



RackTime





Tabla de contenidos

I. EXECUTIVE SUMMARY 4

II. INDUSTRIA, EMPRESA Y SERVICIO 6

Situación actual 6

Visión 6

Misión 6

Objetivos 6

La compañía y el servicio 6

 Descripción detallada del Rack 7

 Entregas a clientes 8

Oportunidades del mercado 9

Ventajas competitivas 9

 Valor agregado 9

 Costos fijos y variables 9

Estrategias de entrada y crecimiento 10

Barreras de entrada 11

Análisis FODA 11

III. ANÁLISIS DE MERCADO 13

Definición del mercado de Urbanizaciones Cerradas (UC) 13

 Introducción y evolución del mercado 13

 Cuantificación del mercado potencial para ofrecer nuestro servicio 14

Perfil del consumidor 16

 Ingreso y Nivel Social 17

 Conformación Familiar 17

 Perfil del Cliente (Encuesta) 17

Análisis de la Competencia 18

 Delivery de Supermercados 18

 Otros servicios 24

 Home-Video / DVD / Videojuegos 24

 Lavandería 28

Alianzas estratégicas 29

IV. ECONOMICS DEL NEGOCIO 32

Market Share a atender por UC 32

Estructura de Ingresos 32

Margen bruto y operativo 33

Costos fijos y variables 33

V. ANÁLISIS DE RIESGOS, SUPUESTOS Y ANÁLISIS DE CRECIMIENTO 36

Análisis de Riesgos del Proyecto 36

 Riesgos críticos 36

 Otros riesgos 36

Supuestos 37

Estrategias de crecimiento y Escalabilidad 38

VI. ESTRATEGIA DE OPERACIONES 40

Proceso de logística de RackTime – etapa inicial 40

 Toma de pedidos 40

 Pedido y recepción de mercadería de proveedores 40

 Picking de pedidos 41

 Ruteo 42

 Definición de la Canasta Básica de productos 43

Localización geográfica 44

 Layout del centro de distribución 45

Infraestructura 46

 Página Web y call center 46

Business Intellingence 48

VII. Marco legal y Regulatorio 51



Uso de la tierra	51
Forma legal del Negocio	51
Habilitaciones municipales	52
Convenio con el cliente y las UC	52
VIII. Management Team	53
Organización	53
Personal Clave del Management	54
Stock options y bonus plan	55
Board de Directores	55
Board of Advisors	55
IX. PLAN DE MARKETING	57
Estrategias de ventas	57
Pricing	57
Plan de comunicación	58
X. PLAN FINANCIERO	61
Análisis de los flujos de caja	61
Punto de equilibrio	62
Ingresos proyectados y cashflow	63
Escenario Objetivo	63
Escenario Optimista	64
Escenario Pesimista	65
Estrategia de salida	66
XI. CONCLUSIONES	66
XII. ANEXOS	67
Anexo I - Encuesta a clientes	67
Anexo II – Plan financiero	71



I. EXECUTIVE SUMMARY

Nuestro negocio no es un producto, no es un servicio, no es la logística. Es crear una relación directa con nuestros clientes, habitantes de Urbanizaciones Cerradas¹, ampliando el concepto de delivery.

Uno de los diferenciales de nuestra propuesta, será el uso de un rack, en el cual alojaremos los productos y servicios solicitados en los pedidos, sin la necesidad de presencia física de nuestro cliente para la entrega. Dicho dispositivo, se ubicará dentro del perímetro de su propiedad, en un lugar accesible.

Durante los últimos años, hemos asistido a uno de los fenómenos demográficos más importantes. Los estudios de mercado demuestran una notable migración de familias de los centros urbanos hacia las zonas suburbanas, en busca de una mejor calidad de vida dentro de un ambiente más seguro. Según dichos estudios se ha dado un incremento de las UC de 140 a principios de los años '90, a 450 a mediados del 2001.

Hemos detectado una oportunidad en este segmento de mercado al cual vamos a brindar un servicio con un alto valor agregado, de forma tal que nuestros clientes pueda re- asignar su tiempo a actividades más placenteras, dejando a nuestro negocio la tarea de satisfacer sus necesidades.

Esperamos desarrollar un nuevo canal y a través de este captar el flujo de información que se genere (activo específico) que mediante Business Intelligence nos permita brindarle feedback a nuestros proveedores, delinear el foco de nuestro negocio y fortalecer la relación establecida con nuestros clientes. Este canal nos permite crecer diversificando las propuestas de servicios y productos de una manera sencilla.

El desarrollo de nuestro negocio, lo iniciaremos en las zonas geográficas de Pilar y Escobar, debido a que son dos de las zonas con mayor crecimiento de UC. Entre ambas poseen 159 de las 450 que hay actualmente. El promedio de familias viviendo en cada UC de esta zona, es de 90 familias, lo cual es superior al promedio general para AMBA (Área Metropolitana Buenos Aires).

Nuestro target objetivo está definido como la familia compuesta por el matrimonio y por lo menos 2 hijos, con edades entre 25 y 45 años, con dos ingresos y que valoren su tiempo libre durante el fin de semana.

El horizonte de planeamiento de nuestra actividad, lo hemos establecido en una primera etapa de 3 años donde apuntamos a tomar un market share de un 10% de familias por UC de la zona mencionada de un mercado potencial inicial (Pilar y Escobar) de \$100MM.

Nuestro proyecto es escalable a nivel geográfico ya que permite replicar el modelo de negocio en otras áreas con similares características.

El timing es el actual debido a la inexistencia de competidores, que entreguen un servicio integral como el nuestro, en un mercado altamente fragmentado. La viabilidad del negocio se sustenta, como ya mencionamos en un servicio de alto valor agregado que iremos desarrollando con un paulatino crecimiento y mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

¹ Urbanizaciones Cerradas: Countries, Barrios Cerrados, Clubes de Campo, Chacras y Mega emprendimientos



Ser el First Mover nos posicionara como un integrador de servicio de delivery en la mente del consumidor, obteniendo las ventajas de ser el primero, generando barreras de entrada para los seguidores.

El Gerente General de nuestro negocio, es Contador Público Nacional, con un MBA en la UCEMA. Tiene conocimiento profundo (diez años), en empresas cuyo core business es la logística y distribución en el segmento de consumo masivo. Sus áreas de expertise son Planificación, Control de Gestión, Análisis y Control de Presupuesto, Implementación de Normas de Calidad (ISO), Administración de Grandes Proveedores, entre otras.

El Jefe de Operaciones, tiene una gran trayectoria laboral (25 años de experiencia), en área de Logística y Distribución, Picking y Programación de Ruteos de una importante empresa de consumo masivo. Últimamente participo en la definición, desarrollo e implementación de un modulo de software (ERP) que optimiza el proceso de ruteo y entrega de pedidos. Tuvo a cargo, contacto con clientes, administración de choferes, y entregas.

Ambos, se conocen de su trabajo actual (una empresa de consumo masivo), y llevan juntos trabajando mas de 5 años. Además contamos con un Board de Advisors multidisciplinario y altamente calificado.

Asimismo y según la estructura de costos analizada, hemos estimado el break even point, en una cantidad de 250 familias totales, con un volumen de venta mensual de \$ 130 mil alcanzable en 7 meses según nuestro escenario objetivo . Los indicadores económicos del negocio, arrojan a 3 años de actividad, un VAN de \$ 309 mil calculados con una tasa de descuento anual del 40%, y una TIR del 138%.

Según el plan financiero desarrollado, consideramos necesaria una inversión inicial de \$ 170 mil, para la cual prevemos un "payback" que se concretara en el segundo trimestre del segundo año. La valuación de la compañía a 3 años según el método de Price Earning (P/E), es de \$6.7MM , correspondiéndole al inversor \$1.3MM por el 20% de la tenencia de acciones.



II. INDUSTRIA, EMPRESA Y SERVICIO

Situación actual

RackTime es una compañía nueva en el mercado con una visión de servicio diferente. En la actualidad no existe ninguna empresa que ofrezca a los clientes una gama similar de productos y servicios.

Visión

Nuestra visión es generar medios para mejorar la calidad de vida, brindando un servicio integral apuntando a disminuir las pérdidas de tiempo a las que se exponen las personas diariamente, permitiéndoles invertir el mismo para realizar actividades más placenteras.

Misión

La base de nuestro negocio consiste en la creación de una relación personal con el cliente, a través del "delivery" integral de productos a domicilio, sin la necesidad que el mismo se encuentre en su hogar para la recepción de los productos adquiridos.

Brindaremos este servicio diferencial, a Countries y Barrios Cerrados.

Ampliaremos el concepto actual del servicio de delivery, para convertirnos en un único proveedor de las personas que vivan en Countries y Barrios Cerrados, acercándoles a sus casas las compras de supermercado, videos, DVD, videojuegos y servicios de lavandería. Evitando que el cliente tenga que estar esperando el servicio en su casa.

Objetivos

Nuestro objetivo es atender a todos los habitantes de casas de Countries y Barrios cerrados, brindándoles nuestro servicio. Para ello desarrollaremos un espacio "guarda cosas" (el cual denominaremos "rack", de aquí en adelante), para poder entregar el servicio requerido por el cliente sin que éste tenga que estar presente en su domicilio.

El rack se encontrará en un espacio elegido por el cliente dentro de su propiedad privada, y contará con distintas divisiones para entregar diversos tipos de productos (Ej. supermercado, videos, lavandería, etc).

La compañía y el servicio

RackTime propone un servicio único de delivery desatendido, correspondiente a que el cliente no tiene que estar esperando la entrega del pedido que realizó durante la ventana de tiempo que el servicio fue prometido.

Para lograr ser un servicio de delivery único, RackTime se propone diversificar sus propuestas de servicios y productos de manera tal que el cliente cuente con un único proveedor, al que haciendo un único pedido, pueda proveerle una amplia gama de servicio y productos.

Para lograr la flexibilidad de delivery desatendido, RackTime instalará en la propiedad del cliente, un rack metálico, con burletes de goma que permiten su aislamiento térmico y del polvo exterior.



De acuerdo a estudios de conductas del consumidor se estima que una familia tipo invierte como mínimo 3 horas semanales en realizar compras de supermercado. Sin considerar otros servicios como ser ir a la tintorería, video club, lavandería, revelado de fotografías, etc.

Nuestro "target" de clientes son personas que valoran su tiempo libre durante el fin de semana y encuentran en nuestro servicio una oportunidad para ahorrar estas horas y destinarlas a la vida en familia y/o recreación personal.

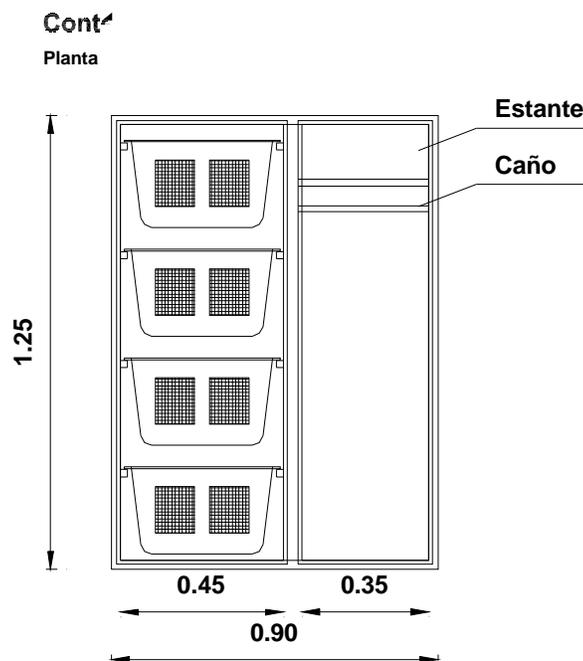
Descripción detallada del Rack

El rack estará instalado en un lugar techado de preferencia al cual el personal de RackTime pueda acceder libremente. Cada rack cuenta con una cerradura única, cuyas llaves estarán en propiedad de RackTime y del cliente. En el interior del rack se encuentran una zona de guías capaces de soportar los canastos que se usan para el servicio de entrega de mercadería y un área de perchero (tintorería).

Existirán dos modelos a fin de ajustar el tamaño del rack a la necesidad de cada familia. El modelo "Regular" apto para familias de no más de 4 individuos, cuenta con una capacidad máxima de 4 canastos. Sus medidas son 90 cm de frente x 60 cm de profundidad x 1,25 cm de alto. El modelo "Large" tiene una capacidad máxima de 8 canastos y sus medidas son 1,20cm frente x 60 cm de profundidad x 1,25 cm de alto.

En el interior de la puerta dispondrá de un sobre metálico que permite la comunicación con el cliente mediante el uso de tarjetas.

A continuación se presenta una vista del frente del rack:

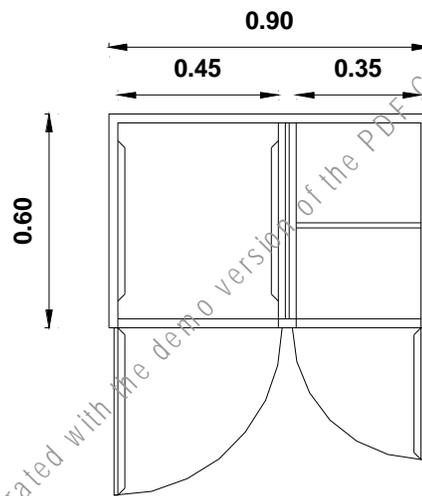


La vista de arriba del rack es la siguiente:



Contenedor de fibra de vidrio

Planta

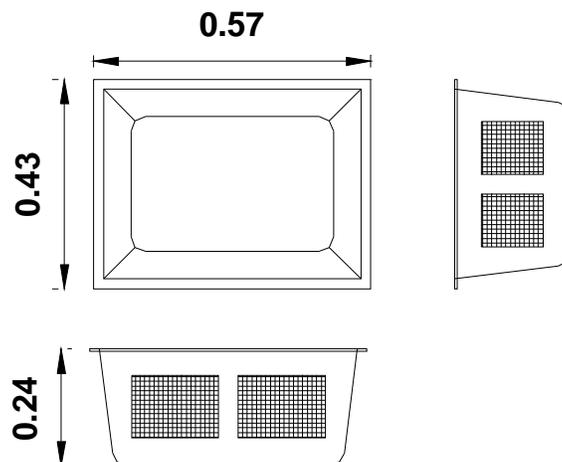


Los canastos con los cuales se realizará la distribución de los productos serán de PVC. Cada 100 canastos, 20 serán térmicos para el traslado de mercadería congelada.

A continuación se presenta la vista de los canastos:

Canasto de pvc

Planta y vistas



Entregas a clientes

Inicialmente cada Country o Barrio Cerrado tendrá dos días semanales de visitas programados, de manera de establecer una clara planificación y asegurar la calidad de la entrega en lo que respecta a fecha. De esta manera el cliente que requiera revelar un rollo fotográfico, hará pedido vía web, para que el personal de RackTime recoja el rollo a revelar de su rack y lo devuelva revelado en el próximo día de visita.



Oportunidades del mercado

Consideramos que una empresa de "delivery" a domicilio de servicios de lavandería, videos y productos de supermercado es una oportunidad atractiva debido a que actualmente no existe en el mercado un proveedor que brinde todos los servicios de forma integrados. Estos se encuentran atomizados brindando servicios exclusivos, generando al cliente la molestia de tener que canalizar sus necesidades en varios proveedores con la correspondiente pérdida de tiempo y molestias asociadas.

Los estudios de mercado demuestran una notable migración de familia hacia Countries y Barrios Cerrados en búsqueda de una calidad de vida mejor, desde Capital Federal al conurbano bonaerense. Es oportuno plantear un negocio tomando como base este contexto sociológico. El "target" al cual orientamos nuestros servicios se encuentra en notable crecimiento, podemos demostrarlo a partir de la gran cantidad de emprendimientos de Barrios Cerrados, Countries y Mega emprendimientos que están en construcción.

Consideramos esta oportunidad como escalable, desde el punto de vista geográfico. Inicialmente consideraremos el lanzamiento en la zona de Pilar y Escobar. El proyecto es aplicable en otras zonas del cono urbano, así como en ciudades como Córdoba, Mendoza.

Esta empresa se sustenta en servicios que crean valor al consumidor, a partir de la ganancia de tiempo libre al contratar el servicio propuesto por RackTime. Un producto que crea valor es sustentable en el tiempo debido a que se establece una relación Cliente-Usuario en el que los dos ganan, es decir, Win-Win. Esto generará nuevas oportunidades de negocio.

La ventana de oportunidad es el momento actual debido a la no existencia de competidores; creemos que en el mediano plazo, el mercado madurará y la oportunidad será inexistente.

Consideramos relevante como oportunidad el hecho de realizar Marketing Directo con nuestros clientes sin necesidad de intermediarios. Esto nos permitirá conocer los hábitos de compra, comportamientos, frecuencias y por consiguiente, sus necesidades.

Es importante aclarar que a partir del momento del lanzamiento del producto se llevará una Base de Datos con la información de los Pedidos realizados por cada cliente, su forma de comunicación, frecuencias, en otros. Con estos datos se irán escalando servicios como entrega de Revistas, Libros, Trámites, Pagos, etc. Nuestro objetivo es mantener el contacto con cliente logrando con diferentes servicios de calidad, es decir, centrarse en una estrategia de relaciones.

Ventajas competitivas

Valor agregado

La principal ventaja competitiva de nuestro servicio surge principalmente de que ha sido diseñado para disminuir los tiempos poco efectivos de nuestros clientes utilizados en compras repetitivas. Con este servicio, nuestros clientes no tienen necesidad de preocuparse en planificar idas al supermercado, lavandería o video club; ya que se lo entregaremos en tiempo y forma sin el requerimiento de su presencia en el momento de la recepción. Este es el principal valor agregado del mismo.

Costos fijos y variables



Consideramos nuestra estrategia de costos, como una ventaja competitiva adicional, ya que poseemos bajos costos fijos de estructura y de ventas (se realizan telefónicamente o mediante Internet). Los costos de distribución también son bajos considerando la muy buena planificación del ruteo y entrega de pedidos, minimizando los tiempos muertos o los viajes poco redituables. La distribución será escalable en la medida en que el negocio prospere.

Estrategias de entrada y crecimiento

Nuestra estrategia es ingresar al mercado de una manera paulatina, introduciendo el producto en un número reducido de Countries y Barrios Cerrados a fin de lograr una optimización de nuestros costos operativos, desarrollando el conocimiento en el cliente, fomentando el "boca a boca" y destacándonos por nuestra calidad en las entregas.

Creemos que la clave de la introducción del servicio y su aceptación, es la prueba del mismo y la educación del cliente. Consideraremos la necesidad de instalar en forma gratuita por algunos meses los racks a modo de prueba.

El tiempo para el desarrollo de nuestro negocio es el adecuado ("timing"), ya que la entrega a domicilio está popularizada, pero el servicio está fragmentado en muchos proveedores, generando una oportunidad y una necesidad no cubierta de tener un único proveedor de servicios.

Actualmente cada cliente debe realizar un pedido en forma telefónica o vía web por cada tipo de servicio que requiera, multiplicando así la cantidad de tiempo que invierte en solicitarlos. Consideramos que son necesarios, al menos 3 contactos con proveedores, como ser el supermercado, el video club y algún otro servicio adicional.

La propuesta es innovadora y estamos convencidos que será ampliamente aceptada, sin embargo esperamos una curva de adopción del producto con crecimiento lento pero sostenido.

Los primeros Countries y Barrios cerrados a los que nos dirigiremos deberán cumplir ciertos requisitos. Para ello se dividieron las zonas del área de Pilar y Escobar, donde comenzaremos eligiendo la que tenga mayor concertación de Countries y Barrios cerrados, con una relación mayor de valor terreno metros cuadrados por propiedad y gastos fijos ($m^2/\$$); apuntando a obtener como clientes a las familias de mayor nivel adquisitivo de la zona.

Una vez iniciado el servicio en los primeros 10 Countries y Barrios cerrados, atacaremos una segunda zona, expandiéndonos hasta servir a 10 Countries y Barrios cerrados por zona. Luego comenzando por la primer zona nuevamente, nos expandiremos a Countries cuya ubicación geográfica sea adyacente a aquellos a los que ya estamos sirviendo. De esta manera esperamos una optimización de nuestros recursos y lograr economías de escala.

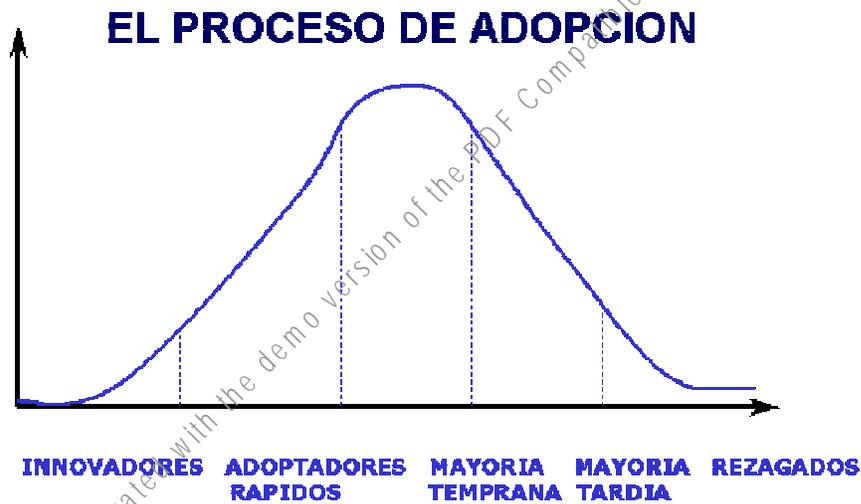
En cada country seleccionaremos a los clientes con perfiles de "innovadores". Una vez que estos hayan adoptado el producto, nos dedicaremos al perfil de "adoptadores tempranos", luego a la "mayoría temprana", "mayoría tardía" y finalmente "rezagados".

Es muy importante dentro de la estrategia de crecimiento, poder llegar a los "adoptadores tempranos" ya que ellos forman parte de los líderes de opinión, los cuales ayudarán a la difusión de los beneficios de la utilización del servicio.

Consideramos que el servicio es escalable, en lo que respecta la introducción del mismo en diferentes localidades.



A continuación presentamos la Curva de adopción del consumidor.



Barreras de entrada

Consideramos que en este tipo de emprendimientos, lo importante es llegar primero y posicionarse en la mente del consumidor como un servicio de calidad, demostrándolo a través de la puntualidad en las entregas, la facilidad del armado de pedidos, los precios competitivos y la integración de servicios.

Una vez logrado este objetivo, esto actuará como barrera de entrada a nuevos competidores en el mercado objetivo.

Análisis FODA

Hemos realizado un análisis macro de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de nuestro emprendimiento, las cuales se muestran a continuación:

Fortalezas

- § Avance de la Tecnología: Su desarrollo está modificando la vida en el hogar. Cada vez mas hogares cuentan con PC y acceso a Internet.
- § "Target" objetivo: El tipo de familia planteada ABC1 y sus edades promedio 25-45 años hace que el uso de Internet como canal de compra ya sea utilizado asiduamente.
- § Escalabilidad: El proyecto permite crecer tanto en tipos de servicios incluidos en la propuesta como en áreas geográficas.
- § Costos fijos iniciales bajos: El proyecto permite crecer desde un lanzamiento sin casi infraestructura propia, hasta crear un centro de distribución propio.
- § Cambio en hábitos del consumidor: Responde a un cambio social de la dinámica familiar, donde la falta de tiempo de calidad, sobre todo con los hijos, es una constante en el "target" de familias propuesto.
- § Comunicación con el cliente: Permite crear una relación única con el cliente, siendo esta uno de los activos específicos a generar más importantes.



Oportunidades

- § "First mover": No existe un servicio integral de delivery que permita desde el punto de vista del cliente centralizar sus requerimientos.
- § Crecimiento demográfico sostenido.
- § Nuevos roles en la Sociedad: Hay un fuerte cambio social, el rol de la mujer en el mundo de los negocios es cada vez más importante.
- § Nuevos canales: Oportunidad de generar y desarrollar un nuevo canal de distribución para varios de nuestros socios estratégicos.
- § Información valiosa: Permite recopilar información de primera mano del mercado acerca de los hábitos de consumo de nuestros clientes.
- § "Business Intelligence": Permite a los proveedores ajustar sus propuestas de acuerdo a la información obtenida del perfil del cliente ellos.

Debilidades

- § Contratos con socios: Debemos confiar en nuestros socios estratégicos. Cualquier dificultad que tengamos con ellos, calidad de los productos, servicios será transmitida directamente a nuestra imagen
- § Rentabilidad de zonas: Encontrar masa crítica para brindar el servicio en un UC (Urbanización Cerrada) en particular.
- § Dispersión geográfica de clientes: Encontrar que las UC que tienen nuestro target de consumidores estén muy dispersos.

Amenazas

- § Alianzas estratégicas: Que los proveedores encuentren rentable la forma de realizar sus propios servicios de delivery.
- § Competidores potenciales: Que aparezca alguna iniciativa con el suficiente capital como para encarar el proyecto a lo grande, sin pasar por escalas intermedias.
- § Diversificación de proveedores: Que a alguno de los proveedores, sobre todo de los del negocio de supermercado, se diversifiquen e instalen como otra unidad estratégica de negocio, un servicio integral de delivery.
- § Marco regulatorio de las UC: Encontrar resistencia de parte del Consejo de Administración de las UC, por tener intereses encontrados con servicios internos como despensa, lavandería.
- § Cambios en el mercado objetivo: Que el proceso migratorio a los Countries y Barrios cerrados cambien de rumbo, ya sea por la crisis económica, migración de las familias a otros países, etc..



III. ANÁLISIS DE MERCADO

Definición del mercado de Urbanizaciones Cerradas (UC)

Introducción y evolución del mercado

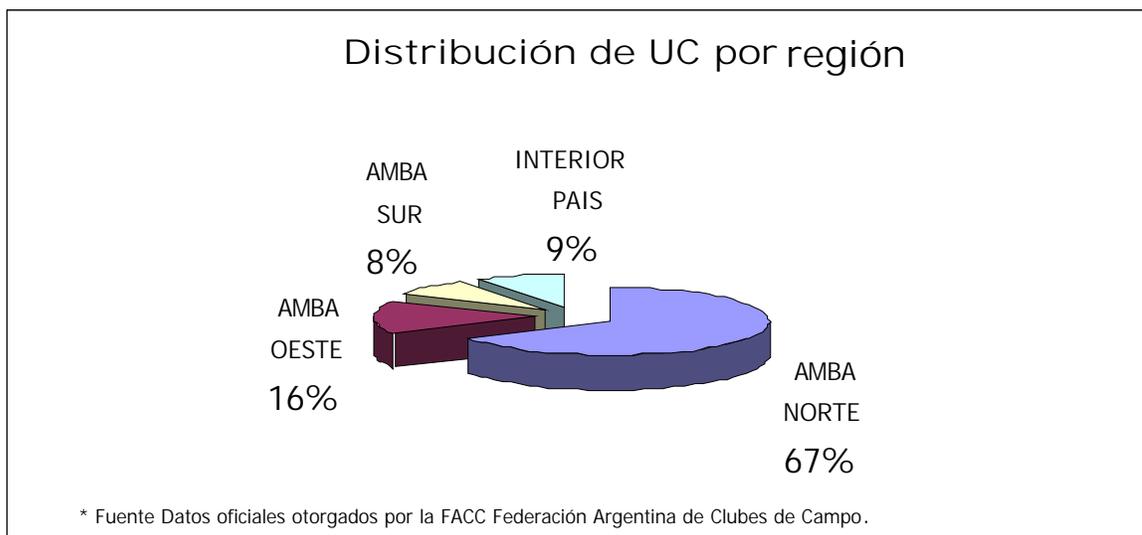
El negocio inmobiliario de las UC (Barrios Cerrados, Countries y Club de campo) como idea tiene sus comienzos en 1977, con el primer emprendimiento que se llevo a cabo en la localidad de Becar, Partido de San Isidro.

El nacimiento de este tipo de emprendimiento respondió a la necesidad del consumidor de localizarse fuera de la ciudad buscando una mejor calidad de vida en un ambiente mas seguro y a poca distancia de la Capital Federal. Por ello los primeros emprendimientos se ubicaron entre el Km. 20 y 30 de distancia de la misma y se dirigieron al segmento ABC1.

Luego de la consolidación paulatina de estos emprendimientos localizados sobre la margen derecha de la Autopista Panamericana hacia Zona Norte (Partidos de San Isidro y San Fernando) y a partir de 1996, comenzaron a adquirir mayor importancia lugares más distantes como Pilar, Tortuguitas, Garín y Escobar. Últimamente un nuevo polo de la localización de emprendimientos el eje de acceso a la localidad de Manzanares en el partido de Pilar.

Otras localizaciones que están cobrando importancia son la Zona Oeste (Moreno, Ituzaingó, Lujan) y la Zona Sudoeste (Esteban Echeverría y Ezeiza) debido principalmente a la accesibilidad que brindan hoy las nuevas autopistas. De todas maneras el protagonismo de la Zona Norte con las ampliaciones de la autopista del Sol será siendo preponderante.

El mercado actual del Gran Buenos Aires presenta la situación que se muestra en la siguiente figura.

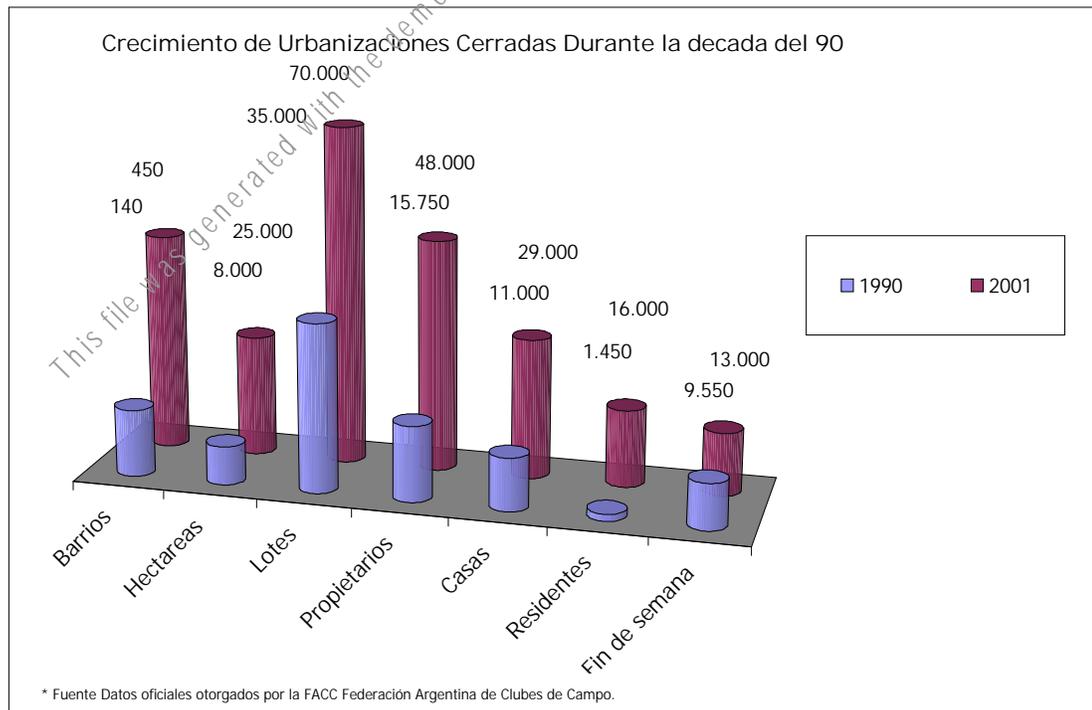


La evolución del Mercado de UC, hasta la década del 90, estaba liderado por los Countries, con la concepción de segunda vivienda que contaba con infraestructura deportiva y seguridad.



A partir de la década del '90 (ver figura 2), con la llegada de la estabilidad y sumado el crecimiento de las condiciones de inseguridad pública, se produce el fenómeno de vivir fuera de la Capital Federal cambiando el concepto de segunda vivienda por vivienda permanente y de esta forma se dan tres momentos:

1. Entre los años 1990/95: Pre-Autopista del Sol. Se crean pequeños emprendimientos "Calles Privadas y perímetros cerrados".
2. Entre los años 1995/98: Pos Autopista del Sol. Barrios con área social e infraestructura deportiva (Club House, Pileta, Fútbol, Tenis, Golf, etc.)
3. 1998/02: Mega-proyectos, proyectos integrales, trabajo (oficinas), educación, deportes, infraestructura comercial.



Como podemos observar el desarrollo más importante de este fenómeno, se ha dado en la Zona Norte con una participación del 67% del total. Es por ello que estudiaremos la composición y procedencia de este segmento de dicho mercado.

Quantificación del mercado potencial para ofrecer nuestro servicio

Si bien como vimos en la figura 2, existe un alto crecimiento de los Barrios cerrados en la década del 90, pasando de 140 a 350. La fuente más confiable y completa que hemos podido obtener, fue la Federación Argentina de Clubes de Campo (FACC), de la cual adquirimos datos más actualizados (oct. 2001) y donde verificamos los datos obtenidos de dos estudios de mercados realizados en 1996 (Agustín Milberg y Guillermo Delger) y 1998 - 2000 (PIX Investmet).

Según los datos más recientes (FACC), se habría relevado en el AMBA, 416 UC, siendo esta cantidad el 90% del total. Dentro de estos complejos, hay aproximadamente 77.000 lotes, de los cuales 57.118, poseen propietarios y donde hay 45.170 casas construidas. En cuanto a los residentes permanentes hay 29.728 familias, estimando que el número



promedio de integrantes es de 4 personas. El número de familias que concurre en fin de semana es de 15.442.

Para el año 2000, los datos relevados daban un total de 116 emprendimientos en Pilar y 43 en Escobar. Sí bien Escobar, es superado por Tigre con 57 emprendimientos, Nordelta donde se ha desarrollado toda la infraestructuras de una ciudad autónoma no es atractivo para nosotros.

Así para definir los parámetros del mercado al cual nos vamos a dirigir, presentamos el siguiente cuadro comparativo de las magnitudes de las UC, ponderando el promedio por UC de lotes, propietarios, casas y residentes de Pilar (Zona Noroeste) y Escobar (Zona Norte).

Cerradas (UC)	UC x zona	Lotes x UC	Propietarios	Casas	Residentes
Zona Norte	136	24.888	22.440	16.184	11.832
Zona Noroeste	131	25.414	19781	17.292	12.052
Zona Oeste	42	11.718	6258	5.334	2.324
Zona Sur	53	15.317	8639	6.360	3.520
TOTAL	362	77.337	57.118	45.170	29.728
Promedio por UC total	1	214	158	125	82
Promedio UC en Escobar	43	183	165	119	87
Promedio UC en Pilar	116	194	151	132	92



Perfil del consumidor

Las investigaciones realizadas a través del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) fueron basados en los dos últimos censos, es decir del año 1991 y 2001. Cabe destacar, que a la fecha (Junio de 2002), no se cuenta con datos definitivos del último censo (año 2001). Sin embargo, se trabajó con los datos preliminares que han sido publicados por este organismo.

1. Trataremos de explicar primero, por qué hemos seleccionado las zonas de Escobar y Pilar.

Según los datos del censo de 1991 Boletín de Estadística Bonaerense, son áreas relativamente pequeñas y por lo tanto relativamente fáciles de cubrir en cuanto a recorridos para la entrega (delivery) a domicilio:

Localidad	Km2
Escobar	277
Pilar	352
Total	629

2. Según el Boletín de Estadística Bonaerense, Escobar tiene los siguientes valores de población:

Femenino	Masculino	Total Escobar	Período
89475	88454	177929	Año 2001
		128421	Año 1991

Femenino	Masculino	Total Pilar	Período
116439	116162	232601	Año 2001
		130187	Año 1991

Esto demuestra un crecimiento del 39% de la población en Escobar y un 78% en Pilar en los últimos diez años.

Analizaremos ahora el promedio de edades, tomando como base los datos del censo 1991 y extrapolando luego los resultados al 2001. Esto es debido a que todavía no se cuentan con datos preliminares abiertos por edad.

Edad	Escobar	Pilar
0-4	15787	16703
5-9	14993	15859
10-14	15166	15206
15-19	11889	11937
20-24	9870	9990
25-29	9133	9650
30-34	9289	9419
35-40	8993	8702
Resto (40+)	33301	32721
Total 1991	128421	130187
% 0-40	74.07	74.87
Total 2001	177929	232601
Cant. E/ 0-40	131790	174139



En las áreas de Pilar y Escobar se concentra el 74% de la población, entre 0 y 40 años.

Ingreso y Nivel Social

Nuestro segmento objetivo se define como el ABC1, que abarca el 10% de la población con mayores ingresos. El segmento AB comprende tan solo el 1% (datos verificados en EPH del INDEC).

Como característica social los dueños de propiedades de UC pertenecen a la clase media-alta y alta. Los ingresos monetarios mínimos de los hogares en estos Countries y Barrios cerrados, hasta finales del 2000 eran de \$3.000 mensuales, con edades comprendidas en su mayoría entre 25 y 45 años.

Conformación Familiar

De acuerdo a la estructura familiar, se presentan tres grupos de Hogares:

- § Matrimonios jóvenes con Hijos (70%): Son los que los censos generalmente denominan "hogares nucleares completos" (padre, madre, hijo), siendo en este grupo donde se ven las mayores ventajas de la vida en una UC.
- § Recién casados sin hijos (25%): Matrimonios que si bien todavía no tienen hijos pero prefieren resolver su problema de vivienda en forma anticipada.
- § Matrimonios mayores sin Hijos; Viudos -as (5%): este es el grupo de personas mayores cuyos hijos han dejado el hogar paterno y optan por vivir lejos de la ciudad, generalmente compartiendo el Barrio cerrado con alguno de sus hijos.

Perfil del Cliente (Encuesta)

Se realizó una encuesta entre habitantes de Countries y Barrios cerrados de la zona de Pilar y otras. La encuesta se diseñó con preguntas cerradas y abiertas, de manera de conocer la percepción del consumidor con respecto a nuestro servicio, así como sus hábitos de compra. Se recibieron en total 129 encuestas validas, vía mail o personalmente.

De las 129, el 83 % tienen entre 26 y 40 años, el 89% tienen entre ninguno y 2 niños y el 72% usa la vivienda en forma permanente.

Solo el 22% utiliza la despensa o proveeduría que se encuentra ubicada dentro del perímetro del Country o Barrio cerrado. Esto indica el alto potencial de personas que realizan pedidos de entrega. Además sólo el 13% usa los servicios de video también dentro del Country o Barrio cerrado.

El 49% realiza sus compras directamente en el supermercado. El 29% utiliza un servicio de delivery para realizar las compras y las realiza por TE. En tanto que el 4 % lo hace por Internet. Entre el TE e Internet suman 33%.

El 90% de los encuestados posee Internet.

El 60% realiza sus compras entre 1 y 2 veces por semana. El 76% consideraba entre muy limitante y medianamente limitante, tener que estar en casa para recibir el pedido con la compra realizada.



El 80% considera que definitivamente / con alta probabilidad compraría un servicio de entrega a domicilio con compra por TE o Internet, mientras que el 66% considera que destinaría un lugar dentro de su propiedad para realizar la recepción de los productos comprados.

El 58% pagaría entre 1 y 50\$, siendo el 34% el que pagaría entre 1 y 15\$. El 39% no pagaría por nada por este servicio.

Por lo expuesto definiremos nuestro target como la familia compuesta por el matrimonio y por lo menos 2 hijos, con edades entre 25 y 45 años, que ambos trabajen, que realicen una compra semanal o quincenal, que sean usuarios de Internet o utilicen el teléfono como canal de compra, que valore su tiempo libre durante el fin de semana, que consideren limitante el hecho de estar presente para la recepción de pedidos de delivery y que destinarían un lugar en el perímetro de su propiedad privada para la instalación del rack.

Para ver el detalle del análisis de la encuesta dirigirse al Anexo I.

Análisis de la Competencia

Para realizar un análisis exhaustivo de la competencia dividimos a la misma en los siguientes rubros:

- § Delivery de supermercados
- § Home video / DVD / Video juegos
- § Lavandería

A continuación se detalla cada uno de ellos.

Delivery de Supermercados

En la zona de Pilar y Escobar se han establecido grandes hipermercados así como supermercados de barrio y despensas, sin embargo un porcentaje mínimo brinda el servicio de entrega a domicilio.

Dentro de las UC existen los minimercados internos, llamados proveedurías o almacenes. En éstos se pueden realizar compras presenciales, se puede solicitar envío a domicilio e incluso muchos de ellos adoptaron el sistema de compras telefónicas con envío a domicilio.

Este tipo de comercio tiene una ventaja muy grande y es que está dentro de la UC, y la compra que el cliente necesita la puede recibir más rápido y más seguro, ya que no debe salir de la UC que está custodiada por seguridad privada. Para estar dentro de la UC el comercio debe abonar anualmente un canon bastante elevado, y por ese motivo los precios de la mercadería al consumidor son mucho más elevados que los de los comercios que no están dentro de la UC.

Por estos motivos, y en base al análisis realizado por nosotros, las compras que se realizan generalmente en las proveedurías o almacenes internos, son compras de último momento, y compras de pocos productos ya que el diferencial en el precio es muy importante.

Se analizaron los competidores más representativos de la zona, estos son:

- § Disco
- § Coto
- § Le Shop



A continuación se detalla su historia, procesos, costos y área de actuación.

Disco

Disco es una cadena líder en el mercado argentino de supermercados, fundada en el año 1961 cuenta hoy con más de 230 locales operando bajo las marcas Disco, Súper Veá, Plaza Veá y Minisol. Esta posición la logró gracias al reconocimiento de los clientes por ofrecer día a día una esmerada atención, a través de la alta calidad de los productos y su amplia gama de servicios exclusivos. Un ejemplo es el primer programa de beneficios para compradores frecuentes en su categoría, llamado DiscoPlus, un éxito desde 1996 y que cuenta con más de 1.900.000 socios.

Cada boca se encuentra estratégicamente localizada en las zonas más densamente pobladas del país, por lo que la cercanía de sus locales constituyen un diferencial estratégico; que sumados a servicios que sus competidores no ofrecen, le permite mantenerse en contacto con los clientes, detectando sus necesidades y contribuyendo a través de distintas acciones, al bienestar de la comunidad en la que desarrolla sus actividades.

Disco, a través de la participación accionaria de Royal Ahold, una de las compañías líderes en el mundo en la distribución de alimentos con operaciones en Europa, Estados Unidos, Asia y América Latina, está en condiciones de potenciar el continuo desarrollo de las mejores prácticas de la industria en todas las áreas comerciales y de soporte.

Disco continúa a la vanguardia tecnológica gracias a un plan de inversiones sostenido a lo largo de varios años que le permite contar con soluciones informáticas innovadoras frente a las necesidades que el dinamismo de los negocios de hoy requiere.

Las entregas de Disco se realizan a través de su servicio "DiscoVirtual" ya sea por Internet o por "Disque" por TE.

Los centros donde se realiza la distribución, se grafican a continuación, conjuntamente con los servicios ofrecidos de entrega.



Bienvenido a DISCOVIRTUAL



Empiece a disfrutar de la manera más rápida y simple de comprar sin tener que ir al supermercado.



Zonas de cobertura.
DISCOVIRTUAL entrega en todas la localidades de las siguientes zonas



CAPITAL FEDERAL Y PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Capital Federal.

GBA Zona Norte: **Escobar**, Gral San Martín, Hurlingham, Malvinas Argentinas, **Pilar**, San Fernando, San Isidro, San Miguel, Tigre, Tres de Febrero.

GBA Zona Sur: Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela, Lanús, Lomas de Zamora, Quilmes.

GBA Zona Oeste: Ituzaingo, Merlo, La Matanza, Moreno, Morón.

La Plata y alrededores.

Berisso, Ensenada, Luján, Mercedes, Cañuelas.

Costa Atlántica: Mar del Plata, Pinamar, Villa Gesell, San Bernardo, Bahía Blanca.

Entregamos en Countries y Barrios Cerrados.

Como podemos observar, Disco realiza entregas a domicilio de la mercadería comprada en la zona de **Pilar** pero no de **Escobar**.

Disco no cuenta con una sucursal propia en **Pilar**. Allí solo tiene montado un Centro de distribución de los pedidos.

Las sucursales más cercanas a **Pilar** son:

Localidad	Ubicación
San Miguel	Av. Mitre 4696
Bella Vista	Av. Salvador Morón 98

Los costos de la entrega se detallan a continuación:

Costo de entrega (\$)	Compra Mínima (\$)	Horario de entrega	Servicio Utilizado
0	30	Antes de la 20 de ese día	Compra en el local
3	30	A solicitud del cliente	Disque (TE)
3	30	A solicitud del cliente	Discovirtual (Internet o CD)

Las compras hechas en el local, por Disque o por Discovirtual, son entregadas donde lo indique el cliente y están previamente identificadas con un código de seguridad.

Las camionetas de Disco utilizadas para la distribución de los pedidos, cuentan con equipos de refrigeración para asegurar la conservación de los productos.

Los medios de pago aceptados por Disco, para Capital y Gran Buenos Aires, son tarjetas de crédito y débito, tickets de compra, pesos, patacones y lecop.

Coto

En 1970, Alfredo Coto y su esposa, Gloria, fundaron la primera empresa argentina que impulsó el sistema de venta directa productor -consumidor y la primera en manejar una comercialización mensual de 40.000 kg. de carne por sucursal. COTO C.I.C.S.A., es la empresa posicionada en el mercado como la N° 1 en ventas de carnes en todo el país.



En 1987, se estableció el primer supermercado COTO en la ciudad de Mar de Ajó continuando su expansión a Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Hoy sigue expandiéndose en Capital Federal, en la provincia de Buenos Aires y en el interior del país. En la actualidad posee un plantel de 18.500 empleados y distribuye cerca de 50.000 productos diferentes en su red de 91 sucursales conformada por 5 hipermercados, 60 supermercados y 26 minimercados.

Las sucursales de zona norte tienen la siguiente distribución:

Capital Federal

Más de 100 Sucursales
cerca de tu casa.

Zona Norte

- 67 ACASSUSO - Albarellos 854
- 117 CAMPANA - J. M. Estrada 878 / 80
- 38 FLORIDA - Av. San Martín 3055
- 68 LOMAS DE SAN ISIDRO - Jorge Newbery 555
- 71 OLIVOS - Av. del Libertador 3100
- 69 PUNTA CHICA - Av. del Libertador 18213
- 70 SAN ISIDRO - Lasalle 653
- 92 VICENTE LOPEZ - Av. Maipú 1758 / 62



Como podemos observar, no existe ninguna sucursal en Escobar o Pilar.

Sin embargo Coto tiene un servicio de distribución a Countries y Barrios Cerrados, que son los siguientes (solo se nombran algunos, de manera que esta lista no es exhaustiva):



BARRIOS CERRADOS

- SAN ISIDRO
- ALTOS DE LA HORQUETA
- CAMINO REAL
- EL PORTAL
- EL TRIANGULO
- LA CANDELARIA
- LA EMBAJADA
- LA MERCED
- LA POSTA
- LA ROTONDA
- LAS BARRANCAS
- LAS BRUJAS
- LAS CASUARINAS
- LAS MARIAS
- LOS AROMOS
- LOS EUCALIPTUS
- LOS FAROLES
- NUEVAS CASUARINAS
- QUINTA ATALAYA
- REY MORO
- SAN ISIDRO CATEDRAL
- SAN ISIDRO CHICO
- SAN ISIDRO LABRADOR
- SAN JOSE
- SAN JUAN

- LOS SENDEROS 1**
- LOS SENDEROS 2**

CLUBES DE CAMPO

- SAN ISIDRO
- VILLAGE LAS LOMAS
- EL DURAZNO
- EL TALAR DE PACHECO
- FUNDACION HINDU CLUB
- NEWMAN CLUB
- PACHECO GOLF CLUB

- CUBA VILLA DE MAYO
- OLIVOS GOLF CLUB
- SAN CARLOS
- SAN JORGE VILLAGE

- BOCA RATON**
- LOS ALAMOS**
- TORTUGAS**

Destacados en rojo resaltado, se encuentran los Barrios Cerrados y Clubes de campo a los cuales Coto distribuye mercadería.

Como podemos observar, se realizan entregas a domicilio de la mercadería comprada en la zona de Pilar, pero no de Escobar. Coto solo tiene montado un Centro de distribución de los pedidos.

Los costos de la entrega se detallan a continuación:

Costo de entrega (\$)	Compra Mínima (\$)	Horario de entrega	Servicio Utilizado
3	30	De 15:30 a 20 de ese día para pedidos recibidos de 8:30 a 12. Sino al otro día.	Compra en el local
3	30		Por TE
3	30		CotoACasa (e-mail)

Existen algunos Countries a los cuales NO se les cobra esta tarifa por ser los primeros en adherir al sistema.

Coto ha firmado con algunos Countries, una carta de adhesión al servicio, permitiéndoles así ingresar a los mismos para la entrega en mano.

A partir del 12 de Agosto de 1999, se centralizó el acopio de mercadería, maximizando el transporte y como consecuencia, optimización de los costos.



En un predio de 65 hectáreas (en E. Echeverría), de las cuales 100.000 m², están ocupados, cuenta con un sector de almacenamiento de productos secos de más de 41.000 m², un sector para conservar alimentos refrigerados de más de 9.000 m², más de 85 dársenas de carga y descarga de mercadería, más de 60.000 pallets y un sofisticado sistema informático para mejorar la administración del Centro.

Para la distribución a Countries, Coto cuenta con un pequeño Centro de distribución local, con personal mínimo para la tareas de logística y entrega de la mercadería.

Los medios de pago aceptados por Disco, para Capital y Gran Buenos Aires, son tarjetas de crédito y débito, tickets, pesos, patacones y lecop.

LeShop

LeShop nació en 1998 y fue uno de los primeros supermercados por internet en Europa, actualmente líder en Suiza. Está asociado con el grupo Bon Appetit, segunda cadena de distribución del país y ha licenciado su tecnología a otras cadenas de distribución en Francia, España, Italia y Portugal.

En Argentina, durante el año 2000, lanzó el primer supermercado 100% por internet donde, capitalizando la experiencia del grupo en Suiza. Ha desarrollado una operación con importantes diferencias respecto de las operaciones de venta por internet en supermercados tradicionales.

Dispone de un Centro de distribución propio de 3100m² en el barrio de Chacarita con una selección inicial de 3000 productos de primeras marcas, donde se procesan todos los pedidos de sus clientes. El Centro está diseñado para realizar la operativa altamente especializada de almacenar, seleccionar, embalar y entregar el pedido puntualmente bajo estrictos controles de calidad, higiene y eficiencia. Por otra parte, está equipado con 5 cámaras de frío, necesarias para manejar correctamente las distintas temperaturas requeridas por toda la gama de productos frescos.

Cuenta con asesoras personales respondiendo inquietudes. Atención telefónica permanente para solucionar dificultades inmediatas. Especialistas en control de calidad que aseguran la conservación de la cadena de frío, realizan la calibración de los equipos y mantienen un estricto calendario preventivo de limpieza y sanitización, entre otros. Deliveries preparados para resolver cualquier eventualidad que se presente. Su objetivo es brindar un servicio cuyo diferencial es la calidad.

Buscan brindarles a sus clientes la posibilidad de hacer sus compras de supermercado con comodidad, libres del stress que produce la falta de tiempo y las largas colas, con la confianza de que recibirán productos de calidad, seguridad en los sistemas de pago.

Horarios de Entregas:



De 09:30 hs. a 11:30 hs.
De 12:30 hs. a 14:30 hs.
De 18:00 hs. a 20:00 hs.
De 20:00 hs. a 22:00 hs.



Countries, barrios cerrados y otros códigos

Los envíos a Countries, Barrios Cerrados y a los códigos postales 1643 y 1646 se realizarán de lunes a sábado, de 10 hs. a 13 hs y de 19 hs. a 22 hs., e l día que indique.

Las bandas horarias se cierran 4 horas antes del inicio de las mismas.

Los medios de pago aceptados por LeShop, para Capital y Gran Buenos Aires, son tarjetas de crédito y débito, tickets, pesos, patacones y lecop.

Otros servicios

Home-Video / DVD / Videojuegos

En las cercanías de los Countries y Barrios cerrados de la zona de Pilar y Escobar hay video clubs que brindan el servicio de alquiler de películas, DVDs y video juegos. Sin embargo, solo algunos realizan entregas a domicilio.

Se analizaron la cadena BlockBuster® y DirecTV.

BlockBuster

BlockBuster en Argentina, abre su primer local en el país en 1995, hoy luego de 5 años, sigue su rumbo de expansión con el fin de aprovechar al máximo el gran potencial del entretenimiento dentro del hogar en este país.

Superar los 900.000 socios y llega a más de 80 la cantidad de locales en el país, incluyendo 11 en las plazas de Bariloche, Córdoba, Mar del Plata, Mendoza, Neuquén, Rosario y Salta. Su intención es seguir creciendo en la Provincia de Buenos Aires y en el resto del país a través de franquicias.

Los productos que brinda esta cadena son:

- § Videos VHS
- § DVD
- § Video Games (computer games)
- § Juguetes
- § Juegos
- § Golosinas

Si bien cuenta con varias sucursales en Capital, Gran Buenos Aires y resto del país, sólo una se encuentra ubicada en Pilar y ninguna en Escobar.



Veamos la distribución geográfica de las sucursales:



● Capital Federal



- [Almagro](#)
- [Barracas](#)
- [Belgr. R / Coghlan](#)
- [Colegiales](#)
- [Floresta](#)
- [Mataderos](#)
- [Nva Pompeya](#)
- [P. Chacabuco](#)
- [Recoleta](#)
- [San Cristobal](#)
- [Villa Devoto](#)
- [Villa Pueyrredon](#)
- [Balvanera](#)
- [Belgrano](#)
- [Caballito](#)
- [Flores](#)
- [Liniers](#)
- [Nuñez](#)
- [Palermo](#)
- [P. Patricios](#)
- [Retiro](#)
- [Villa Crespo](#)
- [Villa Luro](#)
- [Villa Urquiza](#)

● Buenos Aires



Gran Buenos Aires Zona NORTE

- [Acassuso](#)
- [Munro](#)
- [Martínez](#)
- [San Fernando](#)
- [San Martín](#)
- [Don Torcuato](#)
- [Beccar](#)
- [Villa Ballester](#)
- [Gral. Pacheco](#)
- [San Isidro](#)
- [Tigre](#)
- [Vicente Lopez](#)

Gran Buenos Aires Zona OESTE

- [Morón](#)
- [Ituzaingo](#)
- [El Palomar](#)
- [San Justo](#)
- [Hurlingham](#)
- [Caseros](#)
- [Merlo](#)
- [Ramos Mejía](#)
- [San Miguel](#)
- [Castelar](#)

Gran Buenos Aires Zona SUR

- [Avellaneda](#)
- [Monte Grande](#)
- [Lanus](#)
- [Wilde](#)
- [Lomas de Zamora](#)
- [Quilmes](#)
- [Florencio Varela](#)

Buenos Aires

- [La Plata](#)
- [Pilar](#)
- [Mar del Plata](#)





Finalmente concentrémonos en la ubicación de nuestro interés (solo Pilar, ya que como dijimos, Escobar no cuenta con sucursales):

Pilar



Dirección
Luis Lagomarsino 905 R, 8 Km 52
Código Postal
(1629)
Teléfono
(02322)43-3560
(02322)43-3562
Estacionamiento

Si bien existe esta sucursal, BlockBuster NO realiza entregas o envíos a domicilio, lo cual acrecienta nuestra oportunidad de brindar este servicio en forma adyacente a la entrega de alimentos y servicio de lavandería.

Sin embargo, existe en la mayoría de los Countries y Barrios cerrados, el servicio de buzón. Este servicio consiste, en que en la puerta de entrada del Country o Barrio cerrado BlockBuster destina un buzón (con el nombre del establecimiento), para que la devolución del producto alquilado se realice por este medio en cualquier momento y durante todo el día.

Si bien vemos que ya existe un gran competidor que alquila / vende productos de home - video, este no brinda el servicio que nosotros ofreceremos, que es la entrega a domicilio de los mismos.

Entonces podemos ver este punto como una ventaja competitiva, ya que podrían realizarse alianzas con nuestros competidores, para otorgarles mayor volumen a su negocio (tráfico), debido a que captaremos a los clientes que no quieran movilizarse hasta la sucursal más cercana del video club para alquilar sus películas / productos de entretenimientos.

Hemos recopilado los datos de BlockBuster, para los siguientes productos:

Producto	Color	Precio (\$)	Devolución
Video – VHS	Rojo	4,50	24 hs
Video – VHS	Verde	4,50	48 hs
Video – VHS	Azul	3,95	72 hs.
Video – DVD	Rojo	3,95	24 hs
Video – DVD	Verde	3,95	48 hs
Video – DVD	Azul	3,95	72 hs.
VideoGames	Rojo	4,95	24 hs.
VideoGames	Verde	3,95	48 hs.
VideoGames	Azul	3,95	72 hs.
VideoGames	Amarillo	3,95	72 hs. +



La codificación de colores representa si son títulos muy requeridos (como son los estrenos o productos con alta demanda).

Los medios de pago son tarjetas de crédito y efectivo.

DIRECTV



DirecTV también la consideramos una competencia para nuestro proyecto, ya que muchas UC utilizan el servicio que brinda esta Compañía, y no necesitan alquilar videos.

A través de su sistema de Videoclub en Pantalla, DIRECTV ofrece más de 30 estrenos mensuales de las películas más taquilleras de Hollywood, los festivales de cine internacional más renombrados y los mejores títulos del cine independiente. Mediante sus 26 canales de cine, el cliente podrá elegir y comprar la película que desee, sin moverse de su casa, utilizando su control remoto.

DIRECTV™ ofrece la posibilidad de acceder a 55 canales de audio con diferentes géneros musicales, sin interrupciones las 24 horas y con calidad de sonido CD.

A través de su Guía Interactiva de Programación en Pantalla, DIRECTV brinda un informe detallado de la programación actual y futura (a emitir con 52 horas de anticipación), así como todas las opciones para controlar fácilmente el sistema.

Se podrá consultar la lista de programas por horarios y géneros, obtener una síntesis del argumento, acceder a funciones que le permitirán bloquear la programación por edades, por horarios y por límites de gastos, cambiar el idioma (siempre que la señal lo permita), crear listas de programación favorita y mucho más.

Beneficios que ofrece DIRECTV™:

- § Calidad de imagen y sonido digital: Toda la programación de DIRECTV™ se emite con calidad de imagen y sonido digital. Para que se pueda ver y oír como si estuviera en un cine, teatro o estadio.
- § Canales Premium: Con DIRECTV se tendrá la posibilidad de acceder a las mejores señales Premium de la televisión: Programación Infantil, Películas, Deportes y Canales para Adultos.
- § HBO Digiplex le ofrece la ventaja de disfrutar de 5 canales de películas con las mejores producciones y eventos internacionales.
- § Movie Pack y sus 5 señales le brindan el mejor cine de los principales estudios de Hollywood.
- § Disney Channel le ofrece más magia, más ilusión, más emoción, más Disney para toda la familia.
- § Fútbol Nacional o Fútbol Nacional Plus con la cobertura más completa del Campeonato Argentino de Primera División "A".
- § NBA League Pass, transmitiendo toda la temporada Regular de la NBA (basquetbol) con dos partidos en vivo, todas las noches durante los siete días de la semana.
- § Playboy, Venus y Spice ponen a su disposición la más amplia programación para adultos de la televisión.



§ Eventos Exclusivos: Con DIRECTV™ se podrá acceder a los más exitosos y exclusivos conciertos, recitales, eventos culturales, deportivos y shows en vivo de los artistas más renombrados, cómodamente desde su hogar con la mejor calidad de imagen y sonido digital.

En el contexto inflacionario en que nos encontramos hoy, nos encontramos con que los precios de este servicio han variado mes a mes.

Tipo de servicio	Precio (\$)
Abono básico	43,99 (Marzo)
Abono básico	49,90 (Abril)
Abono básico	55,99 (Mayo)
Abono básico	59,90 (Junio)
Alquiler de cada película	3,99

Los medios de pago son tarjetas de crédito, débito y efectivo.

Lavandería

Existen este tipo de establecimiento en las cercanías de varios Countries y Barrios cerrados de la zona de Pilar y Escobar, algunos de los cuales realizan solo la entrega a domicilio.

Se analizó el principal competidor: La cadena Europressing®.

Europressing

Europressing, es una cadena de negocios en régimen de franquicia, especializada en la prestación del servicio de limpieza a seco (Tintorería), cuyas características más destacables son la utilización de equipos y productos de última generación y de procedimientos ecológicos junto con la capacitación del personal con el método Europressing, permitiendo prestar el servicio de limpieza a seco con calidad, rapidez y a los mejores precios de mercado.

En Europressing, la estructura la conforman los franquiciados, ya que la solidez de la marca, es el resultado de sumar el éxito individual de cada uno de los locales de la cadena. El franquiciante y su staff son instrumentos de los franquiciados para la obtención de su éxito.

Europressing tiene ubicado un local franquiciado, en Pilar: Chacabuco 478



A continuación se detallan los precios:



Elemento	Costo (\$)	Costo de entrega (\$)	Horario de entrega	Servicio Utilizado
Camisa Pullover Bermuda	2	1	De 8:30 a 20:30 de Lunes a Sábados. De 9:30 a 13:30 Domingos	En el local o por TE
Pantalón Buzo Pollera Ropa de Niños	3	2		
Vestido Sacón-Saco Campera Tapado	4	3		

Como conclusión, luego del análisis detallado de nuestros competidores y sus servicios ofrecidos podemos inferir que no existe ningún proveedor que sea competencia directa ya que ninguno unifica e integra varios servicios.

Alianzas estratégicas

Supermercado

Hemos realizado una alianza estratégica con la empresa LeShop (supermercado de venta sólo a través del canal de Internet).

El acuerdo comercial que realizamos, y que detallamos a continuación, genera un gran valor agregado para ambas compañías.

El acuerdo consiste en:

- § LeShop vende a RackTime la mercadería solicitada a un precio 15% menor al precio final del producto neto de IVA.
- § RackTime deberá abonar el pedido a los 30 días de recibida la factura, y podrá hacerlo en Tickets, Patacones, Lecops, o Pesos.
- § En los casos que RackTime haya cobrado sus ventas con tarjetas de crédito, también podrá descontar a LeShop el honorario que cobra la tarjeta por cada transacción. Para esto junto con el pago se deberá entregar una liquidación que se armará a requerimiento de LeShop.
- § RackTime será el distribuidor oficial de LeShop en las zonas y Countries donde RackTime atienda. Con lo cual, LeShop mantendrá esas áreas o Countries como posibilidades de entrega en su página web, y todos los pedidos que entren los derivará a RackTime generando un mayor ingreso para ambas empresas.
- § Ambas compañías realizarán campañas de Marketing en forma conjunta, además de las campañas individuales que decida realizar cada una. (Ej. Todos los clientes de LeShop que realicen sus compras en capital federal, con su pedido, recibirán un folleto con la invitación a que si van a un country o barrio cerrado los fines de semana, prueben el servicio de RackTime).

Los resultado de este acuerdo son los siguientes:

LeShop

- § Aumenta el volumen de ventas.
- § Evita que la competencia gane espacio en esa área poblada en crecimiento exponencial.



- § Ahorra en costos de envío, ya que hoy atiende dicha zona pero con poco volumen, con lo cual no le es rentable atender dicha zona.
- § Centraliza todos los envíos para esa zona en uno solo.
- § Minimiza riesgos de no éxito.
- § Logra ampliar su volumen de ventas y por lo tanto su facturación y margen, sin esfuerzos de Marketing y Ventas.

RackTime

- § Logra generar valor, consiguiendo un mejor precio que los de mercado.
- § Una compañía totalmente establecida respaldará sus acciones, ya que si obtiene buenos resultados, estos se trasladarán a su proveedor.
- § Minimiza riesgos, al no manejar Stock.
- § Maximización en los tiempos de recepción de mercadería y entrega.
- § No necesita capital para comprar mercadería.

Consideramos que estos resultados son muy beneficiosos para ambas Compañías, y que el acuerdo estratégico firmado será un éxito total para el crecimiento de RackTime.

Videos/DVD/Videojuegos

Hemos realizado una alianza estratégica con la empresa "Video El Taller" (video club con un único punto de alquiler en la zona de Pilar).

El acuerdo comercial que realizamos y que detallamos a continuación, genera un gran valor agregado para ambas compañías.

El acuerdo consiste en:

- § El video club reservará x cantidad de películas (videos, DVD, o videojuegos) los fines de semana a la empresa RackTime, a medida que ésta las vaya alquilando le avisará al videoclub. En caso que el videoclub necesite alguna de esas películas las solicitará a RackTime y éste automáticamente las quitará de su oferta.
- § El video club cobrará el mismo precio que al público a RackTime, pero no cobrará recargo por devolución fuera de término.

Los resultados de este acuerdo son los siguientes:

Video Club El Taller

- § El Video Club otorgará un precio diferencial a RackTime (15 % menor del precio al público)
- § Genera un volumen adicional, sin realizar esfuerzo de venta alguno.
- § Aumento de la facturación y los resultados positivos sin correr riesgo.
- § Crea una alianza con una empresa que desea atender en poco tiempo a todos los Countries y Barrios cerrados de la zona, donde la mayoría de los habitantes alquila videos, DVD y videojuegos, pero que generalmente lo hacen en la competencia (Blockbuster), y dejarían de hacerlo para alquilar los videos de Video Club El Taller ya que RackTime se los entregará a domicilio y los retirará.
- § Foco únicamente en su negocio.

RackTime

- § Minimiza riesgos, al no manejar stock.
- § Genera valor a su cliente entregándole otro servicio que consume generalmente.
- § Genera sinergia de las compras de supermercado y este servicio.



- § Podrá realizar acciones de Marketing con carteles publicitarios en el local del Video Club.

Lavandería/Tintorería

Hemos realizado una alianza estratégica con la empresa "Japón/Corea2002". El acuerdo comercial que realizamos, y que detallamos a continuación, genera un gran valor agregado para ambas compañías.

El acuerdo consiste en:

- § La tintorería otorgará un precio diferencial a RackTime (20% menor que al público).
- § La tintorería se compromete de tener listos los trabajos al día siguiente de haber sido encargados y de guardar un espacio especial para toda la ropa de RackTime y mantener la codificación con la que se les entrega la ropa.
- § La tintorería entregará la ropa en el depósito de RackTime todos los días, excepto los Domingos.

Los resultado de este acuerdo son los siguientes:

Japón/Corea2002

- § Genera un volumen adicional, sin realizar esfuerzo de venta alguno.
- § Aumento de la facturación y los resultados positivos sin correr riesgo.
- § Crea una alianza con una empresa que desea atender en poco tiempo a todos los Countries y Barrios cerrados de la zona.
- § Foco únicamente en su negocio.

RackTime

- § Minimiza riesgos, al no tener que comprar o alquilar máquinas y no necesitar personal especializado en el negocio.
- § Genera valor a su cliente entregándole otro servicio.
- § Genera sinergia de las compras de supermercado y este servicio.
- § Podrá realizar acciones de Marketing con carteles publicitarios en el local de la tintorería.
- § Al conseguir un precio diferencial, logrará aumentar su facturación, otorgando un servicio integral, fidelizando de ésta forma a sus clientes.

Consideramos que estos acuerdos son beneficiosos para todas compañías y otorgarán al RackTime un crecimiento sostenido, permitiendo ingresar al mercado con una variedad interesante de productos y servicios.



IV. ECONOMICS DEL NEGOCIO

Antes de analizar los márgenes y rentabilidades generadas del proyecto creemos conveniente mencionar los supuestos que hemos realizado sobre la base del estudio de mercado, los datos suministrados por nuestros futuros partners y la información obtenida de Federación Argentina de Clubs de Campo (FACC) y los Countries relevados por nosotros.

Market Share a atender por UC

Definimos atender en el término de 3 años 150 Urbanizaciones cerradas (UC) de la zona de Pilar y Escobar, que poseen 159 UC, de los cuales 9 están en construcción.

El proceso establecido para ir incorporando UC a nuestras operaciones lo dividimos en tres etapas. Cada etapa se desarrollará a lo largo de un año, atacando en el primer año a 30 UC, para luego, con la experiencia adquirida, incorporar 60 UC por año, divididas 15 por trimestre.

La forma en que determinaremos las UC a incorporar, será el resultado de la relación entre: ubicación geográfica y niveles de ingreso, tomando como referencia para este parámetro las valuaciones de terrenos y de casas según fuente Pix Investments Arg.

De esta forma, en el tercer año habremos abastecido toda la zona y estaremos en condiciones de replicar el negocio en otras zonas del conurbano bonaerense, como Tigre o la zona oeste.

El market Share objetivo dentro de cada UC, a partir del target ya especificado (familias de 4 personas, donde los dos integrantes del matrimonio trabajan), nos lleva a contemplar tres escenarios posibles.

De las 90 familias promedio que viven en promedio en los UC y teniendo en cuenta el marketing boca a boca que se genera en este tipo de urbanizaciones, pensamos que podemos captar entre un 5 y un 20% de las mismas.

De esta forma los tres escenarios que hemos establecido son de la siguiente manera:

90 Familias por UC	Share por UC	Familias
Escenario Pesimista	5,5 %	5
Escenario Objetivo	11%	10
Escenario Optimista	20%	18

Estructura de Ingresos

La estructura de ingreso la hemos determinado basándonos en el margen a obtener sobre el precio final de los productos comercializados. El mismo lo hemos determinado en función de la información obtenida en el mercado y de nuestros partners, fijándolo entre un 15 a 20% del precio final según la categoría de producto. Asimismo y en función del acuerdo que hemos desarrollado con LeShop, determinamos que el primer año será de 15%, creciendo gradualmente en función del volumen de ventas. Para no sobrevaluar esta estimación, decidimos tomar un margen plano del 15% para los tres años.



Como otros ingresos, cobraremos una membresía de \$ 15 por mes por el alquiler del rack. Así mismo establecimos un cargo por el servicio de delivery de \$5, cuando la compra es menor a \$ 70.

Para el cálculo de los ingresos y sobre la base de los estudios realizados, hemos estimado que nuestra familia tipo, consume entre \$ 150 y \$ 250 por semana. Así para nuestras proyecciones tomamos como venta promedio de \$ 150.

Seremos conservadores desde el punto de vista de los ingresos generados por los servicios adicionales al supermercado, ya que estimamos que el volumen de los mismos no será tan significativo, por lo que no serán incluidos dentro de los cálculos de ingresos y rentabilidad.

Margen bruto y operativo

Los valores que arroja el negocio para los tres escenarios, muestran un interesante flujo de fondos sobre la base de una inversión inicial menor a los \$ 200M. Nuestra propuesta será llevar el negocio adelante bajo el escenario objetivo (EO), por lo cual a partir de aquí nos centraremos en su desarrollo.

Así en el EO la inversión inicial requerida es de \$ 170M. La misma, utilizando el método de Payback, se recupera al principio del segundo trimestre del año 2, tomando como año 1 el año de puesta en marcha del negocio.

Del análisis económico del Cash flow (EO) se puede calcular los siguientes indicadores del proyecto:

INDICADORES DEL PROYECTO	
Necesidad de Fondos	(\$167,200)
Payback	2 Trimestre del 2 Año
VAN (40%)	\$ 305,218
TIR Proyecto	138 %
Valor Empresa a 3 Años (P/E)	\$ 6,772,296
Tenencia Inversor (20%)	\$ 1,354,459
TIR Inversor	710 %

Para el análisis del VAN, hemos tenido que abstraernos del actual contexto de crisis a un escenario más estable. Una tasa de descuento aceptable a cualquier proyecto de inversión con niveles de riesgos acotados, sería de entre un 15 a un 20% sin embargo creemos que para nuestro proyecto la tasa de descuento más adecuada sería de entre un 30 y un 40%. Es por este motivo que hemos desarrollado nuestro proyecto utilizando una tasa de descuento exigente del 40 % como límite de aceptación de inversión.

Costos fijos y variables

Dentro de nuestra estructura de costos, creemos conveniente aclarar que los costos variables más importantes, son el 85 % de nuestras ventas, ya que del precio de venta de la mercadería, consideramos, según lo arriba expresado, obtener un 15 % de margen.

Como costos fijos tenemos los costos de operaciones (mantenimiento de camioneta, gastos relacionados al centro de distribución y remuneraciones), comercialización (Marketing y remuneraciones) y administración (Mantenimiento de equipos y remuneraciones).

Es necesario describir aquí algunos supuestos asumidos para la estructura de costos:



- § Sobre la base de los estudios de factibilidad de Logística y Operaciones, incorporaremos una camioneta por cada 250 familias atendidas.

De las instalaciones relevadas para iniciar nuestras operaciones, alquilaremos un depósito, cuya capacidad hemos estimado, nos permitirá atender hasta 1000 familias. A partir de ese momento, necesitaríamos instalaciones de mayor envergadura, con la posibilidad de comenzar a proyectarlo como futuro centro de distribución. Los costos de alquiler de ambas instalaciones, se detalla en el cuadro de Estructura de Costos mensualizada.

En cuanto a la estimaciones de incorporación de Personal vemos como un hecho que la estructura inicial será de un Gerente General con responsabilidades en las áreas de Marketing y ventas y Administración y Finanzas, así como un Jefe de Operaciones a cargo de la Distribución y Logística. Como personal de soporte se incorporará un empleado de reparto y un pasante. A medida que se vayan incrementando las operaciones, se irá incorporando personal en base a las familias atendidas.

La estructura de incorporación se describe de la siguiente manera:

- § 1 Chofer cada 250 familias atendidas.
- § 1 Pasante cada 2 Chóferes.
- § 1 Encargado de Logística y Administración cada 750 Familias.

Estructura de Costos mensualizada:

TOTAL DE COSTOS	\$ 9,167	
GASTOS CAMIONETA unitario	\$ 857	
Seguro	\$ 300	
Patente	\$ 57	
Permisos	\$ 100	
Combustible	\$ 200	
Mantenimiento	\$ 200	
TELEFONO CELULAR unitario	\$ 60	
		> 1000 familias
GASTOS CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	\$ 3,050	\$ 4,400
Alquiler	\$ 2,000	\$ 3,000
Servicios (luz, gas, inmob.)	\$ 750	\$ 1,000
Seguro	\$ 300	\$ 400
ADMINISTRACIÓN (Web, TE, etc.)	\$ 1,200	\$ 1,500
	Año 1	Año 2 y 3
GESTIÓN DE MARKETING	\$ 4,000	\$ 3,000



Estructura de Sueldos y cargas sociales es la Siguiete:

PUESTO	Sueldo Bruto	Cargas sociales	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente General	4000	840	4840	5082	5336
Jefe de Operaciones	2000	420	2420	2541	2668
Empleado de reparto	1000	210	1210	1271	1334
Pasante	400	0	400	420	441
TOTAL			8870	9314	9779

Se estima luego del primer año un crecimiento del 5% de los sueldos.



V. ANÁLISIS DE RIESGOS, SUPUESTOS Y ANÁLISIS DE CRECIMIENTO

Análisis de Riesgos del Proyecto

Riesgos críticos

Uno de los riesgos a los que nos enfrentamos es que alguno de los competidores, se transforme en el first mover. De esta forma, el proyecto perdería una de las principales ventajas que consideramos que tiene, que es el timing.

También debemos considerar el riesgo de introducción del producto en el mercado, ya que la aceptación del mismo será lenta al principio, pero sostenida y creciente con el correr del tiempo. Esto se debe a la educación que deberá recibir el cliente para formar el nuevo hábito de consumo, a través del servicio que estamos ofreciendo.

Otro punto a considerar y dado que nuestro proyecto está orientado al mercado local argentino, es la persistente recesión imperante, lo cual llevará a la integración vertical de los pequeños competidores actuales, con las cadenas de distribución masiva. Además, estas cadenas, podrían considerar la posibilidad de brindar, por cuenta propia, un servicio integral similar al ofrecido en nuestro proyecto, llevando a cabo alianzas estratégicas que las soporte.

Otros riesgos

Debido a las condiciones económicas actuales, se podría llevar a cabo un aumento en la inseguridad de la zona, lo cual redundaría en que las radicaciones (temporarias o definitivas) en el lugar, vayan disminuyendo paulatinamente, con el consiguiente achicamiento del mercado potencial.

Adicionalmente podría llegar a darse un aumento del peaje, que provoquen una disminución de los visitantes a la zona durante los fines de semana, cuando no directamente, la cancelación de la residencia permanente en el lugar, por otro con menores gastos fijos.

Observamos bajas barreras de entrada para desarrollo de un proyecto similar por parte de nuestros competidores. Esto nos podría llevar a una guerra de precios, para la cual no estamos preparados, dada la baja envergadura del emprendimiento en su etapa inicial.

La retracción actual del consumo local que se viene experimentando, podría llevar a los consumidores a prescindir del servicio que tenemos proyectado desarrollar, debido a la reducción de gastos fijos que se viene dando en todos los sectores de la población.

Si bien pretendemos dar un servicio de calidad, el cliente podría elegir hacer uso del costo de oportunidad de su tiempo, llevando a cabo las tareas de compras, delivery, etc. cargando con ese costo, dado que hasta ahora ya lo viene haciendo.

Dado que la distribución y las operaciones del proyecto, son una parte importante dentro del mismo, un riesgo no menor, es someter al proyecto a potenciales pérdidas, debido a posibles delitos que sucedan durante la operación y distribución (Por ejemplo: robo de mercadería, robo de rodados, secuestro de choferes, etc.). Obviamente, algunas de estas estarán cubiertas a través de pólizas de seguros, pero en las condiciones económicas actuales, no podemos predecir el número de potenciales siniestros y por tanto, tampoco se puede medir el impacto económico / financiero del mismo.



En particular, en cuanto al contexto inflacionario, el proyecto podría correr el riesgo de no obtener las proyecciones de venta alcanzadas, o bien, obtenerlas, pero con una fuerte caída de los ingresos reales que se pretendían obtener en cada fase del proyecto.

Supuestos

- § Consideramos que la familia promedio de nuestro target consume \$150 semanales en compras de supermercado.
- § Por cada 100 canastos, se consideran que 20 son termoaislantes. Precio sujeto a compra mínima de 100 unidades.
- § Pasadas las 750 familias atendidas se debe invertir \$ 3000 en Tecnología para el soporte de las operaciones.
- § Las deudas de Impuesto a las ganancias se abonan en el segundo trimestre del año posterior al que genere ganancias, y luego del primer año que se paga, se abonarán 12 anticipos mensuales.
- § Los salarios y las cargas sociales se abonan en el mismo periodo que se devengán.
- § Todos los gastos incurridos se abonan en el mes en curso.
- § Las cobranzas se perciben en el mismo mes de producida la venta.
- § El pago a los proveedores se realiza dentro del mismo mes de realizado el pedido.
- § El impuesto a los ingresos Brutos (3% directo sobre Venta), se netea directamente de las ventas estimadas.
- § Las amortizaciones son lineales
- § Se considero un contexto estable para el calculo del plan financiero
- § Para el armado del cashflow se consideró que todas las ventas se cobrarán en el mismo mes en las que han sido realizadas.
- § Los costos de Tarjetas de Crédito se pasarán directamente a nuestro partner.
- § No hay niveles de incobrabilidad, por las formas de cobro utilizadas.
- § El deposito alquilado tiene una capacidad para atender a 1000 familias
- § Se estima una camioneta para atender por cada 250 familias
- § Se tendrán 2 camionetas desde el inicio de las operaciones para cubrir contingencias
- § La estructura de incorporación se describe de la siguiente manera:
 - 1 Chofer cada 250 familias atendidas.



- o 1 Pasante cada 2 Chóferes.
- o 1 Encargado de Logística y Administración cada 750 Familias.

Estrategias de crecimiento y Escalabilidad

Creemos que nuestro proyecto es altamente expansible y su crecimiento es escalable en distintos aspectos.

Geográficamente el modelo de negocio es replicable a otros centros urbanos en cuyos alrededores se desarrollen urbanizaciones de este estilo. Creemos que el mismo puede escalarse en el ámbito nacional, Córdoba, Rosario e internacional Brasil, México, USA.

Nuestro negocio permite una vez establecido el canal único con nuestro cliente, diversificar productos y servicios ofrecidos de una manera económica y de fácil incorporación. La modularidad de la propuesta hace que incorporar un nuevo proveedor sea sencillo y económico.

Esto implica tomar ventaja de la red de distribución montada. Algunos productos o servicios podrían ser:

- § Delivery de libros
- § Delivery de revistas
- § Realización de trámites y pagos de facturas y servicios
- § Entrega de artículos para mascotas
- § Entrega de artículos de jardinería y cuidado de exteriores

Un activo específico que nuestro negocio genera es la base de información con perfiles de consumidor, preferencias y frecuencias de compras. Este activo puede ser explotado para realizar:

- § Investigación de mercados,
- § Análisis de rotación de inventarios
- § Consumos promedio
- § Cross selling
- § Desarrollo y prueba de nuevos productos
- § Realización de promociones y publicidades directas
- § Cálculos de valor vitalicio del cliente
- § Otros

Otra forma de expansión de nuestro negocio es montar nuestro propio centro de distribución de manera de poder manejar nuestro propio inventario y establecer lazos directos con los mayoristas.

Para ello deberemos encontrar un galpón con la ubicación y medidas adecuadas, a fin de poder crecer en volumen. Deberíamos considerar la inversión en el armado del mismo con cámara frigorífica para manutención de la cadena de fríos, espacio para almacenamiento de los productos en estanterías según las especificaciones dadas en el área de logística, espacio para una planchada que permita una eficiente carga y descarga de pedidos y productos, espacio para el almacenaje de productos armados en áreas con y sin frío, espacio para el guardado de la flota de camionetas, etc.

De esta manera el margen que en este momento estamos compartiendo con nuestro socio estratégico será incorporado a nuestro negocio en su totalidad generando una mayor rentabilidad y dándonos la llave de negociación con los proveedores. Así también



podremos manejar los precio de los productos y servicios de una manera mas libre y administrar la variedad de productos de acuerdo al análisis de la información obtenida de nuestro data warehouse.

Otra posibilidad es generar sinergia con negocios de la zona, incorporando promociones y la venta de espacio para publicidad en nuestro sitio web.

Una forma adicional de llevar el modelo de negocio a áreas más pobladas, saliendo del estilo barrio cerrado y con un mercado potencial mucho mayor es ubicar los racks en un área común dentro de estacionamientos de una propiedad horizontal. Estos racks se ubicarán uno a continuación del otro de manera de aprovechar el espacio y las entregas deberán ser coordinadas en horarios en que el portero este disponible para permitirnos el ingreso. El dejarlos en un lugar cerrado incrementa la seguridad y minimiza el costo de traslado del cliente.

Otra opción sería ubicar estos racks en espacios alquilados en estacionamientos abiertos las 24 hs los 365 días del año permitiendo que el cliente pueda recoger su pedido cuando lo desee.

This file was generated with the demo version of iText® 7.0.0. Compatible Printer Driver



VI. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Proceso de logística de RackTime – etapa inicial

Toma de pedidos

De los estudios de mercado realizados se identifica que la mayoría de las familias realiza un pedido de mercadería semanal, cuyo valor promedio es de \$ 150. Estos pedidos generalmente se realizan los fines de semana cuando las personas tienen tiempo disponible.

RackTime permite que las familias puedan realizar sus pedidos cualquier día de la semana y hasta definir la fecha preferente de entrega.

Las formas de comunicación de RackTime con sus clientes para la Toma de pedidos son variadas, puede ser Internet, TE o Fax.

Toma telefónica

Si la toma de Pedido es realizada por TE, personal de RackTime solicitará inicialmente el nombre y apellido del cliente. A partir de esta información, atenderá la llamada visualizando la lista consumos periódicos del cliente de manera de agilizar la compra. Propondrá al cliente productos adicionales a los ordenados en función de sus parámetros de consumos. El sistema le sugerirá que debe comprar el cliente en función de sus frecuencias de compra.

Al final de la llamada se informará al cliente el importe y la fecha de recepción del mismo.

Página Web

Para poder acceder a la página se tendrá que ingresar un código de usuario y password. La suscripción a la página será necesaria una única vez y a partir de los datos ingresados es que se ira almacenando la información del perfil del cliente.

Nuestra página Web tendrá los productos ordenados por las Categorías anteriormente expuestas de forma de hacer mas rápida la búsqueda para el cliente. Adicionalmente se podrá seleccionar el Pedido estandarizado por cliente donde se propondrán para la compra los artículos habitualmente consumidos por el cliente, la idea es que el tiempo que se tarde en realizar la compra sea el mínimo necesario.

La pagina Web tendrá otras opciones como Comunicación con la empresa, Sugerencia de nuevos productos y proveedores.

Pedido y recepción de mercadería de proveedores

Los pedidos de los clientes recepcionados antes del horario límite se consolidarán por producto / presentación y serán enviados los proveedores minutos después del cierre de manera que estos envíen los pedidos a las 7:00 hrs del día siguiente.

Se deberá establecer con el socio estratégico un compromiso de entrega en cuanto a calidad y tiempos de las mercaderías solicitadas. De manera de mantener una oferta de productos variada pero con existencias en stocks, inicialmente se visualizará via Internet los stocks de nuestro socio estratégico, que nos permitirá optimizar los procesos de armado de pedidos. A futuro se ampliará a una línea punto a punto que permitirá



reservar los productos vendidos por RackTime y aun no despachados a clientes, esto minimizará las faltas de productos y simplificará la logística de abastecimiento.

Una vez arribadas las mercaderías al depósito, se realizará el conteo de los productos y control de calidad y fechas de vencimiento de los mismos. Se tendrá en cuenta verificar la temperatura de las mercaderías refrigeradas a fin de asegurarnos la interrupción de la cadena de frío de manera tal de poder brindar a nuestros clientes calidad asegurada.

Las mercaderías recepcionadas serán almacenadas en el depósito. Primeramente se llevaran a la cámara refrigerada aquellos productos que así lo requieran. El resto de los productos serán almacenados en las estanterías correspondientes, conjuntamente se ingresarán al sistema de stock, de manera de tener un control de stocks y valorización de las mercaderías almacenadas.

Picking de pedidos

El administrativo emitirá del sistema el Listado de los pedidos de clientes a ser armados en el día de la fecha. Este listado será único por cliente considerando todos los servicios solicitados.

Los pedidos serán preparados de uno en uno para evitar errores. Un operario tomará una carreta y varios canastos de un mismo color. Irá recorriendo el circuito del almacén tomando los productos de las estanterías y llenando los canastos teniendo en cuenta de no mezclar líquidos con polvos, limpieza con comestibles, etc.

Una vez terminado el circuito se depositarán los canastos del pedido en la Zona de Consolidación y control. Aquí el responsable de almacén, chequeará el Pedido de cliente, consolidará la carga armando los canastos definitivos, rotulándolos para evitar la pérdida o envío erróneo. En esta zona de Consolidación se debe chequear, adicionalmente si el cliente solicitó otros servicios, como lavandería o video, que serán agregados a los canastos para el envío. El pedido consolidado será colocado en el área de almacenaje de Pedidos armados según su zona de entrega.

Los productos refrigerados serán preparados de igual manera dentro de la antecámara refrigerada. Los mismos serán ubicados en cajas de termoaislantes de tamaño de la mitad de un canasto e identificadas por numero de pedido. En el momento del control previo a la facturación se validará que el pedido este completo.

Luego se emitirá la factura correspondiente que acompañará la mercadería, con este proceso se dará de baja el stock en el sistema.

Productos sustitutos

Si el cliente selecciona un producto que en el momento del armado del pedido no se encuentra en el stock, lo reemplazaremos por uno de similares características que podrá ser devuelto por el cliente si este decide no aceptarlo.

Los pedidos de clientes serán enviados el próximo día de reparto para su country / barrio cerrado.

Los pedidos de Películas de video, DVD y video juegos tendrán el mismo tiempo límite de recepción y se realizarán por los mismo medios.

Los clientes que requieran solo pedidos de lavandería y tintorería deberán solicitarlo mediante TE, Fax o Web, de manera de considerar sus racks dentro del ruteo del día siguiente. Así cuando se despache mercadería a los Countries se pasará a retirar las



bolsas de lavandería. Los tiempos de entrega de las mismas será hasta el próximo día de delivery del barrio cerrado / country.

Los pedidos de clientes se recepcionarán vía TE, Fax, mail o Web hasta las 23:00 hrs.

Ruteo

Partiendo del mapa de la zona de Pilar y Escobar se realizará la división del mismo en 3 grandes Zona:

- A Norte
- B Centro
- C Sur oeste

En cada zona se numerarán los Countries y Barrios Cerrados siguiendo un orden lógico de secuencia que optimice distancias. Se contemplarán criterios como la facilidad de acceso, calles intermedias, horarios de entradas de proveedores en Countries y Barrios Cerrados.

Cada vez que se cree un cliente este recibirá un código de cliente para uso interno que identificará la Zona y Country o Barrio cerrado en el que vive, donde serán realizadas sus entregas.

Diariamente una vez armado el Listado de Pedidos de cliente se realizará el armado de las rutas en base a la Zona, número de Country o Barrio cerrado y cantidad de canastos utilizados por pedidos. Considerando la capacidad máxima de las camionetas, se consolidarán rutas si esto fuese necesario a fin de optimizar cada viaje, recorriendo la menor cantidad de Kilómetros posible.

Antes de comenzar la carga de la camioneta se completará cada pedido con los canastos con productos refrigerados.

La camioneta será cargada por orden de entrega, considerando que lo último a cargar es lo primero que se entregará (LIFO). Se cargarán también usando los mismos criterios, los pedidos de lavandería y tintorería, los cuales tendrán un lugar separado de la mercadería en la camioneta cerca del conductor y estarán identificados por código de cliente.

La documentación que acompañará al envío serán:

- § Factura de cada pedido por cliente, incluyendo además de la mercadería, ítems como revelado, tintorería, lavandería o video.
- § Remito general de la mercadería transportada
- § Hoja de ruta donde se registrarán horario de entrada y salida al country / barrio cerrado, horario de entrega de mercadería en rack, novedades, devoluciones de la entrega anterior, sugerencia de clientes.

Las camionetas serán conducidas por un Chofer y un pasante, quienes guiados por la Hoja de ruta realizarán el recorrido.

En cada stop del recorrido, bajarán los canastos de la entrega y lavandería si es que la hubiese. Removerán los canastos del rack de la semana anterior dejando los que correspondientes a este envío. Se controlará los canastos a retirar volcando la información en la Hoja de ruta, si es que hubiera diferencia deberá dejar una Tarjeta al cliente en un sobre para esos propósitos dentro del rack, en el que se comunicará que se



realizará un débito por el faltante de canastos que será restituido en el momento de la devolución del mismo.

Una vez terminado el recorrido, el chofer deberá entregar al administrativo la Hoja de ruta completa y las devoluciones. Con respecto a estas, el cliente cuando devuelva mercadería deberá completar un formulario estableciendo el motivo de la misma. Este artículo será acreditado en su cuenta. Se deberá reemplazar la Hoja de comunicación por una nueva cada vez que el cliente la haya usado.

El administrativo deberá volcar en el sistema la información de las Hojas de ruta junto con las devoluciones para ser procesadas.

Tabla de días de visitas por zonas

Zona	Días
Zona Norte	Lunes y Jueves
Zona Centro	Martes y Viernes
Zona Suroeste	Miércoles y Sábados

Definición de la Canasta Básica de productos

Tal como ya hemos nombrado anteriormente, nuestros clientes objetivo s son Familias con 1 o más hijos que viven en Barrios Cerrados o Countries cuyos Jefes de familia trabajan fuera del hogar, con una renta anual mínima de \$ 50,000.

Estudios relacionados al comportamiento de compra de estos clientes objetivos revelan que su compra generalmente se enfoca a marcas premium o entre las 3 mejores del mercado. Es por ello que en RackTime ofreceremos al menos 2 marcas de productos en cada categoría de productos.

Las categoría de productos a ofrecer son las siguientes:

N°	Categoría	Subcategorías
1	Almacén	22
2	Bebidas sin alcohol	4
3	Bebidas con alcohol	7
4	Bodega	3
5	Carnes	5
6	Embutidos	4
7	Congelados	10
8	Productos Dietéticos	8
9	Fiambres / Salchichas	
10	Frutas y vegetales	2
11	Galletitas	2
12	Golosinas	5
13	Lácteos y Quesos	10
14	Panificados	2
15	Pastas y Tapas	4
16	Bebes	9
17	Higiene personal	11
18	Limpieza	12



N°	Categoría	Subcategorías
19	Limpieza Ropa	6
20	Mascotas	3
21	Papel / Servilletas	7

Los productos refrigerados deben ser conservados a una temperatura de entre 0 a 10° según el tipo de producto, mientras que los congelados inferiores a -15 y supercongelados inferiores a -18.

Tabla de temperaturas máximas permitidas reglamentadas por Senasa

Tipo de producto	° C
Carnes vacunas, ovinas, caprinas y porcinas	7
Carnes rojas congeladas	-15
Achuras	2
Embutidos frescos	5
Fiambres	5
Pescados, mariscos frescos	1
Pescados y productos de mar congelados	-18
Pollos enfriados	2
Huevos frescos	8
Huevos líquidos, yemas, albúminas refrigeradas	2
Leche fluida, cultivada, yogurt	8
Cremas	5
Queso pasta blanda, ricota, queso fundido	10
Manteca	10
Pastas frescas, pastas frescas rellenas	8
Masa, tapas para empanadas, pascualina	8
Prepizzas, pizzas	10
Levadura prensada	8
Helados	-18
Otros productos congelados	-15
Otros productos supercongelados	-18

En RackTime instalaremos una cámara de refrigeración a -1° de manera de conservar de forma óptima todos los productos refrigerados a ser entregados a nuestros clientes. Para los productos congelados y supercongelados se instalará otra cámara adyacente a una temperatura a -22°.

Los productos conservados en canastos termoaislantes (donde distribuiremos nuestros productos refrigerados, congelados y supercongelados), mantienen la temperatura perdiendo a razón de 1° cada 4 horas.

Dándonos un margen de más de 8 horas desde el momento de la entrega de la mercadería en el hasta que el cliente la retira y la guarda en la heladera o freezer. Las camionetas que utilizaremos para el transporte de los productos estarán refrigeradas.

Localización geográfica

Consideramos que la cercanía de nuestro Centro de distribución a nuestros clientes es un factor crítico para la entrega de un buen servicio y la minimización de costos de transporte. Es por ello que hemos decidido establecernos en un punto equidistante entre los Countries y Barrios cerrados de Pilar y Escobar que son los que atenderemos.



A continuación se muestra en el mapa de la zona la locación geográfica óptima.



El Centro de distribución se encontrará cercano a rutas, autopistas de fácil acceso a los Countries y Barrios cerrados.

Layout del centro de distribución

El centro de distribución tendrá un layout capaz de optimizar las siguientes tareas

- § Descargas de mercaderías provenientes del proveedor
- § Picking de los pedidos de los clientes
- § Almacenaje de los pedidos una vez armados por zonas de entregas
- § Carga de las camionetas para despacho

Se contemplará un diseño de forma de U, distribuyendo las estanterías de tal modo que la persona de picking pueda pasar por el pasillo con una carretilla cargando varios canastos a la vez para ir levantando artículos para un único pedido de ambos laterales del pasillo.

Las estanterías estarán organizadas por tipos de artículos, poniendo los más pesados al inicio de la estantería y los más livianos al final de la misma. De esta forma la persona que hace el picking puede ir tomando los artículos de la misma categoría, por ejemplo limpieza y ubicarlos en un canasto. Se cuidará también de no mezclar artículos que pudieran dañar a los artículos vecinos, como líquidos con polvos. Una vez que la persona haya completado el pedido (sin incluir los artículos refrigerados) dejará la carretilla al final del pasillo en el área de consolidación y control donde otra persona controlará el pedido y podrá consolidar los canastos y acondicionarlos para la entrega.

Cada pedido, según su destino será ubicado en el área de almacenaje de pedidos armados, que con cuadrículas pintadas en el piso delimitará los pedidos para cada área de manera que sea de fácil indicación. En cada área también habrá una mesa para



artículos de lavandería y otros y un perchero para artículos de tintorería de manera que las personas que cargan las camionetas tengan todo lo necesario para esa área junto.

LAY-OUT DE DISTRIBUCIÓN



Infraestructura

Página Web y call center

Desarrollaremos una página web que sea amigable, intuitiva y por sobre toda las cosas, cuya performance sea la adecuada.

Deberemos tener cuidado de que la página no este saturada de gráficos que hagan que navegarla se convierta en una tortura para el cliente.

La primera página contendrá información sobre los siguientes tópicos

- § Información institucional
- § tipo de servicio que brindamos y hacia quienes esta dirigido
- § como es nuestro modelo de negocio
- § cuales son nuestros socios estratégicos
- § como ser miembro de RackTime y comenzar a usar el servicio
- § formas de pago
- § términos y condiciones
- § áreas de cobertura
- § Tour virtual
- § Otras formas de comprar (vía teléfono, fax)

Desde esta home page, también se podrá tener acceso a las listas de productos y servicios con sus respectivos descriptivos y precios.

Un sector importante será el destinado a brindar información de mercado, relacionada por ejemplo con nuevos productos que han sido lanzados al mercado, artículos de especialistas en el área de la salud que recomiendan el consumo de ciertos alimentos, etc. No olvidemos que al evitar que el ama de casa vaya al supermercado para realizar



sus compras, estamos también sacándole la posibilidad que le brinda ese paseo por las góndolas, con lo cual debemos ser cuidadosos de que ella no sienta que esta perdiendo de obtener información al usar nuestros servicios.

Otro sector será el destinado a información temática que estará orientada en general para una audiencia en su mayoría femenina.

Estos temas incluirán tópicos como el de cocina. Allí podrán encontrarse notas de interés sobre nutrición y alimentos en particular, recetas de cocina por tipo de ingrediente, sugerencias de menús semanales para una dieta balanceada para personas de distintas edades, técnicas de cocina, etc.

El área temática de hogar tendrá notas dedicadas a la decoración del hogar, el cuidado del jardín y la pileta, notas sobre mascotas, etc.

Otra área temática será la dedicada a la mujer, allí los tópicos serán notas para el cuidado y la belleza de la mujer, notas sobre niños y bebés, mujeres más de 35, dietas y promociones de productos específicos, etc.

Otro sector será el dedicado a que nuestros socios estratégicos hagan sus propias publicidades y promocionen sus productos y servicios.

En esta primera página el visitante podrá registrarse como socio. Una vez que ingrese todos sus datos demográficos podrá establecer fecha y hora de la visita protocolar. En esta visita un representante de RackTime se acercará hasta su domicilio y además de instalarle el rack y entregarle documentación y folleteria, será el momento donde mediante un scanner el representante podrá levantar la información de todo los productos que el nuevo socio tiene en su alacena.

El socio registrado luego podrá ingresar su login y password y acceder a su propia home page totalmente configurable para su mayor comodidad. La misma le pro veerá promociones especiales según sus hábitos de consumos, notas especiales destinadas especialmente para el de acuerdo a su perfil, si sabemos por ejemplo que en ese hogar hay un bebe entonces propondremos lecturas relacionadas con el cuidado de los bebe s y niños menores del año.

Es importante que la búsqueda de productos a seleccionar para armar un pedido sea fácil y dinámica y que el llenado del carrito sea rápido. Estarán disponibles distintos tipos de productos como ser supermercado y películas y video juegos

En el área de supermercado el usuario podrá armar sus listas de artículos preferidos. Esto es que podrá tener armadas listas en las distintas categorías de productos con los productos que habitualmente consume. Por ejemplo si siempre compra Coca Cola Diet de 1.5 litros podrá ya tenerla preseleccionada en la lista de bebidas a fin de hacer más rápidas sus preparaciones de pedidos futuros.

También contará con el acceso a su lista de consumos más frecuentes.

Adicionalmente tendremos un sector donde durante el proceso de compra le aparecerán compras sugeridas sobre la base de los registros de frecuencias de compras anteriores y preguntas del tipo,

Esta seguro que su jabón de tocador Lux paquete familiar no se terminó?

El scaneo inicial de los productos de la alacena de nuestros clientes, más compras anteriores, más los ítem de su propia lista de consumos nos permitirán armar las preguntas con el producto, tamaño y marca adecuados.



Otro servicio será el Queres que haga la lista por vos? Si se elige esta opción, aparecerá una lista armada sobre la base de compras anteriores y frecuencias de manera que podrá armar su pedido usando como base elementos de esta lista.

Recordemos que por el mismo perfil de estos clientes sus lealtades a las marcas y los productos que los satisfacen son mas acentuadas que en otro tipo de poblaciones.

En esta pagina el cliente también podrá poner en su carrito de compras que además de llenar con productos de supermercado de podrá ir llenado con los productos y servicios como ser las películas o video juegos que quiera alquilar para esta entrega.

En el área de películas y video juegos tendrá la lista de películas disponibles, en formato VHS o DVD. También podremos hacerle un pequeño listado de películas sugeridas sobre la base de la información histórica de sus alquileres anteriores, sabiendo por ejemplo que determinada familia suele alquilar películas infantiles de dibujos animados y policiales podremos ofrecerle los títulos adecuados.

Por supuesto también estarán listas del tipo las mas pedidas por categorías, listas de estrenos, las mejores de determinado actor, etc.

Cada película contara con una breve descripción de su trama, como así también sus restricciones según la edad. También le proporcionaremos acceso a sus alquileres históricos, por si hay películas que no esta seguro que ya vio, o por el contrario, por si las quiere volver a disfrutar y no recuerda los títulos.

Caso análogo es el tratamiento de los videojuegos.

Una vez que el cliente termina su pedido, debe enviarlo a fin de que el pedido de servicio sea efectivamente iniciado.

Cabe destacar que la aplicación estará preparada para que esta pagina permanezca en la misma posición si es que la persona desea ingresar mas tarde para completar su pedido o si se pierde su conexión.

Una vez que el pedido de servicio es enviado, este genera una entrada en las entregas previstas para la fecha que el cliente solicito, junto con las otras entregas solicitadas para ese mismo día.

Business Intelligence

Es importante destacar que este canal único con el cliente nos permitirá generar y mantener una importante base de información (data warehouse) acerca de patrones de consumos y frecuencias de acuerdo al perfil de los clientes. Esta valiosa información podrá ser utilizada en la definición de promociones y adaptación de los servicios ofrecidos. Esto nos permitirá adecuar los servicios y promociones y ofrecerlas a los clientes que estamos seguros estarán interesados en las mismas. Una familia que no tiene mascotas, no recibirá por ejemplo una promoción especial por la compra de alimentos para perros. Este trato personalizado con nuestros clientes creemos que nos dará una ventaja por sobre nuestros competidores generando un activo específico.

Este conocimiento de nuestros clientes nos permitirá también llegado el momento contar con material como para reactivar o intensificar las compras. Al conocer por ejemplo la fecha de su cumpleaños podremos hacer algún presente o enviarle información acerca de algún producto relacionado con su hobby como pude ser la jardinería.



Esta base de datos también nos permitirá enviar mercadería que nuestro cliente no solicito y nosotros creemos que se ha olvidado, por ejemplo si sabemos que normalmente compra un jabón en polvo por mes y según nuestras estadísticas el último par lo compro ya hace casi dos meses, entonces con el próximo envío se lo enviaremos. Si no lo quiere, solo debe dejarlo en el rack que el mismo será retirado en la próxima visita.

La atención telefónica del call center estará disponible de 9.00 a 21.00 hs en una primera etapa. Su principal función será la de proveer información que el cliente necesite acerca del negocio y nuestra metodología de trabajo, asistencia técnica si es que esta en nuestra web y tiene dificultades y procesar pedidos si es que el cliente elige este medio para hacerlo.

En un principio instalaremos solo 3 líneas rotativas, con la publicación solamente del número cabecera atendidas por el operador de turno. El operador tendrán acceso al software de manera tal que una vez identificado el cliente, pueda ver toda su información personalizada, como habíamos planteado antes a fin de colaborar en el proceso de la compra.

Como parte del menú de bienvenida estará la opción para recibir el pedido por fax, que será ingresado por el operador al sistema para su procesamiento. Las líneas contarán con servicios de llamada en espera, posibilidad de dejar mensajes y transferencias de llamadas.

Mediante el apoyo de las PTTs podremos obtener métricas de tráfico que nos permitan agregar líneas u operadores en horarios críticos.

En una primera etapa y con el fin de reducir al mínimo la inversión inicial, la aplicación estará hospedada en un tercero, corriendo sobre sus servers y utilizando un vínculo a Internet rentado.

El operador de turno estará en el depósito con acceso a esta aplicación usando una línea ADSL para poder ingresar los pedidos y además generar el pedido consolidado con las mercaderías solicitadas para el proveedor a ser enviado al final del día.

En una etapa posterior podremos incorporar las siguientes mejoras

- § Respecto a la aplicación la podremos tener hospedada en un server propio con redundancia preparado para tal fin. También podremos armar un pequeño data center con acceso a Internet dedicado. Contaremos con enlaces que nos permitan estar on line con los sistemas de stock de nuestros socios estratégicos. De esta manera, llegada la hora límite para la recepción de los pedidos de los clientes, nuestro socio proveedor de por ejemplo artículos de supermercado, ya podrá comenzar en forma inmediata a preparar el pedido para su entrega. Esto nos permitirá extender los tiempos de recepción de pedidos varias horas.
- § El call center podremos montarlo sobre una PBX con el software y hardware necesario para poder tener los agentes que sean necesarios según estadísticas de llamadas y objetivos de servicios en cuanto a llamadas en espera, llamadas desatendidas, etc..
- § La aplicación estará en línea con nuestros socios estratégicos a fin de poder brindar información on line sobre stocks disponibles. Por ejemplo al momento de hacer las sugerencias de películas y las reservas para la próxima entrega, la misma consultará la disponibilidad del stock para ese día y si la película es reservada, la removerá del stock disponible. De esta manera, podremos asegurar



a nuestros clientes que los que están pidiendo es lo que realmente podremos entregar. Lo mismo ocurre con las mercaderías de supermercado, en el momento de la selección podremos decirle que un producto no está en stock y preguntarle por que otro producto lo desea reemplazar.

Tabla de costos asociados a desarrollo aplicativo in house

Descripción	Costo (u\$d)
Armado data center	10.000
PBX + Call center	25.000
Licencias software	5.000
Desarrollo aplicacion data management	7.000
Hardware	30.000
Vínculos	Anuales 35.000

This file was generated with the demo version of the PDF Compatible Printer Driver



VII. Marco legal y Regulatorio

Uso de la tierra

La ley 8912/77 regula el uso del suelo en la provincia de Bs. As. La misma contiene varios capítulos referidos a los Countries (art. 64 a 67). En ellos se especifica la ubicaciones de los clubes de campo en "áreas complementarias o rurales", para la construcción de viviendas de uso transitorio. La ley estipula un máximo de 350 viviendas para este tipo de urbanizaciones y una sup. Mínima de 600 m² para cada unidad funcional. También exige al constructor servicios de luz, gas agua y cloacas cuando la densidad de viviendas supera las 12 por ha. También pavimentos, accesos y caminos principales, recolección de residuos, etc. Cada municipio puede introducir refor mas a través del Código de Ordenamiento Urbano, respetando la ley y convalidándola con la Pcia. Bs. As.

Por otro lado, si bien existe mucha gente que ejerce una actividad comercial dentro del Country o Barrio cerrado (arquitectos, maestras jardineras, de EGB, profesoras de inglés, gimnasia y otras), la ley dice que la propiedad es exclusivamente para uso residencial, a partir de lo cual establece la prohibición de desarrollar cualquier actividad comercial dentro del predio por sus ocupantes.

La Constitución Nacional, el Código Civil y leyes complementarias valoran y protegen la propiedad privada, permitiendo al titular de dominio realizar en su inmueble todo lo que desee, siempre y cuando no destruya la esencia del bien (salvo excepciones en las que exista permiso de demolición) y no perturbe a los copropietarios.

Con relación a colocar en los jardines, patios o terrazas, elementos como heladeras, contenedores o cestos, no hay limitación alguna para ello, siempre y cuando se los coloque en las áreas privadas de cada inmueble y no se invada el espacio común.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, consideramos que su negocio es totalmente viable desde el punto de vista legal.

Forma Legal del Negocio

Las formas que podría tomar la compañía son las que se detallan a continuación:

- § Sociedad de Hecho
- § Sociedad Anónima
- § S.R.L.

Tipo	Capital	Cantidad de Socios	Control	Responsabilidad	Ley
De Hecho	No regulado	No regulado	Cualquier socio	Solidaria e ilimitada por obligaciones individuales o conjuntas de los socios	No regulado
S.A.	Representado por acciones	Al menos 2	Asamblea Directorio Síndico	Limitada a las acciones suscriptas	19.550
S.R.L.	En cuotas	Hasta 50	Gerencia Asamblea Síndico	Limitada	19.550

La Sociedad Anónima, se puede constituir por instrumento público (art. 165 ley 19.550) o por suscripción pública. Las acciones pueden ser ordinarias (1 voto hasta 5 votos), preferidas (con voz en ciertas circunstancias, pueden tener o no voto). Los miembros del



Directorio, pueden ser accionistas. Las a sambleas obligan a los socios a sus resoluciones. Las acciones pueden ser sometidas a oferta pública, y cotizar en Bolsa.

Elegimos constituir la sociedad a través de instrumento público, dejando abierta la posibilidad de suscripción para un futuro cercano o (IPO).

Se seleccionó como nombre de la compañía R3V, el cual será registrado en el Registro Público de Comercio.

Habilitaciones municipales

Se llevarán a cabo las habilitaciones municipales según las ordenanzas vigentes de la municipalidad donde está situado el centro de distribución. También se deberán habilitar las camionetas para el transporte de sustancias alimenticias según las normas del SENASA.

Convenio con el cliente y las UC

Antes de la iniciación del servicio a cada UC, se tomara contacto con la comisión administradora para conocer y firmar los acuerdos pertinentes para el ingreso y circulación por los espacios comunes. Se respetaran días y horarios de entregas de proveedores si es que la UC los tiene estipulados en sus estatutos.

Con los clientes se firmara un convenio estableciendo la ubicación del rack dentro del perímetro de su propiedad privada, los permisos de acceso y transito de nuestro personal, formas de pago, uso indebido del uso del rack previniendo futuros conflictos, etc..

Para todos estos puntos contamos con la asesoría legal de nuestros advisors.



VIII. Management Team

A continuación, describiremos las funciones de los puestos que necesitaremos cubrir en el proyecto, sus principales responsabilidades, la estructura organizacional, etc.

Organización

El proyecto será administrado por un Gerente General, encargado del manejo y máximo responsable de todo el negocio.

La figura de Gerente General cumplirá con sus funciones específicas del caso, dada la magnitud del proyecto, se le agregarán las funciones de Marketing (responsable de la publicidad y promoción), las funciones de Administración y Finanzas (que lleva adelante la contabilidad) y es responsable del cumplimiento de las cláusulas de los contratos firmados del proyecto. El puesto de Gerente General, será cubierto por personal full -time, el cual estará designado desde antes del start up de la compañía.

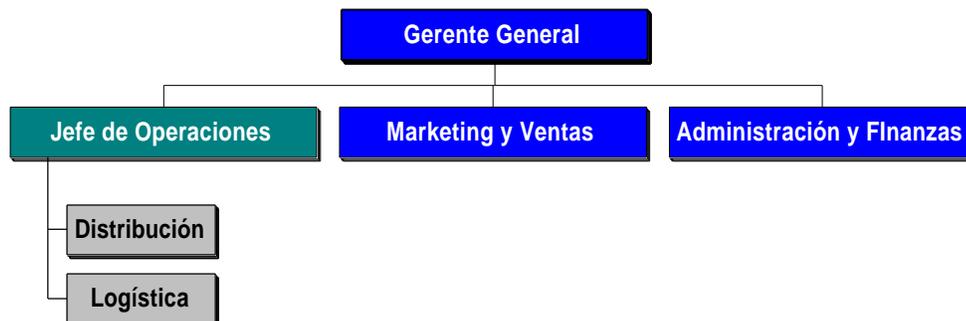
Por otro lado habrá un Jefe de Operaciones, que desempeñará la función de organización de la logística y distribución, seguridad, controles bromatológicos y sanitarios del caso. Se contará también con un Empleado de Reparto (chofer para el armado y distribución de pedidos), un Pasante (para armado de pedidos, tareas administrativas como seguimiento de hojas de ruta, atención de llamados telefónicos, etc.)

Tanto el Gerente General como el Jefe de Operaciones, se encuentran actualmente trabajando en una compañía dedicada a realizar la provisión de materias primas y productos elaborados para una importante cadena de comidas rápidas (Mc'Donalds). El Gerente General, se desempeña como Controller (Control de Gestión y Presupuesto del área de Logística) del proveedor y el futuro Jefe de Operaciones, desarrolla tareas de Supervisor de Trafico.

Consideramos sumamente beneficioso que ambos se conozcan, dado que llevan 5 años trabajando para esta firma, y que estén desarrollando tareas que serán afines a las que desarrollarán en nuestro negocio.

Cabe destacar la importancia que tienen estos dos roles, ya que su conocimiento técnico - profesional de la cadena de distribución de alimentos, enriquece y agrega valor a nuestro proyecto, por sus contactos y su familiaridad con lo que es logística, punto clave en nuestro proyecto.

Podemos ver la estructura organizacional propuesta para la compañía:





Las funciones cuyos cuadros están en el mismo color, indica que serán desarrolladas por una misma persona para el lanzamiento del proyecto. A posteriori y de acuerdo a la tasa de crecimiento iremos incorporando las personas que ocuparán las áreas mencionados.

Personal Clave del Management

El cargo de Gerente General, será cubierto por:

Pablo Czesaniuk: es Contador Público Nacional y MBA del UCEMA.

De sus trabajos anteriores podemos destacar su conocimiento en negocios cuyo core business es logística y distribución. Sus áreas de expertise son la Planificación y control de gestión, Análisis de costos y control presupuestario, Desarrollo e implementación de procedimientos, Desarrollo e implementación de políticas de Calidad (certificaciones ISO). Administración de grandes proveedores, fuerte experiencia liderando y motivando grupos de trabajo de hasta 15 personas incentivando y promoviendo el trabajo en equipo.

El cargo de Jefe de Operaciones, será cubierto por:

Norberto Giaccone: tiene una larga trayectoria laboral. Comenzó como chofer para una importante empresa de logística y distribución de consumo masivo. Luego paso al área de picking y preparación de grandes pedidos. Mas tarde ocupó el cargo de programación de rutas y participo del proyecto de desarrollo e implementación del modulo de software encargado de la optimización del proceso de ruteo. Posteriormente ocupó el cargo de jefe de ruteo siendo el punto de contacto entre los clientes y los choferes en entrega. Actualmente ocupa el cargo de Jefe de Logística.

Las principales responsabilidades de cada perfil del management team, son:

Gerente General

Tendrá a su cargo la:

- § Definición de Planes anual de Marketing
- § Definición de Planes anual Financiero
- § Decide sobre el personal a contratar
- § Evaluará el personal a su cargo
- § Desarrollo de Nuevos Segmentos
- § Desarrollo de Nuevos Canales
- § Desarrollo de Partners
- § Desarrollo de Alianzas Estratégicas
- § Desarrollo y corrección de Proyecciones de Ventas

Jefe de Operaciones

Tendrá a su cargo la:

- § Definición de Plan de Operaciones
- § Definición de Plan de Logística y Distribución
- § Administración y Control del Centro de Distribución y su personal
- § Programación de Ruteos
- § Programación de Stocks
- § Cumplimiento de Entrega de Pedidos
- § Resolución de Reclamos
- § Mantener la Seguridad del Centro de Distribución



- § Mantener la Seguridad en la Distribución y Entrega
- § Velar por la calidad de los productos entregados
- § Estar al tanto de la Normas Municipales en cuanto a Inspecciones y cumplirlas
- § Mantener la Higiene y Salubridad del Centro de Distribución

Con el crecimiento del negocio, armaremos grupos de trabajo dinámico donde cada Encargado de Adm. y Logística (reportando al Jefe de Operaciones), maneje un grupo de 3 Chóferes, dejando el grupo de pasantes, como nexo de los dos grupos, donde mediante las tareas asignadas interactúe con ambos y vaya tomado distintas experiencias de trabajo.

Cada uno de los pasantes, irá acompañando a un chofer diferente por viaje, teniendo que presentar un informe con la experiencia recogida al fin de cada semana.

Stock options y bonus plan

Se propone un plan de incentivos con opciones a acciones de un máximo del 5% de la compañía a distribuir entre todo el personal que podrán ejercer a partir del 3° año de permanencia en la compañía.

El otorgamiento de opciones será implementado desde el inicio a los miembros más importantes de management team, luego será extendida al resto de los empleados de la compañía.

La política de incentivos buscara establecer un 5% de aumento mínimo del sueldo bruto por cada año que el empleado permanezca en la empresa y sujeta al desenvolvimiento económico financiero de la misma.

Board de Directores

Por las características del proyecto y de la compañía, la cual está pensada para ser una PYME, descartamos por el momento la creación de un board de directores.

Board of Advisors

Al principio, la compañía necesitará de los siguientes servicios de soporte:

- § Servicios Financieros
- § Servicios Legales
- § Servicios Informáticos y Tecnología

Los nombres de los personas que brindarán el soporte necesario en los servicios antes indicados, serán:

- | | | |
|----------------------------|---|------------------------------------|
| § Servicios Financieros: | } | Contador Federico Rotmistrovsky |
| § Contabilidad | | |
| § Auditoria | } | Lic. en Economía Martín Villarreal |
| § Aspectos Impositivos | | |
| § Financiación | } | |
| § Contactos con Inversores | | |
| § Fuentes de Ingresos | | |
| § Banca | | |

Servicios Legales

- | | | |
|------------------|---|--------------------------|
| § Asesoría Legal | } | Estudio Backer & McKenzy |
| | | |



Prod. Alimenticios

§ Seguridad e Higiene

Ing. Química Mariana Wagner

§ Controles Bromatológicos

Servicios Informáticos y Tecnología

§ Soft Devel. & Data Management

Lic. en Sistemas Néstor Vigo

§ Telecom

Lic. en Sistemas Marisa Vecchi

§ Contenidos

Auditoria

Cumpliendo con las normas establecidas la compañía designará auditores para la confección y aprobación de estados contables anuales. Se ha designado mediante acta de directorio a la firma PriceWaterhouseCoopers.



IX. PLAN DE MARKETING

Estrategias de ventas

Según el Plan de ventas, el objetivo para el primer trimestre de operación constituye 10 familia por Country en un total de 10 Countries. Para poder lograr este objetivo diseñaremos una estrategia focalizada y personalizada.

Analizaremos todos los Countries de las 3 zonas a atacar, definiremos aquellos que deben ser servidos primero, según su mejor relación Inversión (lote + vivienda), gastos (expensas, escuelas) . Una vez decididos estos, realizaremos reuniones en cada uno de los Countries haciéndonos conocer, brindando una imagen de seguridad, seriedad y precio competitivo. Para aquellas personas que consideremos forman parte de los innovadores y si su perfil es de líder de opinión, le ofreceremos el leasing gratis del rack por 3 meses para que pruebe nuestro servicios y compruebe nuestra calidad de atención.

Pricing

Como Pricing del servicio consideramos una componente fija y una variable.

La parte fija corresponde al leasing del rack que será \$ 15 como abono mensual. Estos ingresos serán destinados a la amortización de los mismo. Está contemplada como estrategia de adopción de nuevos clientes la entrega gratuita del rack a nuestros clientes por un periodo de 3 meses.

Adicionalmente para aquellas compras cuyo importe no supere los \$ 70 se cobrará un adicional de \$ 5, como concepto de traslado del servicio solicitado, independientemente de este fuera video, lavandería o mercaderías de supermercado.

Consideramos que una de nuestras ventajas competitivas con otros competidores es el hecho de poder brindar un servicio integral a nuestros clientes y lógicamente nos basamos en la utilización del rack, para la optimización y reducción de costos. Igualmente para aquellas familias que inicialmente no quieran colocar el rack en sus propiedades se les abastecerá de manera de que conozcan nuestro servicio. Se diseñará una forma de seguimiento de las mismas para que en el corto plazo se adhieran a la modalidad de rack. Estos clientes tendrán que pagar un plus por envío a domicilio de \$ 10 por vez.

Nuestra alianza estrategia con Le Shop constituye entre otras cosas, un acuerdo de precios de venta por Le Shop - RackTime a un 15 % menos del precio que Le Shop ofrece al mercado. Esto nos permite tener una ganancia de como mínimo el 15 % en cada categoría de producto que se comercialice.

En RackTime aceptaremos las siguientes formas de pago:

Efectivo: pesos, Patacones, Lecop, al recibir el pedido, deberán dejar el monto adentro del Rack en caso de no estar presentes al momento de entrega del mismo.

Tickets: Ticket Canasta, Ticket Total, Multiconsumo y Luncheon Ch ek, al recibir el pedido , deberán dejar el monto adentro del Rack en caso de no estar presentes al momento de entrega del mismo.

Cheque al día: a nombre de RackTime S.A. - no a la orden, deberán dejar el cheque por



el monto del pedido adentro del Rack en caso de no estar presentes al momento de entrega del mismo.

Tarjetas de crédito y débito: Visa, Mastercard o American Express ingresando lo datos en el site.



Supuestos:

- § Para el armado del cashflow se consideró que todas las ventas se cobrarán en el mismo mes en las que han sido realizadas.
- § Los costos de Tarjetas de Crédito se pasarán directamente a nuestro partner.
- § No hay niveles de incobrabilidad, por las formas de cobro utilizadas.

Plan de comunicación

El proceso de comunicación lo encararemos evaluando primero el mismo y las variables del Plan. Las variables a considerar son publicidad, promoción, venta personal y publicity.

En base a las variables que optemos por utilizar, deberemos elegir la fuente (emisor), el plan de medios, el mensaje, su estructura y su target (receptor).

El target al cual vamos a apuntar es:

- § Familias compuestas por el matrimonio y por lo menos 2 hijos, con edades entre 25 y 45 años, que ambos trabajen, que realicen una compra semanal o quincenal, que sean usuarios de Internet o utilicen el teléfono como canal de compra, que valore su tiempo libre durante el fin de semana, que consideren limitante el hecho de estar presente para la recepción de pedidos de delivery y que destinarían un lugar en el perímetro de su propiedad privada para la instalación del rack.
- § Parejas que frecuenten los fines de semana Countries o Barrios Cerrados tengan o no hijos.

Las variables que utilizaremos, para apuntar a nuestro target tan específico serán promoción, venta personal y publicity.

Las promociones las realizaremos por los Countries y Barrios Cerrados, auspiciando eventos deportivos como ser torneos de golf o tenis, mostrando presencia con promotores que puedan realizar ventas personalizadas y puedan explicar y mostrar como funciona nuestro servicio.

La comunicación estará dirigida especialmente a la mujer, debe reflejar la problemática de la falta de tiempo. Haremos hincapié en la ayuda que le brindaremos para poder balancear su rol laboral y familiar enfatizando que nuestra capacidad de identificar sus necesidades y satisfacerla, como ser, elección de productos de calidad para su familia, no



mezclar comestible con elementos de perfumería, etc. De esta manera, nuestro servicio le ahorra tiempo para compartir con su familia, reduciendo así su stress.

Queremos lograr que se sienta identificada y satisfecha con nuestro servicio y que lo recomiende otras personas, provocando el boca a boca.

Además publicaremos notas en las revistas semanales que emiten los Countries y Barrios Cerrados, en las revistas especializadas de Countries (InterCountries, Mujer country, etc.) a modo de publicity, para generar la imagen de un mensaje objetivo por parte de estas editoras en la mente de nuestro receptor.

La variable de publicidad, por ahora la dejaremos de lado, ya que no estamos buscando un reconocimiento de marca y no apuntamos a la venta masiva, sino que apuntamos a un segmento muy reducido de la población y muy específico.

Estableceremos un Plan de fidelización como herramienta de retención de clientes, utilizando tarjetas con puntaje que entregará premios en productos y servicios.

Mensaje:

Se entregará folletería, que contendrá una explicación rápida de cual es el servicio que brindaremos y contendrá preguntas sin respuestas que solo hagan pensar a nuestro futuro cliente cuánto le convendría contratarnos.

A continuación se detalla una encuesta tipo a enviar a nuestros potenciales clientes:

- Cambiar el ...
- Recoger algo...
- Libros para....
- Dejar mascota...
- Ir al lavadero
- Videos para...
- Alquilar PlaySt
- Comprar alim....
- Dejar traje en
- Alim. Balanc

Es un hermoso sábado
a las 9 de la mañana.
Ud. está sosteniendo una
lista de “cosas para hacer”
que promete ocupar todo su
tiempo, hasta el domingo al
mediodía, incluyendo ir al
supermercado, lavado de ropa y
Uy!! ... la devolución de los videos ...



	¿Se está preguntando constantemente en qué insume su tiempo libre?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Con qué frecuencia realiza sus compras habitualmente en el supermercado?	1 vez por mes	2 veces por mes	4 veces por mes
	¿Qué cantidad de tiempo insume en sus compras habitualmente en el supermercado?	1 hora	2 horas	más de 2 horas
	¿Ha pagado algún recargo por el alquiler de videos/DVDs/video games/play stations en concepto de devoluciones tardías el mes pasado?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Es reticente a cargar a sus chicos en el auto para salir de compras?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Piensa en el Sábado como un día de “Compras y Trámites”?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Desearía tener más tiempo para estar en familia?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Existe una lista gigante de “Cosas para Hacer” pegada en su heladera?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Ud. con su familia salen a comer afuera una o más veces al mes porque “no hay comida en casa”?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Siempre regresa a su casa, después de un largo día en su trabajo, y sus hijos le preguntan “Quién es Ud.”?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Cada vez que va al supermercado, empuja dos carritos llenos al mismo tiempo?	Si P	No O	A veces +/-
	Ud. se está preguntando ahora mismo si tiene tiempo suficiente para realizar esta encuesta y terminarla?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Tiene Ud. dos o más libros que hacen referencia a la administración de su tiempo y al estrés?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Está tratando de tener tiempo para leer esos libros?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Su alacena está vacía con frecuencia?	Si P	No O	A veces +/-
	¿Sus vecinos/amigos le han tratado de pasar alguna vez una factura por la excesiva cantidad de veces que sus hijos se han quedado a comer en sus respectivas casas?	Si P	No O	A veces +/-



X. PLAN FINANCIERO

A los fines de considerar la necesidad de fondos emergente del proyecto, procederemos a analizar en la presente sección el flujo de ingresos y egresos de caja y estimar los aportes necesarios. Previamente describiremos una serie de supuestos que surgen de las negociaciones con nuestros proveedores, futuros partners y las legislaciones vigentes.

Supuestos:

- § Las amortizaciones son lineales y se deprecian de la siguiente manera

INVERSIONES	\$ / unidad	Amortización
Rack	150	5 años
Camionetas	40000	5 años
Cámara Frigorífica	5000	5 años
Canastos	3	1 año
Carritos	50	1 año
Equipos de Computación	3000	5 años
Instalaciones	5000	2 años

- § Por cada 100 canastos, se consideran que 20 son termoaislantes. Precio sujeto a compra mínima de 100 unidades.
- § Pasadas las 750 familias atendidas se debe invertir \$ 3000 en Tecnología para el soporte de las operaciones.
- § Las deudas de Impuesto a las ganancias se abonan en el segundo trimestre del año posterior al que genere ganancias, y luego del primer año que se paga, se abonaran 12 anticipos mensuales.
- § Los salarios y las cargas sociales se abonan en el mismo periodo que se devengan.
- § Todos los gastos incurridos se abonan en el mes en curso.
- § Las cobranzas se perciben en el mismo mes de producida la venta.
- § El pago a los proveedores se realiza dentro del mismo mes de realizado el pedido.
- § El impuesto a los ingresos Brutos (3% directo sobre Venta), se netea directamente de las ventas estimadas.

Análisis de los flujos de caja

Por la naturaleza de nuestro negocio y dado que las inversiones que haremos no poseen un plazo mayor a un mes para su articulación, hemos procedido a llamar año 1 al correspondiente al start up, sin considerar dicho mes y distinguiendo al momento cero, como el momento en el que necesitaríamos la inyección de capital de los inversores. Ya desde el inicio de las operaciones obtendremos ingresos.

La necesidad de caja inicial como ya lo mencionamos haciende a \$ 170.000.



A partir del año 1 ya se generan fondos suficientes para cubrir los costos de operación y generar un exceso de caja de \$ 32.330, siendo los flujos de allí en más permanentemente positivos. A lo largo de los tres años están previstas realizar nuevas inversiones en función del crecimiento de familias a atender.

Punto de equilibrio

De la información detallada en el punto de Costos fijos y variables, y de las proyecciones de nuestro estado de resultado (Anexo II) podemos determinar que nuestro punto de equilibrio se sitúa en los tres escenarios en una venta estimada en \$ 130.000 pesos mensuales atendiendo a 215 familias independientemente del escenario que consideremos.

Según el crecimiento de familias que hemos estimado por Country en cada escenario se llega al Break Even Point (BEP) en los siguientes momentos:

Escenarios	Momento de BEP
Escenario Pesimista	MES 13
Escenario Objetivo	MES 7
Escenario Optimista	MES 4

Todos los gastos que efectuaremos, dependerán del volumen de ventas y de la optimización de logística que alcancemos, de allí que el control de costos posible surge de los gastos de operaciones y administración. A medida que el desarrollo del negocio de las señales iremos regulando dichos costos al nivel de ventas alcanzado.



Ingresos proyectados y cashflow

Como ya mencionamos, hemos estimado un Escenario objetivo de un 10% de share y lo sensibilizamos en otro dos denominados Escenario Pesimista, con un 5% de share y Escenario Optimista con un 20%. A continuación presentamos los tres Escenarios.

Escenario Objetivo

Estado de Resultado

	Año 1	Año2	Año 3
Ingresos por ventas	1,412,412	6,415,241	12,117,667
Costo de Ventas	-1,203,600	-5,508,000	-10,404,000
Resultado Bruto	208,812	907,241	1,713,667
Gastos OAC	-231,708	-266,046	-359,217
EBI TDA	-22,896	641,195	1,354,459
Amortizaciones	-28,825	-52,725	-90,388
Resultado antes de Tax	-51,721	588,470	1,264,072
Impuesto		-205,964	-442,425
Resultado Total	-51,721	382,505	821,647

Free Cash Flow

EBI TDA	-22,896	641,195	1,354,459
Amortizaciones	28,825	52,725	90,388
K de Trabajo e Inversiones	-140,800	-175,500	-175,500
Impuestos			-427,177
FCF	-134,871	518,420	842,170

	Año 1	Año 2	Año 3
Inv. inicial	32,330		
Flujo Anual Proyecto	-167,277	518,420	842,170
Valor de la empresa (P/E)			6,772,296
Flujo del Inversor (20%)	-167,277		1,354,459

Indicadores Escenario Objetivo

Necesidad de Fondos	\$167,227
Payback	2º Trim del 2º Año
VAN Proyecto	\$ 305,218
TIR Proyecto	138 %
Valor Empresa a 3 Años	\$ 6,772,218
Tenencia Inversor (20%)	\$ 1,354,459
TIR Inversor	710 %



Escenario Optimista

Estado de Resultado

	Año 1	Año2	Año 3
Ingresos por ventas	2,369,540	11,547,433	21,811,818
Costo de Ventas	-2,019,600	-9,914,400	-18,727,200
Resultado Bruto	349,940	1,633,033	3,084,618
Gastos OAC	-244,119	-327,188	-469,775
EBI TDA	105,821	1,305,845	2,614,843
Amortizaciones	-33,538	-82,350	-146,275
Resultado antes de Tax	72,284	1,223,495	2,468,568
Impuesto	-25,299	-428,223	-863,999
Resultado Total	46,984	795,272	1,604,569

Free Cash Flow

EBI TDA	105,821	1,305,845	2,614,843
Amortizaciones	33,538	82,350	146,275
K de Trabajo e Inversiones	-213,250	-232,700	-381,900
Impuestos	-25,299	-428,223	-863,999
FCF	-99,191	727,272	1,515,219

	Inv. inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo Anual Proyecto	-146,476	-47,295	726,916	1,514,580
Valor de la empresa (P/E)				13,074,216
Flujo del Inversor (20%)	-146,476			2,614,843

Indicadores Escenario Optimista

Necesidad de Fondos	\$ 146,476
Payback	2° Trim del 2° Año
VAN Proyecto	\$ 578,964
TIR Proyecto	206%
Valor Empresa a 3 Años	\$ 13,074,216
Tenencia Inversor (20%)	\$ 2,614,843
TIR Inversor	1685%



Escenario Pesimista

Estado de Resultado

	Año 1	Año2	Año 3
Ingresos por ventas	778,207	3,207,620	6,058,838
Costo de Ventas	-663,000	-2,754,000	-5,202,000
Resultado Bruto	115,193	453,620	856,838
Gastos OAC	-224,448	-232,205	-260,441
EBI TDA	-109,255	221,264	596,124
Amortizaciones	-25,713	-33,413	-48,575
Resultado antes de Tax	-134,954	188,003	547,822
Impuesto			-191,738
Resultado Total	-134,954	188,003	356,084

Free Cash Flow

EBI TDA	-109,241	221,416	596,397
Amortizaciones	25,713	33,413	48,575
K de Trabajo e Inversiones	-124,450	-64,050	-71,400
Impuestos			-191,738
FCF	-207,979	190,778	356,084

	Inv. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo Anual Proyecto	-207,979	0	190,626	381,657
Valor de la empresa (P/E)				2,981,986
Flujo del Inversor (20%)	-207,979			596,397

Indicadores Escenario Pesimista

Necesidad de Fondos	\$ 207,978
Payback	1º Trim del 3º Año
VAN Proyecto	\$ 87,932
TIR Proyecto	47%
Valor Empresa a 3 Años	\$ 2,981,986
Tenencia Inversor (20%)	\$ 596,397
TIR Inversor	187%

De los apartados precedentes se desprende que el presente proyecto de negocio es atractivo desde el punto de vista de su potencial crecimiento, pero que exige un estricto cumplimiento de los contratos con nuestros partners para asegurar la excelente atención de nuestros clientes y no poner en riesgo la inversión inicial.

Cabe destacar que la inversión de \$ 170.000 necesaria debe ser aportada en su totalidad al inicio del proyecto, pero llegado el BEP, el proyecto genera fondos suficientes para su autofinanciación, evitando una segunda ronda de capitalización, y su vez se obtienen fondos suficientes para cumplir con el crecimiento proyectado.



Estrategia de salida

Se estima que una de las estrategias posibles de salida para el inversor, sería vender la participación a Le Shop, que hasta el momento sólo es partner del negocio. De esta manera los friends and families verían un rápido recupero de sus inversiones iniciales.

Una segunda posibilidad, sería vender la participación del inversor a un Big Player focalizado en B2C o Consumo Masivo.

XI. CONCLUSIONES

Habiendo desarrollado todas las variables que serían necesarias para poner en funcionamiento el proyecto, podemos concluir que el mismo demuestrarse rentable y tener una alta viabilidad. Es necesario destacar aquí que no hemos avanzado en ningún momento del estudio de números, sobre los servicios de Tintorería y Video, para ser más conservadores. Además es necesario explicar que ya hemos avanzado en un acuerdo marco con LeShop, y que gran parte de los supuestos y costos, han sido conversados con ellos.

Los indicadores económicos del negocio (escenario objetivo) arrojan a 3 años de actividad, un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 305M, calculado a una tasa de descuento anual del 40%; y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto del 138%. Estos valores demuestran ser atractivos por demás para una nueva empresa.

Si bien no existe una barrera de entrada para los competidores, por medio de los racks, hemos tratado de garantizar la venta de nuestro servicio, buscando neutralizar dicha entrada con la frecuencia de visita de dos veces por semana inicialmente a cada UC. Otro factor que aquí consideramos fundamental, asociado al rack, es el servicio del delivery sin la necesidad de recepción por parte del cliente.

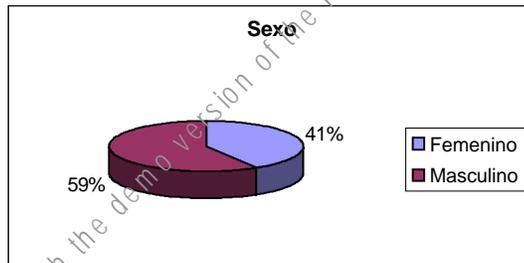
El presente proyecto apunta a colaborar con nuestros clientes en lograr su objetivo de una mejor calidad de vida. Creemos que el proyecto es viable con una baja inversión que otorgará a nuestros inversionistas una alta rentabilidad y con reales posibilidades de crecimiento a futuro debido a que en esta primera etapa de 3 años, solo atacamos un parte del mercado potencial.



XII. ANEXOS

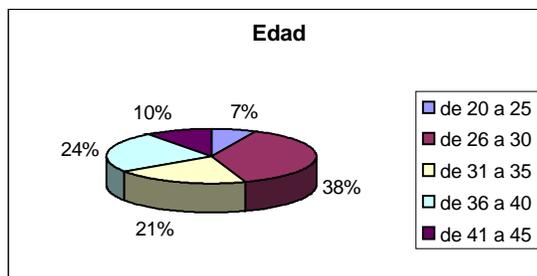
Anexo I - Encuesta a clientes

El universo fue de 129 personas de los cuales el 59% son de sexo masculino y el 41% de sexo femenino.

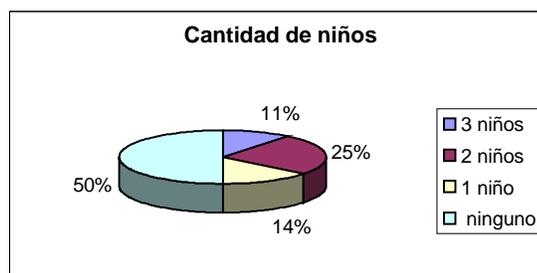


Los resultados de la encuesta se detallan a continuación.

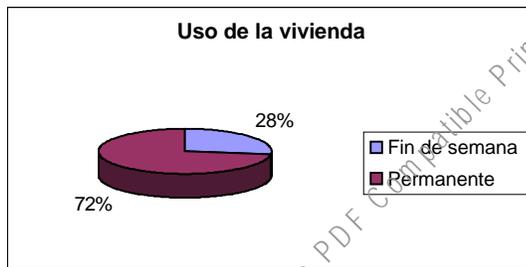
Del universo de 129 personas, el 83% tienen entre 26 y 40 años.



El 89% tienen entre 0 y 2 niños.



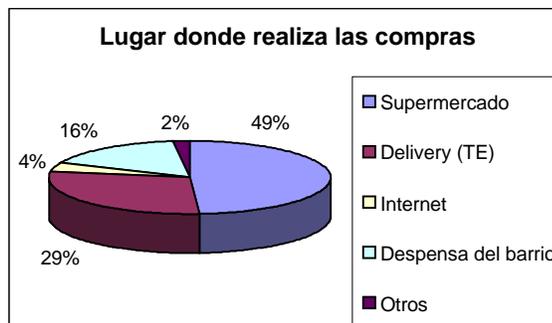
El 72% usa la vivienda en forma permanente.



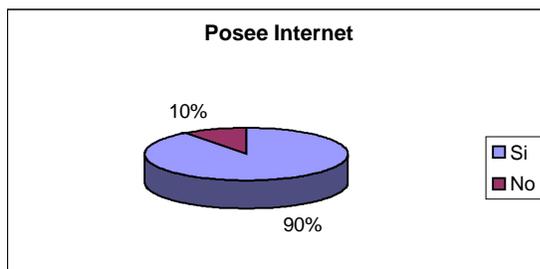
Solo el 22% utiliza la despensa o proveedoría que se encuentra ubicada dentro del perímetro del Country o Barrio cerrado



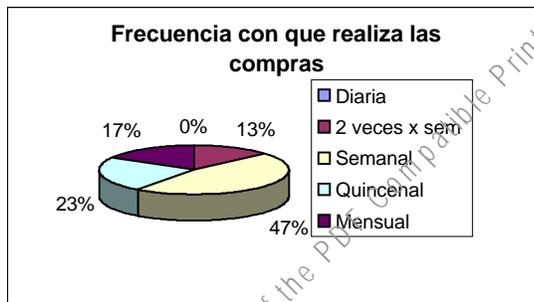
El 49% realiza sus compras directamente en el supermercado. El 29% utiliza un servicio de delivery para realizar las compras las cuales solicita telefónicamente. En tanto que el 4 % lo hace por Internet. Entre el TE e Internet suman 33%.



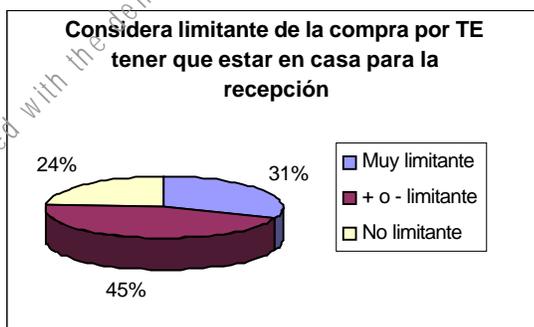
El 90% poseen Internet.



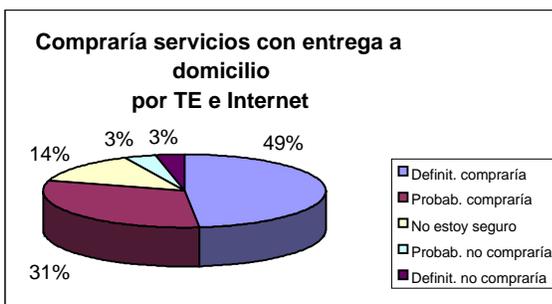
El 60% realizan sus compras entre 1 y 2 veces por semana. El restante 40% entre 1 y 2 veces al mes.



El 76% considera entre muy limitante y medianamente limitante, tener que estar en casa para recibir el pedido con la compra realizada.



El 80% considera que definitivamente / con alta probabilidad compraría un servicio de entrega a domicilio con compra por TE o Internet.

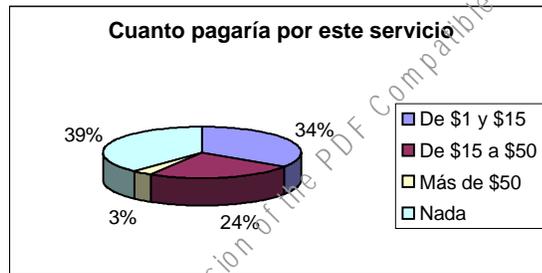


El 66% considera que destinaría un lugar dentro de su propiedad para realizar la recepción de los productos comprados.





El 58% pagaría entre 1 y 50\$, siendo el 34% el que pagaría entre 1 y 15\$. El 39% no pagaría por nada por este servicio.



This file was generated with the demo version of the PDF Compatible Printer Driver

Anexo II – Plan financiero ESCENARIO OBJETIVO

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3	
	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim
Market Share										
Cantidad de Countries	10	20	30	30	45	60	75	90	105	120
Cantidad de Familias	70	170	270	300	450	600	750	900	1050	1200
Necesidades de Personal										
Lógica y Administración	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Choferes	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5
Pasantes	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3
Bienes de Uso										
Camionetas	2	2	2	2	2	3	3	4	4	5
Rack	100	200	300	300	450	600	750	900	1050	1200
Canastos	250	550	800	900	1350	1800	2250	2700	3150	3600
Carritos	2	2	2	2	2	3	3	4	4	5
Movilink	3	3	3	3	3	4	4	5	5	6
Crecimiento % en vtas mensual		264%	59%	11%	100%	33%	25%	20%	17%	14%
Ventas	84.000	306.000	486.000	540.000	1.080.000	1.440.000	1.800.000	2.160.000	2.520.000	2.880.000
Fee mensual	3.150	7.650	12.150	13.500	20.250	27.000	33.750	40.500	47.250	54.000
Ingresos por Delivery	315	765	1.215	1.350	2.025	2.700	3.375	4.050	4.725	5.400
Impuestos (Ing. Brutos)										
Costo de ventas	-2.624	-9.432	-14.981	-16.646	-33.068	-44.091	-55.114	-66.137	-77.159	-88.182
	-71.400	-260.100	-413.100	-459.000	-918.000	-1.224.000	-1.530.000	-1.836.000	-2.142.000	-2.448.000
Rdo Bruto	13.441	44.883	71.284	79.205	151.207	201.609	252.011	302.414	352.816	403.218
Gs Operativos	-24.322	-24.322	-27.952	-27.952	-28.617	-36.440	-36.440	-43.002	-48.194	-56.270
Gs Comercialización	-16.840	-16.840	-16.840	-13.840	-14.082	-14.082	-14.082	-14.082	-14.336	-14.336
Gs Administración	-15.700	-15.700	-15.700	-15.700	-16.305	-16.305	-16.305	-16.305	-17.840	-17.840
Rdo antes de Imp. Intereses y A	-43.421	-11.979	10.792	21.713	92.203	134.783	185.185	229.025	272.445	314.771
Amortizaciones	-5.988	-6.963	-7.900	-7.975	-9.225	-12.475	-13.750	-17.275	-18.413	-21.538
Interese										
Rdo. Neto antes de Imp.	-49.408	-18.942	2.892	13.738	82.978	122.308	171.435	211.750	254.033	293.234
Impuestos					-29.042	-42.808	-60.002	-74.112	-88.911	-102.632
Rdo. Neto	-49.408	-18.942	2.892	13.738	53.936	79.500	111.433	137.637	165.121	190.602
Rdo. Neto Anualizado				-51.721				382.505		
Rdo. Neto Acumulado 3 Años										

ESCENARIO OBJETIVO

CASH FLOW	AÑO 0	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	Inversión Inicial	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim	4 trim
EBITDA		-43.421	-11.979	10.792	21.713	92.203	134.783	185.185	229.025	272.445	314.771	358.420	408.823
Amortizaciones		5.988	6.963	7.900	7.975	9.225	12.475	13.750	17.275	18.413	21.538	24.663	25.775
K de Trabajo y Bs Uso		-108.850	-15.900	-15.750	-300	-23.850	-63.900	-23.850	-63.900	-23.850	-63.900	-63.900	-23.850
Impuestos											-205.964	-110.606	-110.606
FCF		-146.283	-20.917	2.942	29.388	77.578	83.358	175.085	182.400	267.008	66.444	208.577	300.141
CASH FLOW Proyecto	-167.200				32.330				518.420				842.170
Valor Empresa (P/E)													6.772.296
CASH FLOW INVERSOR	-167.200												1.354.459

INDICADORES DEL PROYECTO	
Necesidad de Fondos	\$ -167.200
Payback	2º Trim del 2º Año
VAN Proyecto (40%)	\$ 305.218
TIR Proyecto	138%
Valor Empresa (P/E)	\$ 6.772.296
Tenencia Inversor (20%)	\$ 1.354.459
TIR Inversor	710%

ESCENARIO PESIMISTA

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3		
	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim
Market Share											
Cantidad de Countries	10	20	30	30	45	60	75	90	105	120	135
Cantidad de familias	50	100	150	150	225	300	375	450	525	600	675
Necesidades de Personal											
Administrativo y Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Choferes	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3
Pasantes	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Bienes de Uso											
Camionetas	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
Rack	100	100	200	200	300	300	400	500	600	600	700
Canastos	150	300	450	450	700	900	1150	1350	1600	1800	2050
Carritos	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
Movilink	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
Crecimiento % en vtas mensual		200%	50%	0%	100%	33%	25%	20%	17%	14%	13%
Ventas	60.000	180.000	270.000	270.000	540.000	720.000	900.000	1.080.000	1.260.000	1.440.000	1.620.000
Fee mensual	2.250	4.500	6.750	6.750	10.125	13.500	16.875	20.250	23.625	27.000	30.375
Ingresos por Delivery	225	450	675	675	1.013	1.350	1.688	2.025	2.363	2.700	3.038
Impuestos (Ing. Brutos)	-1.874	-5.549	-8.323	-8.323	-16.534	-22.046	-27.557	-33.068	-38.580	-44.091	-49.602
Costo de ventas	-51.000	-153.000	-229.500	-229.500	-459.000	-612.000	-765.000	-918.000	-1.071.000	-1.224.000	-1.377.000
Rdo Bruto	9.601	26.402	39.602	39.602	75.603	100.805	126.006	151.207	176.408	201.609	226.810
Gs Operativos	-24.322	-24.322	-24.322	-24.322	-24.806	-28.617	-28.617	-28.617	-37.391	-37.391	-37.391
Gs Comercialización	-16.840	-16.840	-16.840	-13.840	-14.082	-14.082	-14.082	-14.082	-10.779	-10.779	-10.779
Gs Administración	-15.700	-15.700	-15.700	-15.700	-16.305	-16.305	-16.305	-16.305	-16.940	-16.940	-16.940
Rdo antes de Imp. Interese	-47.261	-30.461	-17.260	-14.260	20.411	41.801	67.002	92.203	111.298	136.499	161.700
Amortizaciones Interese	-5.913	-6.025	-6.888	-6.888	-7.688	-7.725	-8.550	-9.450	-11.588	-11.588	-12.325
Rdo. Neto antes de Imp.	-53.174	-36.486	-24.147	-21.147	12.723	34.076	58.452	82.753	99.710	124.911	149.375
Impuestos						-16.380	-20.458	-28.963	-34.899	-43.719	-52.281
Rdo. Neto	-53.174	-36.486	-24.147	-21.147	12.723	17.696	37.994	53.789	64.812	81.192	97.094
Rdo. Neto Anualizado				-134.954				122.202			
Rdo. Neto Acumulado 3 Años											

ESCENARIO PESIMISTA

CASH FLOW	AÑO 0	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	Inversión Inicial	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim	4 trim
EBITDA		-47.261	-30.461	-17.260	-14.260	20.411	41.801	67.002	92.203	111.298	136.499	161.700	186.901
Amortizaciones		5.913	6.025	6.888	6.888	7.688	7.725	8.550	9.450	11.588	11.588	12.325	13.075
K de Trabajo y Bs Uso		-108.550	-450	-15.450	0	-15.750	-600	-31.500	-16.200	-39.450	-600	-15.750	-15.600
Impuesto										-34.899	-43.719	-52.281	-60.839
Total Cash		-149.899	-24.886	-25.822	-7.372	12.348	48.926	44.052	85.453	48.537	103.767	105.994	123.537
CASH FLOW Proyecto	-207.979				0				190.778				381.834
Valor Empresa (P/E)													2.981.986
CASH FLOW INVERSOR	-207.979												596.397

INDICADORES DEL PROYECTO	
Necesidad de Fondos	\$ -207.979
Payback	1º Trim del 3º Año
VAN Proyecto (40%)	\$ 87.932
TIR Proyecto	60%
Valor Empresa (P/E)	\$ 2.981.986
Tenecia Inversor (20%)	\$ 596.397
TIR Inversor	187%

ESCENARIO OPTIMISTA

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3		
	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim
Market Share											
Cantidad de Countries	10	20	30	30	45	60	75	90	105	120	135
Cantidad de familias	90	270	450	540	810	1080	1350	1620	1890	2160	2430
Necesidades de Personal											
Administrativo y Comercializa	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Choferes	1	2	2	3	4	4	5	6	7	8	10
Pasantes	1	1	2	2	2	2	3	3	4	4	5
Bienes de Uso											
Camionetas	2	2	2	3	4	4	5	6	7	8	10
Rack	100	300	450	600	810	1080	1350	1620	1890	2160	2430
Canastos	300	850	1350	1700	2450	3250	4050	4900	5650	6500	7300
Carritos	2	2	2	3	4	4	5	6	7	8	10
Movilink	3	3	3	4	5	5	6	7	8	9	11
Crecimiento % en vtas mensual											
		350%	67%	20%	100%	33%	25%	20%	17%	14%	13%
Ventas	108.000	486.000	810.000	972.000	1.944.000	2.592.000	3.240.000	3.888.000	4.536.000	5.184.000	5.832.000
Fee mensual	4.050	12.150	20.250	24.300	36.450	48.600	60.750	72.900	85.050	97.200	109.350
Ingresos por Delivery	405	1.215	2.025	2.430	3.645	4.860	6.075	7.290	8.505	9.720	10.935
Impuestos (Ing. Brutos)	-3.374	-14.981	-24.968	-29.962	-59.523	-79.364	-99.205	-119.046	-138.887	-158.728	-178.569
Costo de ventas	-91.800	-413.100	-688.500	-826.200	-1.652.400	-2.203.200	-2.754.000	-3.304.800	-3.855.600	-4.406.400	-4.957.200
Rdo Bruto	17.281	71.284	118.807	142.568	272.172	362.896	453.620	544.344	635.068	725.792	816.516
Gs Operativos	-24.322	-27.952	-29.152	-35.533	-43.002	-43.002	-54.875	-61.437	-71.100	-77.853	-92.682
Gs Comercialización	-16.840	-16.840	-16.840	-13.840	-14.082	-14.082	-14.082	-14.082	-14.336	-14.336	-14.336
Gs Administración	-15.700	-15.700	-15.700	-15.700	-16.686	-16.686	-17.586	-17.586	-17.840	-17.840	-17.840
Rdo antes de Imp. Intereses	-39.581	10.792	57.115	77.495	198.402	289.126	367.078	451.239	531.792	615.763	691.658
Amortizaciones Interese	-5.525	-7.438	-8.713	-11.863	-15.900	-18.100	-22.100	-26.250	-30.013	-33.825	-39.350
Rdo. Neto antes de Imp.	-45.106	3.355	48.402	65.633	182.502	271.026	344.978	424.989	501.780	581.938	652.308
Impuestos			-2.328	-22.971	-63.876	-94.859	-120.742	-148.746	-175.623	-203.678	-228.308
Rdo. Neto	-45.106	3.355	46.074	42.661	118.626	176.167	224.235	276.243	326.157	378.260	424.000
Rdo. Neto Anualizado				46.984				795.272			
Rdo. Neto Acumulado 3 Años											

ESCENARIO OPTIMISTA

CASH FLOW	AÑO 0	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	Inversión Inicial	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim	4 trim	1trim	2trim	3 trim	4 trim
EBITDA		-39.581	10.792	57.115	77.495	198.402	289.126	367.078	451.239	531.792	615.763	691.658	775.629
Amortizaciones		5.525	7.438	8.713	11.863	15.900	18.100	22.100	26.250	30.013	33.825	39.350	43.088
K de Trabajo y Bs Uso		-99.000	-31.650	-24.000	-58.600	-68.800	-42.900	-103.850	-17.150	-112.850	25.900	-105.000	-189.950
Impuesto				-2.328	-22.971	-63.876	-94.859	-120.742	-148.746	-175.623	-203.678	-228.308	-256.390
Total Cash		-133.056	-13.420	39.499	7.786	81.626	169.467	164.585	311.593	273.332	471.810	397.700	372.377
CASH FLOW Proyecto		-146.476			47.286				727.272				1.515.219
Valor Empresa (P/E)													13.074.216
CASH FLOW INVERSOR		-146.476											2.614.843

INDICADORES DEL PROYECTO	
Necesidad de Fondos	\$ -146.476
Payback	2º Trim del 2º Año
VAN Proyecto (40%)	\$ 578.964
TIR Proyecto	188%
Valor Empresa (P/E)	\$ 13.074.216
Tenencia Inversor (20%)	\$ 2.614.843
TIR Inversor	1685%

This file was generated with the demo version of the PDF Compatible Printer Driver