



Proyecto Final

Deliveralo.com

La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Autor:

José Nicanor Trusso Krause Mayol

Docente Guía:

Ingeniero Horacio Piantanida

Año 2012

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

DEDICATORIA

Quisiera dedicarle este Proyecto Final a Dios y a mis Padres, Hermanos, Familiares y Amigos. Gracias a ellos es que hoy me encuentro escribiendo éstas palabras.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

ABSTRACT

El presente trabajo consiste en la evaluación de la factibilidad técnica y económica de la puesta en marcha de un proyecto consistente en el desarrollo y gestión de una plataforma Web para comercio electrónico en la República Argentina.

Para realizar esta evaluación se analiza no sólo el proyecto en sí, sino también el contexto en el que se inserta, a fines de lograr un mayor entendimiento de la realidad, obteniendo de esta manera mayores herramientas para el diseño de la estrategia a ejecutar para obtener resultados exitosos.

Es decir que se estudia la dinámica del sector de Internet y su impacto en las economías emergentes, con el fin de identificar aquellas modalidades y metodologías de implementación que mejor se adecuen a las características del mercado argentino, para capitalizar una oportunidad de negocio en uno de los sectores de mayor crecimiento en el país y en la región.

Esto se realiza con el objetivo de fundar las bases hacia una especialización profesional, al integrar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial para aplicarlos a la evaluación de la viabilidad de implementación de un proyecto innovador.

Y a través del aporte de nuevas ideas y propuestas para futuras líneas de acción, se pretende enriquecer la base de conocimientos para aquéllos que deseen incursionar en el desarrollo de negocios en Internet en América Latina.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

ABSTRACT

This work consists in assessing the technical and financial feasibility of a project that comprises the development and management of an *e-commerce* Web platform in the Argentine Republic.

Such assessment not only reviews the project, but also its surrounding context, in order to acquire a better understanding of reality, and accordingly has better tools to design the strategy to be followed, so as to achieve a more successful result.

That is, the assessment reviews the dynamics of the Internet's sector and its impact on emerging economies, so as to identify the implementation methodologies and manners that best suit the characteristics of the Argentine market, and so benefit from a business opportunity in one of the fastest-growing sectors in the country and the region.

This is done in order to set the foundations leading to professional specialization, by integrating the knowledge acquired in the Industrial Engineering career, and apply them to assess the feasibility of implementing an innovative project.

By contributing new ideas and proposals for future lines of action, we endeavor to enrich the knowledge base of those who wish to engage in Internet business development in Latin America.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, desde sus diversas profesiones y ocupaciones, han colaborado para la realización de este Proyecto. Gracias a su apoyo y su visión desde distintos puntos de vista, aportaron ideas para lograr una mayor profundidad en el trabajo. Un agradecimiento especial es para el Ingeniero Horacio Piantanida que, a través de sus opiniones y críticas constructivas, ha sido un verdadero Guía durante el arduo proceso que constituyó la realización del Proyecto.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
INTERNET EN LAS ECONOMÍAS EMERGENTES.....	5
LA REPLICABILIDAD DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS ...	11
INTERNET EN LA ARGENTINA	17
LA OPORTUNIDAD	23
EL MODELO A ADAPTAR	27
EL PROYECTO: DELIVERALO.COM	33
Descripción del producto	36
El Modelo de Negocios	37
Análisis y Segmentación del Mercado.....	37
Proveedores	38
Competencia	39
Ventajas Competitivas	42
Estrategia y Posicionamiento	47
Alianzas estratégicas	49
Estrategia comercial	50
Determinación del precio	52
Canales comerciales	53
Desarrollo del producto.....	54
Descripción del proceso.....	56
Medios de Pago	58

Localización	59
Estructura de la Organización	60
Aspectos Legales	60
Tecnología	64
Análisis Económico – Financiero	66
Análisis de Riesgos	82
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89
Papers	89
Libros	89

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de Internet es innegable, y ha alcanzado un grado de importancia en la vida diaria de la población mundial que resultaba difícil de imaginar cuando se creó la *World Wide Web*, como se la denomina comúnmente.

Este crecimiento ha llamado la atención de los numerosos investigadores que realizan análisis del volumen de usuarios y del impacto de la red en la vida cotidiana de los mismos, determinando que en la actualidad alrededor de dos mil millones de personas en todo el mundo se encuentran conectadas por Internet.

Sin embargo, la inmensa mayoría de estos estudios se concentra en los mercados desarrollados, pues es desde donde generalmente se considera que surgen las innovaciones de este sector. Pero, aunque resulte sorprendente, más de la mitad de los usuarios se encuentran en mercados emergentes, y el ritmo de crecimiento de la penetración de Internet en los mismos es marcadamente mayor que en las economías desarrolladas.

Lo asombroso de este crecimiento radica en que, a pesar de que este elevado número de países comparten el hecho de contar con una economía emergente, el resto de sus características son significativamente disímiles, demostrando de esta manera el gran poder de Internet de atravesar las barreras geográficas, políticas y culturales.

La importancia de esto radica en el hecho de que este crecimiento se traduce en un crecimiento del comercio, y los resultados se visualizan al analizar el impacto del mismo en estas economías y su desarrollo. De esta manera es que se debe entender la relevancia de Internet, más allá de la posibilidad de contar con un mundo hiperconectado. El crecimiento de la Web trae consigo crecimiento económico y prosperidad, ya que provee a empresas y emprendedores de la posibilidad de capitalizar nuevas oportunidades de negocio, mediante la provisión de productos y servicios a través de este nuevo e inmenso canal de ventas, que ha modificado los comportamientos de compra y formas de consumir de los individuos en todo el mundo.

Debido al imparable crecimiento de Internet en las economías emergentes, los inversores de riesgo han comenzado a posar sus ojos en ellas, pues visualizan un enorme mercado que se encuentra desaprovechado. Sin embargo, observan que existe un riesgo de mercado mayor en estos países que en los más desarrollados, debido a cuestiones económicas y políticas. Es por esto que la modalidad que se ha instalado es la de tomar modelos de negocios que hayan resultado exitosos en los países avanzados, y replicarlos (y adaptarlos) en países emergentes. De esta manera, los inversores evitan contar con dos riesgos (el de mercado y el del modelo de negocio) al mismo tiempo, ya que el modelo ha probado ser rentable y sustentable.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Dado el menor acceso a capital y financiamiento con que se cuenta en las economías emergentes, es claro que los proyectos que mayor éxito tendrán serán los que sigan los lineamientos de los inversores. Y dado que la tendencia de la replicabilidad de modelos es la que cuenta con mayores adeptos por el lado de los inversores, es claro que los emprendedores se verán tentados a realizar esto, realimentando el ciclo y reafirmando esta tendencia con el paso del tiempo.

Probablemente en el futuro esta metodología vaya perdiendo fuerza a medida que el ecosistema emprendedor y el acceso a capital de riesgo se consoliden en los países emergentes, de manera que se incentive el surgimiento de ideas completamente innovadoras que puedan luego replicarse en el resto del mundo, realizando de cierta manera un camino inverso. Dado el recorrido que se ha hecho hasta aquí, ya han surgido nuevas ideas en las economías emergentes, pero aun representan un porcentaje muy bajo de la cantidad de emprendimientos.

Es por esto que, dada la predominancia de los emprendimientos que surgen de la replicabilidad de los modelos y al hecho de que estos serán mayoría durante algunos años, este trabajo pretende ser un acercamiento a esta metodología, a través del análisis de factibilidad técnica y económica de la concreción de un proyecto de este tipo en la Argentina.

En primer lugar se realizará un análisis del impacto y la relevancia de Internet en las economías emergentes, como un marco general que le otorgue contexto al proyecto y que permita comprender con claridad cuál es la realidad en la que se inserta. Esto se hará tomando como base a un estudio de investigación realizado por *McKinsey*, la consultora estratégica de renombre internacional. Vale la pena aclarar que en este estudio se identifica, dentro de los países emergentes, a 30 países que son los que se considera poseen mayor potencial para el desarrollo de negocios en Internet. Estos 30 países son los siguientes: Arabia Saudita, Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, Hungría, India, Indonesia, Kazajstán, Malasia, Marruecos, México, Nigeria, Pakistán, Polonia, República Checa, Rumania, Sudáfrica, Taiwán, Turquía, Ucrania. El hecho de que Argentina, Brasil, Chile y México estén presentes da cuenta de que la región Latinoamericana resulta sumamente atractiva para los inversores actualmente.

Esto se complementará con un análisis de la metodología de replicación de modelos de negocios en estos países, identificando algunos de los actores más relevantes y su modo de acción, ya que estas características son prácticamente similares en el resto de los actores.

Es por esto que luego se buscará ahondar con mayor profundidad en la realidad de Internet en Latinoamérica, más específicamente en la Argentina, que es donde, al fin y al cabo, se iniciará el negocio. Un entendimiento de la realidad de la penetración de la Web en el país en conjunto con la identificación de los problemas y necesidades concretas existentes que requieren una solución, serán las bases que permitirán

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

identificar una oportunidad de negocio aun no capitalizada, que podrá ser aprovechada a través del desarrollo y puesta en marcha de un sitio Web.

A partir de aquí se realizará el estudio de la factibilidad técnica y económica de llevar a la práctica este proyecto, a través de las herramientas de análisis frecuentemente utilizadas en la evaluación de Proyectos de Inversión. Un posterior análisis y las conclusiones obtenidas permitirán identificar futuras líneas de acción o de investigación. Esto es así ya que, de decidirse que el proyecto no cumple con los requisitos necesarios para que se invierta en su desarrollo, de ninguna manera esto significará que deba abandonarse todo intento de llevarlo a la práctica. Por el contrario; deberán buscarse alternativas viables al mismo, ya que Internet posee la cualidad atractiva de brindar un alto grado de versatilidad, pudiendo reconvertir proyectos con escasos recursos, transformando propuestas no atractivas en atractivas.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

INTERNET EN LAS ECONOMÍAS EMERGENTES

Al decidir realizar un análisis del impacto de Internet en la economía, las primeras variables que se identifican para estudiar, son variables macroeconómicas, ya que esto dará una idea del grado de relevancia. Estas variables, como primera aproximación, son la Población y el Producto Bruto Interno.

Y para que el análisis sea completo, no basta con observar los valores actuales, sino que es importante identificar el ritmo de crecimiento de estos valores, para poder proyectar los mismos a futuro, y poder tomar decisiones en base a esto.

En lo que se refiere a la población, el impacto de Internet se refleja en la cantidad de usuarios. Como ya se mencionó, de los usuarios actuales de Internet en el mundo más de la mitad se encuentran en países en vías de desarrollo. Pero esto no es lo más impactante; más relevante es el hecho de que el número de usuarios en países emergentes está creciendo a una velocidad cinco veces superior a aquella para los países desarrollados.

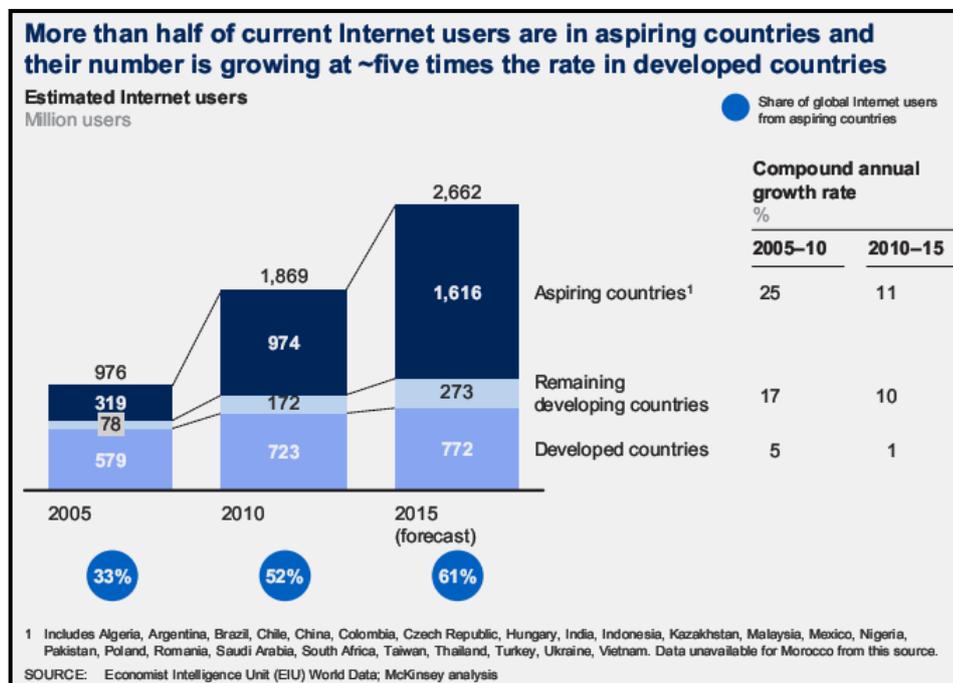


Ilustración 1. Crecimiento del número de usuarios de Internet en el mundo. Fuente: *Economic Intelligence Unit (EIU) World Data*; Análisis a cargo de *McKinsey*.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Por otro lado, en lo que respecta a la incidencia económica de las actividades en Internet se observa que, de un promedio obtenido de datos de nueve países, Internet se adjudica el dos por ciento de participación del Producto Bruto Interno (*GDP* por sus siglas en inglés) de los países emergentes, por un valor total de 66 billones de dólares. El valor total para las actividades de Internet de todos los países emergentes es de 366 billones de dólares, un 1,9 % del total resultante de la suma del *PBI* de cada país (19.3 trillones de dólares).

Es importante destacar el hecho de que en los países desarrollados, este porcentaje es bastante superior en términos relativos.

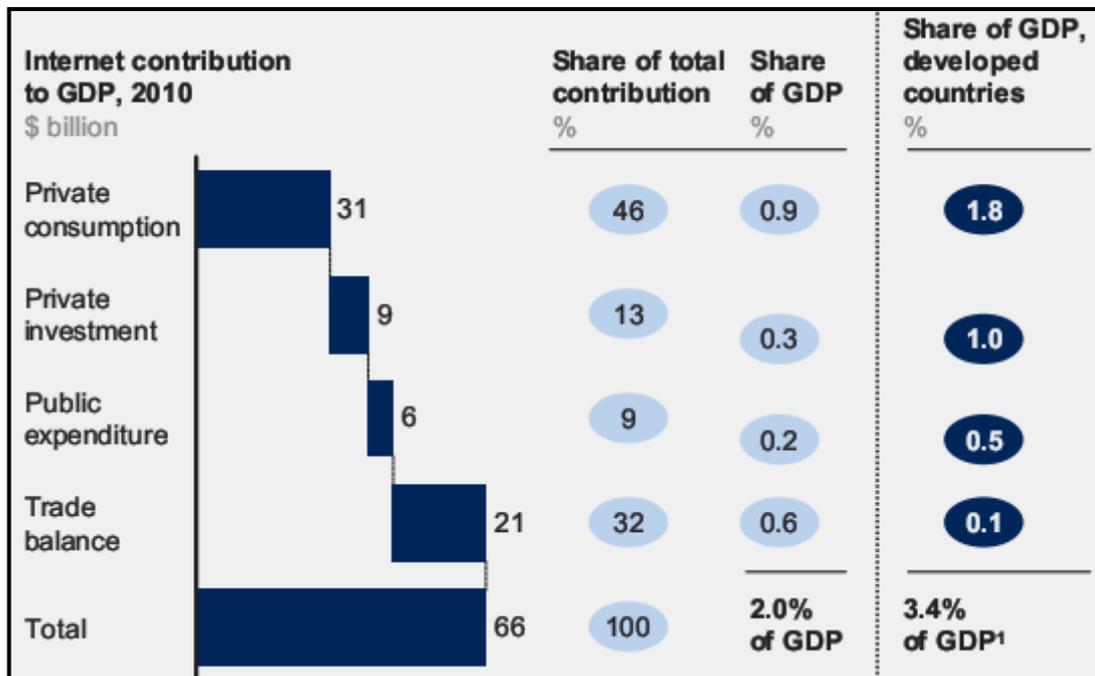


Ilustración 2. Contribución del sector de Internet al *PBI* en economías emergentes, y comparación con economías desarrolladas. Fuentes: *Gartner; Global Insight; OECD; ITU; IDC; WHD; ICD; iConsumer US 2010; Euromonitor; H2 Gambling Capital; PhoCusWeight; Pyramid Research; UNESCO*; Análisis a cargo de *McKinsey*.

Si se observa el siguiente gráfico que contiene un mayor detalle, se verá que los países emergentes se encuentran claramente por detrás de los países desarrollados en la incidencia de Internet. Pero esto no es algo negativo sino que significa que todavía hay mayor espacio para crecer; si se mira la realidad de Suecia, por ejemplo, se descubre que hay mucho lugar para lograr mayor impacto aun, y que no es imposible alcanzar estos valores.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

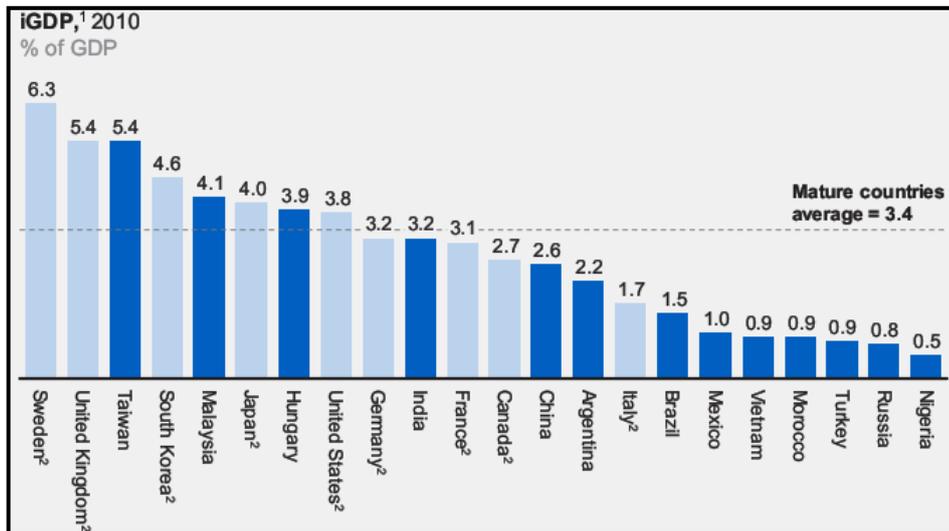


Ilustración 3. Contribución del sector de Internet al PBI, abierto por país. Fuente: *Economic Intelligence Unit (EIU) World Data*; Análisis a cargo de *Mckinsey*.

Y alcanzar los valores de los países avanzados no es tan sólo una utopía o una realidad lejana, sino que, de hecho, si se observa el siguiente gráfico, se verá que los países emergentes están claramente recuperando terreno en lo que se refiere a la contribución de Internet al PBI. Se debe observar también que los países desarrollados no se encuentran estancados, sino que continúan creciendo; a un ritmo menor, pero creciendo al fin. Esto indica que sus economías no se encuentran maduras en términos de incidencia de Internet, por lo que para los países en vías de desarrollo el trecho a recorrer no se encuentra limitado, pudiendo alcanzar valores a los cuales todavía no se ha arribado.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

		Nominal GDP growth %
Developed countries 2004–09	Sweden	2.2
	United Kingdom	-0.2
	South Korea	2.9
	United States	3.3
Aspiring countries 2005–10	Taiwan	3.3
	Hungary	3.4
	Argentina	15.1
	Malaysia	11.5
	Mexico	4.0
	Vietnam	14.4
	Turkey	8.8
	Morocco	8.9
Nigeria	12.5	

Ilustración 4. Crecimiento de la contribución del sector de Internet al PBI. Fuentes: *Gartner; Global Insight; OECD; ITU; IDC; WHD; ICD; iConsumer US 2010; Euromonitor; H2 Gambling Capital; PhoCusWeight; Pyramid Research; UNESCO*; Análisis a cargo de *McKinsey*.

Al analizar la factibilidad de que efectivamente la incidencia de Internet en las economías emergentes sea mayor, se debe considerar la situación en la que se están dando estos crecimientos.

Es decir que, si el ritmo de crecimiento actual se da para un contexto de madurez del ecosistema de Internet, resultará difícil que en un futuro se alcancen velocidades mayores. Sin embargo, la realidad es que el ecosistema emprendedor en estos países se encuentra en una etapa temprana de desarrollo, por lo que el grado de madurez se alcanzará en un muy lejano plazo. Este ecosistema está compuesto no sólo por los emprendedores, sino también por todos los individuos y organizaciones que contribuyen a su éxito, que son, entre otros, los inversores *ángeles* (aquellos que invierten en proyectos en su inicio), los fondos de capital de riesgo, los fondos de inversión tradicionales, y los gobiernos y entidades que implementan programas de apoyo a la actividad emprendedora.

El siguiente gráfico, realizado en base a un índice creado por *McKinsey*, refleja lo indicado anteriormente respecto de la situación del ecosistema emprendedor en las economías en desarrollo.

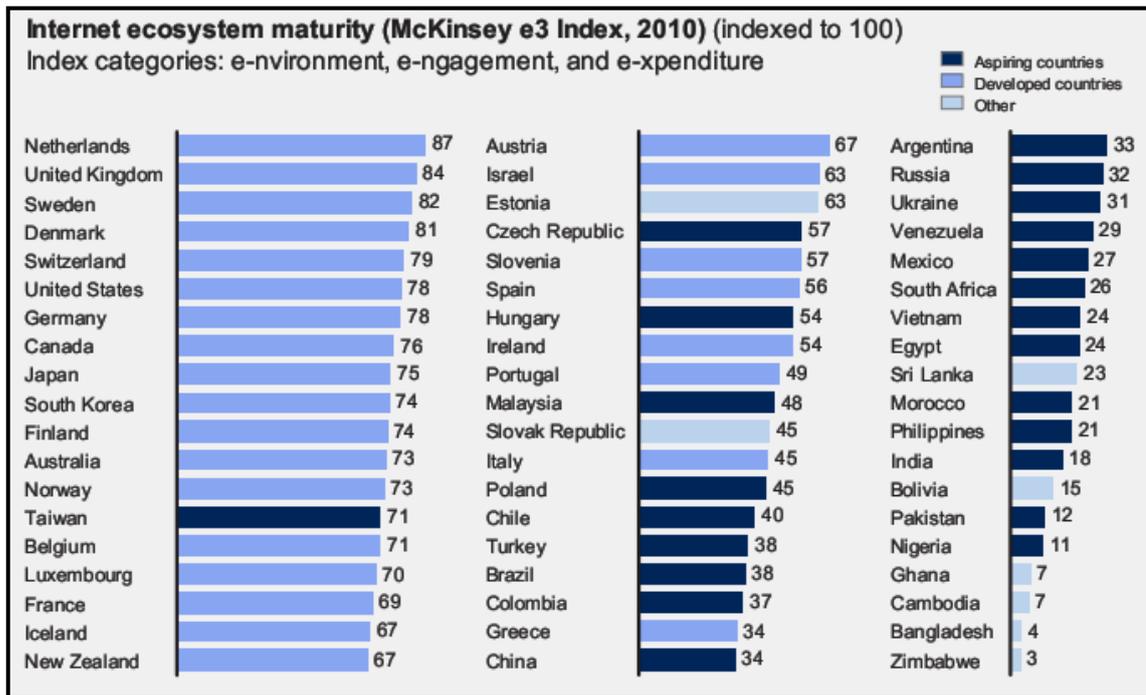


Ilustración 5. Madurez del ecosistema de Internet, abierto por países. Fuentes: *World Economic Forum; Global Information Technology Report, 2010-2011; Computer Industry Almanac; Pyramid Research; UNCTAD; Information Economy Report 2010; World Digital Media Trends; Euromonitor; IDC; World Bank*; Análisis a cargo de *McKinsey*.

Esto es una prueba irrefutable de que, a pesar de que la actividad emprendedora no se encuentra desarrollada y no se está aprovechando la totalidad de su potencial, igualmente los resultados obtenidos son ampliamente satisfactorios, lo que indica que el trayecto a recorrer es extenso y las oportunidades de negocio seguirán surgiendo, incluso en mayor medida que en la actualidad.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

LA REPLICABILIDAD DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS

Como ya se mencionó anteriormente, la metodología que se ha instalado en el desarrollo de negocios en Internet en economías emergentes es la de replicar aquellos modelos que han resultado extremadamente exitosos en países avanzados. Esto se debe principalmente al hecho de que los inversores no desean contar con dos tipos de riesgo elevados en simultáneo, como lo son el riesgo de mercado y el riesgo de modelo de negocio. Es decir que, a la alta volatilidad propia de los países emergentes no desean añadirle otra que es tal vez incluso superior, como lo es la volatilidad de éxito de un modelo de negocio aun no probado.

La inmensa mayoría de estos modelos provienen de Estados Unidos, ya que en la actualidad es el centro de innovación global en lo que respecta al sector de Internet. Esto se debe probablemente al ambiente favorable existente para el desarrollo de este tipo de emprendimientos, sobre todo por la mayor facilidad de acceso a capitales de riesgo. Claramente la abundancia de alternativas de financiamiento resulta un gran incentivo para los emprendedores tecnológicos en su afán de desarrollar nuevas ideas, ya que existen grandes probabilidades de que logren implementarlas. Es decir que el hecho de que gran parte de las innovaciones se desarrollen en Estados Unidos no significa que su población posea cualidades superiores al resto del mundo, sino que las condiciones están dadas para innovar y, en cierta medida, resulta la única alternativa. Es decir: mientras que en las economías emergentes los fondos de riesgo se destinan mayoritariamente a proyectos cuyo modelo ha sido validado, en países avanzados se destinan casi únicamente a proyectos innovadores, debido a las características del mercado.

Cuando se asume que un modelo de negocio de Internet que ha sido validado en un país avanzado funcionará en un país emergente, o al menos tendrá mayor probabilidad de ser exitoso, se lo hace en base al hecho de que se ha observado a lo largo del tiempo que los comportamientos de la población resultan cada vez más similares a pesar de las diferencias geográficas. Como ya se mencionó anteriormente, Internet trasciende los aspectos políticos, económicos y culturales, algo estrechamente ligado a la globalización, por la cual las personas comienzan a poseer características tan similares en geografías tan diversas. Algo de esto es lo que sostenían y sostienen los futurólogos fenomenológicos, que afirman que las situaciones que atraviesan las economías más avanzadas serán las mismas que atraviesen en un futuro las civilizaciones más rezagadas. Esto se aplica al plano de los negocios en el sentido de que, si se detecta una oportunidad en una economía desarrollada, la misma oportunidad aparecerá, con cierto plazo de demora, en países menos desarrollados.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Esto lo han detectado muchos emprendedores e inversores a lo largo del mundo y aplican la replicación de modelos como fórmula de éxito. Pero para comprender un poco mejor cuál es la forma en la que operan, se tomaran tan sólo dos casos de empresas que utilizan esta estrategia, pero que han logrado convertirse en íconos y referentes de este fenómeno. Una de ellas es la empresa *Rocket Internet GmbH*, que es el máximo exponente a nivel mundial, y la otra es el fondo *IG Expansión*, que utiliza tácticas similares pero con el foco puesto mayormente en Latinoamérica.

La empresa *Rocket Internet GmbH* funciona como una aceleradora de *start-ups*, y su sede central se ubica en Berlín, Alemania. Actualmente poseen oficinas en más de veinte países y han creado la impactante cifra de 20.000 puestos de trabajo desde su fundación en 2007.

Utilizan dos formas características de operar:

- una consistente en identificar oportunidades de negocio desde su inicio, para conformar equipos multidisciplinarios que comiencen la empresa y la lleven adelante con ayuda del capital necesario
- y la otra consistente en identificar oportunidades en emprendimientos ya iniciados pero en una etapa temprana de desarrollo, para acelerar su crecimiento y hacerlos despegar, a través de aportes de capital y del aporte de mentores talentosos con conocimientos de todas las áreas que requiera el proyecto.

Con estas estrategias han logrado crear un imperio de escala global, contando actualmente con más de 40 empresas constituidas en base a *copycats*, como se denomina comúnmente a las imitaciones de los modelos de negocios. Es por esto que se los considera como los máximos exponentes de la “clonación” de empresas, ya que han logrado optimizar su estructura al máximo con el fin de acelerar los procesos de desarrollo de negocios. Es decir que logran capitalizar no sólo la experiencia de los emprendedores que han desarrollado los modelos de negocio que están replicando, sino que además han incorporado conocimientos y experiencia de sus desarrollos anteriores, que son similares en varias cuestiones a pesar de que el producto sea otro.

Al enfrentar los procesos de desarrollo que otros ya han enfrentado, aquéllos que replican modelos de negocio se ven beneficiados por la experiencia de los pioneros, aprendiendo de sus aciertos y de sus errores; de esta manera, logran acelerar sus desarrollos ya que logran esquivar las decisiones que conducen al fracaso. Adicionalmente, los plazos de tiempo que requieren el *brainstorming* y el diseño de nuevas ideas y propuestas se ven eliminados casi por completo. Estas ventajas de no tener que pasar por varias de las etapas y dificultades a las que se enfrentan

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

habitualmente los emprendedores hacen que hayan logrado crear las empresas que se muestran en la siguiente Tabla en un plazo de tiempo muy difícil de lograr si se comienza con un concepto innovador.

Name	Category/ Segment	Country of Operations	Clone of / Inspired By
Airu	Crafts	Brasil	Etsy
Alando (sold to Ebay)	Online Auctions	Germany	eBay
Bamarang	Fashion & Lifestyle	Europe	Zappos
Cember.net		Europe	Xing
City Deals (sold to Groupon)	Local Deals	Europe	Groupon
Dafiti	Fashion & Lifestyle	South America	Zappos
DropGifts	Social Gifting	Europe, India, Japan, South Africa, Brasil	Wrapp
eDarling		Europe	eHarmony
Fabfurnish		India	Home24
Food Panda	Food Delivery	S.E. Asia	Middagsfrid
GlossyBox	Cosmetics	Europe, U.S., SE Asia, S.America, S.Africa	BirchBox
Heavenandhome	Furniture	India	OneKingsLane
HelloFresh	Food Delivery	Asia, Australia	Middagsfrid
Jabong	Fashion & Lifestyle	India	Zappos
Lazada	Online Auctions	Asia	Amazon
Pinspire	Picture Sharing	Global	Pinterest
Plinga		Europe	Zynga
StudiVZ	Social Network	Europe	Facebook
The Iconic	Fashion & Lifestyle	Australia	Zappos
Wimdu	Holiday & Travel	Europe, Australia, New Zealand, Asia, South Africa, South & Central America, U.S.	Airbnb
Yepdoc	Medical scheduling	Brasil	Zocdoc
Zalando	Fashion & Lifestyle	China	Zappos
Zalora	Fashion & Lifestyle	South-East Asia	Zappos
Zando	Fashion & Lifestyle	South Africa	Zappos

Tabla 1. Listado de algunas de las empresas fundadas por *Rocket Internet* con sus correspondientes categorías y países de operación, indicando en cada caso sus respectivos modelos replicados. Fuente: relevamiento propio.

Como se puede observar en la Tabla anterior, *Rocket Internet* ha logrado, en varias ocasiones, vender sus desarrollos a las mismas empresas a las que han replicado. Esto no es un dato menor, ya que demuestra que a estas empresas les resulta más barato y más eficiente adquirir a sus “clones” que comenzar a desarrollarlos por su cuenta en otras geografías. Es decir que estas empresas, que han obtenido importantes aportes de capital o que incluso cotizan en bolsa, prefieren invertir su dinero en la adquisición de los emprendimientos que se han inspirado en ellas en lugar de comenzar el desarrollo desde cero. Podría decirse entonces que, en cierta manera, los *copycats* contribuyen a la

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

propia eficiencia de las empresas pioneras, que se ven beneficiadas por el hecho de que, cuando desean instalarse en un nuevo país, los plazos y los costos para consolidar su marca allí se ven fuertemente reducidos si alguien ya ha comenzado el proceso con anterioridad.

Sin embargo, a pesar de que su trabajo contribuye al rápido crecimiento de empresas que buscan contar con presencia global, los dueños y directores de *Rocket Internet* han sufrido y siguen sufriendo fuertes críticas por parte de mucha gente perteneciente al ámbito de Internet. Los argumentos que esgrimen en su contra son que no buscan innovar y apostar por nuevos productos a pesar de que poseen la capacidad de hacerlo, sino que se conforman con replicar ideas que otros han pensado. Muchas personas en el sector se dedican a copiar modelos de negocios, pero ellos han sido uno de los únicos blancos de estas críticas, posiblemente por la escala que han logrado, y probablemente por el éxito que han tenido, que genera la envidia de sus pares. Los acusan de que no buscan mejorar las ideas ni un poco, sino que buscan solamente copiarlas y venderlas lo más rápido posible.

La defensa que *Rocket Internet* hace, y que resulta absolutamente lógica y aceptable, es que ellos no innovan en el plano conceptual, sino que innovan en el plano operativo, en la estrategia y la ejecución de los conceptos. Es decir que no buscan mejorar u optimizar las ideas, sino que buscan mejorar continuamente las prácticas de ejecución necesarias para llevarlas a cabo en el menor tiempo posible, en base a estrategias previamente diseñadas. De esta manera rompen con el paradigma de que existe una gran ventaja si uno es el primero en un mercado; por el contrario, la ventaja está en construir y ejecutar las cosas mejor y más rápido que el resto, en todas las instancias. Y éste es el concepto detrás de *Rocket Internet*: construir equipos interdisciplinarios de gente muy talentosa, y poner en marcha prácticas agresivas para conquistar un mercado rápidamente, aun cuando la idea no sea propia. Su filosofía no sólo resulta exitosa para ellos, sino que se aplica en la actualidad a los casos de muchos negocios que han sido pioneros y que no han trascendido porque han hecho las cosas peor que sus competidores. Resulta apropiado por ejemplo para el caso de *Google*: no fue el primer buscador; sin embargo, su capacidad de ejecución fue claramente superior a todos sus antecesores, haciendo que desaparezcan. Es por esto tal vez que se instaló el paradigma de que los primeros resultan siempre los vencedores: porque el vencedor muchas veces “reescribe la historia”, ya que la desaparición de la competencia crea la percepción de que efectivamente el vencedor fue el primero en surgir. Es decir que lo más importante, quizás por encima de la idea, es llevarla a cabo sin desperdiciar recursos de manera innecesaria, y conquistar mercados rápidamente, creando la sensación de ser los pioneros. Definitivamente, una buena idea no vale nada sin una buena ejecución.

Esta obsesión por la agresividad operativa y de ser más rápidos que el resto han hecho que hayan pasado de focalizarse únicamente en replicar modelos de negocios que han resultado visiblemente exitosos, a comenzar a replicar también modelos que no han sido validados del todo, pero que demuestran un gran potencial y altas tasas de crecimiento.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

E incluso han aplicado la estrategia de clonación de empresas en países desarrollados, sobre todo en Europa, dejando de lado la creencia de que ésta sólo es adecuada para mercados emergentes. Así, han invertido en versiones alemanas de sitios de tanto renombre como *YouTube*, *Twitter* y *Facebook*.

El otro exponente de la estrategia de replicación de modelos de negocios que se estudiará es *IG Expansion*, que resulta más cercano a la realidad Latinoamericana, pues es un holding de inversión creado por José Marín, un empresario mexicano que fue cofundador de *DeRemate.com*, el sitio de subastas argentino que en 2008 fue adquirido por *MercadoLibre* en 40 millones de dólares. Este holding se especializa en la creación y desarrollo de empresas innovadoras en el área tecnológica, con especial énfasis en Internet en mercados emergentes.

IG Expansion se dedica a crear empresas que operen en Latinoamérica (existen algunas excepciones en las que operan en España), con la idea de traer a esta región los modelos de negocios que han sido exitosos en Europa o en los Estados Unidos. Al igual que *Rocket Internet*, actúan a través de toda la cadena de valor cuando se trata de lanzar una nueva empresa. Es decir que identifican cuál es la idea de negocio que desean llevar a cabo y desarrollan un plan de negocio para ejecutarla de manera adaptada a cada país en la que pretenden implementarla. A partir de aquí se encargan de la conformación de un equipo de gestión adecuado y realizan la inversión financiera inicial que se requiera para comenzar con el proyecto. Y una vez que la empresa se encuentra en marcha continúan apoyando activamente en la operatoria diaria de la compañía, encargándose de la atracción de fondos de capital de riesgo para lograr el crecimiento fijado.

Su estrategia resulta similar a la de *Rocket Internet*, por lo que su mención en este estudio tiene que ver con el hecho de que operan estrictamente en América Latina, y tienen reglas prefijadas para la realización de nuevas inversiones que son interesantes de estudiar, pues indican que su percepción de riesgo de mercado en estos países es considerable. Las características que buscan en un modelo de negocio del extranjero para que les resulte atractivo replicarlo son:

- contar con un tamaño de facturación medio (USD 100 – 300 millones) pero con tasas de crecimiento anual superiores al 20 %
- EBITDA positivo
- antigüedad de entre 5 y 10 años
- cotizan en Bolsa o están en proceso a corto / mediano plazo

Estos requisitos muestran claramente que no están dispuestos a arriesgarse por modelos de negocio aun no del todo validados, sino que apuestan únicamente por aquéllos que han demostrado que tienen una gran oportunidad de ser exitosos en otras geografías, y

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

que resultan atractivas económicamente aun en mercados de mucho menor tamaño. Han invertido en alrededor de 42 empresas hasta el momento, y no consideran invertir en ideas innovadoras a menos que éstas se planteen para operar en Estados Unidos.

INTERNET EN LA ARGENTINA

Ya se han estudiado el impacto que Internet tiene en las economías emergentes y la relevancia que ha cobrado la metodología de adaptación de modelos de negocio exitosos en mercados desarrollados a los mercados emergentes. Es momento de sumergirse en la realidad argentina, y comprender cómo esta estrategia de negocio ha contribuido al crecimiento de la economía y qué es lo que se espera para el futuro.

En primer lugar, se debe recordar que la Argentina ha sido seleccionada por *McKinsey* como uno de los países con mayor potencial del mundo para el desarrollo de negocios en Internet. Esto se debe principalmente a dos cuestiones: el alto nivel de penetración de Internet sumado a la alta tasa de uso, y la alta disponibilidad de recursos humanos capacitados para llevar a cabo negocios en este sector.

En lo que se refiere a la penetración de Internet, en la Argentina ha alcanzado valores considerables: actualmente el 64 % de la población argentina puede acceder a Internet, y el 38 % de los hogares cuenta con una computadora personal con acceso ilimitado. Pero la penetración de Internet no es el único dato importante; más impactante aun resulta el involucramiento de los usuarios en relación a los valores en los países desarrollados. Como puede observarse en el siguiente gráfico, Argentina se encuentra entre los países en donde la cantidad de tiempo que pasa la población frente a sitios de Internet es claramente superior al promedio mundial.

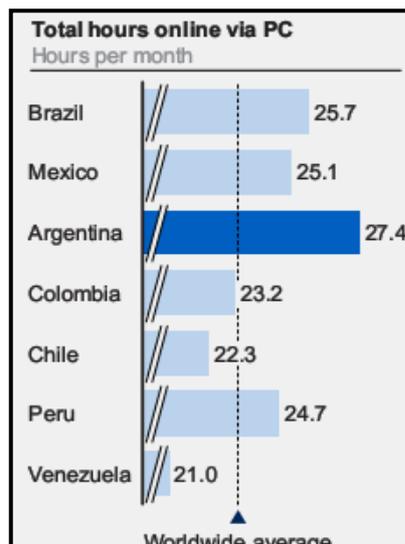


Ilustración 6. Tasa de uso de Internet en algunos países de América Latina. Fuente: *Economic Intelligence Unit (EIU) World Data*; Análisis a cargo de *McKinsey*.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Estos datos cobran relevancia cuando se indaga en profundidad y se descubre que éste alto nivel de horas consumidas funciona como una herramienta de suma importancia en la toma de decisiones relacionadas con la compra de bienes y servicios. Y este factor a su vez se ve reforzado por el hecho de que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) se vean beneficiadas por la utilización de Internet para el comercio, no sólo para aumentar sus ingresos a través del uso de un nuevo canal de ventas, sino también a través de la optimización de su gestión. Investigaciones realizadas por la consultora *ComScore*, una de las líderes en la realización de estudios relacionados al sector de Internet, indican que el comercio electrónico no sólo brinda un aumento de los Ingresos por Ventas, sino que también significa una reducción del Costo de Ventas y una importante reducción en los Gastos Administrativos. Además, como lo muestra el siguiente Gráfico, en la Argentina, al igual que en otros países emergentes, las inversiones en tecnologías de la Web les permiten a estas empresas aumentar significativamente su productividad.

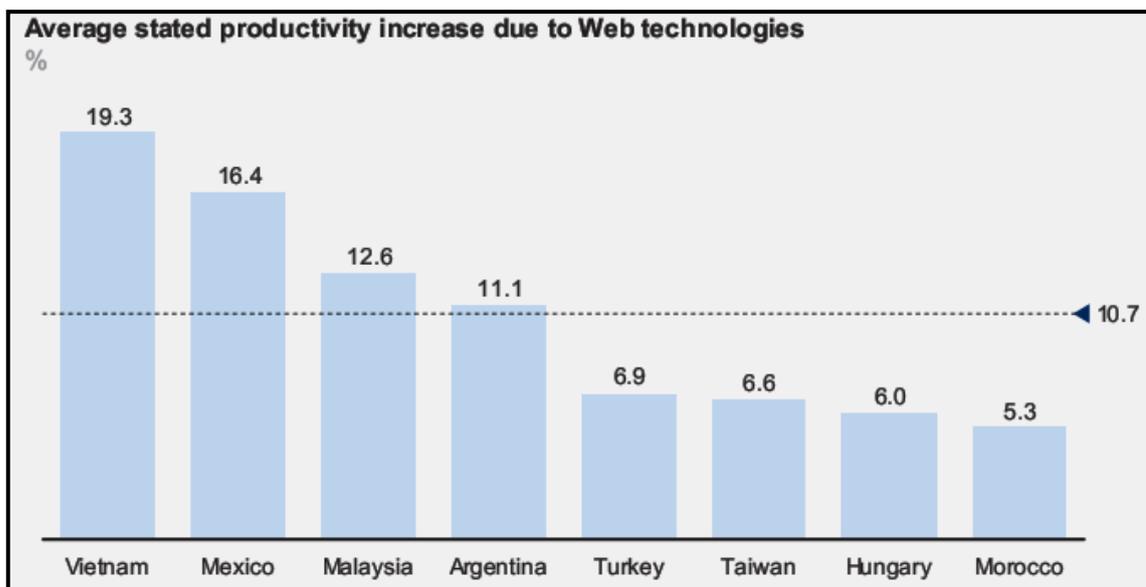


Ilustración 7. Aumento de la productividad debido a tecnologías Web en algunas economías emergentes.
Fuente: *Economic Intelligence Unit (EIU) World Data*; Análisis a cargo de *McKinsey*.

La significancia del comercio electrónico como motor de la industria de Internet en el país no es algo nuevo, sino que estuvo presente desde los inicios del desarrollo Web en la Argentina. Sin ir más lejos, dos de los casos más renombrados de emprendimientos argentinos exitosos tienen que ver con el *e-commerce*; y, como dato adicional, ambos surgieron inspirados en modelos similares que estaban siendo aplicados en los Estados

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Unidos. Uno de ellos es *MercadoLibre*, el sitio de compra y venta de artículos fundado en 1999 e inspirado en *eBay*; el otro es *OfficeNet*, el sitio de venta de insumos de oficina fundado en 1997 e inspirado en el modelo de *Staples*. Esto es un indicador importante de la importancia de la estrategia de replicación de modelos para satisfacer las necesidades desatendidas de un sector de la población.

OfficeNet surgió cuando sus fundadores vieron que existía una necesidad que podía ser cubierta a través de un sitio similar a *Staples*, empresa a la que visitaron frecuentemente, tanto en los inicios de *OfficeNet* como a lo largo de su desarrollo para la incorporación de nuevas ideas y estrategias. Tan fuerte fue la relación e identificación con el sitio estadounidense que finalmente la empresa argentina fue adquirida por la norteamericana cuando ésta última realizó su desembarco en Latinoamérica.

MercadoLibre, por su parte, nació con el claro objetivo de ser el *eBay* para América Latina, a pesar de que mucha gente desconfiaba de que la población latinoamericana adoptara de igual manera que los norteamericanos la costumbre de comprarle algo a un desconocido. Logró su objetivo con creces, superando varias etapas de zozobra (sobre todo en la explosión de la *burbuja puntocom* en el 2001) y rechazando varias ofertas de venta. Es sin lugar a dudas la empresa *puntocom* más importante de la Argentina y tal vez de toda América Latina, con presencia en 13 países de la región y empleando a más de 50 mil personas. Además de estos impactantes números y de su constante crecimiento, su trascendencia tiene que ver también con el hecho de que en el 2007 realizó su salida a Bolsa (cotiza en el *NASDAQ* bajo las siglas *MELI*), marcando un hito sin precedentes en empresas del sector. Más allá de lo que significa la *OPI (Oferta Pública Inicial)* como herramienta para lograr mayor crecimiento a través de aportes de grandes sumas de capital, representa una oportunidad inmejorable de salida para los inversores iniciales. Esto no es algo de menor importancia, ya que al tomar la decisión de desembolsar su capital en una compañía, los inversores desean contar con alternativas de *exit*, ya que el hecho de poder hacer “líquida” su participación accionaria en algún momento del proceso representa un alto valor agregado. Es por esto que *MercadoLibre* ha marcado un camino antes inexistente para los *start-ups* de Internet, que veían muy lejana la posibilidad de cotizar en la Bolsa más importante del sector a nivel mundial. Así, ha contribuido enormemente al mayor interés de los inversores por la región y en consecuencia al desarrollo del ecosistema emprendedor.



Ilustración 8. Crecimiento de los ingresos de *Mercado Libre*. Fuente: Estados Contables de *MercadoLibre*; Análisis a cargo de *McKinsey*.

En la actualidad, los inversores se encuentran a la búsqueda del próximo *MercadoLibre* en América Latina; en 2010 el comercio electrónico creció un 40 % para alcanzar los 870 millones de dólares de transacciones realizadas, y se considera que aún queda un significativo espacio para que continúe creciendo. Esto explica en cierta medida el auge de los sitios que ofrecen cupones de descuentos en el país y en la región, que surgieron tras el explosivo crecimiento de la actividad en los Estados Unidos de la mano de *Groupon* y su reciente salida a Bolsa. Otro hito significativo que demuestra el interés por la región y por este sector específico es la inversión que recientemente recibió el sitio argentino *Restorando.com*, un sitio de reserva de mesas en restaurantes inspirado en la norteamericana *OpenTable*, por parte de fondos de *Silicon Valley*, el ícono en términos geográficos de Internet a nivel mundial. El monto de la inversión fue de alrededor de 3 millones de dólares, nada del otro mundo, pero lo importante de esto resultó ser que fue la primer inversión directa recibida de un *start-up* latinoamericano por parte de fondos de *Silicon Valley*. Nuevamente se observa que este tipo de inversión sin precedentes en la región (sobre todo destinado al desembarco en Brasil, el mercado más atractivo de la región) se efectúa para un proyecto con un modelo similar a uno ya exitoso como lo es *OpenTable*, que cotiza en *NASDAQ*. Una definición del sitio por parte de Andy Freire (inversor en *Restorando* y co-fundador de *OfficeNet*), en línea con lo ya expuesto, es que ésta es “una idea vieja, bien implementada”. Y trae a la luz una vez más el factor *timing*: *Restorando* no fue el primer sitio de reserva de mesas en surgir en la Argentina; entre cuatro y cinco sitios fueron creados con anterioridad, pero el mercado no estaba preparado para recibir un sitio de tales características, y como consecuencia la falta de resultados se tradujo en una incapacidad de conseguir capital que determinó su desaparición. El camino avanzado por estas empresas sirvió

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

igualmente como impulso a *Restorando*, que logró entrar en el mercado en el momento adecuado y ejecutar con mayor efectividad.

Y un aspecto que es importante mencionar, debido a que fue de suma importancia para el desarrollo del sector de Internet en la Argentina y lo seguirá siendo en el futuro, es la conexión existente entre emprendedores. Desde 1990 en adelante se han constituido importantes empresas en el sector, cuyos fundadores han mentoreado o inspirado a futuros emprendedores, y también muchos empleados de las mismas fueron constituyendo (o contribuyeron a su constitución a través de aportes de capital) nuevas empresas, y así sucesivamente, logrando un efecto multiplicador de dimensiones considerables. Éstas relaciones se pueden observar en el siguiente diagrama realizado por la *Fundación Endeavor*, que fomenta el emprendedorismo a través de la ayuda a emprendedores de alto impacto.

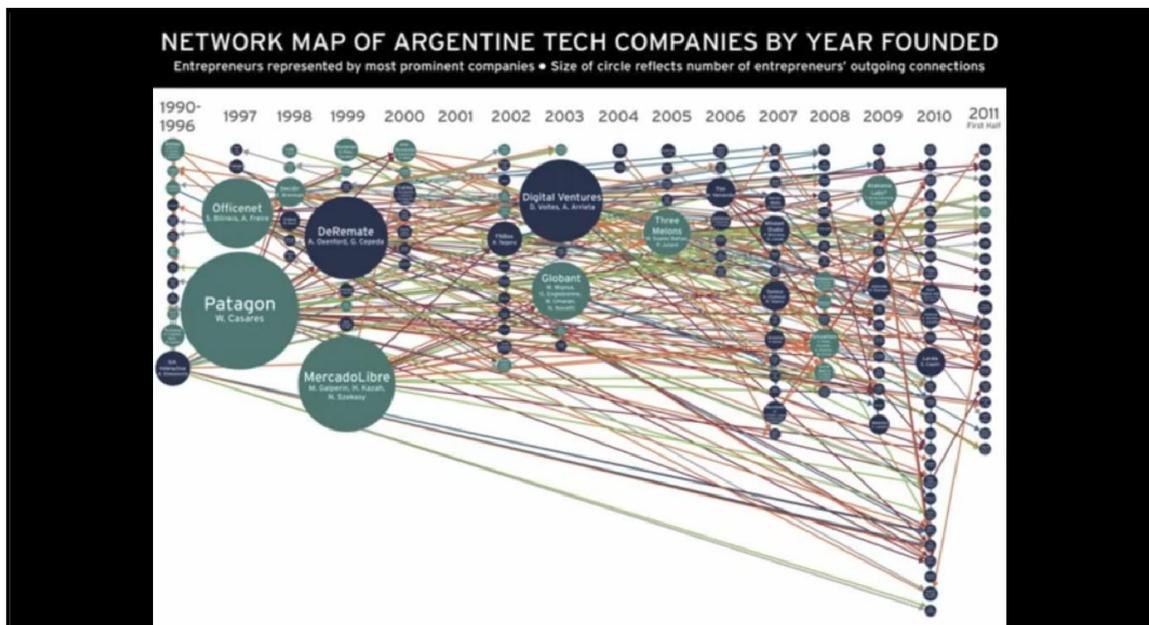


Ilustración 9. Mapa de relaciones entre emprendimientos argentinos. Fuente: *Fundación Endeavor*.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

LA OPORTUNIDAD

Habiendo logrado identificar la metodología más adecuada para encarar un negocio en Internet en un mercado emergente, y habiendo comprendido la realidad económica de la Argentina, es momento de identificar la oportunidad que se intentará capitalizar a través de la adaptación de un modelo que haya resultado exitoso en el exterior.

Para realizar esto se debe ir desde un concepto general hacia uno en particular, según la detección de necesidades insatisfechas de la población que dan lugar a oportunidades de negocio mediante el diseño e implementación de soluciones a estos problemas.

Como ya se mencionó anteriormente, el número de usuarios de Internet en la Argentina ha crecido de manera más que significativa. Pero la verdadera importancia radica en que este crecimiento trae consigo un enorme crecimiento del *e-commerce*, que permite capitalizar infinidad de oportunidades mediante el aprovechamiento de las virtudes de Internet para el comercio, como en la actualidad lo hace un importante número de PyMEs en el país. Utilizando como fuente estudios realizados por el diario *Clarín*, un alto porcentaje de los argentinos ya ha comprado a través de Internet, lo que muestra que el mercado no posee temor de operar a través de internet, sino más bien todo lo contrario. La visión es que gradualmente Internet irá ocupando un lugar más importante en la vida cotidiana de los argentinos, por lo que la demanda de servicios *online* irá en franco aumento.

Se debe identificar entonces el producto o servicio que se buscará comercializar, asumiendo el lugar de intermediario entre compradores y vendedores. La posición de intermediario se adoptará ya que es la que permite escalar el negocio; es decir, permite lograr un crecimiento exponencial de usuarios y de mercado capturado sin la necesidad de desembolsar grandes cantidades de dinero cada vez que se desea crecer un poco. Una plataforma en Internet tiene como única limitación para lograr llegar a millones de usuarios el factor publicitario; se debe lograr que la misma sea conocida. Y este es un impedimento claramente muy bajo en relación a otros negocios tradicionales, que cada vez que desean expandirse deben invertir grandes sumas de dinero en la compra de bienes de uso.

La definición del bien o servicio a comercializar estará dado por dos factores: la necesidad del comprador, y la necesidad del vendedor. Como primera aproximación a estas dos necesidades, será de vital importancia brindar un sistema que resulte más eficiente y más beneficioso para ambos que el sistema actual, ya que claramente sino no habría ningún incentivo para que se logre un cambio. Es decir que deberemos identificar un sector del comercio en donde concurran estas tres cuestiones: compradores y vendedores insatisfechos, y un sistema actual ineficiente. Y dada la ambición de crear

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

una empresa que resulte atractiva desde el punto de vista económico, se deberá buscar un mercado lo suficientemente grande para que los pequeños ingresos obtenidos por cada operación de intermediación se conviertan en un ingreso final considerable.

Dadas todas estas cuestiones, una oportunidad de negocio se encontraría en el desarrollo de una plataforma que funcione como un intermediario entre los restaurantes y los comensales, permitiendo a estos últimos realizar pedidos de comida a domicilio. Ya se ha mencionado al sitio *Restorando*, que permite realizar reservas de mesas de manera *online*; debido a que claramente tanto inversores como emprendedores visualizan una enorme oportunidad en el sector gastronómico, no sería descabellado comenzar una actividad que brinde otro tipo de soluciones para este rubro. En el sector gastronómico claramente existe un importante atraso tecnológico, ya que no se han incorporado nuevos desarrollos para mejorar la gestión del negocio, que se maneja hoy en día bajo las mismas prácticas con las que se lo operaba veinte años atrás.

Con respecto a los beneficios para los usuarios, es de público conocimiento que, a la hora de pedir comida, tanto en las casas como en los lugares de trabajo, el desconocimiento de la oferta gastronómica obstaculiza el pedido de comida, debiendo recurrir siempre a los mismos lugares, que no dejan satisfechos a la mayoría de los comensales, soportando además largas esperas por teléfonos ocupados. Todo esto fastidia al cliente, por lo que serían motivos para que recurra a otro sistema para realizar sus pedidos. Esto significa que existe una necesidad por parte de la población, que está insatisfecha o insuficientemente satisfecha, por lo que de esta situación surge una oportunidad.

Y la oportunidad no es pequeña, ya que la oferta gastronómica en el país se encuentra en ascenso desde hace una década. Tan solo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hay alrededor de 4000 restaurantes, convirtiéndose en uno de los polos gastronómicos más importantes de la región. Además, al crecimiento de la oferta, tanto en cantidad como en variedad de comida, se le suma el incremento de la modalidad del *delivery*. La cantidad de pedidos de comida a domicilio realizados en los últimos años ha ido en franco aumento, y se espera que siga creciendo, debido a que el *delivery* está fundamentado en cuestiones culturales fuertemente arraigadas en la población (a diferencia de la modalidad de reserva de mesas que resulta común en los Estados Unidos pero que no lo es en Argentina), que hacen que la exigencia de los clientes por este servicio se mantenga por un largo plazo. Y en este contexto se vislumbra que los clientes mismos buscan alternativas en Internet a la hora de pedir comida a domicilio. Diariamente, según estadísticas de *Google*, más de 20 mil personas en Argentina buscan palabras clave relacionadas con “*comida*” y “*delivery*”. Y, según el diario *Clarín*, más de 250 mil personas ya han comprado alimentos por Internet; esto es sólo una muestra de que progresivamente la gente se volcará hacia internet para adquirir productos del rubro alimenticio.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Algo que se debe tener en cuenta a la hora de evaluar el potencial de la oportunidad es no concentrarse únicamente en la Argentina, sino también mirar y analizar el mercado en América Latina en general. Es decir que el tamaño de la oportunidad se debe dimensionar para una región más amplia y contemplando toda su población. Esto se debe a que, más allá de que no se evalúe en primer instancia el desembarco en otros países, los inversores se verán atraídos por proyectos de envergadura que puedan en un mediano o largo plazo ser adquiridos por un jugador estratégico que vea potencial en la región. Es decir, si no hay potencial para replicar el negocio en otros países (ya sea a cargo de la empresa misma o como parte de una compañía más grande), entonces probablemente el tamaño de la oportunidad no justifique el riesgo que se asume al invertir en este tipo de emprendimientos. La escalabilidad del proyecto determina en gran medida el atractivo para un inversor.

Si observamos el resto de los países cercanos, vemos en Brasil una enorme oportunidad; por nombrar tan solo una ciudad, San Pablo en Brasil cuenta con más de 15 mil restaurantes que cuentan con *delivery*. El mercado está y la oportunidad es significativa.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

EL MODELO A ADAPTAR

Siguiendo la metodología descrita, una vez identificada la oportunidad de negocio, se debe proceder a la búsqueda de una forma para capitalizarla, y esto se realiza investigando acerca del modelo de negocio que fue utilizado en países desarrollados para ser exitosos al momento de brindar una solución al problema específico que se analiza.

Pero realizar esto no significa simplemente identificar un sitio de Internet para copiar su estilo y las prácticas que implementa para llevar adelante el negocio. Requiere de una exhaustiva investigación de las características del mercado en el que se inserta y de un estudio del sector específico en el que se desenvuelve. Es decir que no resulta tan sencillo como a simple vista parece; no es “copiar” una idea o “clonar” un producto o servicio. Es evaluar las diferencias y las semejanzas de las condiciones en las que se pone en marcha un proyecto, para evaluar cuáles son las decisiones a imitar según similitudes de contexto o similitudes de disponibilidad de recursos.

Se analizará el mercado estadounidense y el mercado europeo; el primero tal vez con mayor grado de profundidad debido a la mayor disponibilidad de información. En ambos mercados se utiliza la misma modalidad para capitalizar la oportunidad de negocio mencionada anteriormente: sitios de Internet que agrupan la oferta gastronómica de una región, y actúan como intermediarios entre los restaurantes y los comensales, permitiendo realizar pedidos de manera rápida, cómoda y sencilla. El modelo de negocio es simple: se le cobra a los locales gastronómicos adheridos una comisión por cada pedido que reciben a través del sitio.

En los Estados Unidos, la población es de aproximadamente 300 millones de personas y existen 300 mil restaurantes con servicio de *delivery*, siendo este sector uno de los más grandes y con mayor crecimiento de los Estados Unidos. Allí existen actualmente 72 sitios que aplican el modelo de negocio descrito con anterioridad, y que se reparten este mercado gigantesco. Sin embargo, como ocurre en gran parte de los negocios, un pequeño grupo de grandes empresas posee aproximadamente un 80 % del *market share* entre ellas y cada una atiende pedidos de casi todo el territorio norteamericano, y el restante 20 % se reparte entre un gran número de pequeñas compañías que se concentran en la atención de pedidos en zonas reducidas del país. A pesar de que no existen datos acerca del *market share* que posee cada una, los dos sitios más importantes y reconocidos aquí son *GrubHub* y *Seamless*, por lo que se analizará su historia y su actividad como representantes del mercado. La información se obtendrá en base a relevamientos propios de noticias relacionadas a su actividad, y datos obtenidos de *CrunchBase.com*, la mayor base de datos de empresas de Internet, perteneciente al

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

sitio *TechCrunch.com*, un sitio de investigación de la industria reconocido mundialmente por ser líder en la cobertura de acontecimientos relacionados al sector.

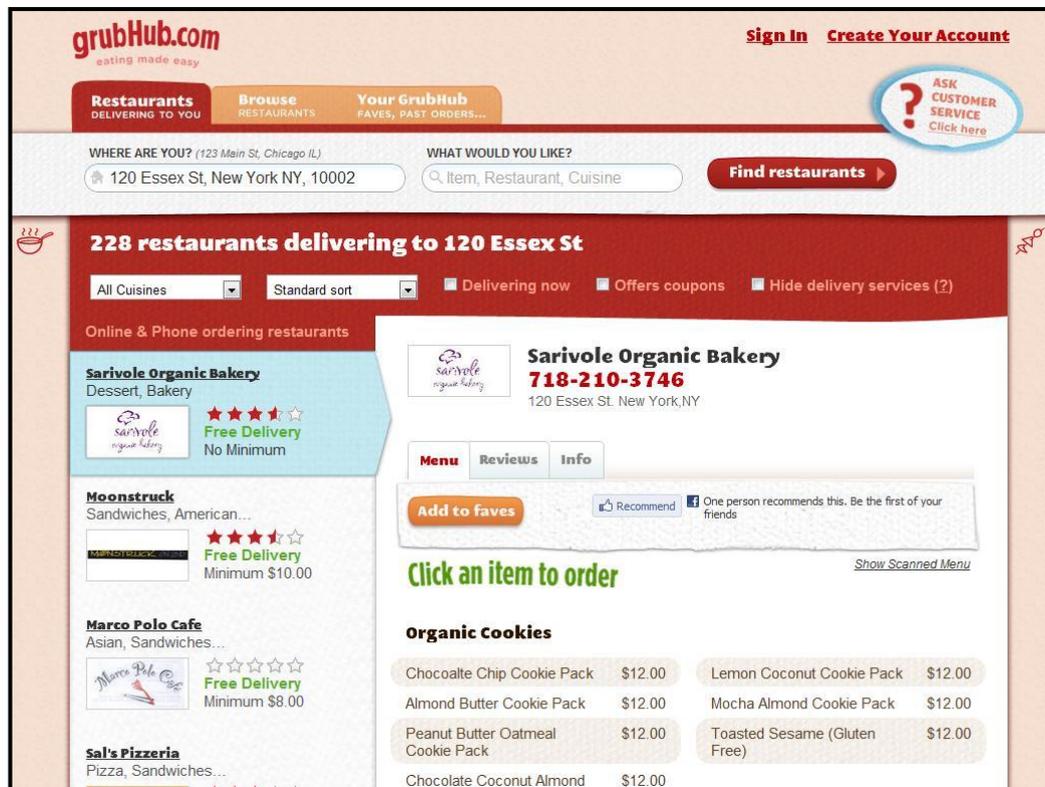


Ilustración 10. Impresión de pantalla del sitio *GrubHub.com*.

GrubHub fue fundada y lanzada en 2004 en la ciudad de Chicago, y logró su primera ronda de inversión en el año 2007, obteniendo 1,1 millones de dólares. En Marzo de 2009 obtuvo 2 millones de dólares por parte de fondos de inversión de mayor tamaño, lo que le permitió expandir sus operaciones a Nueva York, San Francisco y Boston, y desarrollar una aplicación para utilizar el servicio a través de dispositivos móviles. En Noviembre de 2010 recibió 11 millones de dólares, la tercera ronda en seis años de vida, pero la primera de importancia considerable si se considera que eran fondos utilizados para lograr sus planes de expansión a todo el territorio norteamericano. En ese momento contaba con 4.500 restaurantes adheridos y transacciones efectuadas por usuarios por un total de 70 millones de dólares. Quiénes invirtieron en ese momento ya habían invertido en *OpenTable*, y vieron la posibilidad de que la industria del *delivery* fuese pasándose paulatinamente a las tecnologías Web, como ya lo habían hecho, mismo dentro del sector gastronómico, los restaurantes adheridos a *OpenTable*, y como lo habían hecho con anterioridad en los Estados Unidos las líneas aéreas. En Marzo de 2011 obtuvo un aporte de capital de 20 millones de dólares, y para esa fecha había logrado casi triplicar

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

el número de restaurantes adheridos con los que contaba 5 meses atrás, pasando a contar con 13.000 locales suscriptos e ingresos por 8.5 millones de dólares en 2010, representando un crecimiento de ingresos acumulado respecto de 2007 del 1000 %. Ya para este momento el objetivo era lograr la salida a Bolsa; para esto sus directores sabían que tendrían que aumentar sus ingresos (cuándo *OpenTable* había salido a Bolsa contaba con ingresos anuales de 60 millones de dólares). La última inversión recibida fue de 50 millones de dólares en Septiembre de 2011 para expandirse a otras ciudades a través de la adquisición de competidores y para consolidar las plataformas móviles, que son las que representan mayores crecimientos en lo que se refiere a utilización del servicio. A continuación se muestra el crecimiento exponencial de los fondos recibidos por *GrubHub*. A este ritmo claramente el próximo paso será una *Oferta Pública Inicial* de acciones.

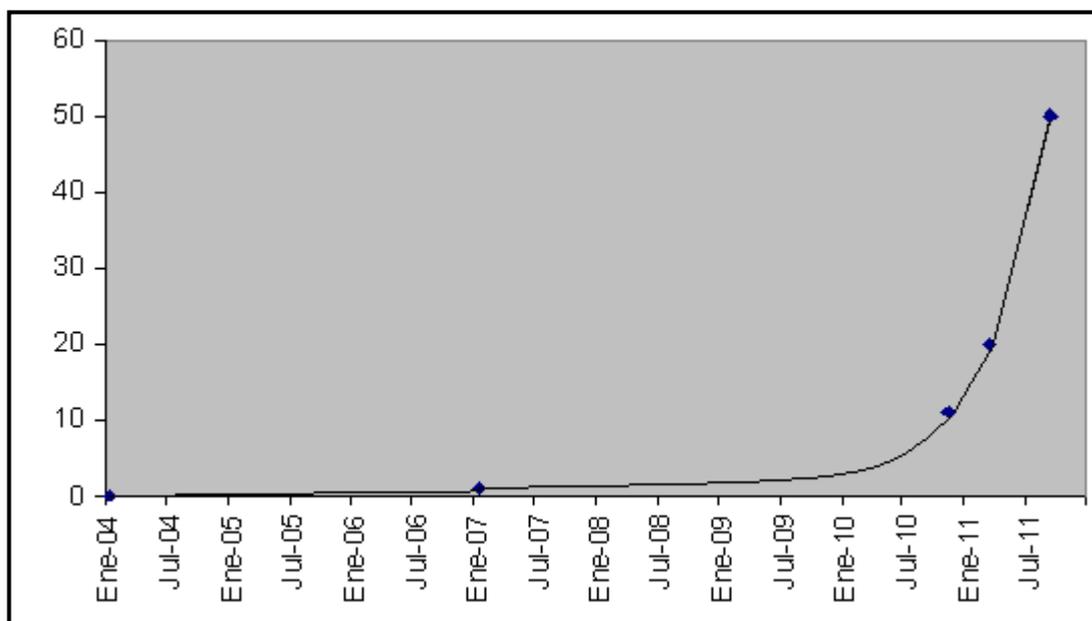


Ilustración 11. Crecimiento de la inyección de capital recibida por *GrubHub.com*. Fuente: *CrunchBase.com*.

El principal competidor de *GrubHub* es *Seamless*, que cuenta actualmente con 7.500 restaurantes adheridos, opera en 27 grandes ciudades de los Estados Unidos, y lleva procesados más de un billón y medio de dólares en ventas. Uno de los aspectos diferenciadores de *Seamless* respecto de *GrubHub* es el hecho de que, de manera adicional al servicio que todos estos sitios brindan, busca ofrecer una atención especial a aquéllos usuarios que piden desde sus oficinas en horario de trabajo. Esta segmentación que realizan en el mercado es una de las principales causas por las que

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

han logrado mantenerse a lo largo del tiempo y continuar siendo competitivos a lo largo de todo el país, por lo que definitivamente es algo a tener en cuenta.

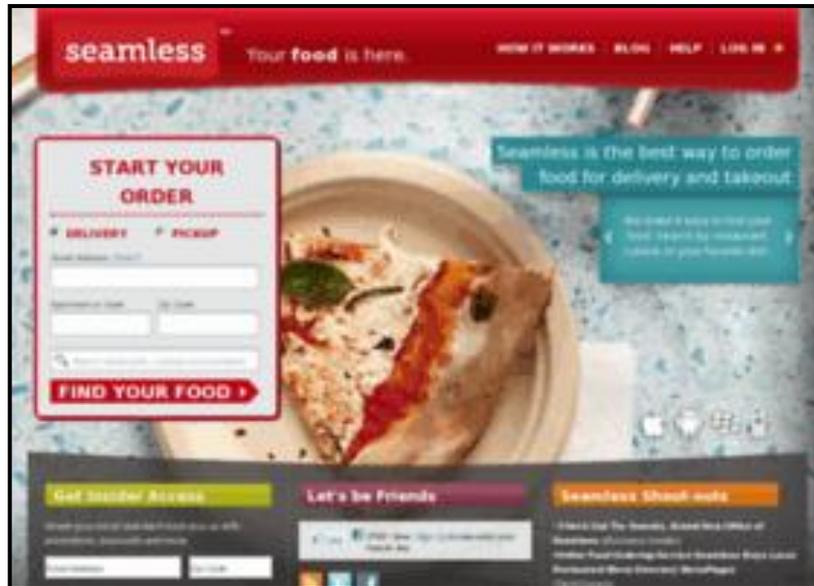


Ilustración 12. Impresión de pantalla de *Seamless.com*.

En lo que se refiere al mercado europeo, el líder indiscutido es la compañía de origen danés pero con base en Londres denominada *JustEat*. Fue fundada en el año 2001, pero su primera ronda de inversión formal se realizó en 2009 por un monto de 10,5 millones de euros con el fin de expandirse a todo el territorio europeo. Ya para esa instancia contaba con alrededor de 6.000 restaurantes adheridos y más de un millón de órdenes procesadas por mes. Luego, en Marzo de 2011, obtuvo fondeo por 48 millones de dólares, tras un 2010 en el que facturó 10 millones de dólares trabajando en conjunto con 15.000 restaurantes en 10 países de Europa. Este dinero tenía como fin escalar el negocio globalmente, por lo que no será sorprendente si en poco tiempo *JustEat* desembarca en el mercado estadounidense; de hecho, en Octubre de 2011 realizó la adquisición de *GrubCanada* para competir en el mercado canadiense, la adquisición de *RestauranteWeb* en Brasil, la compra de *HungryZone* en India, y .en Enero de 2012, con el fin de consolidar su posición en Francia, adquirió el sitio competidor *Alloresto*, que era líder en este país. Actualmente cuenta con 20.000 restaurantes adheridos y procesa más de 4 millones de órdenes por mes. Una transacción para prestar especial atención es la adquisición de la inglesa *Urbanbite*, no por el volumen de operaciones de ésta última, sino por el hecho de que operaba bajo un esquema de cuentas corporativas por las que los empleados ordenaban comida en horario de trabajo a expensas de sus empleadores. Nuevamente aparece este sistema, también utilizado por *Seamless* en Estados Unidos,

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

que representa un nicho de mercado atractivo y que será considerado más adelante al estudiar el mercado argentino.



Ilustración 13. Impresión de pantalla de *JustEat.com*.



Ilustración 14. Impresión de pantalla de *Urbanbite.com*.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

El mayor competidor de *JustEat* en Europa es *Takeaway.com*. Esta empresa fue fundada en Holanda, pero opera a lo largo de gran parte de los países europeos, y su última ronda de inversión fue en Enero de 2012 por un valor de 13 millones de euros. Cuenta actualmente con más de 9.000 locales gastronómicos adheridos y más de 3 millones de usuarios activos.

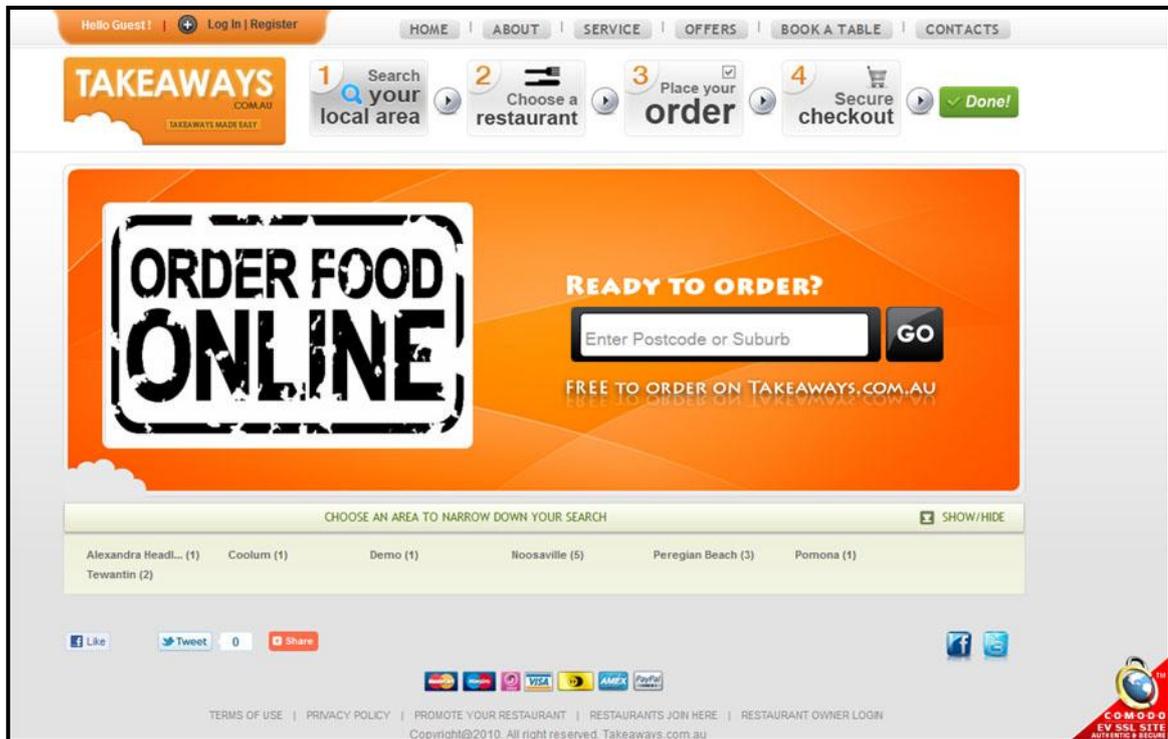


Ilustración 15. Impresión de pantalla de *Takeaway.com*.

Como puede observarse, las similitudes entre el mercado norteamericano y el europeo son asombrosas, tanto en características y elementos diferenciadores entre los competidores, como en términos de volúmenes y montos de inversión recibidos. Esto tiene que ver con el acceso a información a nivel global con que cuentan los diferentes fondos de capital de riesgo, que les permiten valorar con mayor precisión a las empresas, y realizar desembolsos en función de evoluciones de indicadores fuertemente estudiados a lo largo del tiempo.

EL PROYECTO: *DELIVERALO.COM*

Observando el éxito que ha tenido el modelo de negocio planteado anteriormente en los Estados Unidos y en Europa, se propone poner en marcha en Argentina un sitio de características similares, que funcione como intermediario entre los restaurantes y los comensales, permitiendo realizar pedidos de comida a través de Internet. Esto se realizará con la convicción de que en el mediano plazo la región latinoamericana alcanzará los niveles actuales de uso del servicio de *delivery online* existente en los países desarrollados.

Se utilizará el nombre *Deliveralo*, como una descripción atractiva de la funcionalidad del sitio (*deliberar* la mejor opción de entre la oferta de *deliveries* disponible). En el logo utilizado “*Hacer tu pedido nunca fue tan fácil!*”, se hace hincapié en la ventaja de la simplicidad de utilizar el sistema.

La visión de la empresa será cambiar la forma de pedir comida en la Argentina y en la región, convirtiéndose en la primera opción a la hora de hacer pedidos de *delivery*, sustentada en los siguientes valores:

- Atención a Clientes: que los clientes puedan hacer sus pedidos de forma simple y rápida, sin costos ocultos ni letra chica.

- Compromiso: de brindar una experiencia innovadora y gratificante para los clientes.

- Proactividad e Innovación: a través de la mejora continua.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente



Deliveralo.com: Hacer tu pedido nunca fue tan fácil!

Descripción del producto

Deliveralo será una manera simple e innovadora de hacer pedidos de comida online.

El sitio Web agrupará la oferta gastronómica de una región, y funcionará como un intermediario, ofreciendo a los usuarios la posibilidad de realizar sus pedidos a los restaurantes de manera rápida, cómoda y sencilla a través de una plataforma online amigable, sin tener que recurrir al uso del teléfono.

Este servicio facilitará las operaciones para los establecimientos gastronómicos ahorrándole costos en su sistema de toma de pedidos, al mismo tiempo que les ofrecerá un nuevo canal de ventas.

Deliveralo ofrecerá un servicio que permitirá realizar pedidos de comida a domicilio de manera gratuita.

Los usuarios del sitio ingresarían su dirección para poder acceder al listado de restaurantes que hacen entregas a su domicilio, pudiendo clasificarlos según el tipo de comida que ofrecen, la cercanía al destino o el tiempo de demora en los pedidos, para poder planificar sus comidas de la mejor manera, haciendo que la experiencia de compra sea sumamente gratificante.

Este sistema permitiría a los comensales visualizar los menús con precios actualizados de los restaurantes abiertos en el momento, y realizar el pedido que más lo satisfaga con unos pocos clicks, desde la comodidad de su casa u oficina. Además, existiría la posibilidad de acceder a ofertas y descuentos exclusivos para usuarios de *Deliveralo*, mediante variados acuerdos con locales.

Por el lado de los restaurantes, el servicio les permitirá publicar sus menús de manera *online* de forma personalizada y fácil de actualizar, brindándoles exposición a un nuevo canal de ventas que les permitirá llegar a un importante número de clientes para su negocio. Un beneficio adicional lo representará el hecho de que los usuarios del sitio podrán acceder a un historial de sus pedidos realizados, agilizando futuros pedidos de manera tal que el restaurante pueda fidelizar a sus clientes si estos han quedado satisfechos con experiencias anteriores.

Los establecimientos poseerían además la posibilidad de publicar descuentos y ofertas a través de *Deliveralo*, permitiéndoles obtener un posicionamiento privilegiado en el sitio, incrementando sus ventas de manera significativa debido a las campañas de marketing y comunicación a cargo del sitio.

A su vez, el sitio contaría con una *intranet* propia para los restaurantes adheridos, de manera de brindar un servicio con alto valor agregado para ellos, permitiéndoles

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

acceder a datos y estadísticas sobre sus clientes, y sería una gran herramienta diferencial para negociar con futuros establecimientos que desearan sumarse a *Deliveralo*.

El Modelo de Negocios

Los ingresos del negocio provendrán inicialmente de las comisiones cobradas a los restaurantes por cada pedido que reciban a través de *Deliveralo*. El monto de la comisión sería un porcentaje de la venta efectuada, que sería determinado y acordado con los locales de comida previo a su adhesión al sitio. Otras fuentes de ingreso planificadas serán: ingresos obtenidos a través de tasas preferenciales abonadas por los establecimientos que desearan obtener un posicionamiento privilegiado en el sitio, ingresos provenientes de tarifas especiales abonadas por los restaurantes que desearan publicar Ofertas, e ingresos provenientes de la provisión de un servicio de *Data Mining* para restaurantes que será descrito en detalle más adelante.

Análisis y Segmentación del Mercado

El negocio estará orientado a todo hombre y mujer que se encuentre en condiciones de realizar pedidos de comida a domicilio y que cuenten con acceso a Internet en el mismo.

Dada la interfaz amigable del sitio y a la sencillez de su uso, no existiría ningún impedimento imaginable para excluir a ningún joven o adulto de ser un potencial usuario.

Como ya se mencionó, la única limitación será contar con acceso a Internet, y el principal desafío que se deberá enfrentar será vencer la resistencia al cambio para instalar Internet como reemplazante del teléfono a la hora de pedir comida, dada la mayor velocidad y eficiencia del primero.

La segmentación que puede realizarse es por el tipo de uso, dividiéndose el mercado en dos grandes grupos: aquellas personas que utilizan el servicio desde su casa, y aquellas que lo utilizan desde la oficina. A pesar de que las necesidades son relativamente similares, se deberá atacar a cada uno de estos segmentos con estrategias diferentes, con el fin de captar un mayor porcentaje del mercado.

Es importante realizar también una segmentación por edad de los usuarios. En Latinoamérica, la mayor cantidad de usuarios se concentra en los jóvenes, lo que da una panorama alentador respecto al futuro, pues de esta manera con el paso del tiempo se asegura cada vez una mayor penetración de Internet en todos los segmentos etarios.

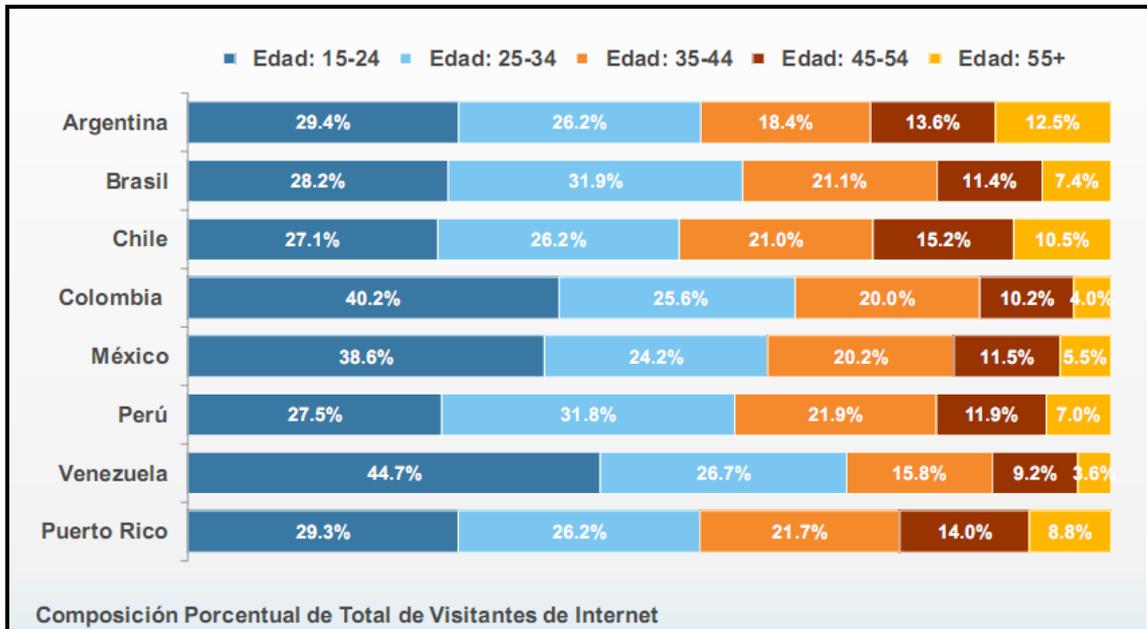


Ilustración 16. Distribución por edad de usuarios de Internet en algunos países de Latinoamérica. Fuente: *ComScore Media Metrix*.

Proveedores

Se podría afirmar que los principales proveedores son los locales gastronómicos adheridos al sitio, ya que son ellos quienes en definitiva generan los productos que demandan los clientes y la razón por la cual ellos acuden al servicio prestado por *Deliveralo*.

Otro proveedor podría ser la empresa que realizará el hosting del sitio Web.

Fuera de esto, no habría proveedores importantes además de los que se encuentran de manera habitual en las oficinas de trabajo, tales como empresas proveedoras del servicio telefónico o de Internet.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Por su lado, *Sin Imanes* fue fundada por jóvenes argentinos y fue lanzada a principios de 2011; cuenta con alrededor de 300 restaurantes adheridos en la actualidad y, según relevamientos propios, ha obtenido fondos por alrededor de 100 mil dólares de parte de inversores *ángeles*.



Ilustración 18. Impresión de pantalla de *SinImanes.com*.

Y por último *Buenos Aires Delivery*, que fue pionera en el sector y sin embargo no es la más conocida, debido a que está fuertemente orientada a extranjeros residiendo en el país. Cuenta con alrededor de 350 locales adheridos, y la estética y el diseño de su sitio son los menos desarrollados de todos los competidores.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente



Ilustración 19. Impresión de pantalla de *BuenosAiresDelivery.com*.

La amenaza de la entrada de nuevos competidores al sector está siempre presente, en cualquier actividad, por lo que ésta no es la excepción. Las barreras de entrada son bajas en cuanto al diseño y la programación de la página Web se refiere. Sin embargo, para poder lanzar un sitio de características similares a *Deliveralo* o a sus competidores, es necesario contar con una importante cantidad de restaurantes adheridos, ya que sólo de esta manera se puede brindar un servicio útil a los clientes. Esta tarea toma tiempo, ya que deben establecerse contactos con los comercios y convencerlos de las ventajas de adherirse, aunque es cierto que, una vez que el establecimiento se ha adherido a un sitio, es más probable que se adhiera a sitios similares ya que conocen acerca de la propuesta y no firman contratos de exclusividad con ninguno, por lo que en este sentido los sitios actuales han allanado el camino para futuros competidores.

Por el momento, según relevamientos realizados, hay sitios similares en gestación en el país, por lo que en el futuro aparecerían nuevos competidores si el modelo de negocio prueba ser exitoso. Y tal como se observó en el mercado estadounidense, donde existen 72 competidores, no será de extrañar que en el mercado argentino ocurra una situación similar, obviamente con algunas diferencias en sintonía con las diferencias de tamaño propias de cada economía.

Ventajas Competitivas

El éxito del sitio dependerá de la satisfacción de los usuarios al utilizar el servicio. Es por esto que se deberán buscar maneras creativas de lograr que la experiencia de los usuarios en el sitio sea cada vez más agradable y eficiente, para buscar una destacable diferenciación respecto de los competidores por la calidad del servicio brindado.

Es por esto que, entre otras ventajas técnicas, podría desarrollarse una herramienta que permita visualizar un *Historial de Pedidos*, para agilizar los pedidos de los usuarios del sitio que prefieran acceder directamente a sus “favoritos” en lugar de recorrer toda la oferta gastronómica. De esta manera se lograría una gran fidelización de los usuarios.

Por otro lado es indudable que, para ofrecer un buen servicio, se debe lograr adherir un importante número de establecimientos de variado tipo de comida y localización, por lo que también se debería enfocar el trabajo en brindar soluciones de alto valor agregado para los restaurantes, de manera de asociar la mayor cantidad posible de ellos.

Debido a esto, y como se mencionó anteriormente, se incorporaría al sitio una *intranet* para los locales gastronómicos, para facilitarles la gestión de sus pedidos y obtener conocimiento de sus clientes, obteniendo de esta manera una inteligencia de negocio difícil de desarrollar.

Gracias a este perfil, cada establecimiento podría conocer más acerca de sus clientes, visualizando y analizando datos como frecuencias de pedidos y preferencias, siendo ésta una herramienta clave para la optimización en la gestión de su negocio. Se podrían realizar estudios de los datos recopilados utilizando *Data Mining*, brindándoles de esta forma un servicio de alto valor agregado a través del uso de la tecnología. Es decir, se utilizarían distintas técnicas y tecnologías para explorar las bases de datos obtenidas tanto a partir de los pedidos realizados como de los movimientos realizados por los usuarios en el sitio, para descubrir hábitos de compra, tendencias y patrones de comportamiento de los clientes, convirtiendo los datos en información, y luego en conocimiento de los clientes para los restaurantes. Por ejemplo, tras visualizar cómo se mueve el usuario por el sitio y el recorrido que realiza antes de pedir, se podría obtener mucha información acerca de sus comportamientos y preferencias, permitiéndole al restaurante modificar sus menús o su presentación para incrementar sus ventas, e incluso sería de gran ayuda para diseñar campañas publicitarias personalizadas dirigidas a perfiles específicos. Este servicio sería una clara ventaja competitiva respecto de la competencia, y podría convertirse simultáneamente en una fuente adicional de ingresos para *Deliveralo*.

Del mismo modo, también podría utilizarse el *Data Mining* al servicio del usuario. El sitio permitiría a los usuarios dejar comentarios acerca de sus opiniones u experiencias con los distintos restaurantes, que servirían de referencia para otros comensales. Pero adicionalmente podrían utilizarse diferentes técnicas para evaluar la satisfacción del usuario sin que sea necesario que el mismo se tome la molestia de escribir un comentario. De esta manera, el sitio podría realizar valoraciones automáticas de los restaurantes, por ejemplo en función de datos tales como si el usuario volvió a pedir al mismo restaurante o incluso realizó exactamente el mismo pedido, facilitando la toma de decisiones para otros clientes.

Por otro lado, en un futuro, una vez consolidadas las funcionalidades del negocio vía Web, se podría buscar lograr una ventaja competitiva respecto de otros competidores a través del desarrollo de una aplicación para que el servicio de *Deliveralo* pueda ser fácilmente utilizado desde cualquier dispositivo móvil. Esto se realizaría a medida que la evolución del número de usuarios de *smartphones* en la región y la demanda de servicios de este tipo para estos dispositivos se consolide hasta alcanzar una masa crítica, algo que se producirá en los próximos años. Y se realizaría en forma paulatina; por ejemplo, inicialmente sólo se podría visualizar los menús mas no realizar pedidos, a fines de obtener feedback de los usuarios y evaluar si vale la pena agregarle funcionalidades o descartar el proyecto.

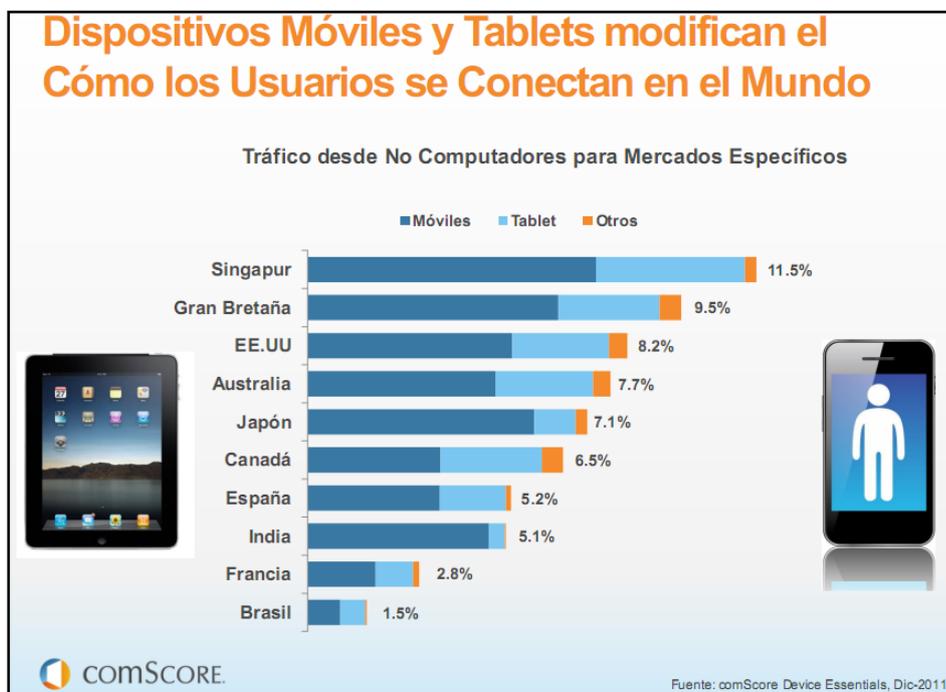


Ilustración 20. Tráfico desde No Computadoras para algunos países. Fuente: *ComScore Media Metrix*.



Ilustración 21. Participación de Tráfico de Internet de No Computadoras para algunos países de Latinoamérica. Fuente: *ComScore Media Metrix*.

Esta aplicación sería un logro vital para el crecimiento del negocio, pues posibilitaría a los usuarios del sitio acceder a él desde cualquier lugar, desde la comodidad de su teléfono o dispositivo móvil, incluso permitiéndoles saltar el paso de ingresar su dirección, pues el desarrollo tecnológico de la aplicación haría posible localizar al usuario de manera automática.

La trascendencia de el desarrollo de esta aplicación es vital para el negocio, dada la tendencia mundial creciente de uso de dispositivos móviles, que redefinirán el *e-commerce*, para convertirlo en lo que los expertos denominan *mobile commerce* o *m-commerce*.

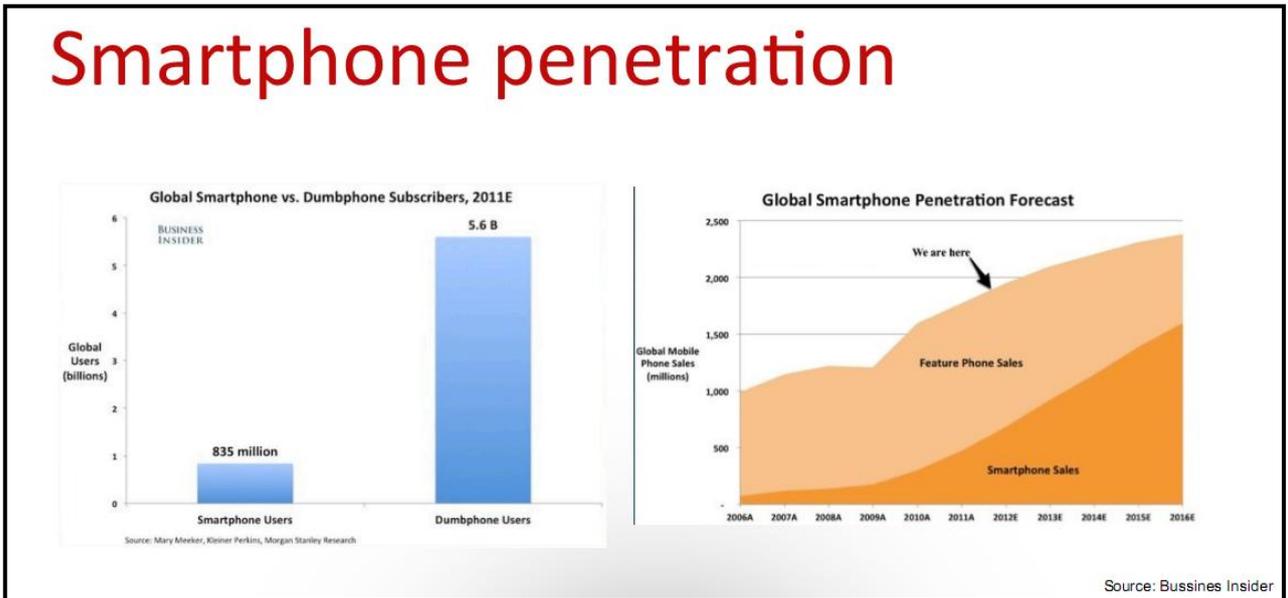


Ilustración 22. Penetración de Smartphones en el mundo. Fuente: *Business Insider*.

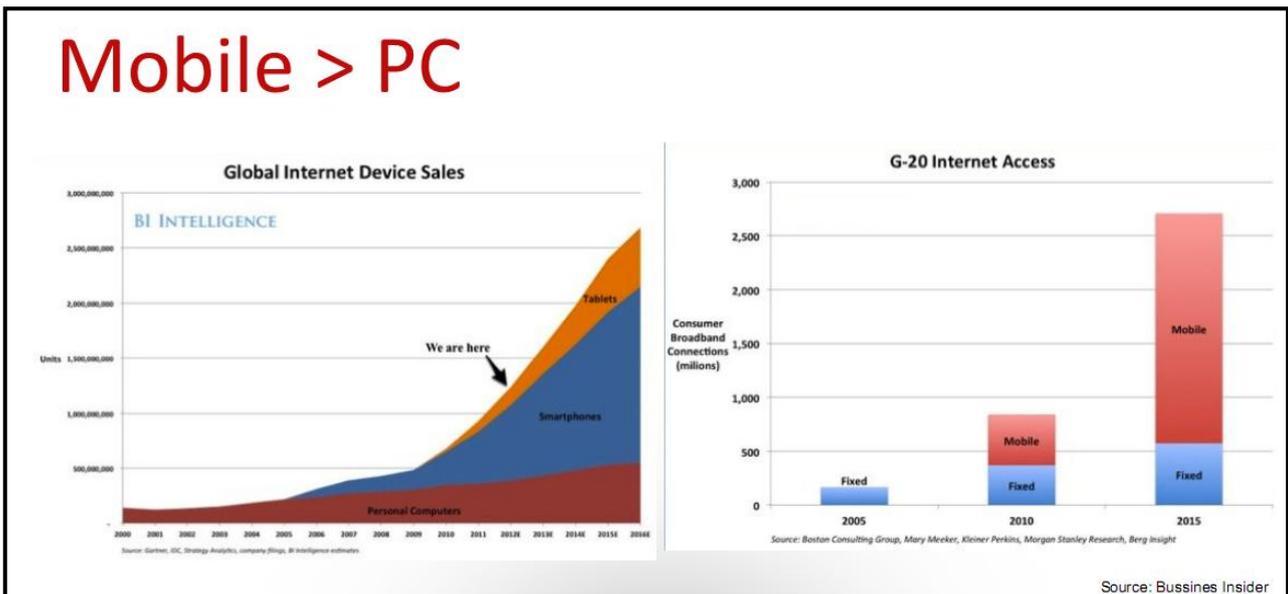


Ilustración 23. Proyecciones de penetración de tecnologías móviles en comparación con tecnologías fijas. Fuente: *Business Insider*.

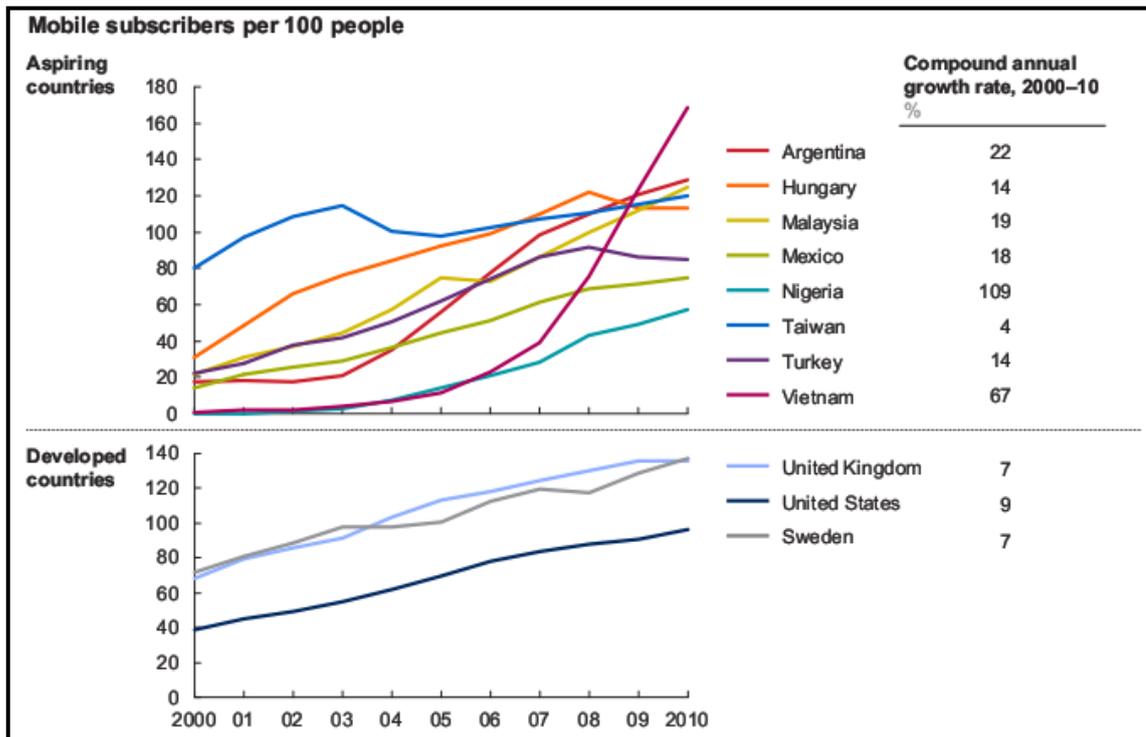


Ilustración 24. Crecimiento del acceso a Internet a través de dispositivos móviles para economías emergentes en comparación a economías avanzadas. Fuente: *EIU World Data, 2011*; Análisis a cargo de *McKinsey*.

MercadoLibre ya ha tomado nota del crecimiento explosivo de la adopción de tecnologías móviles en economías emergentes, por lo que recientemente desarrolló una aplicación móvil que permite utilizar los servicios que ofrece el sitio desde dispositivos móviles. Dado que es uno de los grandes jugadores de la industria en Latinoamérica, y están en la constante búsqueda de innovación y al tanto de lo que sucede y sucederá en el mercado, será una estrategia razonable mirar sus pasos e intentar seguirlos en la medida en que sea posible.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

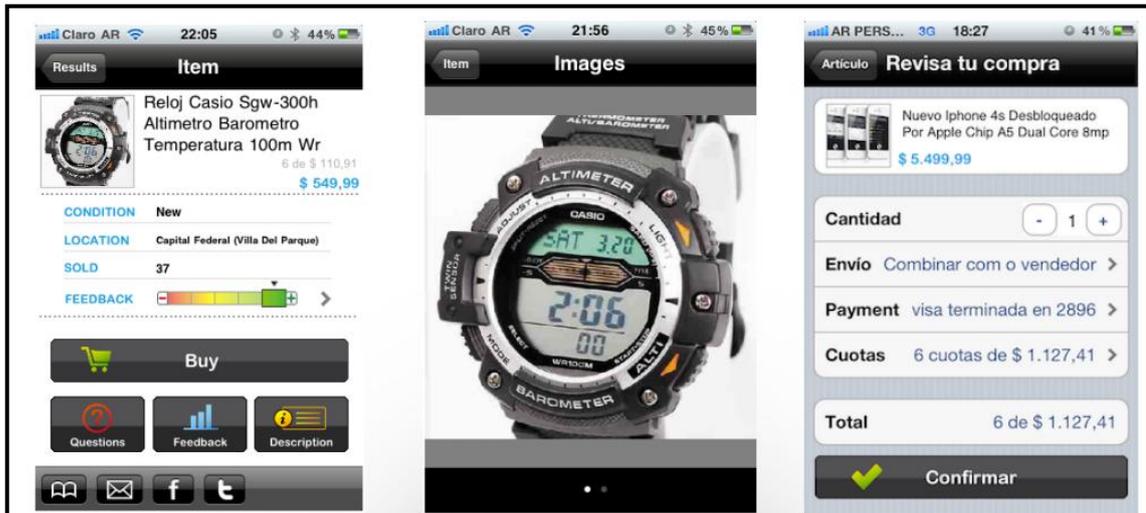


Ilustración 25. Impresiones de pantalla de la aplicación móvil de *MercadoLibre*.

Para lograr sustentar las ventajas competitivas que surgen de brindar valor agregado tecnológico se debería contar con Ingenieros Informáticos como socios, facilitando las operaciones referidas al diseño y programación del sitio y del desarrollo del software de la intranet. Según el *benchmark* realizado, la mayoría de los competidores no cuentan con alianzas estratégicas con programadores, sino que solamente tercerizan esta función. Es decir que ésta condición en este aspecto representaría una ventaja competitiva considerable, ya que sería la base sobre la que se construirían continuamente futuras ventajas competitivas.

Estrategia y Posicionamiento

Dado que, a contramano de lo que se suponía por tratarse de un mercado nuevo, se ha encontrado que existen empresas competidoras en el mercado, se deberá buscar una estrategia y un posicionamiento que permitan diferenciarse de ellas, ya que dos de ellas han obtenido inyecciones de capital (una de ellas de un volumen considerable para el mercado argentino), y será complejo competir en iguales términos si se adoptan estrategias similares a ellas.

Como éste modelo de negocio ha sido traído de los Estados Unidos y Europa resulta razonable, al analizar qué estrategia utilizar en función de la posición actual y de los recursos con los que se cuenta, observar éstos mercados, para buscar alguna empresa

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

exitosa que tenga algún tipo de similitud con la empresa propia.

Si se hace un paralelismo con el mercado estadounidense, *PedidosYa* replica el modelo del sitio *GrubHub*, ya que apunta al mercado masivo sin realizar ningún tipo de segmentación, por lo que sería lógico que *Deliveralo* siga el modelo de negocio de *Seamless*, que ha probado ser exitoso con menor disponibilidad de recursos, apalancándose en convenios con empresas que le permiten brindar un servicio exclusivo y a medida de los usuarios del segmento corporativo, algo que luego se traduce en un mayor conocimiento de marca por el resto del mercado. Lo mismo sucede en el mercado europeo, si ubicamos a *JustEat* en el lugar de *GrubHub*, y a *Urbanbite* en el lugar de *Seamless*.

Es decir que *Deliveralo* buscará posicionarse como el proveedor por excelencia de soluciones para el segmento corporativo, que se refiere al segmento de clientes que piden desde la oficina en horario de almuerzo, brindando soluciones para empresas que deseen brindar el servicio de almuerzo a sus empleados, obteniendo convenios, ofertas y descuentos con restaurantes adheridos.

Se tiene pensado atacar este mercado ofreciendo soluciones corporativas: una parte de la fuerza de ventas se encargará de vender a las empresas la posibilidad de contar con una cuenta propia en *Deliveralo*, de manera tal que los empleados autorizados puedan pedir a través de esta cuenta, estando los pagos a cargo de la empresa. Esto permitiría a las empresas brindar una adecuada alimentación a sus empleados con un atractivo sistema, no sólo por la mayor variedad de comidas ofrecidas, sino también por la reducción del espacio destinado a cocinas y demás instalaciones. Este sistema podría ser un válido y eficiente reemplazo de los desaparecidos *tickets de almuerzo*.

Este posicionamiento no significará de ninguna manera que no se atacará el mercado masivo, sino que se buscará apalancar el conocimiento de la marca a través de una estrategia dirigida a una pequeña zona de gran concentración de usuarios en una franja horaria determinada. Es decir que los recursos destinados para atender esta masa de clientes serán menores que si se desea abarcar una región tan grande desde un principio, y se logrará un importante volumen de usuarios frecuentes, que es lo que se requiere para poder potenciar y escalar el negocio.

Se considera que, al posicionarse en el *Microcentro porteño* (en donde trabajan diariamente alrededor de 500 mil personas) como el sitio líder de *delivery online*, ésto incidirá positivamente en el resto de la ciudad, pues la inmensa mayoría de los trabajadores de esta zona poseen su residencia en otro domicilio, y es significativamente probable que vuelvan a utilizar el servicio desde sus casas. Y esto se lograría utilizando recursos de *Marketing y Ventas* para una zona de tamaño reducido, logrando un gran crecimiento en conocimiento de marca en escaso tiempo y

logrando una alta fidelización de clientes.

Alianzas estratégicas

Dada la magnitud del mercado, será fundamental concretar alianzas con jugadores clave, que permitan apalancar el negocio para que sea visible y atractivo para los usuarios.

Una de las alianzas que podrán establecerse es con guías *online* de restaurantes. En caso de establecerse tales alianzas, el equipo de ventas de *Deliveralo* contaría con el contacto de miles de locales con *delivery* en la Argentina, y podría apalancarse en el respaldo y el renombre de las guías para concretar las adhesiones a mayor velocidad. Tal acuerdo se efectuaría de manera tal que cada local presente en las guías y que estuviese adherido a *Deliveralo* poseería un ícono en la guía desde donde se pudiese acceder al menú del establecimiento en el sitio de *Deliveralo*. De esta forma *Deliveralo* se vería beneficiado además por el tráfico de usuarios de la web de las guías, que se verían recompensadas con un porcentaje de las ventas que se concretasen por usuarios que hubiesen accedido a *Deliveralo* a través del ícono presente en la guía.

Otra alianza estratégica en la que se puede llegar a un acuerdo es con sitios de reserva de mesas *online*. Existen más *start-ups* además de *Restorando*, que también se encuentra en la búsqueda de alianzas que le permitan apalancarse y conseguir objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Dado que éstos sitios se encuentran ofreciendo servicios dentro del sector gastronómico, una alianza permitiría compartir la fuerza de ventas para la adhesión de establecimientos, reduciendo así los costos para todos. A su vez, mediante íconos del otro sitio en la Web propia, ambos se beneficiarían del tráfico de los usuarios compartidos, brindando una mejor experiencia para los mismos dada la complementariedad de los servicios ofrecidos.

Otras alianzas en las que se deberían trabajar son aquellas orientadas a lograr un apalancamiento que permita aumentar el número de locales adheridos o el tráfico de usuarios. Una de ellas podría ser con proveedores de distintos insumos para restaurantes, que posean relaciones de larga data con los mismos, para que puedan acercarle la propuesta de *Deliveralo*. La otra consistiría en alianzas con páginas de descuentos, con el fin de transferir tráfico de estas páginas al sitio propio, en caso de que surjan ofertas o promociones atractivas. Ésto último se debe al hecho de que se percibe la existencia de una posibilidad de integración entre los sitios de cupones de descuento y los de *delivery online*, ya que ambos serán propensos a ofrecer descuentos a sus usuarios con el fin de fidelizarlos. Es por esta razón que *Peixe Urbano*, una de las mayores empresas de cupones de descuentos en América Latina ha adquirido recientemente al sitio brasilero de *delivery online* denominado *O Entregador* con el fin

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

de incursionar en este negocio, y ha anunciado que desembarcará en la Argentina a fines de 2012. Teniendo en cuenta este dato, sería razonable adelantarse a este movimiento y asociarse con competidores de *Peixe Urbano* de tamaño similar a ésta última, tales como *Groupon* o *LetsBonus*.

Estrategia comercial

La publicidad es un tema de considerable importancia para el desarrollo del negocio. Esto se debe a que, dada la novedad del servicio que se apunta a brindar, se lo deberá hacer conocido para el mercado potencial al tiempo de que se lo convence de sus ventajas.

El método publicitario que se utilizaría inicialmente sería el de repartición de *flyers* en Universidades y oficinas del *Microcentro porteño*, ya que se cree que los jóvenes estudiantes y los oficinistas serán los principales clientes en un comienzo, pues dados los estudios de mercado realizados, son ellos quienes más utilizan el servicio de *delivery* y quienes al mismo tiempo más conectados a Internet están. Se habla del *Microcentro porteño* porque es donde mayor concentración de potenciales clientes hay y la zona hacia donde mayor número de locales están dispuestos a enviar sus productos. Sin embargo, a medida que se vayan adhiriendo nuevos establecimientos localizados en otras zonas, se irá procediendo a realizar campañas publicitarias exclusivamente dirigidas hacia habitantes de esas regiones. De esta manera se optimizarían los recursos de los que se disponen para lograr una campaña efectiva.

A medida que el negocio crezca, se optarán por otros métodos publicitarios, acordes a la disponibilidad de fondos y al caudal de clientes a los que se pretenda llegar.

Y obviamente que al ser un servicio novedoso el *boca a boca* será de vital importancia, pues si las experiencias de los usuarios en el sitio son agradables, le recomendarán sus bondades a su círculo de conocidos.

Por otro lado, no hay que olvidarse de los nuevos métodos publicitarios, que son probablemente más efectivos que los tradicionales debido a la explosiva penetración que han tenido en todo el mundo y especialmente en América Latina; la publicidad a través de las redes sociales será de vital importancia, por lo que el sitio contará con perfiles en *Facebook* y *Twitter*, y además se tendrá un posicionamiento privilegiado en las búsquedas en *Google* a través del sistema *AdWords*. Otra cuestión que deberá tenerse en cuenta será la optimización de la aparición en buscadores. Esto se realizará a través de la utilización de técnicas de *SEO* (*Search Engine Optimization*) y *SEM*

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

(*Search Engine Marketing*). Éstas dos técnicas consisten en la optimización del posicionamiento del sitio en los diferentes buscadores.

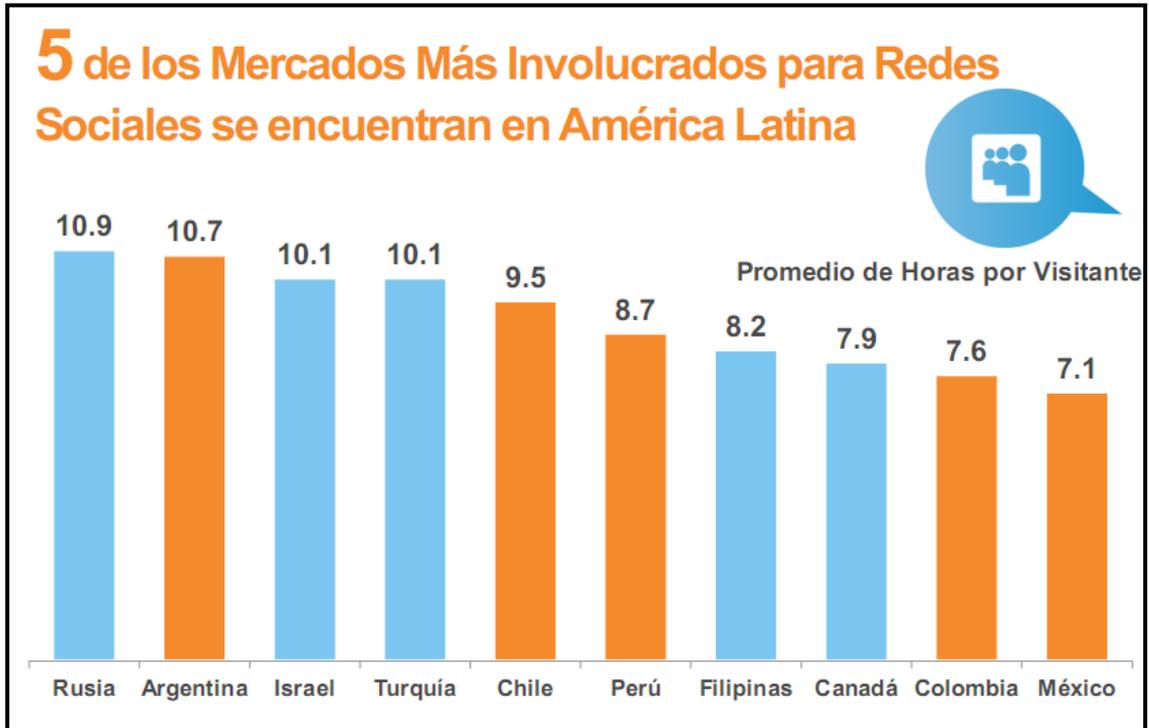


Ilustración 26. Involucramiento en Redes Sociales para algunos países. Fuente: *ComScore Media Metrix*.



Ilustración 27. Penetración de *Facebook* en América Latina. Fuente: *ComScore Media Metrix*.

Todos los establecimientos adheridos tendrán la posibilidad de ofrecer descuentos o promociones con sus productos, si es que desean obtener mayores ventas u obtener un lugar destacado dentro del sitio.

Sin embargo, *Deliveralo* no podrá ofrecer descuentos por ellos. Lo que sí podría hacer es colaborar con ellos utilizando un sistema de puntos en el que se podrá trabajar, para llevar un registro de los clientes habituales de manera que los locales puedan recompensarlos de manera exclusiva.

La forma que tendrá *Deliveralo* de realizar promociones será ofreciendo un número determinado de pedidos sin cargo para los establecimientos, como argumento de venta para convencerlos de que se adhieran con el fin de probar el sistema y ver cómo les resulta.

Determinación del precio

Como ya se mencionó anteriormente, los ingresos de *Deliveralo* provendrán de las comisiones cargadas a los establecimientos adheridos por cada pedido realizado.

En base a los relevamientos realizados en el sector, se decidirá establecer la comisión inicial en un 9 % del valor del pedido realizado a través de *Deliveralo*.

De esta manera, los locales gastronómicos adheridos abonarán por el servicio prestado por el sitio únicamente en caso en que se concretasen ventas. Esto los libraría de costos fijos indeseables, con un sistema de costos variables que les permitirá planificar de manera adecuada.

Los establecimientos consideran este porcentaje como un número justo, ya que les permite acceder a un caudal importante de clientes a la vez que se optimiza su sistema de toma de pedidos debido a la calidad del servicio prestado por *Deliveralo*.

Se considera de todos modos que éste porcentaje irá disminuyendo con el paso del tiempo hasta quedar en un valor de equilibrio balanceado por el poder de negociación de los jugadores del mercado. Éste supuesto se realiza en consideración de dos factores:

- en primer lugar, un porcentaje elevado representa un gran atractivo para nuevos

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

competidores, por lo que al incorporarse nuevos jugadores al mercado la comisión tenderá a bajar, ofreciendo una mayor barrera de entrada que hará que se estabilice el número de competidores

- en segundo lugar, para los restaurantes resulta conveniente éste sistema pues cada pedido recibido a través de estos sitios representa un Ingreso Marginal, por lo que están dispuestos a pagar una comisión por ellos. Pero a medida que el sistema *online* vaya siendo adoptado, ya no tendrán más capacidad para sumar nuevos clientes debido a limitaciones estructurales propias del comercio. Y en este caso ya no se estará hablando de Ingresos Marginales; la única forma que tendrá el local para aumentar sus ganancias al no poder aumentar más sus ventas será disminuir sus costos. Es por esto que se supone que comenzarán a buscar un porcentaje menor.

Canales comerciales

El cliente realizará sus pedidos a través del sitio Web, y recibirá en su domicilio los productos solicitados, o tendrá la opción de pasar a retirarlos por el local seleccionado, utilizando la metodología denominada como *takeaway*.

Deliveralo ofrecerá tres medios de pago para abonar los productos: el cliente podrá optar por pagar contra entrega (pagará una vez que reciba el producto), podrá abonar en el restaurante mismo si utiliza la opción de *takeaway*, o podrá abonar utilizando tarjeta de crédito o de débito mediante un sistema incorporado al sitio.

Este último sistema beneficiaría al negocio de *Deliveralo* en términos de reducción de riesgo de cobranza, pues le permitiría retener el dinero para luego transferirlo al restaurante, descontado de la comisión a cobrar. De la otra manera, el equipo de cobros de *Deliveralo* debería encargarse de cobrar las comisiones a los locales adheridos, según el registro de pedidos que quedasen guardados en el sistema de *Back Office* del sitio.

Desarrollo del producto

Se deberá definir una arquitectura funcional del sitio, para que los programadores realicen las tareas siguiendo éstos lineamientos.

La estructura del sitio deberá ser tal que, en la página principal, sin necesidad de estar registrado, se pueda buscar restaurantes por zona, tipo de comida o ambos. Opcionalmente se solicitará permiso para utilizar la ubicación actual (provista por el navegador) y se mostrarán los resultados de lugares cercanos. Se deberán mostrar los resultados paginados con cierta descripción, que incluya: Nombre y logo del mismo, calificación, una imagen de *Google Maps* de la dirección, el costo del *delivery*, los horarios de atención, el precio mínimo, el tiempo habitual de demora, y un botón de “*Ver Menú*”. Este botón permitirá acceder al menú completo que se ofrecerá, permitiendo seleccionar la cantidad deseada de los productos que se deseen pedir.

El sitio deberá permitir a su vez la registración de las personas que visiten el mismo. Se les deberá solicitar el Nombre y Apellido, el E-Mail y una Contraseña; además deberán ingresar un *captcha* (para asegurarse de que es una persona y no un robot que realiza a registración automáticamente). Esto habilitará a los usuarios el *Login* a la página, a través del ingreso de su E-Mail y la contraseña. Se deberá insertar también el *Social Plugin* de *Facebook* y los links a *Twitter*, *Linkedin*, y *YouTube*.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

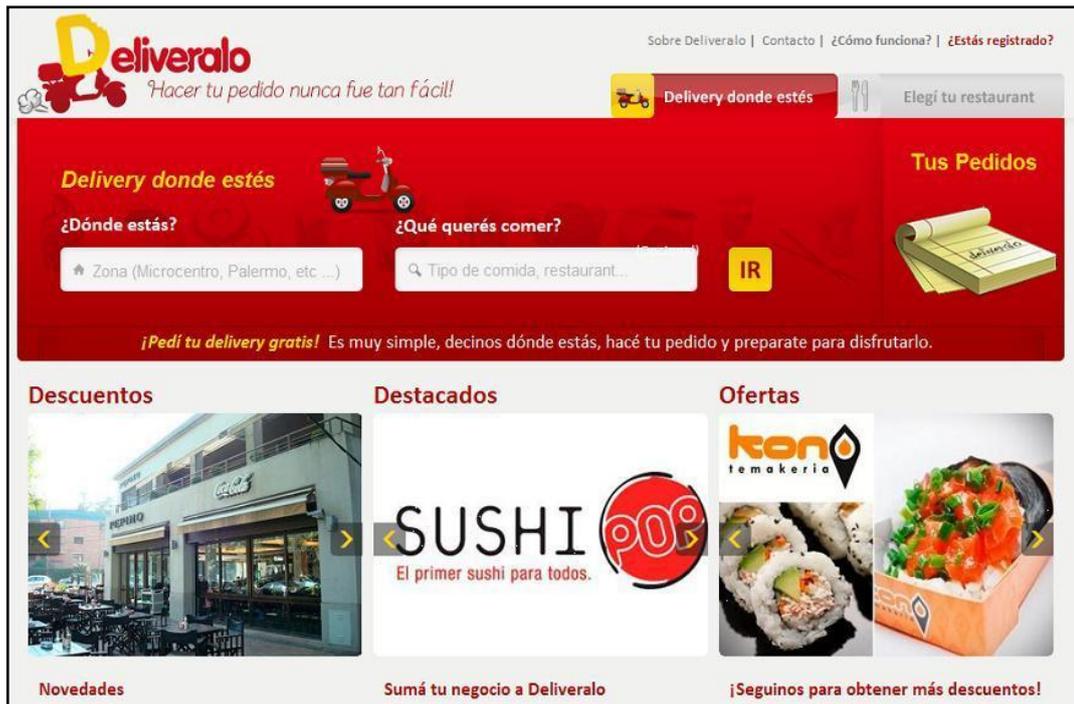


Ilustración 28. Posible vista de la Página Principal del sitio.

Por otro lado, en lo que respecta al rol de Administrador del sitio, éste deberá poseer, a través de una página de *Back Office* a la que se ingrese con un usuario y una contraseña, el poder de: administrar las zonas donde se presta el servicio; agregar, quitar y modificar tipos de comidas que se ofrecen como así los restaurantes asociados a las mismas; realizar altas, bajas y modificaciones de restaurantes; administrar usuarios y visualizar sus pedidos (históricos y actuales) con su descripción y estado (*Pedido, En preparación, En tránsito, Entregado*); y visualizar estadísticas del sitio.

El restaurante, por su parte, podrá ver el estado actual de sus pedidos, administrar su menú y sus horarios y sus zonas de envío, y acceder a estadísticas que le permitan diseñar campañas para clientes y programas de fidelidad.

Se considera fundamental que el desarrollo del producto se realice utilizando el método denominado *Lean Startup*, que ha cobrado notoriedad últimamente, sobretudo en *Sillicon Valley*. Éste método pregona la utilización de tecnologías ágiles de desarrollo de software, y una rápida y feroz interacción con los clientes. Es decir que se promueve el rápido lanzamiento de prototipos, para poder evaluar la reacción del mercado y obtener *feedback* de parte del mismo; es decir que no hace falta tener todas las funcionalidades listas para salir al mercado, sino que lo mejor es que se lance el producto básico, para testarlo y mejorarlo sobre la marcha, en función de las

exigencias de los usuarios. De esta manera, el proceso de desarrollo resulta más dinámico y presenta mayores ventajas en lo que se refiere a la utilización de los recursos, teniendo incluso la posibilidad de generar ingresos desde etapas muy tempranas. Esto es así pues para realizar el prototipo básico se requieren esfuerzos reducidos, y luego se puede tener una mejor idea acerca de hacia dónde orientar los recursos. Si se utilizasen todos de entrada para el diseño y el desarrollo del mejor producto, y luego el mercado no lo adopta, se habrían desperdiciado enormes cantidades de recursos y los resultados serían poco satisfactorios. Y ésta metodología que está cobrando cada vez más adeptos en el mundo de Internet se condice con las conclusiones obtenidas acerca de la metodología implementada en economías emergentes para la replicación de modelos: ejecutar y construir en cada instancia con gran rapidez y efectividad.

Descripción del proceso

El proceso para realizar los pedidos comenzará con el usuario ingresando su localidad en el sitio. De esta manera accederá al listado de restaurantes abiertos que llegan a esa zona. También poseerá la opción de filtrar por tipo de comida junto con el filtro geográfico.

Una vez seleccionado un restaurante, se accederá al menú del mismo, por lo que el usuario solamente tendrá que clicar sobre los productos que elija para que éstos se carguen en su *carrito*. Si ya se terminó de realizar el pedido, se seleccionará el medio de pago y se finalizará la compra ingresando los datos personales y de envío. O existirá la opción de seguir comprando, agregando productos de otros establecimientos, y luego finalizar la compra.

En caso de que el usuario ya se encuentre registrado en el sitio, podrá *loggearse* y acceder al historial de sus pedidos para poder volver a elegir su menú favorito.



Ilustración 29. Posible visión de una explicación del funcionamiento del sitio para nuevos usuarios.

Una vez finalizada la compra, el cliente recibirá un correo electrónico que confirmará la compra realizada, al mismo tiempo que el *Back Office* de *Deliveralo* recibirá un mail con el pedido realizado. Si el restaurante no contase con correo electrónico o no deseara recibir los pedidos bajo este sistema, el equipo de *Back Office* debería realizar un llamado telefónico al establecimiento para realizar el pedido. Una vez realizado el pedido, finalizaría la participación de *Deliveralo* en la compra, pues sólo restaría que los productos seleccionados fuesen enviados por el restaurante al cliente, o que éste los pasase a retirar. En caso de que el cliente deseara realizar cambios en su pedido, podría comunicarse directamente con el restaurante, pues recibirá junto con el e-mail de confirmación los datos de contacto del establecimiento. También se enviará un mensaje de texto a aquéllos restaurantes que no fuesen contactados telefónicamente, que se disparará automáticamente cada vez que se realice un pedido. Esto se realizará a través de un servicio brindado por la empresa *SMS Masivos*. El costo actual de estos mensajes es de 42 centavos cada uno, pero a medida que aumente la cantidad se podrá acceder a un precio menor, como se explicitará en el estudio económico-financiero del proyecto.

Un paso adicional que se agregará al sitio como parte del servicio brindado será la

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

posibilidad de que los usuarios que hayan realizado pedidos puedan ingresar comentarios sobre los restaurantes e incluso calificarlos, de manera tal que futuros usuarios se beneficien de experiencias anteriores.

Adicionalmente, para nuevos usuarios, el *Back Office* realizará un llamado telefónico cuando se realiza un pedido por primera vez para confirmar el número de teléfono del visitante del sitio.

Medios de Pago

Se buscará ofrecer una ventaja en lo que respecta a los medios de pago, ya que ninguno de los competidores ofrece la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito; al ofrecer una alternativa al pago en efectivo contra entrega, se brindará mayor flexibilidad y comodidad a los comensales, haciendo de la compra una experiencia sumamente gratificante.

Sin embargo, la realidad en el país es que existe una limitación en lo que se refiere a la disponibilidad de servicios que ofrezcan sistemas de pago *online* para sitios de comercio electrónico. De hecho, éste es un factor que limita el crecimiento del *e-commerce* en el país, como no sucede en Brasil o en otros países del mundo. Actualmente en Argentina existen dos empresas que permiten incorporar un sistema de pago con tarjeta de crédito al sitio Web; éstas son *DineroMail* y *MercadoPago* (propiedad de *MercadoLibre*, que la fundó siguiendo la estrategia de *eBay* en Estados Unidos cuando adquirió la empresa de pagos *PayPal*). Ambos servicios cobran una comisión del 5 % final (IVA incluido). Es decir que será un costo sumamente elevado que tendrá que afrontar *Deliveralo*, en lugar del restaurante. Sin embargo, este porcentaje se encuentra sujeto a negociación de acuerdo al volumen de ventas efectuado a través del sitio, por lo que este porcentaje irá disminuyendo, tal como se lo considerará en el *Análisis Económico-Financiero*.

Otro supuesto que se hará en este *Análisis* será que la cantidad de compras que se hagan en el sitio con efectivo irá disminuyendo paulatinamente, dada la tendencia del aumento de la población bancarizada en la Argentina, que traerá consigo un fuerte aumento de pagos con tarjetas de crédito. Y adicionalmente a la disminución de la comisión cobrada por *MercadoPago* o *DineroMail* por el aumento del poder de negociación de *Deliveralo*, se asume una fuerte disminución con el paso de los años de este porcentaje debido a las nuevas tecnologías de pago que irán apareciendo en el país (traídas del exterior) y que disminuirán enormemente los costos. Ésta suposición se hace en base a lo observado en el mercado estadounidense, donde surgieron con fuerza nuevos

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

sistemas de pago *online* que han cambiado completamente el *e-commerce* y el mercado de pagos en general. En los Estados Unidos se observó que existía un problema considerable debido a la baja disponibilidad de medios de pago, por lo que varias empresas detectaron una oportunidad de tamaño considerable. Así surgieron *GoogleWallet* (que permite pagar con el teléfono), *Square* (un dispositivo que se conecta a un teléfono y que actúa como un *Point of Sale* - *POS* -), y *Dwolla* (que permite pagos a través de redes sociales). Estos tres sistemas, sobre todo el último, cobran comisiones muy por debajo de los valores actuales aquí en la Argentina.



Ilustración 30. Nuevos medios de pago: *Google Wallet* y *Square*.

Localización

Las oficinas de *Deliveralo* se localizarán en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pues es el lugar en dónde iniciará sus actividades. Siendo la zona donde se encuentra el mercado objetivo al que se apunta satisfacer en una primera etapa y en donde están los restaurantes necesarios para que esto ocurra, las oficinas deberán instalarse aquí, sobre todo en pos de optimizar las actividades de *Back Office* y de *Marketing* y *Ventas*.

Estructura de la Organización

El Jefe de *Tecnología* será el encargado de comandar el equipo de programadores y diseñadores, que deberán desarrollar el sitio a su máximo potencial y dedicarse a la investigación en la búsqueda de mejorar continuamente el servicio brindado para ser pioneros en una industria de internet altamente competitiva.

El Jefe del sector de *Back Office* deberá coordinar el quipo de empleados que realizarán las tareas de Atención al Cliente y Atención a Restaurantes, además de la administración del *Back Office* del sitio y las tareas administrativas de la empresa.

El Jefe de *Marketing y Ventas* estará a cargo del manejo del equipo de vendedores encargados de adherir establecimientos gastronómicos al sitio. Será fundamental su trabajo en la coordinación de los vendedores, diseñando y optimizando sus rutas de recorrido diarios para lograr adherir la mayor cantidad de locales en el menor tiempo posible. La tarea de los vendedores consistirá en establecer contactos con establecimientos gastronómicos de los barrios asignados, agendar reuniones, cerrar contratos, y realizar un seguimiento de los mismos. Además, estará a cargo del manejo del equipo Comercial que se encargará de establecer reuniones con empresas para el ofrecimiento del servicio corporativo. Una vez concretados exitosamente los acuerdos, éste equipo especial de Ventas deberá continuar con la relación en pos de lograr un mejor servicio, a medida del cliente.

Aspectos Legales

Existen ciertas cuestiones del Derecho sobre las que deberá trabajar un emprendimiento Web para poder operar bajo el marco legal de la República Argentina, algo que es fundamental para poder poner en marcha el sitio. Sin la consideración de estos factores, es inviable el desarrollo del proyecto y por ende resulta una cuestión trascendental a tratar.

Por tratarse de un *start-up*, deberán considerarse no solamente aspectos referidos a las actividades legales que se deberán llevar a cabo para el normal funcionamiento del sitio, sino también todas aquellas actividades relacionadas al comienzo del proyecto, como lo es la constitución de la Persona Jurídica que será la encargada de gestionar la página Web y realizar contrataciones con las demás Personas con las que deba interactuar.

Cuestiones a considerar

Para organizar el estudio de las cuestiones legales sobre las que se deberá incursionar, se ha dividido el proyecto en diferentes etapas, de manera de poder determinar con detalle los aspectos cruciales que se deberán tratar en función de la evolución del emprendimiento.

Primer Etapa: el Inicio

Para comenzar cualquier actividad comercial, se debe contar con una estructura jurídica y societaria adecuada y constituir un vehículo legal.

Para el caso de este emprendimiento, en el que se posee una base tecnológica que constituye uno de sus activos de mayor relevancia, los aportes de capital serán considerables, tanto en el inicio como durante el desarrollo y consolidación del proyecto.

Es por esto que se deberá diseñar una estrategia que permita la incorporación de inversores considerando dos aspectos: que la incorporación se realice de manera eficiente para la evolución del emprendimiento, y que se resguarden los intereses de los socios fundadores.

Con esto en mente, la mejor alternativa será la constitución de una Sociedad Anónima.

Asimismo, para resolver la incorporación de inversores, se deberá contar con asesoramiento legal para tener lista toda la documentación necesaria para negociar con los mismos y estar en condiciones de soportar un *due dilligence*. Se deberán confeccionar, entre otros, los siguientes documentos: Cartas de Intención, Convenio de suscripción / inversión con los inversores, y Convenio de Accionistas con los inversores.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Segunda Etapa: el comienzo de las actividades comerciales

La segunda etapa se refiere a la puesta en marcha de las actividades del sitio. Para lograr llevar a cabo esto, se deberán establecer diferentes contratos con partes relacionadas al negocio, y además ocuparse de las cuestiones de Propiedad Intelectual.

Se deberán confeccionar contratos con los establecimientos gastronómicos que deseen adherirse al sitio, así como contratos con proveedores y aliados estratégicos.

Asimismo, se deberán confeccionar los Términos y Condiciones de Uso de la página, que deberán ser aprobadas por los usuarios para la utilización del servicio. Además de los Términos y Condiciones, se deberá considerar lo referido al *Habeas Data* y la protección de datos personales, dejando en claro la Política de Privacidad del sitio. Todo esto se especificará en detalle más adelante.

Como se mencionó anteriormente, antes de dar inicio a las actividades comerciales se deberá registrar la marca *Deliveralo* en el *Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI)*.

Tercera Etapa: el día a día de la Empresa

Una vez que la empresa se encuentre en régimen operativo, se requerirá asesoramiento legal para:

- Cuestiones ordinarias de Derecho Societario y *Book Keeping*
- Cuestiones ordinarias de Derecho Laboral Individual y Colectivo
- Cuestiones de Derecho Administrativo y con la Administración Pública (requerimientos, sumarios, inspecciones, etcétera)
- Cuestiones de Derecho de la Competencia y Lealtad Comercial
- Contactar y gestionar con estudios jurídicos internacionales para la regionalización de los negocios, ya que dentro de los planes del emprendimiento se encuentra la posibilidad de expandirse a otros países de Latinoamérica
- Cuestiones ordinarias relacionadas con el área de Derecho Tributario e Impuestos

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

- Intervención en cuestiones litigiosas
- Cuestiones societarias complejas

Política de Privacidad

Deliveralo deberá comprometerse con el usuario a proteger los datos personales que éste ingrese en la página Web, tomando precauciones para almacenarlos en servidores seguros protegidos por contraseñas. Sin embargo, dado que la transmisión de información por Internet es insegura por naturaleza, se deberá advertir al usuario de que la empresa no puede garantizar la total seguridad de la confidencialidad de su información. Además, se deberá advertir a los usuarios para que no divulguen sus nombres de usuario y contraseñas.

En primer lugar, deberán especificarse cuáles serán los datos que se recolectarán y que serán utilizados por el sitio. Además de información personal como nombre y apellido, país de residencia, teléfono, dirección y correo electrónico que brindará el usuario, se obtendrá información acerca del uso de la página Web a través de su computadora, su dirección IP, localización geográfica, lapso de tiempo de las visitas realizadas y tipo de navegador de Internet.

Se deberá especificar también cuáles son los fines para los que se almacenarán estos datos, que serán: administrar el sitio, optimizar la experiencia de navegación a través del mismo, permitir el uso de los servicios a los usuarios registrados, enviar publicidad por correo electrónico, así como distintas comunicaciones y notificaciones. Para este caso, se deberá ofrecer la opción a los usuarios de poder de-suscribirse de estos comunicados.

Por último, se deberá informar al usuario sobre las posibilidades que existen de que se deban revelar estos datos personales en la medida en que la empresa sea requerida a hacerlo por ley, como puede ser el caso de algún procedimiento legal o con el objetivo de prevenir fraudes. Fuera de esto, el sitio deberá comprometerse a no divulgar información a terceros.

Dado que *Deliveralo* utilizará *Google Analytics* para generar información estadística sobre el comportamiento de los usuarios, los mismos deberán ser advertidos de chequear las políticas de privacidad de *Google*, pues esta empresa almacena información a través de las denominadas *Cookies*. Los usuarios podrán rechazar la aceptación de *cookies* ya que la mayoría de los navegadores de Internet lo permiten. A pesar de que esto será negativo para la usabilidad del sitio, se deberá advertir a los usuarios de la existencia de esta posibilidad. Además, se deberá aclarar que la empresa no se hará responsable por las políticas de privacidad de otras páginas cuyos *links* se encuentren en el sitio de *Deliveralo*.

Términos y condiciones

En el sitio de *Deliveralo* deberán figurar los términos y condiciones de uso del sistema y del servicio brindado. Al utilizar la página Web, el usuario estará aceptando estos términos y las condiciones explicitadas en la Política de Privacidad, y se le deberá indicar que si no está de acuerdo con ellos, entonces no deberá utilizar el sitio.

En primer lugar, se deberá establecer que la empresa es dueña de los derechos de propiedad intelectual del sitio, y que por ende los usuarios no deberán utilizar los contenidos presentes en la página Web con fines comerciales, y cualquier actividad que viole este término será pasible de ser sancionada según las acciones legales que se inicien a su respecto.

El usuario deberá comprometerse a no utilizar el sitio de ninguna manera que sea ilícita, ilegal, fraudulenta o dañina en algún modo a la actividad de la empresa. Además, *Deliveralo* se reservará el derecho de suspender o inhabilitar a cualquier usuario que no respetase los términos y condiciones o cometiese fraude en los datos provistos o en el pago a los establecimientos gastronómicos.

Deberán especificarse las limitaciones de responsabilidad del sitio.

Se deberá aclarar que *Deliveralo*, así como sus directores y empleados, no deberá responsabilizarse por ningún daño, perjuicio o lucro cesante que se pueda llegar a ocasionar por fallas técnicas en el sistema o en el servidor, ni será responsable por ningún virus que pudiese llegar a infectar la computadora de los usuarios durante el uso del sitio.

A su vez, dado que en el sitio se permitirá a los usuarios ingresar comentarios sobre los establecimientos gastronómicos, *Deliveralo* deberá acatar que éstos no representarán de ninguna manera las opiniones de la empresa, ni asumirá ningún tipo de responsabilidad por los mismos, pero se reservará el derecho de reproducirlos ya que serán propiedad de *Deliveralo*, y no tendrá ningún tipo de obligación de pagar a los autores por sus opiniones.

Tecnología

Más allá del diseño y la programación del sitio, la tecnología más importante que deberá utilizar el sitio es aquella que permita realizar un *Data Mining* de los datos recolectados.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Como herramienta básica se utilizará el *Google Analytics*, una aplicación de *Google* que brinda estadísticas y patrones de comportamiento de usuarios Web. *Google Analytics* realiza esto a través de las *cookies*, que consisten en información enviada por un servidor Web a un navegador Web y que se almacenan en el navegador.

Sin embargo, para obtener el grado de relevancia que se busca en cuanto al conocimiento del comportamiento de los clientes y a la inteligencia de negocio que se le desea brindar a los restaurantes, *Google Analytics* no será suficiente. Por esta razón, se podrá recurrir a un Software de *Data Mining*. Algunas de las alternativas son el software SAS, el software *Clementine* de SPS y el software libre *Rapid Miner*. Sin embargo, la mayoría de los softwares de este tipo son costosos y conllevan un largo proceso de aprendizaje para poder aprovechar sus cualidades, por lo que lo ideal será utilizar el *Web Mining*, fuertemente utilizada por empresas de comercio electrónico para la realización de campañas de marketing.

Análisis Económico – Financiero

Una vez que se han identificado los requerimientos tecnológicos y humanos para la puesta en marcha y posterior desarrollo de la empresa, se debe proceder a la asignación de costos de los mismos, en función del volumen de Ventas, dimensionado para un plazo de cinco años a partir de Agosto de 2012, a fines de confeccionar los flujos de fondo correspondientes y determinar la conveniencia de invertir o no, mediante la utilización de herramientas de evaluación de Proyectos de Inversión. El análisis dejará de lado los efectos de la inflación, encontrándose todos los valores expresados en pesos constantes a Junio de 2012.

El detalle de costos y supuestos de variación de los mismos ya fueron especificados para algunos de los recursos, y aquéllos que no se han explicitado se encontrarán ilustrados a continuación. Un factor especial a considerar es el relacionado con los Impuestos ya que, al ser ésta una empresa nueva en la Ciudad Autónomas de Buenos Aires, aplica a los beneficios otorgados por la nueva normativa impositiva para esta zona. En lo que respecta al dimensionamiento de las Ventas, se determinarán según lo ya estipulado, calculándolos como un porcentaje de los pedidos realizados a través del sitio, que serán cobrados a los restaurantes en un plazo de 30 días de efectuados, en consonancia con los plazos manejados por estos establecimientos en la gestión de sus negocios.

Dada la estrategia y el posicionamiento anteriormente mencionado, de brindar un servicio fuertemente orientado hacia el mercado corporativo, se ha enfocado el análisis únicamente en este segmento del mercado. Como ya se mencionó, esto no significará que no se atenderá al resto del mercado, sino que se atenderá este *nicho* como herramienta de consolidación de marca. El análisis se realizó sin contemplar la masividad del mercado (que puede ser cubierto completamente por el sitio dadas las ventajas de Internet) debido a la dificultad de parametrización del mismo a los fines de la proyección del volumen de Ventas, sobre todo por tratarse de un concepto que aún no ha incursionado de manera significativa en estas geografías. Proyectar la penetración y adaptación del servicio por parte de la población antes de realizar la puesta en marcha de la plataforma Web para la obtención de un mínimo *feedback* resulta un desafío considerable, que debería realizarse a través de la proposición de múltiples escenarios. Esto no se efectuará en este trabajo; por el contrario, se asumirá que se ataca tan sólo un segmento cuyo comportamiento resulta más sencillo de pronosticar. Para esto se dimensionará la cantidad de pedidos en función de la adopción del servicio por parte de los empleados de un cierto número de empresas a las cuáles se les propondrá el servicio. Éstas empresas deberán ser identificadas en función de la mayor o menor probabilidad de aceptación de la propuesta, y se ha tomado, para el primer año de funcionamiento, un grupo de 50 empresas con un promedio de 1000 empleados a las cuáles se les ofrecerá

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

el servicio. Éste número resulta razonable desde el punto de vista que representa alrededor del 10 % del mercado del *Microcentro porteño*.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13
1	0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15	0,2	0,25	0,25
2	0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15	0,2	0,25	0,25
3		0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15	0,2	0,25
4		0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15	0,2	0,25
5		0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15	0,2	0,25
6			0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15	0,2
7			0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15	0,2
8			0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15	0,2
9			0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15	0,2
10				0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15
11				0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15
12				0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15
13				0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09	0,15
14					0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09
15					0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09
16					0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09
17					0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05	0,09
18						0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05
19						0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05
20						0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05
21						0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05
22						0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05
23							0,005	0,01	0,015	0,02	0,03	0,05
24							0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03
25							0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03
26							0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03
27							0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03
28							0,005	0,005	0,01	0,015	0,02	0,03
29								0,005	0,01	0,015	0,02	0,03
30								0,005	0,005	0,01	0,015	0,02
31								0,005	0,005	0,01	0,015	0,02
32								0,005	0,005	0,01	0,015	0,02
33								0,005	0,005	0,01	0,015	0,02
34								0,005	0,005	0,01	0,015	0,02
35								0,005	0,005	0,01	0,015	0,02
36									0,005	0,005	0,01	0,015
37									0,005	0,005	0,01	0,015
38									0,005	0,005	0,01	0,015
39									0,005	0,005	0,01	0,015
40									0,005	0,005	0,01	0,015
41									0,005	0,005	0,01	0,015
42									0,005	0,005	0,01	0,015
43									0,005	0,005	0,01	0,015
44										0,005	0,005	0,01
45										0,005	0,005	0,01
46										0,005	0,005	0,01
47										0,005	0,005	0,01
48										0,005	0,005	0,01
49										0,005	0,005	0,01
50										0,005	0,005	0,01
1000	0,01	0,025	0,055	0,1	0,165	0,27	0,43	0,71	1,19	1,875	2,765	3,8
	10	25	55	100	165	270	430	710	1190	1875	2765	3800

Ilustración 31. Dimensionamiento de penetración del servicio en empresas de Microcentro porteño.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

INGRESOS (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
Cantidad de pedidos individuales por día	10	25	55	100	165	270	430	710	1.190	1.875	2.765	3.800	
Cantidad de pedidos individuales totales	200	500	1.100	2.000	3.300	5.400	8.600	14.200	23.800	37.500	55.300	76.000	227.900
Promedio por pedido individual	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00
Valor Pedidos	\$ 7.000	\$ 17.500	\$ 38.500	\$ 70.000	\$ 115.500	\$ 189.000	\$ 301.000	\$ 497.000	\$ 833.000	\$ 1.312.500	\$ 1.935.500	\$ 2.660.000	7.976.500
Comisión	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Ingresos Deliveralo	\$630	\$1.575	\$3.465	\$6.300	\$10.395	\$17.010	\$27.090	\$39.760	\$66.640	\$105.000	\$154.840	\$212.800	645.505
TOTAL INGRESOS	\$630	\$1.575	\$3.465	\$6.300	\$10.395	\$17.010	\$27.090	\$39.760	\$66.640	\$105.000	\$154.840	\$212.800	645.505

COSTO DE VENTAS (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
Cantidad SMS Masivos	200	500	1.100	2.000	3.300	5.400	4.300	7.100	11.900	18.750	27.650	38.000	120.200
Costo SMS Masivos	\$0,42	\$0,42	\$0,42	\$0,42	\$0,42	\$0,42	\$0,40	\$0,40	\$0,40	\$0,40	\$0,40	\$0,40	\$0,40
% Pedidos con Tarjeta Crédito	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Valor Pedidos	\$7.000,00	\$17.500,00	\$38.500,00	\$70.000,00	\$115.500,00	\$189.000,00	\$301.000,00	\$497.000,00	\$833.000,00	\$1.312.500,00	\$1.935.500,00	\$2.660.000,00	\$7.976.500,00
Comisión Pago Online	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Total costos de ventas Pedidos	\$84	\$210	\$462	\$840	\$1.386	\$2.268	\$2.322	\$3.834	\$6.426	\$10.125	\$14.931	\$20.520	\$63.408
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$84	\$210	\$462	\$840	\$1.386	\$2.268	\$2.322	\$3.834	\$6.426	\$10.125	\$14.931	\$20.520	\$63.408

GASTOS FIJOS (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
Alquiler Oficina + Servicios de Oficina	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.500	\$2.100	\$3.000	\$3.600	\$0
Publicidad	\$32	\$79	\$173	\$315	\$520	\$851	\$1.355	\$1.988	\$3.332	\$5.250	\$7.742	\$10.640	\$32.275
Gastos Administrativos	\$1.232	\$1.279	\$1.373	\$1.515	\$1.720	\$2.051	\$2.555	\$3.188	\$4.832	\$7.350	\$10.742	\$14.240	\$32.275
TOTAL GASTOS FIJOS	\$1.232	\$1.279	\$1.373	\$1.515	\$1.720	\$2.051	\$2.555	\$3.188	\$4.832	\$7.350	\$10.742	\$14.240	\$52.075

SALARIOS (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
Cantidad	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Salario con Carga Social	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Comercial	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$24.000	\$270.000								
Empleados Back Office	1	1	1	2	2	2	3	4	5	7	10	12	
Salario con Carga Social	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
Back Office	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$12.000	\$16.000	\$20.000	\$28.000	\$40.000	\$48.000	\$200.000
Programadores	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	
Salario con Carga Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Tecnología	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$60.000
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	\$22.000	\$22.000	\$22.000	\$32.000	\$32.000	\$32.000	\$46.000	\$50.000	\$54.000	\$62.000	\$74.000	\$82.000	\$530.000

INVERSIONES (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
Teléfonos	1	0	0	1	0	0	1	1	1	2	3	2	12
Precio Teléfonos	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Computadoras	1	0	0	1	0	0	1	1	1	2	3	2	12
Precio Computadoras	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
TOTAL INV EN ACTIVOS FIJOS	\$ 3.800	\$ 0	\$ 0	\$ 3.800	\$ 0	\$ 0	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 7.600	\$ 11.400	\$ 7.600	\$ 45.600

IMPUESTOS (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
TOTAL IMPUESTOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.126	\$3.141	\$4.354	\$6.882	\$12.182	\$18.911	\$27.867	\$40.102	\$114.565

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

INGRESOS (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
Cantidad de pedidos individuales por día	4.028	4.270	4.526	4.797	5.085	5.390	5.714	6.057	6.420	6.805	7.214	7.646	
Cantidad de pedidos individuales totales	80.560	85.394	90.517	95.948	101.705	107.807	114.276	121.132	128.400	136.104	144.271	152.927	1.359.042
Promedio por pedido individual	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00	\$35,00
Valor Pedidos	\$ 2.819.600	\$ 2.988.776	\$ 3.168.103	\$ 3.358.189	\$ 3.559.680	\$ 3.773.261	\$ 3.999.656	\$ 4.239.636	\$ 4.494.014	\$ 4.763.655	\$ 5.049.474	\$ 5.352.443	\$ 47.566.486
Comisión	7%	7%	7%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	
Ingresos Deliveralo	\$197.372	\$209.214	\$221.767	\$235.073	\$249.178	\$264.128	\$239.979	\$254.378	\$269.641	\$285.819	\$302.968	\$321.147	\$3.050.665
TOTAL INGRESOS	\$197.372	\$209.214	\$221.767	\$235.073	\$249.178	\$264.128	\$239.979	\$254.378	\$269.641	\$285.819	\$302.968	\$321.147	\$3.050.665

COSTO DE VENTAS (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
Cantidad SMS Masivos	16.112	17.079	18.103	19.190	20.341	21.561	11.428	12.113	12.840	13.610	14.427	15.293	192.097
Costo SMS Masivos	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38
% Pedidos con Tarjeta Crédito	10%	10%	10%	10%	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Valor Pedidos	\$2.819.600,00	\$2.988.776,00	\$3.168.102,56	\$3.358.188,71	\$3.559.680,04	\$3.773.260,84	\$3.999.656,49	\$4.239.635,88	\$4.494.014,03	\$4.763.654,87	\$5.049.474,17	\$5.352.442,62	\$47.566.486,20
Comisión Pago Online	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Total costos de ventas Pedidos	\$15.991	\$16.951	\$17.968	\$19.046	\$20.188	\$21.400	\$28.340	\$30.041	\$31.843	\$33.754	\$35.779	\$37.926	\$309.227
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$15.991	\$16.951	\$17.968	\$19.046	\$20.188	\$21.400	\$28.340	\$30.041	\$31.843	\$33.754	\$35.779	\$37.926	\$309.227

GASTOS FIJOS (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
Alquiler Oficina + Servicios de Oficina	\$3.600	\$3.900	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.900	\$3.900	\$4.200	\$4.500	\$4.800	\$46.800
Publicidad	\$9.869	\$10.461	\$11.088	\$11.754	\$12.459	\$13.206	\$11.999	\$12.719	\$13.482	\$14.291	\$15.148	\$16.057	\$152.533
Gastos Administrativos	\$13.469	\$14.361	\$14.688	\$15.354	\$16.059	\$16.806	\$15.599	\$16.619	\$17.382	\$18.491	\$19.648	\$20.857	\$199.333
TOTAL GASTOS FIJOS	\$13.469	\$14.361	\$14.688	\$15.354	\$16.059	\$16.806	\$15.599	\$16.619	\$17.382	\$18.491	\$19.648	\$20.857	\$199.333

SALARIOS (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
Cantidad	4	4	4	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6
Salario con Carga Social	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Comercial	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$36.000	\$36.000	\$36.000	\$342.000
Empleados Back Office	12	13	12	12	12	12	12	13	13	14	15	16	16
Salario con Carga Social	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Back Office	\$48.000	\$52.000	\$48.000	\$48.000	\$48.000	\$48.000	\$48.000	\$52.000	\$52.000	\$56.000	\$60.000	\$64.000	\$624.000
Programadores	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Salario con Carga Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Tecnología	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$240.000							
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	\$92.000	\$96.000	\$92.000	\$92.000	\$92.000	\$92.000	\$98.000	\$102.000	\$102.000	\$112.000	\$116.000	\$120.000	\$1.206.000

INVERSIONES (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
Teléfonos	12	1	-1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	16
Precio Teléfonos	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Computadoras	12	1	-1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	16
Precio Computadoras	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
TOTAL INV EN ACTIVOS FIJOS	\$ 45.600	\$ 3.800	-\$ 3.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.800	\$ 0	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 60.800

IMPUESTOS (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
TOTAL IMPUESTOS	\$58.102	\$71.906	\$81.620	\$87.703	\$95.018	\$102.772	\$85.034	\$89.929	\$98.464	\$102.159	\$109.263	\$116.887	\$1.098.857

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

INGRESOS (Pesos)	2015	2016	2017
Cantidad de pedidos individuales por día	10.705	14.987	19.483
Cantidad de pedidos individuales totales	2.569.172	3.596.841	4.675.894
Promedio por pedido individual	\$35,00	\$35,00	\$35,00
Valor Pedidos	\$ 89.921.036	\$ 125.889.450	\$ 163.656.285
Comisión	5%	4%	4%
Ingresos Deliveralo	\$4.496.052	\$5.035.578	\$6.546.251
TOTAL INGRESOS	\$4.496.052	\$5.035.578	\$6.546.251
COSTO DE VENTAS (Pesos)	2015	2016	2017
Cantidad SMS Masivos	51.383	35.968	23.379
Costo SMS Masivos	\$0,38	\$0,38	\$0,38
% Pedidos con Tarjeta Crédito	20%	30%	40%
Valor Pedidos	\$89.921.035,93	\$125.889.450,31	\$163.656.285,40
Comisión Pago Online	2,0%	1,0%	1,0%
Total costos de ventas Pedidos	\$379.210	\$391.336	\$663.509
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$379.210	\$391.336	\$663.509
GASTOS FIJOS (Pesos)	2015	2016	2017
Alquiler Oficina + Servicios de Oficina	\$63.360	\$69.696	\$76.666
Publicidad	\$224.803	\$251.779	\$327.313
Gastos Administrativos	\$288.163	\$321.475	\$403.978
TOTAL GASTOS FIJOS	\$288.163	\$321.475	\$403.978
SALARIOS (Pesos)	2015	2016	2017
Cantidad	8	9	10
Salario con Carga Social	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Comercial	\$576.000	\$648.000	\$720.000
Empleados Back Office	18	19	21
Salario con Carga Social	4.000	4.000	4.000
Back Office	\$844.800	\$929.280	\$1.022.208
Programadores	2	2	2
Salario con Carga Social	10.000	10.000	10.000
Tecnología	\$240.000	\$264.000	\$290.400
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	\$1.660.800	\$1.841.280	\$2.032.608
INVERSIONES (Pesos)	2015	2016	2017
Teléfonos	2	2	2
Precio Teléfonos	800	800	800
Computadoras	2	2	2
Precio Computadoras	3000	3000	3000
TOTAL INV EN ACTIVOS FIJOS	\$ 6.080	\$ 6.688	\$ 7.357
IMPUESTOS (Pesos)	2015	2016	2017
TOTAL IMPUESTOS	\$1.775.987	\$2.008.110	\$2.690.836

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

FLUJO DE CAJA (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
CAJA INICIAL	\$ 0	-\$ 32.217	-\$ 62.684	-\$ 92.096	-\$ 136.419	-\$ 174.304	-\$ 210.127	-\$ 260.493	-\$ 303.369	-\$ 340.585	-\$ 367.236	-\$ 374.327	\$ 0
Ventas	\$ 630	\$ 1.575	\$ 3.465	\$ 6.300	\$ 10.395	\$ 17.010	\$ 27.090	\$ 39.760	\$ 66.640	\$ 105.000	\$ 154.840	\$ 212.800	\$ 645.505
Costo de ventas	-\$ 84	-\$ 210	-\$ 462	-\$ 840	-\$ 1.386	-\$ 2.268	-\$ 3.322	-\$ 3.834	-\$ 6.426	-\$ 10.125	-\$ 14.931	-\$ 20.520	-\$ 63.408
Salarios	-\$ 22.000	-\$ 22.000	-\$ 22.000	-\$ 32.000	-\$ 32.000	-\$ 32.000	-\$ 46.000	-\$ 50.000	-\$ 54.000	-\$ 62.000	-\$ 74.000	-\$ 82.000	-\$ 530.000
Gastos fijos	-\$ 1.232	-\$ 1.279	-\$ 1.373	-\$ 1.515	-\$ 1.720	-\$ 2.051	-\$ 2.555	-\$ 3.188	-\$ 4.832	-\$ 7.350	-\$ 10.742	-\$ 14.240	-\$ 52.075
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.126	-\$ 3.141	-\$ 4.354	-\$ 6.882	-\$ 12.182	-\$ 18.911	-\$ 27.867	-\$ 40.102	-\$ 114.565
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	-\$ 22.686	-\$ 21.914	-\$ 20.370	-\$ 28.055	-\$ 25.837	-\$ 22.450	-\$ 28.141	-\$ 24.144	-\$ 10.800	\$ 6.614	\$ 27.300	\$ 55.938	-\$ 114.543
Variación cuentas a cobrar	-\$ 630	-\$ 945	-\$ 1.890	-\$ 2.835	-\$ 4.095	-\$ 6.615	-\$ 10.080	-\$ 12.670	-\$ 26.880	-\$ 38.360	-\$ 49.840	-\$ 57.960	-\$ 212.800
Variación cuentas a pagar	\$ 3.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 7.600	\$ 3.800	\$ 26.600
Variación créditos fiscales	-\$ 8.902	-\$ 7.608	-\$ 7.152	-\$ 9.632	-\$ 7.953	-\$ 6.758	-\$ 8.345	-\$ 6.062	\$ 464	\$ 8.894	\$ 19.249	\$ 33.574	-\$ 232
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 5.732	-\$ 8.553	-\$ 9.042	-\$ 12.467	-\$ 12.048	-\$ 13.373	-\$ 18.425	-\$ 14.932	-\$ 22.616	-\$ 25.666	-\$ 22.991	-\$ 20.586	-\$ 186.432
Inversión en activos fijos	-\$ 3.800	\$ 0	\$ 0	-\$ 3.800	\$ 0	\$ 0	-\$ 3.800	-\$ 3.800	-\$ 3.800	-\$ 7.600	-\$ 11.400	-\$ 7.600	-\$ 45.600
Flujo de caja libre	-\$ 32.217	-\$ 30.466	-\$ 29.413	-\$ 44.322	-\$ 37.885	-\$ 35.823	-\$ 50.366	-\$ 42.876	-\$ 37.216	-\$ 26.652	-\$ 7.091	\$ 27.752	-\$ 346.575
FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO	-\$ 32.217	-\$ 30.466	-\$ 29.413	-\$ 44.322	-\$ 37.885	-\$ 35.823	-\$ 50.366	-\$ 42.876	-\$ 37.216	-\$ 26.652	-\$ 7.091	\$ 27.752	-\$ 346.575
CAJA FINAL	-\$ 32.217	-\$ 62.684	-\$ 92.096	-\$ 136.419	-\$ 174.304	-\$ 210.127	-\$ 260.493	-\$ 303.369	-\$ 340.585	-\$ 367.236	-\$ 374.327	-\$ 346.575	-\$ 346.575

FLUJO DE CAJA ACUMULADO (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
CAJA INICIAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ventas	\$ 630	\$ 2.205	\$ 5.670	\$ 11.970	\$ 22.365	\$ 39.375	\$ 66.465	\$ 106.225	\$ 172.865	\$ 277.865	\$ 432.705	\$ 645.505	\$ 645.505
Costo de ventas	-\$ 84	-\$ 294	-\$ 756	-\$ 1.596	-\$ 2.982	-\$ 5.250	-\$ 7.572	-\$ 11.406	-\$ 17.832	-\$ 27.957	-\$ 42.888	-\$ 63.408	-\$ 63.408
Salarios	-\$ 22.000	-\$ 44.000	-\$ 66.000	-\$ 98.000	-\$ 130.000	-\$ 162.000	-\$ 208.000	-\$ 258.000	-\$ 312.000	-\$ 374.000	-\$ 448.000	-\$ 530.000	-\$ 530.000
Gastos fijos	-\$ 1.232	-\$ 2.510	-\$ 3.884	-\$ 5.399	-\$ 7.118	-\$ 9.169	-\$ 11.723	-\$ 14.911	-\$ 19.743	-\$ 27.093	-\$ 37.835	-\$ 52.075	-\$ 52.075
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.126	-\$ 4.268	-\$ 8.622	-\$ 15.504	-\$ 27.686	-\$ 46.596	-\$ 74.463	-\$ 114.565	-\$ 114.565
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	-\$ 22.686	-\$ 44.599	-\$ 64.970	-\$ 93.025	-\$ 118.861	-\$ 141.311	-\$ 169.452	-\$ 193.596	-\$ 204.396	-\$ 197.782	-\$ 170.481	-\$ 114.543	-\$ 114.543
Variación cuentas a cobrar	-\$ 630	-\$ 1.575	-\$ 3.465	-\$ 6.300	-\$ 10.395	-\$ 17.010	-\$ 27.090	-\$ 39.760	-\$ 66.640	-\$ 105.000	-\$ 154.840	-\$ 212.800	-\$ 212.800
Variación cuentas a pagar	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 7.600	\$ 11.400	\$ 15.200	\$ 22.800	\$ 26.600	\$ 26.600
Variación créditos fiscales	-\$ 8.902	-\$ 16.509	-\$ 23.662	-\$ 33.294	-\$ 41.247	-\$ 48.005	-\$ 56.350	-\$ 62.412	-\$ 61.948	-\$ 53.054	-\$ 33.806	-\$ 232	-\$ 232
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 5.732	-\$ 14.284	-\$ 23.327	-\$ 35.794	-\$ 47.842	-\$ 61.215	-\$ 79.640	-\$ 94.572	-\$ 117.188	-\$ 142.854	-\$ 165.846	-\$ 186.432	-\$ 186.432
Inversión en activos fijos	-\$ 3.800	-\$ 3.800	-\$ 3.800	-\$ 7.600	-\$ 7.600	-\$ 7.600	-\$ 11.400	-\$ 15.200	-\$ 19.000	-\$ 26.600	-\$ 38.000	-\$ 45.600	-\$ 45.600
Flujo de caja libre	-\$ 32.217	-\$ 62.684	-\$ 92.096	-\$ 136.419	-\$ 174.304	-\$ 210.127	-\$ 260.493	-\$ 303.369	-\$ 340.585	-\$ 367.236	-\$ 374.327	-\$ 346.575	-\$ 346.575
CAJA FINAL	-\$ 32.217	-\$ 62.684	-\$ 92.096	-\$ 136.419	-\$ 174.304	-\$ 210.127	-\$ 260.493	-\$ 303.369	-\$ 340.585	-\$ 367.236	-\$ 374.327	-\$ 346.575	-\$ 346.575

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

FLUJO DE CAJA (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
CAJA INICIAL	-\$ 346.575	-\$ 320.705	-\$ 333.950	-\$ 338.612	-\$ 376.547	-\$ 368.539	-\$ 348.540	-\$ 311.385	-\$ 309.994	-\$ 305.305	-\$ 302.069	-\$ 300.740	-\$ 346.575
Ventas	\$ 197.372	\$ 209.214	\$ 221.767	\$ 235.073	\$ 249.178	\$ 264.128	\$ 239.979	\$ 254.378	\$ 269.641	\$ 285.819	\$ 302.968	\$ 321.147	\$ 3.050.665
Costo de ventas	-\$ 15.991	-\$ 16.951	-\$ 17.968	-\$ 19.046	-\$ 20.188	-\$ 21.400	-\$ 28.340	-\$ 30.041	-\$ 31.843	-\$ 33.754	-\$ 35.779	-\$ 37.926	-\$ 309.227
Salarios	-\$ 92.000	-\$ 96.000	-\$ 92.000	-\$ 92.000	-\$ 92.000	-\$ 92.000	-\$ 98.000	-\$ 102.000	-\$ 102.000	-\$ 112.000	-\$ 116.000	-\$ 120.000	-\$ 1.206.000
Gastos fijos	-\$ 13.469	-\$ 14.361	-\$ 14.688	-\$ 15.354	-\$ 16.059	-\$ 16.806	-\$ 15.599	-\$ 16.619	-\$ 17.382	-\$ 18.491	-\$ 19.648	-\$ 20.857	-\$ 199.333
Impuestos	-\$ 58.102	-\$ 71.906	-\$ 81.620	-\$ 87.703	-\$ 95.018	-\$ 102.772	-\$ 85.034	-\$ 89.929	-\$ 98.464	-\$ 102.159	-\$ 109.263	-\$ 116.887	-\$ 1.098.857
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	\$ 17.810	\$ 9.997	\$ 15.491	\$ 20.971	\$ 25.912	\$ 31.150	\$ 13.006	\$ 15.790	\$ 19.951	\$ 19.415	\$ 22.278	\$ 25.476	\$ 237.248
Variación cuentas a cobrar	\$ 15.428	-\$ 11.842	-\$ 12.553	-\$ 13.306	-\$ 14.104	-\$ 14.951	\$ 24.149	-\$ 14.399	-\$ 15.263	-\$ 16.178	-\$ 17.149	-\$ 18.178	-\$ 108.347
Variación cuentas a pagar	\$ 38.000	-\$ 7.600	-\$ 11.400	-\$ 45.600	-\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 0	\$ 3.800	\$ 0	\$ 3.800	\$ 0	\$ 3.800	-\$ 15.200
Variación créditos fiscales	\$ 232	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 232
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	\$ 53.660	-\$ 19.442	-\$ 23.953	-\$ 58.906	-\$ 17.904	-\$ 11.151	\$ 24.149	-\$ 10.599	-\$ 15.263	-\$ 12.378	-\$ 17.149	-\$ 14.378	-\$ 123.315
Inversión en activos fijos	-\$ 45.600	-\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 3.800	\$ 0	-\$ 3.800	-\$ 3.800	-\$ 3.800	-\$ 60.800
Flujo de caja libre	\$ 25.870	-\$ 13.245	-\$ 4.662	-\$ 37.935	\$ 8.008	\$ 19.999	\$ 37.155	\$ 1.391	\$ 4.688	\$ 3.237	\$ 1.329	\$ 7.298	\$ 53.133
FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO	\$ 25.870	-\$ 13.245	-\$ 4.662	-\$ 37.935	\$ 8.008	\$ 19.999	\$ 37.155	\$ 1.391	\$ 4.688	\$ 3.237	\$ 1.329	\$ 7.298	\$ 53.133
CAJA FINAL	-\$ 320.705	-\$ 333.950	-\$ 338.612	-\$ 376.547	-\$ 368.539	-\$ 348.540	-\$ 311.385	-\$ 309.994	-\$ 305.305	-\$ 302.069	-\$ 300.740	-\$ 293.442	-\$ 293.442

FLUJO DE CAJA ACUMULADO (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
CAJA INICIAL	\$ 0												
Ventas	\$ 842.877	\$ 1.052.091	\$ 1.273.858	\$ 1.508.932	\$ 1.758.109	\$ 2.022.238	\$ 2.262.217	\$ 2.516.595	\$ 2.786.236	\$ 3.072.055	\$ 3.375.024	\$ 3.696.170	\$ 3.696.170
Costo de ventas	-\$ 79.399	-\$ 96.350	-\$ 114.317	-\$ 133.363	-\$ 153.552	-\$ 174.951	-\$ 203.292	-\$ 233.333	-\$ 265.176	-\$ 298.930	-\$ 334.709	-\$ 372.635	-\$ 372.635
Salarios	-\$ 622.000	-\$ 718.000	-\$ 810.000	-\$ 902.000	-\$ 994.000	-\$ 1.086.000	-\$ 1.184.000	-\$ 1.286.000	-\$ 1.388.000	-\$ 1.500.000	-\$ 1.616.000	-\$ 1.736.000	-\$ 1.736.000
Gastos fijos	-\$ 65.544	-\$ 79.905	-\$ 94.593	-\$ 109.947	-\$ 126.005	-\$ 142.812	-\$ 158.411	-\$ 175.030	-\$ 192.412	-\$ 210.903	-\$ 230.551	-\$ 251.409	-\$ 251.409
Impuestos	-\$ 172.667	-\$ 244.573	-\$ 326.192	-\$ 413.896	-\$ 508.914	-\$ 611.686	-\$ 696.720	-\$ 786.648	-\$ 885.112	-\$ 987.272	-\$ 1.096.535	-\$ 1.213.422	-\$ 1.213.422
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	-\$ 96.733	-\$ 86.736	-\$ 71.244	-\$ 50.274	-\$ 24.362	\$ 6.788	\$ 19.795	\$ 35.585	\$ 55.536	\$ 74.951	\$ 97.229	\$ 122.705	\$ 122.705
Variación cuentas a cobrar	-\$ 197.372	-\$ 209.214	-\$ 221.767	-\$ 235.073	-\$ 249.178	-\$ 264.128	-\$ 239.979	-\$ 254.378	-\$ 269.641	-\$ 285.819	-\$ 302.968	-\$ 321.147	-\$ 321.147
Variación cuentas a pagar	\$ 64.600	\$ 57.000	\$ 45.600	\$ 0	-\$ 3.800	\$ 0	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 7.600	\$ 11.400	\$ 11.400	\$ 11.400
Variación créditos fiscales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 132.772	-\$ 152.214	-\$ 176.167	-\$ 235.073	-\$ 252.978	-\$ 264.128	-\$ 239.979	-\$ 250.578	-\$ 265.841	-\$ 278.219	-\$ 295.368	-\$ 309.747	-\$ 309.747
Inversión en activos fijos	-\$ 91.200	-\$ 95.000	-\$ 91.200	-\$ 95.000	-\$ 95.000	-\$ 98.800	-\$ 102.600	-\$ 106.400	-\$ 106.400				
Flujo de caja libre	-\$ 320.705	-\$ 333.950	-\$ 338.612	-\$ 376.547	-\$ 368.539	-\$ 348.540	-\$ 311.385	-\$ 309.994	-\$ 305.305	-\$ 302.069	-\$ 300.740	-\$ 293.442	-\$ 293.442
CAJA FINAL	-\$ 320.705	-\$ 333.950	-\$ 338.612	-\$ 376.547	-\$ 368.539	-\$ 348.540	-\$ 311.385	-\$ 309.994	-\$ 305.305	-\$ 302.069	-\$ 300.740	-\$ 293.442	-\$ 293.442

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

FLUJO DE CAJA (Pesos)	2015	2016	2017
CAJA INICIAL	-\$ 293.442	\$ 28.966	\$ 450.846
Ventas	\$ 4.496.052	\$ 5.035.578	\$ 6.546.251
Costo de ventas	-\$ 379.210	-\$ 391.336	-\$ 663.509
Salarios	-\$ 1.660.800	-\$ 1.841.280	-\$ 2.032.608
Gastos fijos	-\$ 288.163	-\$ 321.475	-\$ 403.978
Impuestos	-\$ 1.775.987	-\$ 2.008.110	-\$ 2.690.836
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	\$ 391.892	\$ 473.377	\$ 755.320
Variación cuentas a cobrar	-\$ 53.524	-\$ 44.961	-\$ 125.889
Variación cuentas a pagar	-\$ 9.880	\$ 152	\$ 167
Variación créditos fiscales	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 63.404	-\$ 44.809	-\$ 125.722
Inversión en activos fijos	-\$ 6.080	-\$ 6.688	-\$ 7.357
Flujo de caja libre	\$ 322.408	\$ 421.880	\$ 622.241
FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO	\$ 322.408	\$ 421.880	\$ 622.241
CAJA FINAL	\$ 28.966	\$ 450.846	\$ 1.073.087

FLUJO DE CAJA ACUMULADO (Pesos)	2015	2016	2017
CAJA INICIAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ventas	\$ 8.192.222	\$ 13.227.800	\$ 19.774.051
Costo de ventas	-\$ 751.845	-\$ 1.143.181	-\$ 1.806.690
Salarios	-\$ 3.396.800	-\$ 5.238.080	-\$ 7.270.688
Gastos fijos	-\$ 539.571	-\$ 861.046	-\$ 1.265.024
Impuestos	-\$ 2.989.409	-\$ 4.997.519	-\$ 7.688.355
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	\$ 514.597	\$ 987.974	\$ 1.743.294
Variación cuentas a cobrar	-\$ 374.671	-\$ 419.632	-\$ 545.521
Variación cuentas a pagar	\$ 1.520	\$ 1.672	\$ 1.839
Variación créditos fiscales	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación de inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 373.151	-\$ 417.960	-\$ 543.682
Inversión en activos fijos	-\$ 112.480	-\$ 119.168	-\$ 126.525
Flujo de caja libre	\$ 28.966	\$ 450.846	\$ 1.073.087
CAJA FINAL	\$ 28.966	\$ 450.846	\$ 1.073.087

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

ESTADO DE RESULTADOS (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
Ventas	\$ 630	\$ 1.575	\$ 3.465	\$ 6.300	\$ 10.395	\$ 17.010	\$ 27.090	\$ 39.760	\$ 66.640	\$ 105.000	\$ 154.840	\$ 212.800	\$ 645.505
Costo de ventas	-\$ 84	-\$ 210	-\$ 462	-\$ 840	-\$ 1.386	-\$ 2.268	-\$ 2.322	-\$ 3.834	-\$ 6.426	-\$ 10.125	-\$ 14.931	-\$ 20.520	-\$ 63.408
Margen bruto	\$ 546	\$ 1.365	\$ 3.003	\$ 5.460	\$ 9.009	\$ 14.742	\$ 24.768	\$ 35.926	\$ 60.214	\$ 94.875	\$ 139.909	\$ 192.280	\$ 582.097
Salarios	-\$ 22.000	-\$ 22.000	-\$ 22.000	-\$ 32.000	-\$ 32.000	-\$ 32.000	-\$ 46.000	-\$ 50.000	-\$ 54.000	-\$ 62.000	-\$ 74.000	-\$ 82.000	-\$ 530.000
Otros gastos fijos	-\$ 1.232	-\$ 1.279	-\$ 1.373	-\$ 1.515	-\$ 1.720	-\$ 2.051	-\$ 2.555	-\$ 3.188	-\$ 4.832	-\$ 7.350	-\$ 10.742	-\$ 14.240	-\$ 52.075
Gastos fijos	-\$ 23.232	-\$ 23.279	-\$ 23.373	-\$ 33.515	-\$ 33.720	-\$ 34.051	-\$ 48.555	-\$ 53.188	-\$ 58.832	-\$ 69.350	-\$ 84.742	-\$ 96.240	-\$ 582.075
Resultado operativo	-\$ 22.686	-\$ 21.914	-\$ 20.370	-\$ 28.055	-\$ 24.711	-\$ 19.309	-\$ 23.787	-\$ 17.262	\$ 1.382	\$ 25.525	\$ 55.167	\$ 96.040	\$ 22
Amortizaciones	-\$ 57	-\$ 57	-\$ 57	-\$ 114	-\$ 114	-\$ 114	-\$ 171	-\$ 228	-\$ 285	-\$ 399	-\$ 570	-\$ 684	-\$ 2.850
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.126	-\$ 3.141	-\$ 4.354	-\$ 6.882	-\$ 12.182	-\$ 18.911	-\$ 27.867	-\$ 40.102	-\$ 114.565
Resultado neto	-\$ 22.743	-\$ 21.971	-\$ 20.427	-\$ 28.169	-\$ 25.951	-\$ 22.564	-\$ 28.312	-\$ 24.372	-\$ 11.085	\$ 6.215	\$ 26.730	\$ 55.254	-\$ 117.393

BALANCE (Pesos)	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	Ene-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	2013
Caja	-\$ 32.217	-\$ 62.684	-\$ 92.096	-\$ 136.419	-\$ 174.304	-\$ 210.127	-\$ 260.493	-\$ 303.369	-\$ 340.585	-\$ 367.236	-\$ 374.327	-\$ 346.575	-\$ 346.575
Cuentas a cobrar	\$ 630	\$ 1.575	\$ 3.465	\$ 6.300	\$ 10.395	\$ 17.010	\$ 27.090	\$ 39.760	\$ 66.640	\$ 105.000	\$ 154.840	\$ 212.800	\$ 212.800
Creditos fiscales	\$ 8.902	\$ 16.509	\$ 23.662	\$ 33.294	\$ 41.247	\$ 48.005	\$ 56.350	\$ 62.412	\$ 61.948	\$ 53.054	\$ 33.806	\$ 232	\$ 232
Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activo corriente	-\$ 22.686	-\$ 44.599	-\$ 64.970	-\$ 96.825	-\$ 122.661	-\$ 145.111	-\$ 177.052	-\$ 201.196	-\$ 211.996	-\$ 209.182	-\$ 185.681	-\$ 133.543	-\$ 133.543
Activos fijos	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 7.600	\$ 7.600	\$ 7.600	\$ 11.400	\$ 15.200	\$ 19.000	\$ 26.600	\$ 38.000	\$ 45.600	\$ 45.600
Amortizaciones acumuladas	-\$ 57	-\$ 114	-\$ 171	-\$ 285	-\$ 399	-\$ 513	-\$ 684	-\$ 912	-\$ 1.197	-\$ 1.596	-\$ 2.166	-\$ 2.850	-\$ 2.850
Activo no corriente	\$ 3.743	\$ 3.686	\$ 3.629	\$ 7.315	\$ 7.201	\$ 7.087	\$ 10.716	\$ 14.288	\$ 17.803	\$ 25.004	\$ 35.834	\$ 42.750	\$ 42.750
ACTIVO	-\$ 18.943	-\$ 40.913	-\$ 61.341	-\$ 89.510	-\$ 115.460	-\$ 138.024	-\$ 166.336	-\$ 186.908	-\$ 194.193	-\$ 184.178	-\$ 149.847	-\$ 90.793	-\$ 90.793
Cuentas a pagar	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 7.600	\$ 11.400	\$ 15.200	\$ 22.800	\$ 26.600	\$ 26.600
Deudas de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo corriente	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 7.600	\$ 11.400	\$ 15.200	\$ 22.800	\$ 26.600	\$ 26.600				
Deudas de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo no corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
Aportes netos de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultados acumulados	-\$ 22.743	-\$ 44.713	-\$ 65.141	-\$ 93.310	-\$ 119.260	-\$ 141.824	-\$ 170.136	-\$ 194.508	-\$ 205.593	-\$ 199.378	-\$ 172.647	-\$ 117.393	-\$ 117.393
Patrimonio neto	-\$ 22.743	-\$ 44.713	-\$ 65.141	-\$ 93.310	-\$ 119.260	-\$ 141.824	-\$ 170.136	-\$ 194.508	-\$ 205.593	-\$ 199.378	-\$ 172.647	-\$ 117.393	-\$ 117.393
PASIVO + PATRIMONIO	-\$ 18.943	-\$ 40.913	-\$ 61.341	-\$ 89.510	-\$ 115.460	-\$ 138.024	-\$ 166.336	-\$ 186.908	-\$ 194.193	-\$ 184.178	-\$ 149.847	-\$ 90.793	-\$ 90.793

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

ESTADO DE RESULTADOS (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
Ventas	\$ 197.372	\$ 209.214	\$ 221.767	\$ 235.073	\$ 249.178	\$ 264.128	\$ 239.979	\$ 254.378	\$ 269.641	\$ 285.819	\$ 302.968	\$ 321.147	\$ 3.050.665
Costo de ventas	-\$ 15.991	-\$ 16.951	-\$ 17.968	-\$ 19.046	-\$ 20.188	-\$ 21.400	-\$ 28.340	-\$ 30.041	-\$ 31.843	-\$ 33.754	-\$ 35.779	-\$ 37.926	-\$ 309.227
Margen bruto	\$ 181.381	\$ 192.264	\$ 203.800	\$ 216.027	\$ 228.989	\$ 242.728	\$ 211.639	\$ 224.337	\$ 237.798	\$ 252.065	\$ 267.189	\$ 283.221	\$ 2.741.438
Salarios	-\$ 92.000	-\$ 96.000	-\$ 92.000	-\$ 92.000	-\$ 92.000	-\$ 92.000	-\$ 98.000	-\$ 102.000	-\$ 102.000	-\$ 112.000	-\$ 116.000	-\$ 120.000	-\$ 1.206.000
Otros gastos fijos	-\$ 13.469	-\$ 14.361	-\$ 14.688	-\$ 15.354	-\$ 16.059	-\$ 16.806	-\$ 15.599	-\$ 16.619	-\$ 17.382	-\$ 18.491	-\$ 19.648	-\$ 20.857	-\$ 199.333
Gastos fijos	-\$ 105.469	-\$ 110.361	-\$ 106.688	-\$ 107.354	-\$ 108.059	-\$ 108.806	-\$ 113.599	-\$ 118.619	-\$ 119.382	-\$ 130.491	-\$ 135.648	-\$ 140.857	-\$ 1.405.333
Resultado operativo	\$ 75.912	\$ 81.903	\$ 97.111	\$ 108.674	\$ 120.930	\$ 133.922	\$ 98.040	\$ 105.718	\$ 118.416	\$ 121.574	\$ 131.541	\$ 142.363	\$ 1.336.105
Amortizaciones	-\$ 3.534	-\$ 3.591	-\$ 3.534	-\$ 3.534	-\$ 3.534	-\$ 3.534	-\$ 3.534	-\$ 3.591	-\$ 3.591	-\$ 3.648	-\$ 3.705	-\$ 3.762	-\$ 43.092
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos	-\$ 58.102	-\$ 71.906	-\$ 81.620	-\$ 87.703	-\$ 95.018	-\$ 102.772	-\$ 85.034	-\$ 89.929	-\$ 98.464	-\$ 102.159	-\$ 109.263	-\$ 116.887	-\$ 1.098.857
Resultado neto	\$ 14.276	\$ 6.406	\$ 11.957	\$ 17.437	\$ 22.378	\$ 27.616	\$ 9.472	\$ 12.199	\$ 16.360	\$ 15.767	\$ 18.573	\$ 21.714	\$ 194.156

BALANCE (Pesos)	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	2014
Caja	-\$ 320.705	-\$ 333.950	-\$ 338.612	-\$ 376.547	-\$ 368.539	-\$ 348.540	-\$ 311.385	-\$ 309.994	-\$ 305.305	-\$ 302.069	-\$ 300.740	-\$ 293.442	-\$ 293.442
Cuentas a cobrar	\$ 197.372	\$ 209.214	\$ 221.767	\$ 235.073	\$ 249.178	\$ 264.128	\$ 239.979	\$ 254.378	\$ 269.641	\$ 285.819	\$ 302.968	\$ 321.147	\$ 321.147
Creditos fiscales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activo corriente	-\$ 123.333	-\$ 124.736	-\$ 116.844	-\$ 141.474	-\$ 119.362	-\$ 84.412	-\$ 71.405	-\$ 55.615	-\$ 35.664	-\$ 16.249	\$ 2.229	\$ 27.705	\$ 27.705
Activos fijos	\$ 91.200	\$ 95.000	\$ 91.200	\$ 91.200	\$ 91.200	\$ 91.200	\$ 91.200	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 98.800	\$ 102.600	\$ 106.400	\$ 106.400
Amortizaciones acumuladas	-\$ 6.384	-\$ 9.975	-\$ 13.509	-\$ 17.043	-\$ 20.577	-\$ 24.111	-\$ 27.645	-\$ 31.236	-\$ 34.827	-\$ 38.475	-\$ 42.180	-\$ 45.942	-\$ 45.942
Activo no corriente	\$ 84.816	\$ 85.025	\$ 77.691	\$ 74.157	\$ 70.623	\$ 67.089	\$ 63.555	\$ 63.764	\$ 60.173	\$ 60.325	\$ 60.420	\$ 60.458	\$ 60.458
ACTIVO	-\$ 38.517	-\$ 39.711	-\$ 39.153	-\$ 67.317	-\$ 48.739	-\$ 17.323	-\$ 7.850	\$ 8.149	\$ 24.509	\$ 44.076	\$ 62.649	\$ 88.163	\$ 88.163
Cuentas a pagar	\$ 64.600	\$ 57.000	\$ 45.600	\$ 0	-\$ 3.800	\$ 0	\$ 0	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 7.600	\$ 7.600	\$ 11.400	\$ 11.400
Deudas de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo corriente	\$ 64.600	\$ 57.000	\$ 45.600	\$ 0	-\$ 3.800	\$ 0	\$ 0	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 7.600	\$ 7.600	\$ 11.400	\$ 11.400
Deudas de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo no corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0				
Aportes netos de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultados acumulados	-\$ 103.117	-\$ 96.711	-\$ 84.753	-\$ 67.317	-\$ 44.939	-\$ 17.323	-\$ 7.850	\$ 4.349	\$ 20.709	\$ 36.476	\$ 55.049	\$ 76.763	\$ 76.763
Patrimonio neto	-\$ 103.117	-\$ 96.711	-\$ 84.753	-\$ 67.317	-\$ 44.939	-\$ 17.323	-\$ 7.850	\$ 4.349	\$ 20.709	\$ 36.476	\$ 55.049	\$ 76.763	\$ 76.763
PASIVO + PATRIMONIO	-\$ 38.517	-\$ 39.711	-\$ 39.153	-\$ 67.317	-\$ 48.739	-\$ 17.323	-\$ 7.850	\$ 8.149	\$ 24.509	\$ 44.076	\$ 62.649	\$ 88.163	\$ 88.163

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

ESTADO DE RESULTADOS (Pesos)	2015	2016	2017
Ventas	\$ 4.496.052	\$ 5.035.578	\$ 6.546.251
Costo de ventas	-\$ 379.210	-\$ 391.336	-\$ 663.509
Margen bruto	\$ 4.116.842	\$ 4.644.242	\$ 5.882.742
Salarios	-\$ 1.660.800	-\$ 1.841.280	-\$ 2.032.608
Otros gastos fijos	-\$ 288.163	-\$ 321.475	-\$ 403.978
Gastos fijos	-\$ 1.948.963	-\$ 2.162.755	-\$ 2.436.586
Resultado operativo	\$ 2.167.879	\$ 2.481.487	\$ 3.446.156
Amortizaciones	-\$ 43.183	-\$ 43.284	-\$ 43.394
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos	-\$ 1.775.987	-\$ 2.008.110	-\$ 2.690.836
Resultado neto	\$ 348.709	\$ 430.093	\$ 711.926
BALANCE (Pesos)	2015	2016	2017
Caja	\$ 28.966	\$ 450.846	\$ 1.073.087
Cuentas a cobrar	\$ 374.671	\$ 419.632	\$ 545.521
Creditos fiscales	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activo corriente	\$ 403.637	\$ 870.478	\$ 1.618.608
Activos fijos	\$ 112.480	\$ 119.168	\$ 126.525
Amortizaciones acumuladas	-\$ 89.125	-\$ 132.409	-\$ 175.803
Activo no corriente	\$ 23.355	-\$ 13.241	-\$ 49.278
ACTIVO	\$ 426.992	\$ 857.237	\$ 1.569.330
Cuentas a pagar	\$ 1.520	\$ 1.672	\$ 1.839
Deudas de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo corriente	\$ 1.520	\$ 1.672	\$ 1.839
Deudas de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo no corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes netos de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultados acumulados	\$ 425.472	\$ 855.565	\$ 1.567.491
Patrimonio neto	\$ 425.472	\$ 855.565	\$ 1.567.491
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 426.992	\$ 857.237	\$ 1.569.330

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

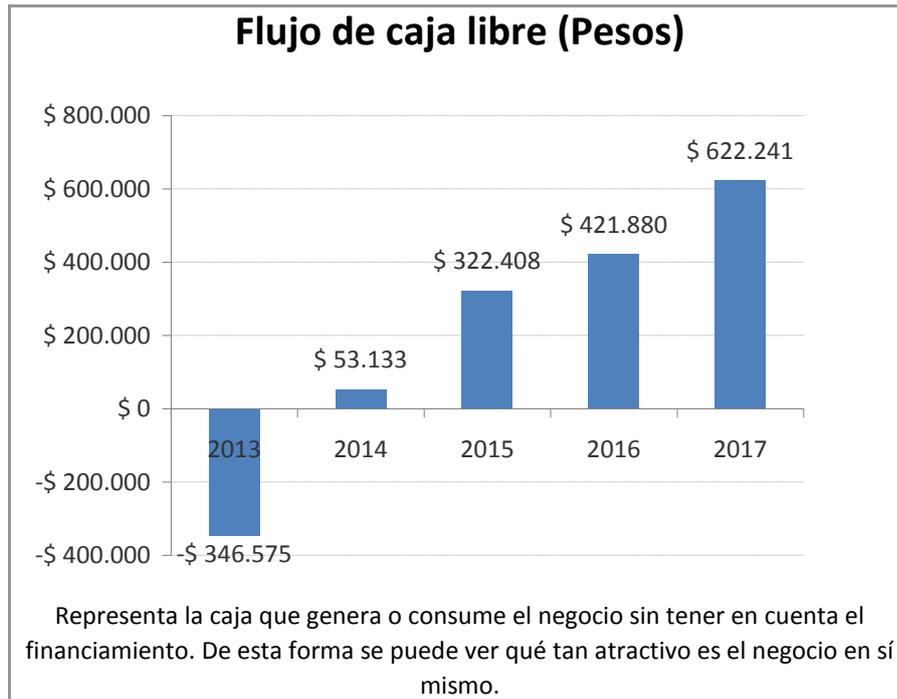


Ilustración 32. Flujo de caja libre en pesos.

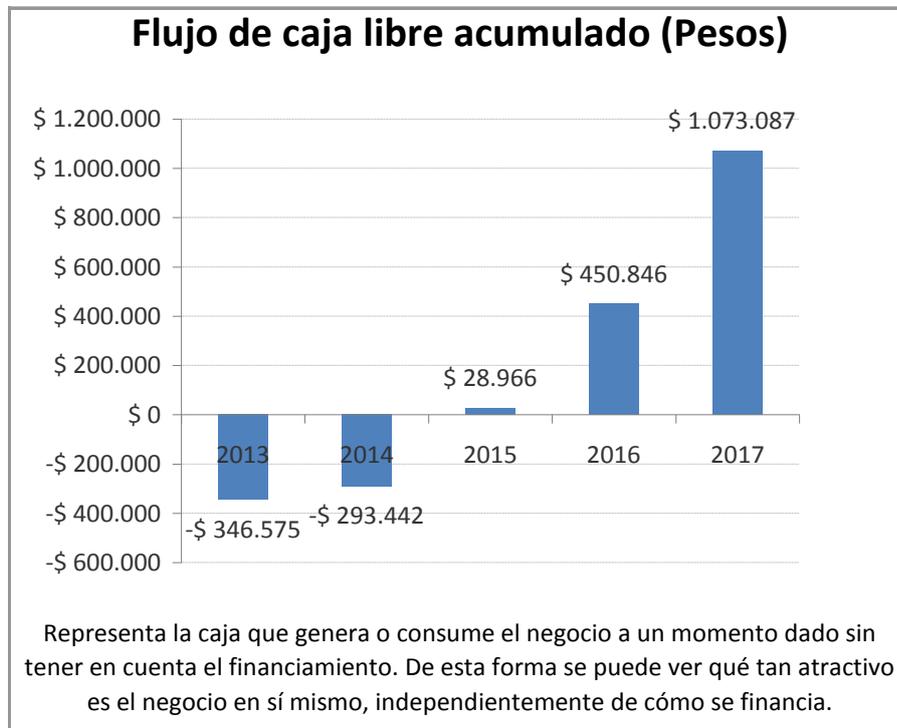


Ilustración 33. Flujo de caja acumulado en pesos.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente



Ilustración 34. Financiamiento necesario en pesos.



Ilustración 35. Financiamiento necesario en pesos.

INDICES OPERATIVOS					
Días promedio de cobranza	118,7	37,9	30,0	30,0	30,0
Días promedio de pago	14,8	2,4	0,2	0,2	0,2

Ilustración 36. Índices Operativos del negocio.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

GANANCIA TOTAL DEL NEGOCIO	\$ 1.073.087
Representa la ganancia (o pérdida) que genera el negocio a lo largo de los 5 años.	
FINANCIAMIENTO NECESARIO	\$ 376.547
Representa el financiamiento que necesita el negocio para que en ningún momento tenga caja negativa.	
MESES PARA PODER DEVOLVER EL FINANCIAMIENTO	24
Son los meses que necesita el negocio para estar en condiciones de devolver el financiamiento necesario.	
RENTABILIDAD DEL NEGOCIO (TIR)	
La TIR (Tasa Interna de Retorno) es una fórmula que calcula la rentabilidad de un negocio en base a su flujo de caja.	
TIR sin perpetuidad	61,8%
Considera que el flujo de caja del negocio finaliza al año 5.	
TIR con perpetuidad	74,3%
Considera que el flujo de caja del año 5 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	
TIR ácida sin perpetuidad	41,5%
Considera: a) que las inversiones necesarias en cada año se realizan al inicio de ese año; y b) que el flujo de caja del negocio finaliza al año 5.	
TIR ácida con perpetuidad	51,3%
Considera: a) que las inversiones necesarias en cada año se realizan al inicio de ese año; y b) que el flujo de caja del año 5 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	
VALOR DEL NEGOCIO (VAN)	
El VAN (Valor Actual Neto) es una fórmula que calcula el valor de un negocio en base a su flujo de caja y la tasa de descuento.	
Tasa de descuento	40%
Es la tasa a la que se descuenta el flujo de caja para calcular el VAN.	
VAN sin perpetuidad	\$ 122.566
Considera que el flujo de caja del negocio finaliza al año 5.	
VAN con perpetuidad	\$ 256.359
Considera que el flujo de caja del año 5 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	

Ilustración 37. Resumen con Indicadores de rentabilidad del negocio.

Como se observa en el Resumen de indicadores de rentabilidad del negocio, la implementación del proyecto resulta viable en términos económico-financieros, por lo que se recomienda la inversión necesaria de \$ 378.547 a lo largo del horizonte de planeamiento establecido, para evitar contar con caja negativa.

Se debe considerar el hecho de que se está contemplando tan sólo un segmento pequeño del mercado, por lo que no se está considerando un gran porcentaje del mercado que se podría captar una vez que se ha optimizado la estructura de la empresa. Es decir que se

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

están considerando los recursos económicos que se destinarán a consolidar la empresa y su operativa diaria, pero no se están considerando posibles ingresos que podrían captarse en el futuro gracias a este esfuerzo inicial.

Esto significa que se está planteando un escenario relativamente conservador, ya que se plantea que, en el año 2017, año en el cuál el proyecto ya se encontraría maduro, se estaría atendiendo diariamente a tan sólo 20 mil personas, cuando el mercado total es considerablemente mayor, incluso dentro del segmento corporativo. Y un dato adicional es el hecho de que, al analizar tan sólo un plazo de 5 años debido a la dificultad de pronosticar valores a un plazo más lejano, se están dejando de lado las ganancias futuras que podrían obtenerse una vez que la empresa entra en régimen. Se está haciendo una evaluación que contempla los primeros años, que resultan los menos beneficiosos debido a los costos en los que se incurre por falta de conocimiento del mercado o baja disponibilidad de tecnologías más eficientes. Además, habría lugar para mejoras de gestión que no se están considerando, tales como la optimización de los plazos de cobranzas y pagos.

En conclusión, se recomienda la inversión en el proyecto en una primera aproximación. Sin embargo, antes de invertir se recomienda realizar un análisis de escenarios, ya que los resultados variarán considerablemente en función del cambio de los valores de ciertas variables, como por ejemplo la inflación, que no ha sido considerada en absoluto en este análisis a pesar de la importancia que ésta tiene en las economías emergentes. Y por tratarse de un proyecto de Internet, deberán considerarse los riesgos propios de este sector tan especial.

Análisis de Riesgos

El principal riesgo al que podría enfrentarse el proyecto es al hecho de que los comensales no confíen en utilizar Internet para realizar pedidos de manera *online*, y sigan prefiriendo hacerlo a través del método tradicional (el teléfono), a pesar de los problemas que éste conlleva, sobre todo debido a la congestión de las líneas y a la imposibilidad de visualizar toda la oferta gastronómica de manera sencilla. Este riesgo tiene que ver con la resistencia al cambio que es propia del ser humano, y que deberá ser combatida a través de campañas publicitarias que eduquen y concienticen al usuario sobre los beneficios que brinda el sitio Web. El boca a boca y el hecho de responder en tiempo y forma con el servicio también ayudarán a que la gente se vaya pasando paulatinamente al sistema *online*. Éstas metodologías han sido exitosas en aquellos países en donde se ha aplicado este modelo de negocios, por lo que la probabilidad de éxito es alta, aunque se deberán adaptar las mismas a las costumbres, culturas e idiosincrasias del país.

Otro riesgo, que está relacionado con el anterior, tiene que ver con la resolución operativa. Es decir que se debe consolidar el *Back Office* de manera tal que no haya fallas en el sistema de toma de pedidos, y que la velocidad de respuesta sea óptima. Esto se debe a que existen horarios bien definidos (al mediodía y por la noche) en donde ocurren picos de recepción de pedidos, y todos deben ser bien atendidos y a máxima velocidad, de manera tal que la gente no reciba la confirmación de su pedido en un lapso de tiempo mayor al que le tomaría utilizando el teléfono. Si el sistema está “aceitado”, la eficiencia y la comodidad del mismo potenciarían la voluntad de los comensales a cambiar de hábito. Es decir que la forma de combatir este riesgo pasará por enfocarse los primeros meses en la optimización del *Back Office* y destinar una importante parte de los recursos a su desarrollo. Es por esta razón que en el *Análisis Económico – Financiero* se ha prestado especial atención a este sector, sobredimensionando la cantidad de personal necesario para la atención de los pedidos.

Existe también el riesgo referido a la resistencia inicial que opondrán los restaurantes a incorporarse al sitio, debido a que perderán margen de ganancia al ceder un porcentaje de las ventas realizadas a través de *Deliveralo*. Será tarea del equipo de Ventas el vencer esta resistencia, convenciendo a los restaurantes de los beneficios que representa el servicio de *Deliveralo* para su negocio, no sólo en términos de volumen de clientes a los que se accede (que compensa por el margen cedido) sino también por las herramientas de optimización de gestión brindadas por nuestro sistema online. Dado que el sector gastronómico en la Argentina es conocido por su informalidad, se deberá prestar especial atención a que se respeten los contratos establecidos con los mismos, y que la cobranza se produzca sin complicaciones.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

Otro riesgo, que está presente en todo tipo de negocio, es la entrada de nuevos competidores, y que en este caso se acentúa por las bajas barreras de entrada iniciales. Para combatir este riesgo, se deberá crear una fuerte barrera de entrada para el crecimiento de los nuevos ingresantes al mercado, para evitar que ganen *market share*, a través de:

- la creación de una sólida red de establecimientos gastronómicos adheridos, junto con la realización de un intenso relevamiento para asegurar que se encuentran satisfechos con el servicio provisto y con las ventajas competitivas anteriormente mencionadas
- la fidelización de usuarios a través de la calidad del servicio brindado y a través del ofrecimiento de promociones y descuentos exclusivos para clientes de *Deliveralo*
- la provisión de servicios de valor agregado, tales como el servicio de *Data Mining* mencionado anteriormente
- campañas publicitarias que permitan gozar de cierto renombre en el mercado.

Por estas razones, los principales desafíos en el corto plazo serán:

- “Educar” a los consumidores para que realicen sus pedidos de manera *online* en lugar de usar el método tradicional del teléfono
- Consolidar el sistema operativo relacionado con el sector de *Back Office*. Será fundamental optimizar la operatoria y la resolución de contingencias, de manera tal que los usuarios reciban los pedidos realizados en tiempo y forma. La rapidez y la eficiencia del sistema *online* será vital para vencer la resistencia al cambio. Y una vez que se haya logrado aceptar la operatoria, se facilitará la expansión regional del sitio, pues será más sencillo reproducir el proceso en otras ciudades, siempre atendiendo a las particularidades de cada lugar.

Y otro de los riesgos presentes tiene que ver ya no con la incorporación por parte de la población del modelo, sino con la economía argentina y la factibilidad de crecimiento del emprendimientos en un ecosistema que no se encuentra del todo desarrollado. Como se muestra en el gráfico a continuación, la facilidad de evolución de emprendimientos de Internet en Argentina se encuentra entre las más bajas del mundo, y esto se debe en gran parte a la falta de acceso al capital para las sucesivas etapas de desarrollo de una

empresa. Se procederá a realizar un análisis más detallado, para evaluar el impacto de esta falta de acceso al capital en la evolución del proyecto.

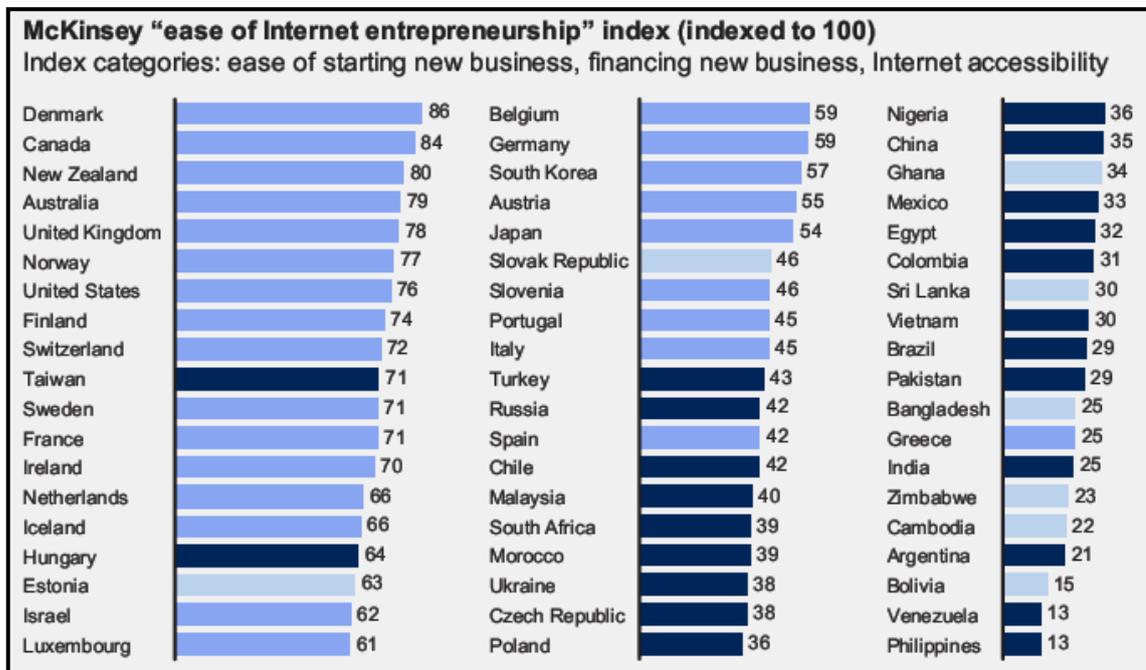


Ilustración 38. Facilidad de emprendedorismo en Internet en el mundo. Fuentes: *World Bank; Computer Industry Almanac; ITU; Capital IQ; World Economic Forum; Global Competitiveness Report, 2010-2011; International Finance Corporation; Transparency International; Análisis a cargo de McKinsey.*

En la Argentina existen bajas barreras de entrada para la constitución de una nueva compañía. Esta facilidad de comenzar una nueva actividad se da por varias cuestiones: el tiempo necesario para establecer un vehículo legal es uno de los más bajos de América Latina, y existe una gran disponibilidad de recursos humanos calificados relacionados a la tecnología (en términos relativos a su población casi duplica aquéllos existentes en Brasil y casi triplica los de México). Sin embargo, a pesar de esto, llevar adelante un proyecto resulta muy dificultoso, debido a que no se cuenta con el financiamiento necesario para lograr el crecimiento deseado. Es decir que, en una primera etapa, resulta muy sencillo fundar una empresa porque los tiempos y los costos son bajos, por lo que se puede comenzar una actividad y lograr objetivos con recursos escasos, pero el crecimiento en etapas posteriores se ve limitado por la falta de acceso al capital, con lo que los *start-ups* se estancan en estados tempranos de su desarrollo, y muchas veces esto hace que terminen desapareciendo. Esto explica la alta tasa de

“natalidad” de empresas, y también la alta tasa de “mortalidad” de las mismas en el país.

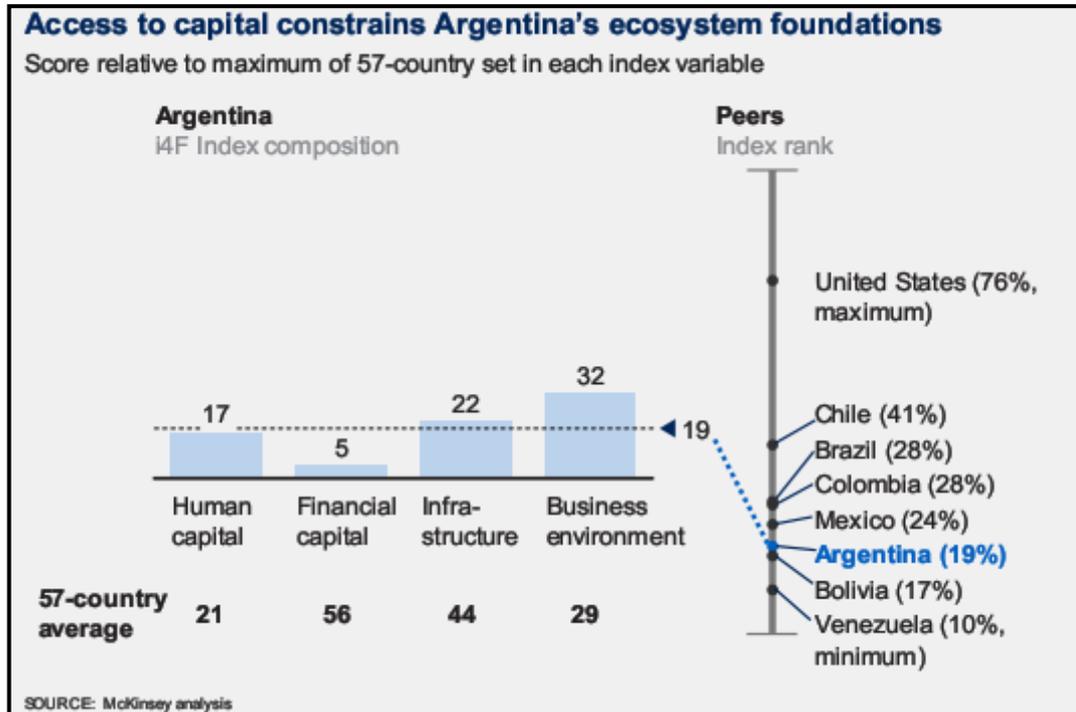


Ilustración 39. Restricciones al emprendedorismo en la Argentina dadas por la falta de acceso al capital.
Fuentes: *World Bank*; *World Economic Forum*; Análisis a cargo de *McKinsey*.

El contexto macroeconómico y la constante incertidumbre sobre lo que acontecerá en el futuro en el país limitan el acceso al capital necesario para los emprendedores, lo que se traduce en un desacelere de la expansión de los proyectos en plena etapa de crecimiento. Por capital se entiende al *venture capital*, préstamos, mercados de *equity* locales, y también al capital extranjero, que resulta muy difícil de obtener. Este desacelere pareciera no ser tan grave, pero la realidad es que en un sector tan dinámico y tan competitivo como lo es Internet, un desacelere en el momento menos indicado resulta imperdonable, y muchas veces esto se paga con el derrumbe de la empresa ante la imposibilidad de competir con empresas que innovan y crecen continuamente. Y este riesgo de no poder contar con los recursos necesarios en el momento adecuado es un riesgo muy importante a considerar.

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

CONCLUSIONES

En la actualidad, en las economías emergentes existe una alta penetración de Internet en sus habitantes, quienes se han involucrado activamente en su uso, no sólo a través de la forma tradicional como lo son las computadoras personales, sino también a través de las nuevas tecnologías móviles que surgieron en los últimos tiempos.

Ésta incorporación de Internet en la vida diaria de los habitantes de países en desarrollo ha tenido una creciente incidencia en sus economías, contribuyendo cada año en mayor medida al Producto Bruto Interno total. Sin embargo, si se observa la realidad de los países avanzados, se concluye que éste sector puede lograr un impacto aun mayor en la economía de los países emergentes, y mayores beneficios para sus sociedades en general. Sobre todo visto y considerando que el ecosistema de Internet y el ecosistema emprendedor en general no se encuentran ni cerca de encontrarse en un estado maduro.

En lo que se refiere estrictamente a la Argentina, al igual que en el resto de América Latina, el nivel de usuarios Web y la tasa de uso de Internet ha tenido un crecimiento explosivo en los últimos años, generándose de esta manera importantes oportunidades de negocio que surgen de la utilización de nuevas tecnologías para la resolución de problemas vinculados a necesidades insatisfechas.

En el país, una de las áreas de Internet en dónde existen grandes oportunidades de negocios aun no capitalizadas es aquella definida como el comercio electrónico o *e-commerce*; aun siendo de los sectores con mayor crecimiento de la economía, todavía queda mucho camino por recorrer, sobre todo si se logra una mejora en los sistemas de pagos *online* y una mayor adopción de las tecnologías Web por parte de las PyMEs.

Sin embargo, a pesar de las considerables oportunidades existentes, los inversores aun perciben que en los países emergentes existe un riesgo político y económico mayor que en los países desarrollados, por lo que desembolsan su dinero generalmente en proyectos cuyos modelos de negocio ya hayan sido validados y hayan resultado exitosos. Es decir que muchos emprendimientos innovadores de alto potencial se ven truncados por la escasa disponibilidad de capital.

Bajo este panorama, se estudió la factibilidad técnica y económica del desarrollo de un sitio que permita pedir comida a domicilio íntegramente por Internet o a través de dispositivos móviles, un modelo de negocio que ha resultado sumamente exitoso en los Estados Unidos y en una gran cantidad de países europeos. Para esto se estudió la metodología utilizada en la replicación de modelos en países de características similares a las argentinas, descubriéndose que la clave consiste en la estrategia y la ejecución del proyecto en mayor grado que en la innovación conceptual, que también es requerida para realizar adaptaciones al mercado específico al que se dirige el negocio. Esto se

11.99 Proyecto Final de Ingeniería Industrial – *Deliveralo.com*. La adaptación de un exitoso modelo de negocio en Internet a un mercado emergente

debe a que en la Argentina las barreras de entrada para la realización de este tipo de proyectos son bajas, pero la disponibilidad de capital para etapas de crecimiento resulta escasa. Es decir que al encarar un proyecto, se enfrentará inicialmente a un alto número de competidores, pero aquéllos pocos que logren una inyección de capital lograrán una posición consolidada. Y es en este período de tiempo entre que se inicia una empresa y en que se consiguen los fondos para escalar el negocio donde resulta imprescindible la estrategia y su ejecución: para lograr alcanzar los indicadores necesarios para ser la empresa elegida por los inversores, en lugar de los competidores. Esto no significa de ninguna manera que se deba ser el primero en salir al mercado para ser el ganador de esta contienda, ya que un factor a considerar es el *timing*: si el mercado no está listo para adoptar un producto a lanzar, comenzar una actividad antes de tiempo puede hacer que se gasten recursos sin obtener resultado alguno, aunque el esfuerzo realizado servirá para aquéllos que vendrán en el futuro.

Como conclusión para que el sector de Internet en la Argentina y en la región alcance su máximo potencial a través de la creación de ideas innovadoras a nivel mundial, se deberán crear instituciones que permitan este desarrollo, o fortalecer las existentes, a través de la utilización de recursos económicos provenientes de los sectores tradicionales de la economía. Una de estas formas podrá ser la incentivación de la creación de fondos de inversión que permitan la canalización de las rentas obtenidas de la explotación de los recursos naturales (en los que se es extremadamente rico) hacia actividades de Internet y de tecnologías móviles, sectores que generan mayor valor agregado y que permiten obtener retornos considerablemente superiores a los de cualquier industria. Para lograr esto también será de gran ayuda la colaboración de aquéllos emprendedores argentinos que han sido exitosos en el mundo, como mentores de las nuevas generaciones, no sólo por la experiencia brindada sino por la mayor tracción que su renombre generará para capitales extranjeros. Una vez logrado esto, se logrará disminuir la tasa de mortandad de nuevas empresas, lo que potenciará la competencia, trayendo consigo un mayor nivel de innovación conceptual que permita desarrollos desde Argentina hacia el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

Papers

MCKINSEY & COMPANY. *Online and Upcoming: The Internet's impact on aspiring nations*. 2012.

COMSCORE MEDIA METRIX. *Futuro Digital – Latinoamérica 2012*. 2012

DANIEL RABINOVICH. *M-Commerce*. 2012

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *100 % Home Delivery/Takeaway in Argentina*. 2011

FABRICE GRINDA. *Learnings of a SuperAngel*. 2012

Libros

ERIC RIES. *The Lean Startup*. 2011. Editorial Random House.