	5%	10%	16%	22%	28%
PROYECCIÓN DE VENTAS (AR\$)					
Campañas promocionales	\$360.000	\$2.036.880	\$4.142.498	\$7.164.529	\$11.090.901

Análisis en base a la oferta (Bottom-up)

El análisis bottom-up se realiza según la capacidad, la cual es una función de la cantidad de comercios adheridos al sistema CdP.

ANÁLISIS BOTTOM-UP					
CAPACIDAD					
	2017	2018	2019	2020	2021
Comercios	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
Comercios CdP	56	115	177	241	309
% Comercios CdP	5%	10%	16%	22%	28%
Clientes mensuales	308.000	631.400	970.970	1.327.519	1.701.894
% Compras CdP	5%	10%	16%	22%	28%
Operaciones mensual CdP (canje)	7.700	32.359	76.525	143.044	235.101
Pauta (50% del total de comercios)	17	34	53	72	93

PROYECCIÓN DE VENTAS (AR\$)					
Ventas fijas por comercio	\$1.680.000	\$4.132.800	\$7.308.756	\$9.995.780	\$13.455.443
Ventas variable por operación	\$554.400	\$2.795.839	\$7.603.482	\$15.634.166	\$26.980.382
Ventas por pautar	\$201.600	\$495.936	\$877.051	\$1.319.022	\$1.775.552
TOTAL	2.436.000	7.424.575	15.789.288	26.948.968	42.211.378

Proyección de ventas totales

Finalmente combinando las estimaciones en base a la demanda y en base a la capacidad se obtiene el cuadro total de ventas proyectadas.

PROYECCIÓN DE VENTAS TOTALES					
Ventas fijas por comercio	\$1.680.000	\$4.132.800	\$7.308.756	\$9.995.780	\$13.455.443
Ventas variable por operación	\$554.400	\$2.795.839	\$7.603.482	\$15.634.166	\$26.980.382
Ventas por campañas promocionales	\$360.000	\$2.036.880	\$4.142.498	\$7.164.529	\$11.090.901
Ventas por pautar	\$201.600	\$495.936	\$877.051	\$1.319.022	\$1.775.552
TOTAL (AR\$)	\$2.796.000	\$9.461.455	\$19.931.787	\$34.113.498	\$53.302.279
Tipo de Cambio AR\$ a USD	15,00	15,00	13,00	10,00	8,82
TOTAL (USD)	\$186.400	\$630.764	\$1.533.214	\$3.411.350	\$6.043.342

Conclusiones

Se observa que solamente considerando un radio acotado de acción, que corresponde al microcentro porteño, la facturación resulta atractiva a partir del segundo año. La influencia de la facturación en concepto variable por operación se va incrementando año a año.

En caso de ser necesario la facturación podría incrementarse ampliando el radio de cobertura. Esto sólo resultaría en la necesidad de una mayor fuerza de ventas, puesto

que la solución carece de limitaciones a la hora de escalar a un mayor número de usuarios y comercios.

CAPITULO III: CONSIDERACIONES OPERATIVAS Y ORGANIZACIONALES

Adicional al análisis de la industria y el mercado, se realiza un breve análisis sobre las principales características operativa y organizacionales observadas en las empresas de la industria, principalmente en aquellas basadas en software. A continuación se muestran los resultados.

Consideraciones operativas

Del estudio de algunas de las empresas principales de la industria se desprende que una estructura operativa óptima sería aquel que mínimamente considere los siguientes puntos:

- Procesos internos core
- Procesos externos al clientes
- Procesos externos al usuario
- Procesos administrativos

Los procesos internos core comprenden el desarrollo y mantenimiento del software y esto según el estudio resulta una pieza fundamental clave para el éxito de las compañías. Como parte del proceso interno se encuentra el despliegue de la solución que según se vio suele hacerse en un modelo hosteado, donde es un proveedor externo quien dispone de la infraestructura de servidores y conectividad sobre la que se monta la solución de software.

Los procesos externos al cliente comprenden la promoción y venta, el onboarding de nuevos clientes, el soporte y mantenimiento y la facturación a clientes. Puesto que los clientes son los comercios que contratan la solución y quienes pagan por su uso, es clave asegurar también que los procesos externos estén consolidados tanto a nivel operativo como de recursos.

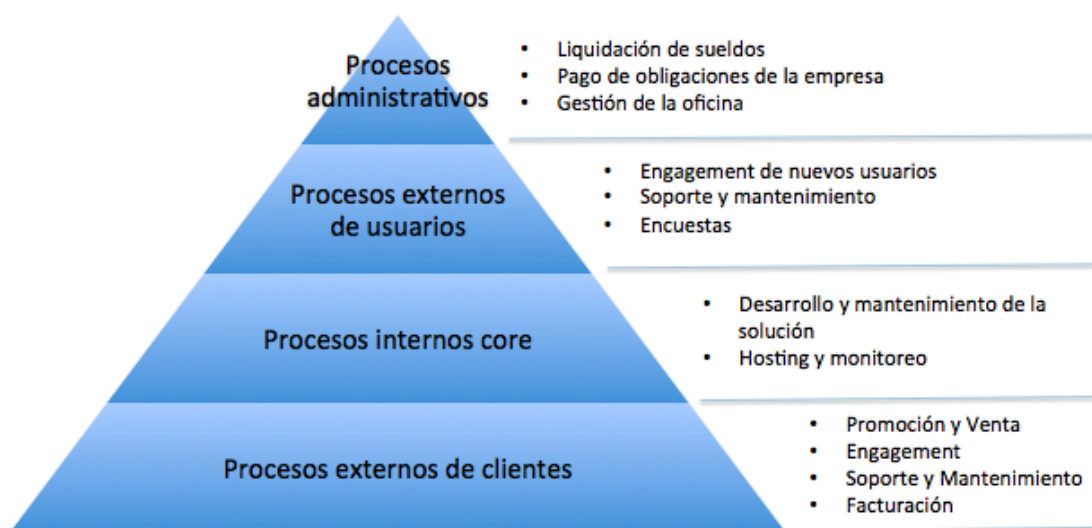
Los procesos externos al usuario abarcan el onboarding de nuevos usuarios y el soporte y mantenimiento, en este caso puesto que son aplicaciones que se descargan a los smartphones, que se acceden vía web o en la opción más tradicional que se reciben por correo, aunque son clave no resultan tan crítica como los casos anteriores.

Finalmente los procesos administrativos resultan imprescindibles aunque claramente no constituyen parte del core del negocio.

La siguiente tabla resume el peso promedio de cada grupo de procesos dentro de la estructura operativa. Se toma en consideración un análisis de las horas que se le dedican a las actividades dentro de cada grupo de procesos.

Proceso	Peso promedio
Procesos internos core	35%
Procesos externos al clientes	50%
Procesos externos al usuario	10%
Procesos administrativos	5%

Descripción de los procesos



En este cuadro piramidal se pueden observar los diferentes procesos y acciones involucradas en cada caso.

Consideraciones Organizacionales

Del análisis de las principales compañías dentro de la industria, se desprende igual que en el caso de la estructura operacional, que la estructura organizacional suele ser simple y dinámica, generalmente basada en una estructura matricial, compuesta por los siguientes roles:

- Fundadores o directores
- Responsables financieros y de marketing
- Desarrolladores de software
- Vendedores
- Project managers o responsables de entrega
- Técnicos
- Personal administrativo

La estructura busca simplificar el gasto fijo en personal y focalizarse en aquellas tareas que resultan clave (tareas core) para asegurar resultados.

En muchos casos los fundadores o directores toman participación activa siendo los responsables de la parte financiera o de marketing, al menos en los primeros años de la empresa.

Los desarrolladores de software también son una pieza clave por ser quienes realizan el desarrollo y mantenimiento del software. Se ha visto que en muchas ocasiones estos pueden estar tercerizados e incluso contratarse los servicios de desarrollo y mantenimiento de la aplicación a terceros para bajar los costos fijos de estructura.

Los vendedores resultan ser una pieza clave en la estructura puesto que son quienes generan los ingresos para la compañía pero además son los que defienden las posiciones o clientes frente a la competencia, que en la industria del software y servicios suele tener pocas barreras de entrada.

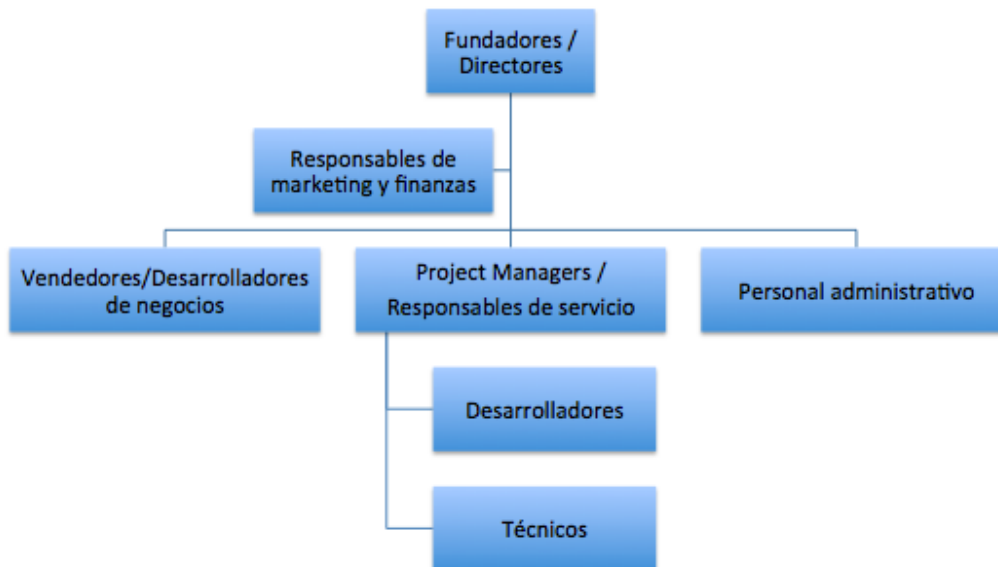
Los responsables de proyecto o de entrega (project managers o service delivery managers) junto con los técnicos son el otro eslabón crítico que asegura que el servicio sea correctamente entregado y mantenido.

Por último el personal administrativo más allá de cumplir una función interna de backoffice suele tener también un rol clave en lo que es la facturación a los clientes y el aseguramiento de los ingresos.

La siguiente tabla resume en promedio la distribución de recursos y se basa en el headcount por cada posición, considerando las empresas de la industria en una etapa temprana de formación.

Proceso	Peso promedio
Fundadores o directores	2%
Responsables financieros y de marketing	5%
Desarrolladores de software (internos o externos)	20%
Vendedores	35%
Project Managers o Responsables de entrega	10%
Técnicos	20%
Personal administrativo	8%

Cuadro organizacional



Para finalizar, expongo el cuadro organizacional adaptado a los procesos mencionados anteriormente. Es una estructura simple y dinámica, que busca lograr eficiencia e independencia en los procesos de mayor carga.

Estrategia organizacional desde el punto de vista legal

Analizando y evaluando los distintos marcos legales que podrían aplicarse a un proyecto de este estilo, en un contexto globalizado, pero siempre adecuándonos a la legislación local, consideramos la sociedad anónima como la forma legal más favorable para el desarrollo de las estrategias de la solución.

A continuación se denominarán un resumen de los aspectos claves estudiados por el autor para darle forma a esta decisión.

Aspecto estratégico

CDP es un proyecto ambicioso que involucra un proceso expansivo completamente necesario para tener éxito. Desde el punto de vista estratégico, probablemente CDP necesite crecer a través de financiación aportada por otros socios, como la adquisición

o creación de otras SA para realizar actividades que completen o fortalezcan su cadena de valor.

La forma legal seleccionada, permite armar una estructura donde una SA principal comercializa el servicio, habiendo a su vez otras SA, las cuales pertenecen a la sociedad anterior, trabajando de manera independiente para ella, prestando servicios de apoyo estratégico. Esta herramienta representa un orden estratégico y legal fundamental para el crecimiento de cualquier compañía. Supongamos como ejemplo, que una gran empresa internacional desea comprar CDP, siendo CDP una SA, simplemente debería ceder sus acciones a otra SA para concretar la venta. Visto de esta forma o a la inversa, es evidente que las sociedades anónimas permiten el crecimiento.

Otro aspecto relevante es la división clara de tareas. Hay tres cargos principales: los accionistas, los directores y los gerentes. Los directores responden a los accionistas, teniendo la responsabilidad del planeamiento estratégico de la compañía, la visión a largo plazo, los gerentes responden a estos plasmando con sus acciones los objetivos previamente planteados.

En conclusión, en el aspecto estratégico, la posibilidad de crecimiento y una clara división de tareas críticas, nos lleva a pensar que es una selección acertada tomar la forma de SA.

Aspecto impositivo

Aquí encontramos un dato no menor, como mencionamos anteriormente, CDP necesitará de grandes inversores para desarrollar sus operaciones o lograr una expansión a gran escala. En las SA las transferencias de acciones a inversores extranjeros no abonan ganancias, esto representa un aliciente para capitalizar financiación extranjera.

Aspecto legal

Aquí hay dos ventajas importantes a la hora de tomar una decisión. El primer punto se refiere a la transmisibilidad de las acciones, en el caso de las SA posee un proceso mucho más simple, realizando el hecho mediante instrumento privado, luego debe notificarse al Directorio de la Sociedad en los términos del artículo 215 de la Ley de

Sociedades, procediendo a su posterior registraci3n en el Libro de Registro de Accionistas. Las SRL, por ejemplo, requiere registrar la transferencia ante el Registro P3blico de Comercio, y cuando corresponde, reformar el estatuto.

El segundo punto, es la posibilidad de emitir diferentes clases de acciones con distintos derechos pol3ticos y econ3micos. Volviendo al ejemplo de las SRL, en contraposici3n a esta ventaja, todas las acciones otorgan igual cantidad de votos y derechos a utilidades.

Responsabilidad

En el caso de las Sociedades An3nimas, los accionistas limitan su responsabilidad a la cantidad de acciones que suscriben. Sin embargo, en las SRL, no solo responden por la integraci3n del capital que suscribieron, sino que adem3s, garantizan solidaria e ilimitadamente a los terceros la integraci3n del total del capital suscripto.

CAPITULO IV: AN3LISIS DE LAS EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR Y LOS CLIENTES

Como piensa el consumidor

La tesis " Alternativa de soluci3n de descuento en base a puntos en consumos masivos en restaurantes", distingue la oferta la oferta, y por consiguiente, posible soluci3n a la oportunidad de negocio planteada.

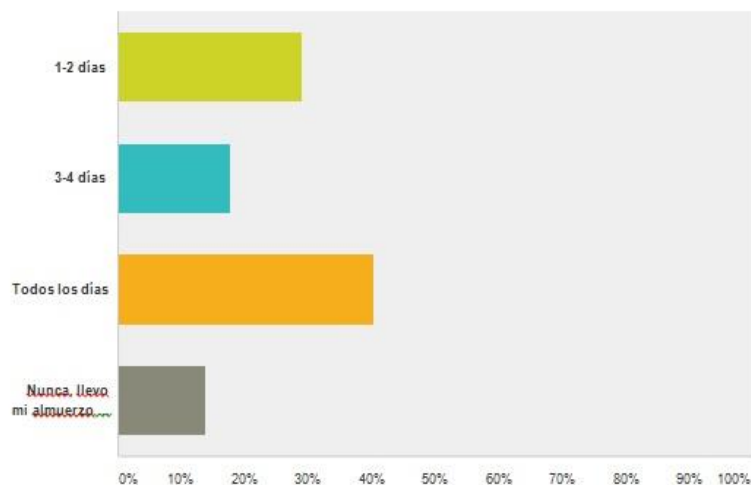
Sin embargo, resulta trascendente analizar que opina realmente el consumidor potencial de dicha soluci3n, como as3 tambi3n los clientes, identificados en este caso como los comercios.

Antes de sacar cualquier tipo de conclusi3n, se realizaron dos tipos de encuestas, dirigidas a ambos grupos anteriormente mencionados.

A continuaci3n expondremos algunos puntos destacados de la misma, seleccionando las preguntas que mejor representan el escenario de trabajo.

Q4 Dentro de su semana laboral, ¿con que frecuencia compra su almuerzo?

Answered: 80 Skipped: 0

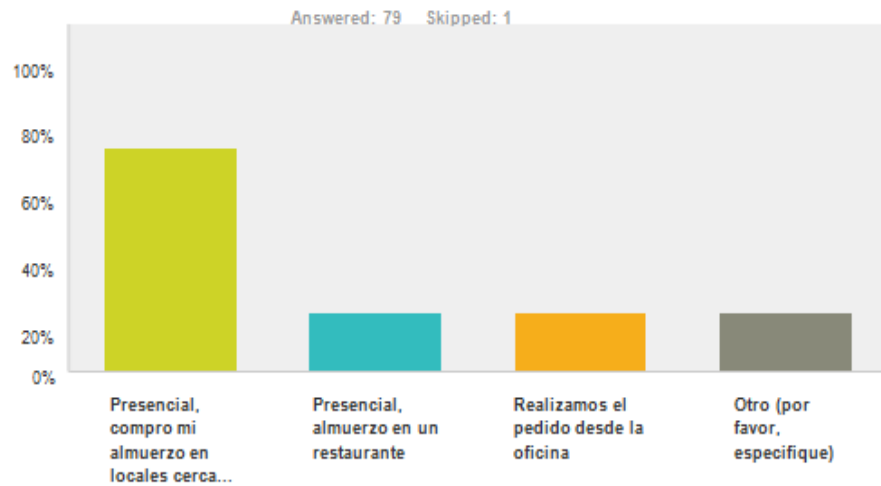


Answer Choices	Responses	Count
1-2 días	28.75%	23
3-4 días	17.50%	14
Todos los días	40.00%	32
Nunca, llevo mi almuerzo de mi domicilio	13.75%	11
Total		80

Los datos arrojados demuestran un elevado grado de repetitividad en el hábito de compra y consumo de alimentos en el segmento y circunstancia de consumo analizada.

Esto demuestra una acción cotidiana que coincide y colabora con la evolución de una hipótesis resolutive para un acto específico, cotidiano y de largo plazo. Aquí se ratifica la viabilidad de un negocio basado en dicho accionar específico de los potenciales clientes.

Q5 ¿De qué forma lo hace?



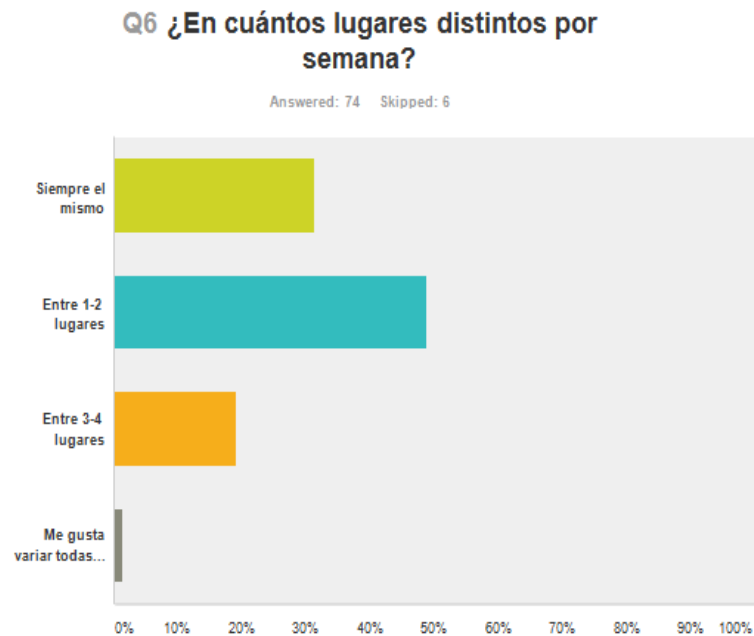
Answer Choices	Responses
Presencial, compro mi almuerzo en locales cercanos a mi oficina	64.56% 51
Presencial, almuerzo en un restaurante	17.72% 14
Realizamos el pedido desde la oficina	17.72% 14
Otro (por favor, especifique)	17.72% 14
Total Respondents: 79	

#	Otro (por favor, especifique)	Date
1	Comedor gratuito en la empresa	4/10/2016 2:00 PM
2	Comedor laboral	4/10/2016 1:15 PM
3	Tengo comedor en planta.	4/10/2016 1:09 PM
4	Me lo ofrece la empresa	4/10/2016 12:34 PM
5	tengo comedor en la empresa	4/10/2016 11:51 AM
6	En el comedor de la compañía	4/10/2016 11:39 AM
7	llevo almuerzo de mi domicilio	4/3/2016 7:32 PM
8	Cocino	4/3/2016 12:29 AM
9	compro supermercado	4/3/2016 12:26 AM
10	lo llevo de mi domicilio	4/2/2016 7:19 PM
11	Cerca del trabajo	4/1/2016 10:26 PM
12	Como en mi casa	4/1/2016 9:03 PM
13	Llevo mi almuerzo	4/1/2016 8:56 PM
14	Catering de la empresa	3/31/2016 1:19 PM

En este caso, la pregunta nos permite evaluar el método de compra utilizado por el potencial cliente, y de esta forma evaluar la factibilidad se encuentre seducido por una solución que acapara determinados métodos de consumo. Como se podrá observar en la tesis mencionada al principio del capítulo.

Los resultados destacan a un potencial cliente altamente inclinado a un consumo presencial, opción que cubre de manera original la solución Club de Puntos.

Por lo general es un patrón normal dentro del segmento, salir de la oficina a descansar o despejarse, son respuestas literales que encontramos en estos casos.

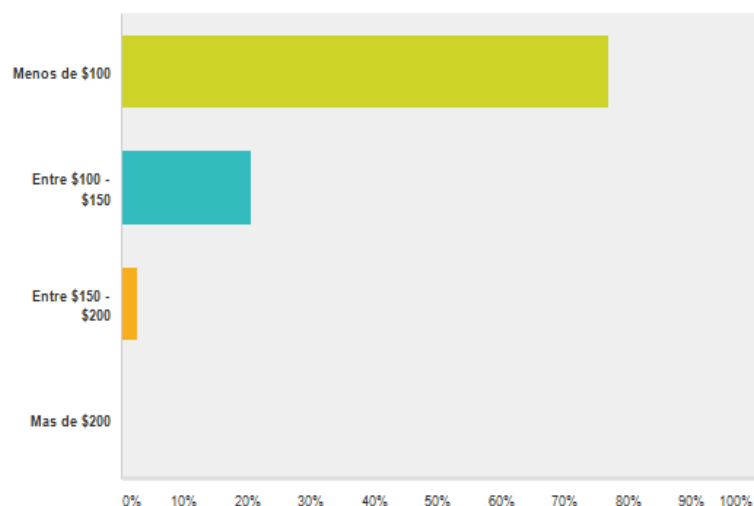


Answer Choices	Responses	Count
Siempre el mismo	31.08%	23
Entre 1-2 lugares	48.65%	36
Entre 3-4 lugares	18.92%	14
Me gusta variar todas las semanas	1.35%	1
Total		74

Aquí encontramos una tendencia a la repetición que puede afectar al negocio, ya que en una parte de la solución presentada, se muestra como atractivo la fidelización del cliente. El ser humano es una persona de costumbres, no cambiara a menos que se le ofrezca una oferta tentativamente mayor. Si la solución Club de Puntos podrá ser lo suficientemente atractiva, no podremos deducirlo en una simple encuesta, deberá observarse en acción.

Q7 ¿Cuánto gasta en promedio por persona?

Answered: 78 Skipped: 2

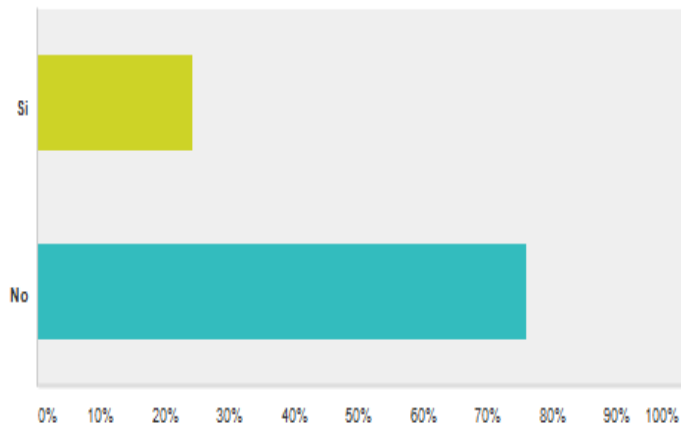


Answer Choices	Responses
Menos de \$100	76.92% 60
Entre \$100 - \$150	20.51% 16
Entre \$150 - \$200	2.56% 2
Mas de \$200	0.00% 0
Total	78

La mayoría de los casos de consumo se sitúan en montos menores a los \$100. Es un proyecto que apunta al consumo masivo, no está mal que el valor del consumidor no sea representativo o elevado. Esta pregunta nos permite conocer con mayor profundidad el perfil de nuestro cliente, realizar estimaciones de venta y formular distintos escenarios financieros y contables. Los mismos fueron desarrollados en la tesis: "Alternativa de solución de descuento en base a puntos en consumos masivos en restaurantes". Sin embargo, es importante adelantar que los resultados arrojados en dicha tesis, proyectan tendencias favorables en cuanto a facturación y rentabilidad del negocio, aun con una elevada tasa de descuento, que representa con sinceridad el riesgo que implica este tipo de emprendimientos.

Q8 ¿Utiliza algún programa de descuentos o beneficios para la compra de su almuerzo?

Answered: 79 Skipped: 1



Answer Choices	Responses
Si	24.05% 19
No	75.95% 60
Total	79

Dicho dato es fundamental para siquiera plantearse la solución a una hipotética oportunidad de negocio. Este dato puede interpretarse de manera favorable o contraria a la posibilidad de iniciar el desarrollo de una alternativa a los consumos planteados.

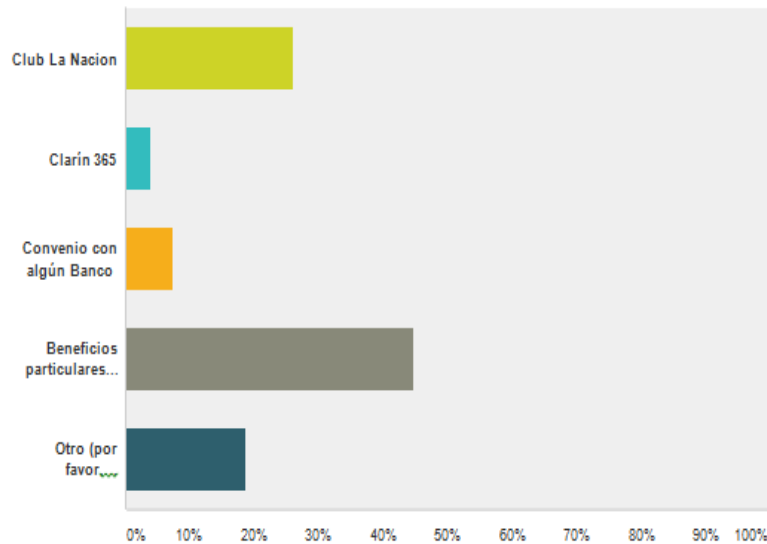
En un primer lugar, y poniéndonos en un escenario optimista, que haya pocas personas que utilicen programas de descuento, nos hace pensar que ningún producto ha tenido éxito en posicionarse dentro del mercado.

Sin embargo, abre el otro interrogante, ¿Por qué no ha sucedido esto? Es solo falta de imaginación, innovación y atractivo, o simplemente no es algo que les importe a los potenciales clientes.

Vamos a intentar revelar la incógnita con las próximas preguntas.

Q9 En caso afirmativo, ¿Cuál?

Answered: 27 Skipped: 53



Answer Choices	Responses
Club La Nacion	25.93% 7
Clarín 365	3.70% 1
Convenio con algún Banco	7.41% 2
Beneficios particulares de mi compañía	44.44% 12
Otro (por favor, especifique)	18.52% 5
Total	27

Trazando el mapa de la competencia, reconocemos que el principal competidor para esta solución son las propias compañías donde trabajan los usuarios y los convenios que realizan con determinados locales gastronómicos cercanos a sus oficinas. No encontramos un producto o servicio fuera de la organización con un porcentaje elevado del mercado. Club la Nación es la alternativa más utilizada, pero se encuentra alejado conceptualmente del concepto innovador de CDP, no es un medio completamente digital, no reconoce al segmento de mayor valor para los comercios, es un modelo de negocio lineal sin mayor margen para aportar alguna idea diferenciadora. Por otro lado, trabaja principalmente con restaurantes y no tantos lugares de comida al paso o delivery.

Q10 En caso negativo, ¿Porque no lo utiliza?

Answered: 48 Skipped: 32

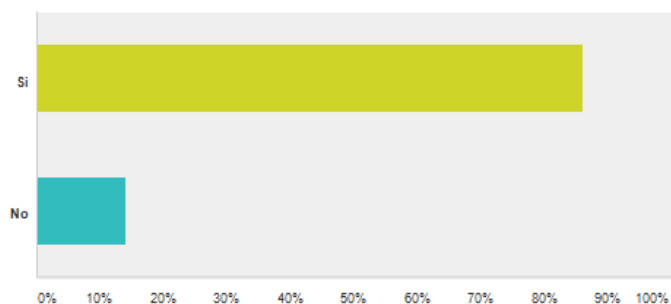
#	Response	Date
1	Donde compro no hay descuentos disponibles	4/13/2016 3:07 PM
2	no aceptan ningún beneficio en el lugar donde compro	4/12/2016 6:05 PM
3	compro fruta o verdura en verduleria	4/11/2016 2:45 PM
4	Los lugares donde compro no están asociados a ninguna de estas empresas	4/11/2016 1:33 PM
5	Porque el local que vende la comida que me gusta no tiene	4/11/2016 11:47 AM
6	En los lugares donde compro no admiten descuentos	4/11/2016 1:26 AM
7	No tengo	4/10/2016 10:12 PM
8	no tengo cerca opciones	4/10/2016 9:27 PM
9	NO TENGO	4/10/2016 8:36 PM
10	Porque no los hay por el barrio donde trabajo	4/10/2016 8:28 PM
11	No tengo	4/10/2016 8:00 PM
12	No hay	4/10/2016 2:19 PM
13	Lo abona la empresa	4/10/2016 12:34 PM
14	No cuento con ninguna de esas tarjetas	4/10/2016 12:27 PM
15	Porque no hay descuentos en los lugares que compro.	4/10/2016 12:26 PM
16	falta de información	4/10/2016 11:55 AM
17	Tengo comedor en la empresa	4/10/2016 11:51 AM
18	Porque no tiene	4/4/2016 7:19 PM
19	Porque no los ofrece el local	4/4/2016 3:15 PM
20	Los locales a los que voy, no ofrecen descuento.	4/4/2016 3:09 PM
21	Menú ejecutivo	4/4/2016 2:28 PM
22	Porque no ofrece el local	4/4/2016 2:17 PM
23	porque lo llevo de mi domicilio	4/3/2016 7:32 PM
24	por que no hay aca	4/3/2016 11:56 AM
25	no tengo la opción a usarlo	4/3/2016 11:15 AM
26	se paga en efectivo	4/3/2016 2:56 AM
27	No esta disponibles	4/3/2016 12:50 AM
28	Paso en efectivo	4/3/2016 12:29 AM
29	No existen	4/3/2016 12:08 AM
30	No tengo	4/2/2016 11:34 PM
31	No estoy al tanto de descuentos o beneficios en los lugares en donde compro habitualmente	4/2/2016 10:42 PM
32	Porque no tiene	4/2/2016 7:50 PM
33	porque no aplica	4/2/2016 7:11 PM
34	No tengo	4/2/2016 6:46 PM

35	Porque no cuento con beneficio o descuento de ningún tipo	4/1/2016 11:57 PM
36	Porque no dan	4/1/2016 11:36 PM
37	No poseo ninguno de los mencionados, No conozco	4/1/2016 9:03 PM
38	Porque desconozco	4/1/2016 8:56 PM
39	el precio ya es el más económico	3/31/2016 3:56 PM
40	No tengo	3/31/2016 3:43 PM
41	No conozco la existencia	3/31/2016 2:30 PM
42	No tengo	3/31/2016 1:51 PM
43	No existe ninguno en Cjas	3/31/2016 1:47 PM
44	No sabía que tenía descuentos	3/31/2016 1:44 PM
45	Porque no tengo ninguno	3/31/2016 1:39 PM
46	No tengo	3/31/2016 1:22 PM
47	no tengo	3/31/2016 1:19 PM
48	Porque como en el resto del trabajo que tenemos precio bonificado	3/31/2016 1:17 PM

Esta pregunta ratifica la falta de una herramienta útil y atractiva para el tipo de consumo planteado por CDP. La falta de alternativas afirma la oportunidad del desarrollo de una solución que pueda acaparar a los usuarios interesados en este tipo de consumo específico.

Q11 ¿Repetirías el consumo en un mismo lugar porque otorga algún beneficio o descuento?

Answered: 79 Skipped: 1



Answer Choices	Responses	Count
Si	86.08%	68
No	13.92%	11
Total		79

Otro dato alentador para CDP, ratificando la existencia de un mercado con una necesidad insatisfecha.

Q12 ¿Qué importancia le das a un beneficio o descuento a la hora de realizar tu compra?

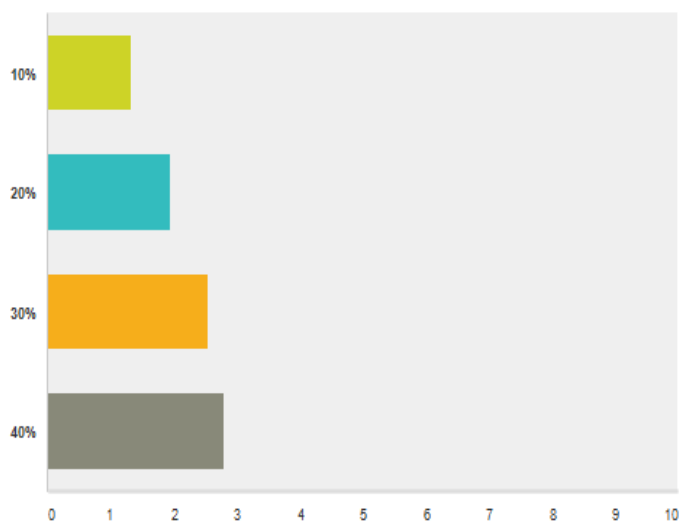
Answered: 80 Skipped: 0

	1.Nada importante	2.Poco importante	3.Importante	4.Muy importante	Total	Weighted Average
Niveles	3.75% 3	21.25% 17	50.00% 40	25.00% 20	80	2.96

En este caso observamos una de las características más anheladas por el consumidor potencial del producto. La solución CDP aspira a cubrir ambos requisitos de manera original y eficiente.

Q13 Repetirías el consumo en un mismo lugar si el descuento fuera de:

Answered: 80 Skipped: 0



	No seria relevante	Repetiría con mayor frecuencia	Siempre	Total	Weighted Average
10%	71.43% 45	23.81% 15	4.76% 3	63	1.33
20%	16.92% 11	70.77% 46	12.31% 8	65	1.95
30%	0.00% 0	45.45% 30	54.55% 36	66	2.55
40%	1.41% 1	16.90% 12	81.69% 58	71	2.80

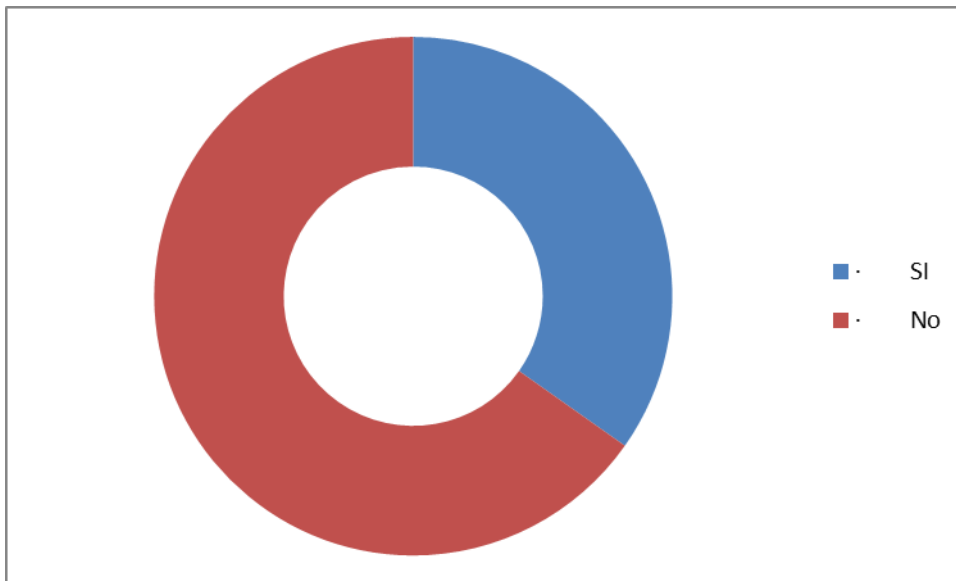
Esta última pregunta nos permite analizar el comportamiento del consumidor ante diferentes escenarios. Metas que la solución CDP podría analizar para lograr una mayor satisfacción del cliente.

En conclusión, creemos que las encuestas a potenciales clientes nos han dejado algunos puntos claves respecto al producto, el primero fue la distinción de que el modo presencial del servicio es fundamental para captar la atención del consumidor. En segundo lugar, la falta de herramientas de fidelización que el mercado tiene para ofrecer para este servicio específico, y más importante aún, que el consumidor valora.

Los comercios como clientes, ¿desean un cambio?

¿Le ofrece algún programa de descuentos a sus clientes?

- SI 35%
- No 65%

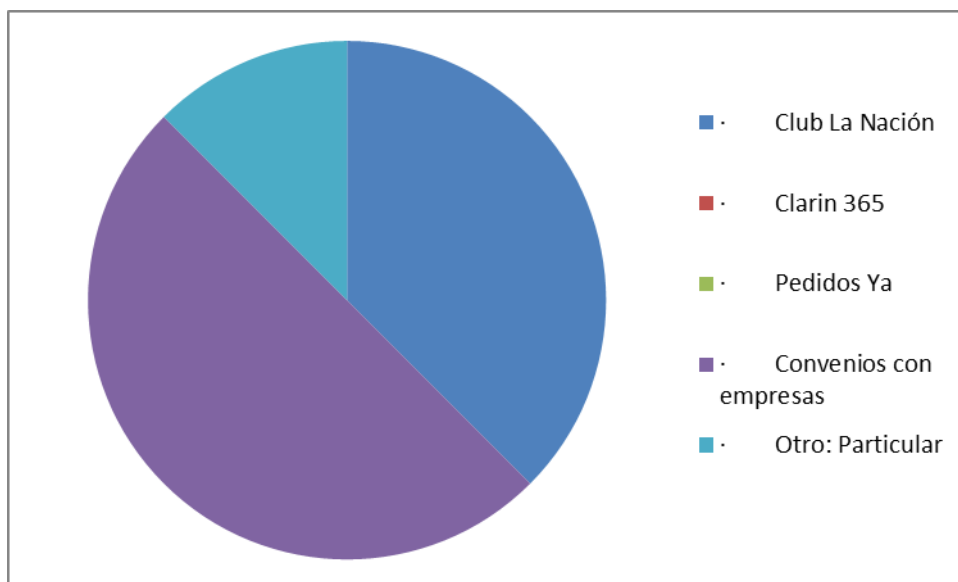


Con base en 23 locales encuestados

Como conclusión distinguimos que no hay una gran oferta a los potenciales clientes por parte de los locales. Esto es una oportunidad para CDP, de transformarse en una opción atractiva para ofrecer en locales, teniendo en cuenta las necesidades insatisfechas del consumidor analizadas anteriormente.

En caso afirmativo, ¿cuáles?

- Club La Nación 38%
- Clarin 365 -
- Pedidos Ya -
- Convenios con empresas 50%
- Otro: Particular 13%



Con base en 8 locales encuestados

Estos datos confirman las conclusiones extraídas de las encuestas a potenciales clientes. El dominio de los convenios con empresas y la poca participación de la competencia en el sector.

En caso negativo, ¿porque?

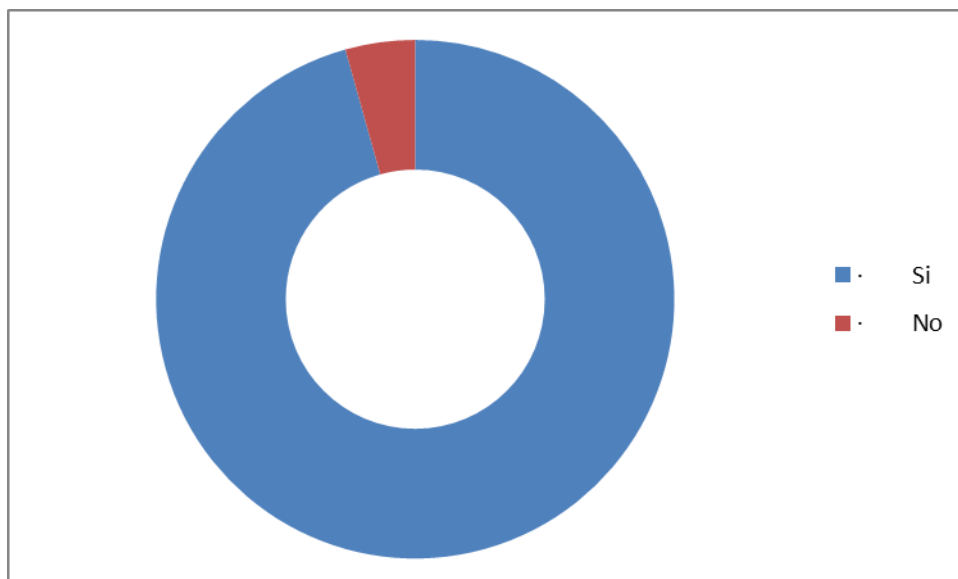
- No considero que sea útil para aumentar la demanda 7%
- Considero que no es necesario, ya tengo toda la demanda que puedo satisfacer-
- Me gustaría, pero no sé cómo implementarlo 73%
- Nunca me han ofrecido implementar un programa de descuentos 13%
- Otro 7%



Como se puede observar, la mayoría de los locales desean brindar opciones a sus clientes, tienen noción de la importancia que representa para ellos dar alternativas y propuestas seductoras para prevalecer en el mercado como proveedores de los mismos.

¿Estaría dispuesto a adoptar un programa de beneficios si percibe que incrementara su facturación?

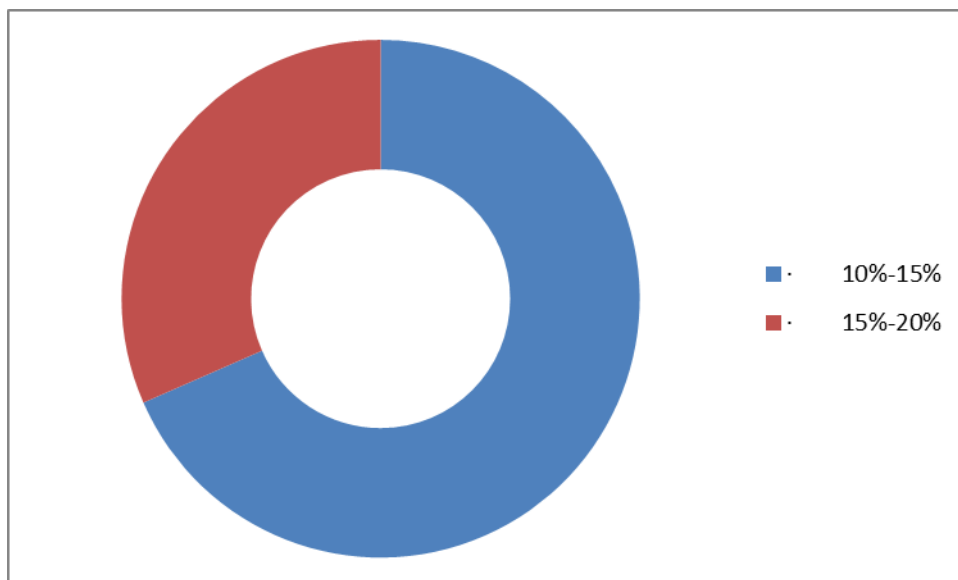
- Si 96%
- No 4%



Dato enormemente favorable para la solución CDP. Hay predisposición de los proveedores del servicio de trabajar con herramientas alternativas.

En caso afirmativo, ¿qué rango máximo de descuento se sentiría más cómodo de aplicar, a cambio de un mayor rendimiento debido al aumento de clientes y su repetición en la compra?

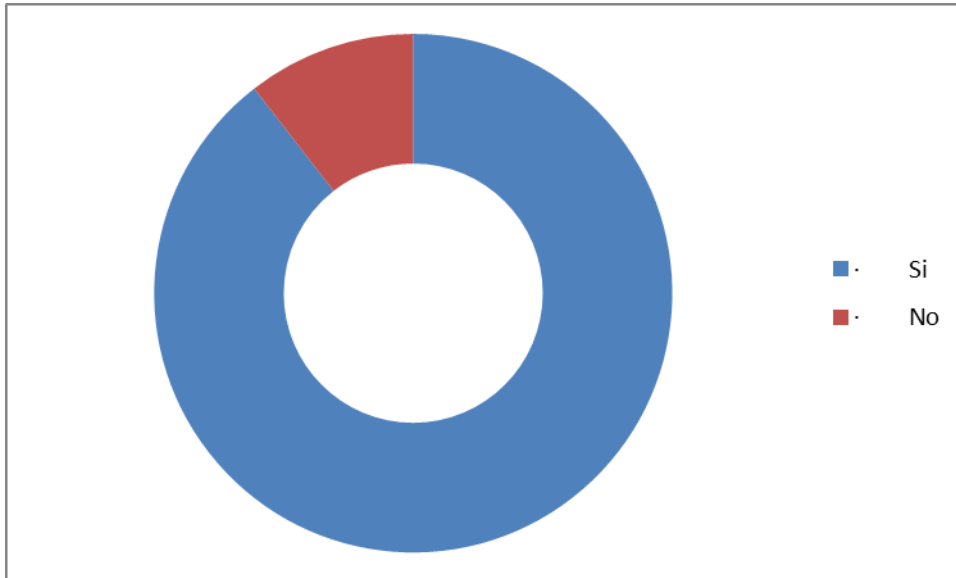
· 10%-15%	68%
· 15%-20%	32%
· 20%-30%	-
· Más de 30%	-



Este dato solo es importante en conjunto con el siguiente, ya que representa resultados esperados, teniendo en cuenta que las expectativas del comercio siempre es dar el menos descuento posible, ya que lo relacionan dicho concepto directamente con la pérdida de rentabilidad.

¿Estaría dispuesto a otorgar mayor descuento del seleccionado si piensa que va a aumentar la cantidad de clientes y su repetición de compra?

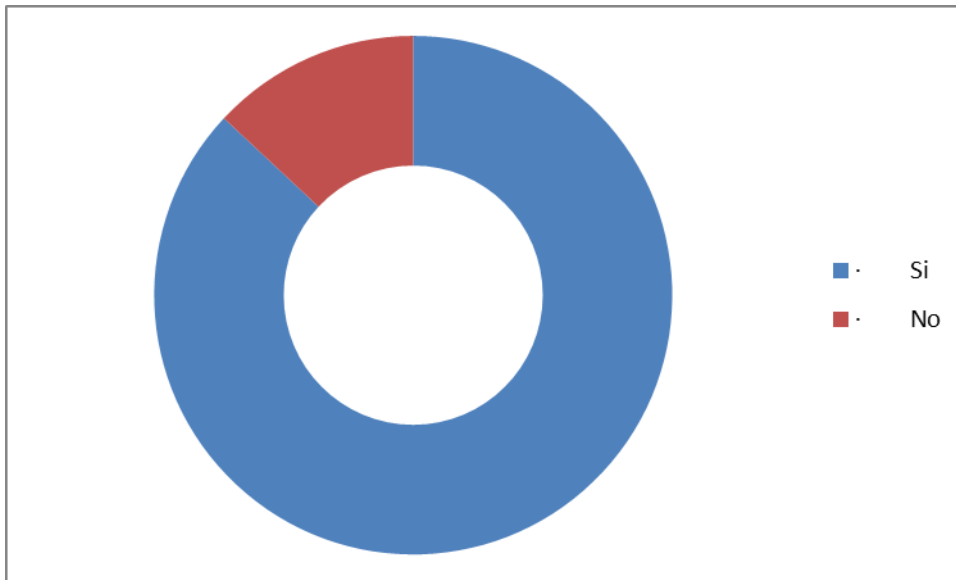
- Si 89%
- No 11%



Siguiendo con el análisis anterior, notamos que a pesar de los resultados originados de la pregunta preliminar, en la mayoría de los casos estarían dispuestos a modificar su rango de tolerancia a la pérdida de rentabilidad a corto plazo, si observasen un beneficio a mediano y largo plazo en la repetición y aumento de la base de clientes.

¿Estaría dispuesto a otorgar beneficios a través de productos? (Ej: regalar una gaseosa a clientes cotidianos)

- Si 87%
- No 13%



Es un dato útil para organizar la oferta de CDP, permite brindar alternativas originales a la solución.

Como conclusión de este capítulo, considero que hay una oportunidad de negocio que parte de un aspecto valorado por el potencial consumidor, la alternativa de un sistema de beneficios, que vale mencionar, aún no ha sido explotado en plenitud. Por otro lado, los comercios, quienes deberían observar dicha oportunidad, no encuentran las herramientas por si solos para generar un producto atractivo que llame la atención de los potenciales clientes y colabore a incrementar sus ventas, sin embargo, se muestran abiertos al ingreso de posibles alternativas que le generen mayores beneficios.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Del presenta trabajo se desprende que existe un gran potencial para aplicaciones de descuentos basadas en software, para consumo masivo. Se ve también que hay un caso que las soluciones actuales no cubren de manera óptima y es la de consumo presencial. Las soluciones que en la actualidad cubren el caso presencial, no tienen una base tecnológica, mientras que las que sí la tienen, están orientadas a consumos online.

Por otro lado salta a la vista que casi no existen soluciones que apliquen esquemas variables de descuento, en función del consumo y que de esta forma premien a los clientes del segmento de mayor valor, a diferencia de lo que pasa por ejemplo en la industria de las aerolíneas.

Se recomienda entonces desarrollar una empresa que otorgue descuentos variables en función del consumo, mediante una aplicación para terminales smartphones para cubrir el caso de uso presencial.

APÉNDICE

La Industria

Comparación financiera: Extraídos de los estados contables aportados por la compañía en sus respectivas bolsas de valores.

GrubHub

finance.yahoo.com

GrubHub Inc. (GRUB)

-NYSE

Just Eat

JUST EAT PLC ORD (JE)

<http://www.londonstockexchange.com/exchange/prices-and-markets/stocks/summary/company-summary/GB00BKX5CN86GBGBXSTMM.html>

	Internacional	
	GrubHub	Just Eat
Period Ending	Dec 31, 2015	Dec 31, 2015
Assets		
Current Assets		
Cash And Cash Equivalentents	\$ 169.293.000	\$ 193.000.000
Short Term Investments	\$ 141.448.000	
Net Receivables	\$ 42.051.000	\$ 6.000.000
Inventory		\$ 1.200.000
Prepaid taxes		\$ 4.500.000
Other Current Assets	\$ 3.482.000	\$ 300.000
Total Current Assets	\$ 356.274.000	\$ 205.000.000
Long Term Investments		\$ 17.000.000
Property Plant and Equipment	\$ 19.082.000	\$ 8.600.000
Goodwill	\$ 39.622.000	\$ 457.000.000

Intangible Assets	\$ 285.567.000	\$ 73.000.000
Accumulated Amortization		
Other Assets	\$ 3.105.000	\$ 5.400.000
Deferred Long Term Asset Charges		
Total Assets	\$ 1.060.248.000	\$ 766.000.000
Liabilities		
Current Liabilities		
Accounts Payable	\$ 25.286.000	\$ 54.000.000
Short/Current Long Term Debt		
Other Current Liabilities	\$ 64.326.000	\$ 55.000.000
Total Current Liabilities	\$ 89.612.000	\$ 109.000.000
Long Term Debt		
Other Liabilities	\$ 5.456.000	\$ 12.000.000
Deferred Long Term Liability Charges	\$ 87.584.000	\$ 20.000.000
Minority Interest		
Negative Goodwill		
Total Liabilities	\$ 182.652.000	\$ 141.000.000
Stockholders' Equity		
Misc Stocks Options Warrants		
Redeemable Preferred Stock		
Preferred Stock		
Common Stock	\$ 8.000.000	\$ 6.800.000
Retained Earnings	\$ 118.900.000	\$ 83.000.000
Treasury Stock		
Capital Surplus	\$ 751.300.000	\$ 555.000.000
Other Stockholder Equity	-\$ 604.000	-\$ 19.800.000

Total Stockholder Equity	\$ 877.596.000	\$ 625.000.000
Total Liabilities and Equity	\$ 1.060.248.000	\$ 766.000.000
Net Tangible Assets	\$ 195.809.000	
CE	\$ 877.596.000	\$ 625.000.000

Pedidos Ya

Los datos fueron aportados por personal de alto rango que actualmente trabaja en la compañía.