



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

Troupper: Transformación Digital

Desarrollo de App para el Caribe

Trabajo de Investigación

Por: Cunliffe Campoy, Matthew Thomas

Profesor Tutor: Bartolomeo, Alejandro

Mendoza - 2021

Abstract

“Cuando hablamos del Caribe asociamos dicha región con turismo, cruceros, ocio y vacaciones. Pues el atractivo principal de las islas centroamericanas es de hecho el turismo, que solo en el año 2019 contribuyó en USD\$59 billones al PBI de dicha región, un 13.1% del PBI regional¹. Dicho esto, el foco siempre ha residido en el turismo por lo que muchos segmentos de negocio han quedado descubiertos. Uno de estos segmentos incluye *transformación e innovación digital*: a lo largo de las islas tanto empresas como personas continúan operando en “lápiz y papel”. Como consecuencia, grandes distribuidores y empresas del sector poseen una estructura muy pobre y desordenada a tal punto que no poseen indicadores clave como facturación anual, producto más vendido o volumen de ventas; consumidores por su parte no poseen apps o portales para acceder a productos dejando como única opción asistir a los establecimientos para proceder con sus compras. Es aquí donde Troupper pretende innovar: **queremos conectar consumidores y productores a través de una misma app, ofreciendo mayor variedad y visibilidad de productos a consumidores y, por otro lado, permitir a vendedores atravesar los confines de su local físico.**”

¹ World Travel & Tourism Council, March 2020 Report

Tabla de Contenidos

Contenidos

Introducción	5
Administración del Proyecto: Scrum	7
2.1- Planteo de Problema	7
2.2- Planteo de la Solución.....	8
2.3- Scrum: Marco Teórico	9
2.3.1- Principios de Scrum	10
2.3.2- Beneficios de Scrum.....	11
2.3.3- Roles dentro de Scrum	12
2.3.4- Sprints.....	14
2.4- De B2B y B2C a B2I	15
2.5- Estructura de la App.....	17
Análisis Estratégico	19
1) Estrategias Competitivas o de Negocios.....	19
2) Estrategia de Posicionamiento	20
3) Estrategia de Crecimiento	21
4) Estrategia Organizacional	22
5) Estrategia Funcional.....	23
Marketing Digital.....	25
Contexto Actual.....	25
Estrategia de Marketing Digital	28
Análisis de Negocio	34
3.1- Análisis FODA	34
3.2- Benchmarking	39
3.3- Investigación de Mercado	40

3.3.1- Categorización de usuarios	41
a) Locales	41
b) Turistas por Barco y Avión.....	47
Análisis Financiero	53
4.1) Split de productos, precios, descuentos, tarifas y logística	53
4.2) Inversión y Gastos	59
4.3) Estado de Resultados (P&L).....	64
Lanzamiento del Proyecto.....	68
5.1) Overview	68
5.2) Boards.....	70
5.3) Organización de Sprints.....	72
Conclusiones	74
Bibliografía	77
Anexos:	78

Introducción

El presente trabajo propone desarrollar un proyecto de una app de reparto de bienes para la compañía Troupper, compañía relativa al ámbito de transformación digital.

Troupper es una empresa que nació a mediados del año 2019 con la ambición de tres socios de brindar soluciones tecnológicas a precios accesibles a empresas que aún no están digitalizadas. Ellos consideraban que muchas organizaciones no optan por digitalizarse debido a que consideran que este proceso requiere de una gran inversión, que las organizaciones que brindan soluciones tecnológicas ofrecen sus servicios a costos altísimos y que este proceso comprende un lujo y no una necesidad. Con estas observaciones en mente se propusieron dar inicio a Troupper.

Troupper tiene como misión “*Transformar la vida de las personas utilizando todo su potencial*”; y como visión “*Hacer del mundo un mejor lugar proveyendo tecnología accesible*”.

Ambas declaraciones de misión y visión reflejan el día a día de Troupper: el foco está siempre en empoderar tanto a sus clientes, empleados y socios estratégicos a través de tecnología a costos *accesibles*.

De esta manera, la empresa invierte fuertemente en herramientas para que sus empleados se capaciten. Dependiendo el rol que cada persona ejerza los entrenamientos incluyen Scrum, lenguajes de programación como Java o React y soluciones tecnológicas como apps para ventas o portales B2B – B2C.

Por otro lado, a los clientes se les provee las soluciones y un acompañamiento constante durante la implementación y aprendizaje de la tecnología y luego se la da soporte en caso que afloren problemas o *bugs* mientras utilizan los sistemas.

La empresa apunta a transformar digitalmente a negocios que están en los rubros de *insumos y bebidas alcohólicas, mayoristas y distribuidores de bienes*. Comenzó en el 2019 apuntando fuertemente al mercado caribeño donde posee una red estratégica de contactos y distribuidores. Es así como surgieron importantes proyectos en islas como Antigua y Barbuda, y la isla de Aruba.

Hoy en día, la empresa también ha optado por expandirse a Sudamérica captando clientes en Bolivia, Argentina y Perú, y teniendo en vistas potenciales clientes en Chile.

La empresa está basada fiscalmente en Miami, Estados Unidos y actualmente posee su personal en Miami, México DF, Mendoza y Buenos Aires. El principal motivo de captar personal en dichos puntos está basado en el tipo de capacidades que se requieren para el trabajo en Troupper así como mantener una franja

horaria más o menos parecida (+1 en México y +2 en Miami en relación a Argentina) para poder conectar entre el equipo y con los clientes en un horario beneficioso para todos.

El proyecto que se pretende llevar a cabo consiste en el desarrollo de una app de delivery para la región del Caribe. Esta app pretende fomentar una nueva forma de actividad comercial meramente digital, apuntando a un mayor desarrollo tecnológico en la región Caribe. Dicho proyecto surge en base a la falta de digitalización que posee la región Caribe. Se ha podido observar que durante los últimos 10 años el crecimiento del tipo de apps de *on-demand delivery* ha crecido significativamente, primero en Europa y los Estados Unidos, y durante los últimos 5 años en Latinoamérica. Sin embargo, el Caribe ha sido pasado por alto y hasta hoy en día no cuenta con una app lo suficientemente robusta para cubrir este tipo de negocio.

La tendencia que ha marcado la forma de consumo en los últimos años sugiere un traspaso de la compra en un local físico a la compra online. La protección al consumidor en las compras online, ahorro de tiempo personal, los tiempos de entrega (y precisión en fechas prometidas), políticas de retorno y variedad en métodos de pago son solo algunos de los beneficios que han tentado a los consumidores a preferir la compra online.

Es por esto que Trouppe pretende tomar esta oportunidad no cubierta y desarrollar una app atractiva, *user friendly* y robusta para facilitar el consumo y la venta de productos.

El siguiente trabajo estará estructurado de manera tal en que se introducirá la metodología de la administración del proyecto (que es la forma en que Trouppe administra sus proyectos de forma general) que es la denominada metodología *Scrum* en donde se ahondará sobre el marco teórico para luego al final del trabajo demostrar cómo se aplica para el proyecto a tratar en particular, y por otro lado el cambio de foco a nivel empresarial de B2B y B2C a B2I (*Business to Individual*). Luego se presentará un análisis de la estrategia que seguirá Trouppe para el lanzamiento de dicho proyecto, y cómo dicha estrategia está alineada con la misión, visión y estructura de la empresa. Así, se procederá a dar un moderno enfoque sobre la estrategia de marketing digital que seguirá Trouppe para llegar con éxito a los consumidores de una manera personalizada. Con la estrategia de marketing ya descrita se procederá a realizar una investigación de mercado y realizar un cálculo estimado de la cantidad de usuarios que se podrían captar a través de la app. Una vez conocidos los potenciales usuarios se procede al análisis financiero que incluirá un estado de resultados proyectado cuyo principal objetivo será estimar el *EBITDA*, un indicador que es clave y uno de los más observados a la hora de presentar un proyecto a potenciales inversores. Por último, y tal como se mencionó previamente, se procede a presentar el lanzamiento del proyecto aplicando la metodología *Scrum*, haciendo especial foco en el software *Azure DevOps* (herramienta de Microsoft) utilizado por la empresa para llevar adelante dicha metodología.

Administración del Proyecto: Scrum

2.1- Planteo de Problema

El problema que pretende resolver Troupper es cubrir el nicho que existe en la región Caribe en el segmento de negocio llamado “*on-demand courier*” o “repartición y entrega de bienes”. Es importante en este punto definir y acotar qué tipo de operaciones realizan este tipo de apps, pues los términos *entrega* y *repartición* son demasiado amplios para realmente entender qué comprenden, así como los agentes involucrados en la operatoria de un pedido.

Es así como se procede a identificar a tres agentes clave:

- ✓ **El cliente** que es quien hace un pedido a través de la app, indicando el bien, forma de pago, lugar de entrega y comentarios adicionales.
- ✓ **El comercio o negocio** que provee el pedido del cliente.
- ✓ **El repartidor** que es la persona que se encarga de ir a buscar el pedido al comercio o negocio y llevarlo al lugar donde el cliente indicó que quiere que le sea entrega el bien. Los medios de transporte incluyen bicicleta y moto.

Dicho esto, este tipo de negocio -de ahora en más referidos como **delivery de bienes**- comprenden por lo general los siguientes tipos de servicios:

- Comidas y restaurantes.
- Bebidas alcohólicas.
- Farmacias.
- Supermercados.
- Kioscos y minimarkets.
- Tiendas, que abarcan una variedad de bienes y servicios.
- Envíos, en donde un cliente puede pedir literalmente lo que desee a una ubicación que él defina siempre y cuando pueda transportarse en una moto o bicicleta. Entonces, por ejemplo, un cliente puede solicitar al repartidor que busque un celular y billetera que olvidó en casa de un familiar.

El problema que Troupper detectó radica en que el intercambio de bienes y servicios se realiza mayormente en el local físico del comerciante, lo que implica que el usuario o cliente debe transportarse hasta el lugar de venta. La experiencia virtual del usuario es muy pobre y casi nula, pues

no existen portales para navegar sobre el catálogo de productos y poder proceder a la compra 100% online.

2.2- Planteo de la Solución

La solución que Troupper propone radica en brindar un punto de encuentro digital entre consumidores y comerciantes. Este punto de encuentro será un app llamada ***Birdspeed***

Con dicha app la empresa pretende crear un espacio virtual en donde:

✚ **Comerciantes** → puedan ofrecer sus productos categorizándolos en el rubro dentro del cual operan, personalizar su propio espacio dentro de la app a fines de poder imponer su propia impronta y manejar sus campañas de marketing así como definir los precios y hacer *push* de aquellos productos que desea que los potenciales clientes visualicen.

✚ **Clientes** → los consumidores tendrán una posibilidad de comprar desde sus celulares estén donde estén. Se diferenciará a los clientes en dos grupos:

1. **Locales:** aquellos clientes que residen en las islas y, por lo tanto, se apuntará a ofrecer una experiencia basada en sus patrones de compra.

2. **Turistas:** a este grupo de clientes se le ofrecerá otro tipo de experiencia que se adapte a sus vacaciones. Se hará foco dentro de la app sobre bares a los cuales ir a disfrutar un trago, hoteles y estadía, fiestas y eventos musicales y todas aquellas actividades relativas a disfrutar de unas vacaciones. A su vez, a este grupo se lo dividirá en:

- **Arribos por avión**
- **Arribos por mar**

Esta diferenciación se basa en el hecho de que los turistas que llegan por cada medio tendrán distintas formas de captar su atención y por ende distintas formas de hacer marketing. Por ejemplo, para aquellos que llegan por medio de cruceros será necesario indagar sobre la posibilidad de acordar un convenio para publicitar la app dentro de los barcos, mientras que aquellos que llegan por avión sería necesario promocionar la app en las pantallas LED de los aeropuertos. Esto se traduce a distintos ratios de conversión del total de usuarios que se pretenden capturar y el nivel de inversión requerido en marketing, lo que afecta al fin y al cabo el modelo financiero.

Esta app se desarrollará bajo un modelo de *project management* llamado **Scrum**. En la siguiente sección se procederá a dar el marco teórico sobre esta metodología.

2.3- Scrum: Marco Teórico

Scrum es una metodología de administración de proyectos que permite a empresas y equipos de trabajo llevar a cabo proyectos de alta complejidad dando espacio a la creatividad y productividad a fines de entregar un producto con el mayor valor posible para el/los usuario(s) final(es). Es un método adaptativo, iterativo, rápido, flexible y efectivo diseñado para entregar valor desde las etapas tempranas de un proyecto hasta la culminación del mismo, asegurando transparencia y creando un ambiente propicio para el progreso continuo.

Scrum está enmarcado dentro de las metodologías **Ágiles (Agile)** que consiste en la aplicación de los principios del desarrollo de software ágil a diversos procesos de gestión, en particular la gestión de proyectos. Fue en el año 2001 que Kent Beck junto a un numeroso equipo de personas publicaron el **Agile Manifesto** en que presentan el marco conceptual de las metodologías ágiles.

Dicho Manifiesto ha sido actualizado año tras año a tal punto en que hoy en día se desprenden de la metodología Ágil varias formas de administración de proyectos, que incluyen **Scrum, Crsytal Methodology o Kanban** por mencionar algunas.

Scrum ha sido una de las más populares en los últimos años, tomando gran relevancia por sobre otras formas de *Project Management*. A continuación se expone un cuadro con la evolución y crecimiento de dicha metodología.

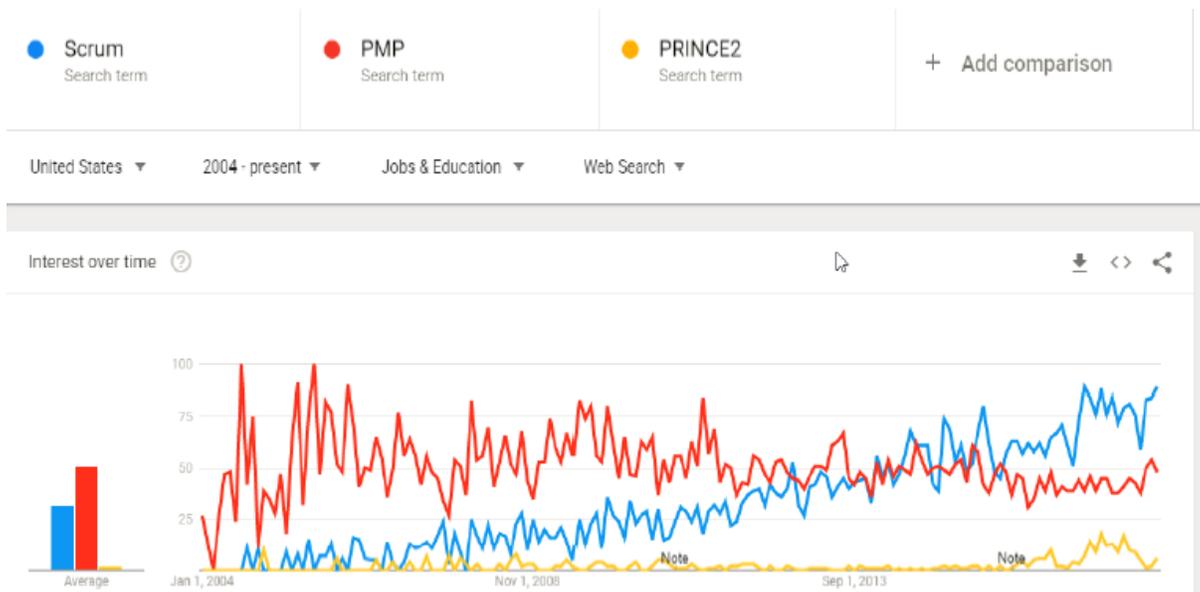


Imagen 1: Evolución en la utilización de metodologías de Project Management Fuente: Google Trends.

La idea de Scrum proviene del término de rugby. En rugby el equipo avanza todo junto formando una masa con cada jugador. Análogamente, esta metodología apunta a atacar el proyecto de forma holística, avanzando poco a poco durante las distintas etapas del proyecto.

2.3.1- Principios de Scrum

Los 6 principios de Scrum ofrecen la base sólida sobre la cual esta metodología se sustenta. Es imperante que el equipo y organización cumplan con los mismos a fines de lograr la implementación exitosa de Scrum. Estos principios incluyen:

- ✓ Proceso empírico de control: las decisiones que se toman en Scrum están sustentadas en observación y experimentación relacionadas a tres ideas principales:
 - Transparencia → transparencia permite que todas las facetas de Scrum puedan ser observadas por cualquier persona referente al equipo, organización y stakeholders.
 - Inspección → en este punto se remarca la importancia de poseer un *ScrumBoard* u otros radiadores de información en donde el progreso del equipo de Scrum pueda ser visualizado.
 - Adaptación → consiste en adaptarse a medida que se transita el proyecto en caso que existan desvíos
- ✓ Auto-organización: Scrum hace foco en la importancia de que los empleados estén motivados intrínsecamente, empoderándolos en tareas y otorgándoles responsabilidades para que justamente sientan esa motivación y que su trabajo es vital para el proyecto. Al poseer esta motivación el valor cada sprint y del producto final será mucho mayor. La forma de liderazgo que se opta en Scrum para guiar a los equipos es la de “Líder Servidor”, en el que se enfatiza cubrir las necesidades dentro del equipo de Scrum para que puedan cumplir con los objetivos.

² Fuente: Google Trends.

- ✓ Colaboración → este principio destaca la importancia del trabajo en equipo tanto interno así como con los stakeholders interesados en el proyecto.
- ✓ Priorizar la generación de valor → la idea principal es generar valor en el menor lapso de tiempo posible. Es así como se le da prioridad a aquello que es de mayor necesidad primero y postergar aquellas actividades que no son urgentes para luego. Así, se le puede otorgar valor al cliente desde etapas tempranas del proyecto.
- ✓ Tiempo → Scrum trata al tiempo como una de las restricciones más críticas. Para aprovecharlo al máximo, Scrum propone encasillar todas las actividades y procesos en un lapso fijo de tiempo. Esto asegura que cada equipo sepa con qué tiempo cuenta y pueda auto-organizarse en sus tareas para cumplir con estos lapsos.
- ✓ Desarrollo iterativo: a fines de entregar el máximo valor en el menor tiempo posible es que Scrum propone entregar valor de forma iterativa durante todo el proyecto, es decir, se definen lapsos de tiempo para los cuales se debe asegurar de obtener productos de valor.

2.3.2- Beneficios de Scrum

Los beneficios principales de utilizar esta metodología de trabajo incluyen principalmente los siguientes puntos:

- Transparencia → todos los aspectos del proyecto deben ser visibles para todos aquellos involucrados en el mismo. Además, estos aspectos deben estar basados en estándares comunes a fines de que pueda haber un entendimiento de los mismos por parte de todos los integrantes.
- Inspección → los usuarios de Scrum deberían inspeccionar frecuentemente el progreso frente a los objetivos planteados a fines de encontrar desvíos.
- Adaptación → si se encuentran desvíos durante la ejecución de un proceso que ponga en riesgo el producto final entonces deben realizarse ajustes tan pronto sea posible. A fines de tratar las inspecciones y adaptación, Scrum propone cuatro *eventos* que se dan periódicamente (explicados en mayor detalle en secciones posteriores):

- Planificación de Sprint
- Scrum Diario
- Revisión de Sprint
- Retrospectiva del Sprint

2.3.3- Roles dentro de Scrum

El equipo de Scrum consiste de un *dueño de producto*, *scrum master* y *equipo de desarrollo*. Los equipos de scrum son multifuncionales y poseen la capacidad de auto-organizarse. Esto conlleva a que el equipo tiene las cualidades para elegir la forma en llevar a cabo el trabajo, en vez de que un tercero externo imponga las formas de lograrlos objetivos. Los equipos de Scrum están organizados de forma tal que se optimice la flexibilidad, creatividad y productividad.

Es así como los equipos entregan productos de forma iterativa e incremental, maximizando las oportunidades de obtener feedback.

En particular, se destacan dos tipos de roles: roles centrales, aquellos obligatorios a fines de cumplir con el desarrollo de un producto o servicio; y por otro lado roles no centrales, aquellos roles que pueden estar interesados o ligados al proyecto pero no son obligatorios

Dentro de los roles centrales se encuentran:

❖ **Dueño del producto:** es el responsable de maximizar el valor del producto que resulta del trabajo del *equipo de desarrollo*. Cumple el rol de articular los requerimientos del cliente, así como ser el vocero del mismo. Es además quien crea el backlog del producto, el cual implica expresar en detalle las actividades que se deben desarrollar para cumplir con el valor que se pretende entregar al final de cada Sprint.

❖ **Equipo de desarrollo o Equipo de Scrum:** está conformado por profesionales encargados de llevar a la práctica los backlogs (y tareas que surgen de los mismos) a fines de entregar un producto potencial que demuestre valor para el cliente.

Este equipo está empoderado por la organización para administrar de forma independiente y flexible su trabajo. Este *empowerment* les otorga la capacidad de auto-organizarse en un equipo multifuncional.

Por lo general, el tamaño de estos equipos suele ser de entre 3 y 9 miembros a fines de mantener la capacidad de poder organizarse y poseer variadas capacidades. Más de 9 miembros afectaría la capacidad de auto-organizarse y necesitarían coordinación externa, mientras que con menos de 3 personas se perdería la variedad de funciones y conocimientos.

❖ **Scrum Master:** el scrum master es responsable de dar soporte al equipo de Scrum. Son aquellos que estudian la teoría de Scrum, así como sus valores y mejores prácticas. En particular se destaca:

- *Soporte al dueño de producto:* promoviendo el entendimiento del foco del proyecto y los objetivos, manejo efectivo del backlog, maximizar el valor del backlog y siendo embajador de la metodología ágil.

- *Soporte al Equipo de desarrollo:* educando a los equipos a auto-gestionarse, coaching sobre Scrum en aquellas áreas de la organización en donde la metodología de trabajo todavía no es del todo clara y removiendo impedimentos que sean críticos para el desarrollo.

- *Soporte a la organización:* liderar la implementación y capacitación de Scrum, ser embajador del cambio y ayudando a stakeholders a comprender los beneficios de Scrum.

Por su parte, los roles no centrales incluyen:

❖ **Stakeholders:** es un grupo de personas que incluyen clientes, usuarios y sponsors que tienen interés en el proyecto.

❖ **Equipo de guía:** es un rol opcional que generalmente consiste en un set de documentación y personas que está involucrado en dar soporte a aquellos vinculados a los roles centrales.

❖ **Socios de negocios:** estos incluyen individuos internos y externos a la organización que proveen competencias que no se encuentran dentro de los miembros relacionados al proyecto.

2.3.4- Sprints

Hasta este punto, se ha profundizado sobre aspectos claves de Scrum que incluyen las personas y equipos que llevan a cabo los proyectos así como los beneficios y valores de la estructura de trabajo. A lo largo de este trabajo se ha hecho mención en algunas ocasiones al concepto de *Sprint*.

Un sprint es el corazón de Scrum. Es un período de tiempo -por lo general un mes- en donde se intenta dar una entrega del producto que genere valor al cliente. La idea es mes a mes poder enseñar al cliente o equipo involucrado en el proyecto como al producto se le va agregando valor. Por lo general, los sprints poseen una duración consistente, y un sprint solo puede comenzar cuando el previo ya ha culminado, es decir, el backlog asociado a ese sprint se ha cumplido.

A modo de ejemplo: para un proyecto de transformación digital en *Business Intelligence* mes a mes el equipo de desarrollo trabaja en las bases de datos, interfaz del software y adaptación a las necesidades del cliente. Es un proyecto que en su totalidad quizás demora entre 8 y 12 meses, por lo que mostrar el producto final al cliente pasado ese lapso tan extenso de tiempo no genera tanto valor y se corre el riesgo de que en ese momento el cliente no se sienta totalmente satisfecho, ergo, una entrega de valor pobre. En cambio, mes a mes (es decir, sprint tras sprint) el equipo de desarrollo junto al dueño de producto introducen al cliente con avances que generan valor, para lo cual el cliente puede visualizar el valor y dar su feedback periódicamente para que el equipo de desarrollo pueda mejorar en cada sprint los requerimientos. Esto, al fin y al cabo, produce una generación de valor mucho mayor.

El sprint debe ser planificado. En esta tarea está involucrado todo el equipo de Scrum.

Para sprints de duración de un mes, el proceso de planificación solo puede tomar hasta 8 horas. El Scrum Master debe asegurarse que los objetivos del sprint y las tareas a desarrollarse son comprendidas por todo el equipo

El Equipo de Desarrollo se encarga de hacer una previsión de las funcionalidades a ser desarrolladas en el sprint y de establecer los parámetros en que el output del sprint se considera “hecho”, es decir, un incremento en valor. . El Dueño del

Producto se encarga de realizar el backlog del producto con todos aquellos backlogs necesarios para cumplir con el objetivo del sprint. Este objetivo es diagramado y discutido por todo el equipo.

¿Por qué es conveniente adoptar Scrum para dicho proyecto? Pues son varias las razones.

En primer lugar, al ser un desarrollo de software es importante asegurar que la aplicación esté corriendo de forma efectiva durante las 24 horas, evitando que los servidores se caigan y que los usuarios no puedan realizar sus pedidos. Por otro lado, este tipo de apps suelen ser actualizadas periódicamente agregando nuevas funcionalidades y vistas que los usuarios aprecian. En otras palabras, se apunta a una constante entrega de valor que es uno de los principales valores de Scrum. Para ello, Trouppe posee licencias en la solución de Microsoft llamada *Azure DevOps*, plataforma en la cual se realizará la administración del proyecto (se ahondará sobre la plataforma en el capítulo de lanzamiento del proyecto).

En segundo lugar, permite a los equipos tener cierta flexibilidad en la búsqueda de los objetivos. Esto es beneficioso en el sentido de poder trabajar de forma remota con equipos en otros países y obtener el mayor rendimiento posible de los miembros de los equipos evitando el *burnout*.

Además, el hecho de que sea un tipo de proyecto iterativo y por sprints permite al usuario o cliente final ir teniendo vistas y actualizaciones permanentes de la app y poder establecer mejoras día a día en vez de tener que realizar grandes modificaciones en la entrega final.

2.4- De B2B y B2C a **B2I**

En una era en que los productos diseñado a medida y la experiencia de usuario son considerados una ventaja competitiva, las tradicionales categorías de negocio quedarán obsoletas.

El término business-to-consumer (B2C) reduce a que una persona solo emprende una sola acción en su vida: consumir. Cuando un negocio, o mejor dicho, los líderes de un negocio consideran a la persona simplemente como una compradora de un producto demuestran poco interés sobre la misma. Solo demuestran interés por su lista de compras.

Esta desconexión también se genera con el tradicional business-to-business (B2B). Se asume en estas transacciones que las cualidades de un ser humano disciernen de las cualidades de un comprador y por ende las cualidades humanas de una persona se esfuman en un contexto de compra-venta. Si se juzgara a una persona pura y exclusivamente por sus cualidades de comprador entonces todas las decisiones estarían basadas meramente un precio.

Es así como la distinción de B2C y B2B ya no es útil a nivel de negocio. En vez, debe comenzar a hacerse foco en B2I, es decir, Business-to-Individual (Negocio a Individuo). Hoy en día las compañías triunfan o fracasan según su habilidad de construir y mantener relaciones sanas y duraderas con individuos. El foco ahora está en lograr obtener su confianza a fines de potenciar esa relación más “personal” si se quiere.

Esta nueva realidad representa irónicamente una reversión a la era pre-industrial, cuando la mayoría de las compras era de forma personalizada. En la industria textil, por ejemplo, el vendedor solía cumplir también la función de sastre. A través de un seguimiento continuo de medidas y alteraciones de la prenda del cliente el sastre podía conocer en profundidad a su cliente: el porte, la tela de preferencia y la apariencia que deseaban lucir. La producción y distribución masiva cambiaron ese escenario rotundamente. La customización desapareció casi por completo ya que los clientes comenzaron a comprar modelos pre-diseñados y con talles pre-definidos desde una vidriera.

Hoy en día, las compañías están comenzando a perfilar su experiencia de venta a fines de que ajusten de forma personalizada a cada individuo. Esto conlleva a modificar constantemente el estándar de un producto o servicio, de la misma manera en que el sastre conocía en profundidad a su cliente, solo que las empresas hoy poseen la capacidad de llevar la habilidad de la artesanía a gran escala. Sea cual sea la industria, gerentes están aprendiendo a medir y equipar a sus clientes día a día, individuo por individuo. A modo de ejemplo, Adidas y Haier están adoptando prácticas de manufacturar productos basados en los pedidos online de los individuos.

Como resultado de esta constante innovación, consumidores individuales y de tipo B2B esperan cada vez más una experiencia customizada.

Según un reporte de Salesforce’s llamado “Estado del Cliente Conectado”, basado en un estudio de más de 6700 consumidores individuales y compradores de negocios en 17 naciones, demuestra que ser considerado como una personas y no un número es de suma relevancia en un 84% para consumidores individuales y en un 83% para compradores de negocios. El tipo de experiencia desarrollada por Amazon -- con páginas user-friendly, opiniones de otros individuos y recomendaciones motorizadas por máquinas—ha revolucionado la forma en que los individuos realizan sus compras en casi un 70%.

De hecho, los compradores de negocios son mucho más demandantes que consumidores individuales en lo que es experiencia de usuario. El mismo estudio demostró que el 74% de consumidores de negocios pagarían más por una diferenciada experiencia de usuario comparado con el 63% de consumidores individuales. Se observa también un reparto similar de consumidores de negocios (81%) y consumidores

individuales (79%) que afirman que la experiencia de usuario que ofrece una compañía es igual de importante que la calidad del producto o servicio que ofrecen. Es así como se observa que para el comprador moderno la experiencia de usuario es vital.

Es sumamente importante tener en cuenta el concepto de B2I a la hora de desarrollar la app.

2.5- Estructura de la App

En esta última sección se pretende definir cómo estará estructurada la app, es decir, qué tipo de servicios incluirá desde el punto de vista del comercio y consumidor y los módulos que contendrá.

Desde el punto de vista del **usuario consumidor** la app poseerá una página de bienvenida donde el mismo podrá registrarse, vinculando su usuario a un e-mail o red social. En el registro, el usuario comparte su información personal, así como dirección de entrega de los pedidos y método de pago (efectivo, tarjetas)

Una vez adentro, la app llevará al usuario a la pantalla principal donde podrá visualizar las categorías de productos, comercios que ofrecen promociones, soporte en línea en caso que tenga dudas sobre la utilización de la app y un link para modificar la dirección de entrega del pedido. Es importante destacar las categorías en que los productos estarán divididos ya que posteriormente en este trabajo se realizará una estimación del ratio de captura esperado por cada categoría. En tanto, las categorías de productos se dividen en: **comidas y restaurantes, bebidas alcohólicas y brebajes, farmacia y cuidado y tiendas de regalos.**

El consumidor podrá elegir un comercio de cada categoría para luego solicitar su producto. Los mismos son acumulables y de distintos rubros.

Procediendo a la parte de pago, el consumidor podrá seleccionar el medio de pago, horario de entrega, confirmar la dirección de entrega e ingresar un cupón de descuento. Estos últimos son entregados a los consumidores de forma única cuando se adhieren a la plataforma y luego al pasar ciertos niveles de volumen de compra a través de la app.

Por su parte, el **usuario comerciante** tendrá la posibilidad de asociarse a la plataforma personalizando su sección en base a su estrategia de ventas. Los comerciantes podrán acceder a diseñar su propia disposición en la pantalla, es decir, el diseño de la gama de colores, promociones en las cuales quieren hacer hincapié, qué productos desean mostrar y en qué orden, etc. La idea

detrás de la personalización de su propia sección en la app es poder llevar el local físico a la plataforma con el objetivo de que el potencial cliente que está navegando en la misma sienta la diferenciación en cada marca. Es darle al comerciante la posibilidad de lograr una ventaja estratégica sobre su competidor en la plataforma misma.

Luego de haber establecido el marco teórico del problema y solución que pretende cubrir Troupper, así como la metodología Scrum bajo la cual la empresa trabaja se procederá en las siguientes secciones a plasmar las distintas facetas del desarrollo del proyecto.

Análisis Estratégico

Una de las decisiones más críticas para el destino del negocio es la selección de las estrategias a seguir por la empresa. No existe una sola estrategia, sino varias estrategias empresarias que dependen mutuamente y se relacionan jerárquicamente entre ellas.

A través de su libro “Dirección estratégica de negocios” (2016), Ocaña señala cinco dimensiones en la formulación de la estrategia:

- Estrategias Competitivas o de Negocios
- Estrategias de Posicionamiento competitivo
- Estrategias de Crecimiento
- Estrategias Organizacionales
- Estrategias Funcionales

1) Estrategias Competitivas o de Negocios

La estrategia de negocios define el cómo competir, es decir, la forma competitiva de la empresa dentro del sector. La misma sirve como “guía” sobre las cuales se desarrollarán las demás estrategias e incluye acciones de la empresa para imponer una ventaja competitiva superior a la de la competencia.

Estrategia Competitiva

Sensibilidad al Precio	Alta	Estrategia de Precios	Estrategia de Marca/Precios
	Baja	Negocio Estancado	Estrategia de marca
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la diferencia de marca	

Se determina en el análisis de estrategia competitiva que el proyecto seguirá una estrategia de precios.

Cuando un mercado de clientes –o un segmento de ellos– exhibe una alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, la atribución del cliente al momento de la compra se orientará a aquel producto que, con prestaciones mínimas aceptables, ofrezca el más bajo precio de plaza, o por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio de mercado. Estos clientes no

hacen recaer su valor en los atributos diferenciales del producto, solo en su precio, con una prestación mínima aceptable.

Los usuarios en este tipo de aplicaciones son muy sensibles a las diferentes ofertas de precios que existan entre las distintas apps e incluso los precios que estén determinados fuera de las mismas. Así, por ejemplo, la misma variedad de pizza, del mismo local y ubicado a la misma distancia puede variar en precio entre Über Eats, Rappi o Pedidos Ya. La variación en precio se da principalmente dependiendo la tarifa de transacción que cada app cobre al negocio: Über Eats posee una de las tarifas más altas (35%) por lo que es de esperar que si un cliente pide su pizza a través de dicha app pague un monto un poco mayor comparado a Rappi o Pedidos Ya cuya presión sobre los comercios es menor. En este sentido, la sensibilidad al precio es alta y la fidelidad o sensibilidad a la marca es baja, pues la solución principal que buscan los clientes dentro de la app es un Marketplace que unifique una gran variedad de negocios y conseguir la mejor oferta.

2) Estrategia de Posicionamiento

La posición competitiva de una empresa está condicionada por la cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logre señalará su posición como líder, seguidor o rezagado.

Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguido normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr "alguna" participación de mercado aceptable.

2) Estrategia de Posicionamiento

	Entorno con dominio de Oportunidades	Entorno con dominio de amenazas
Capacidades empresariales con dominio de Fortalezas	Estrategia Ataque/Contra-ataque (Táctica Envolvente)	Estrategia de Ataque (Táctica de varios lados)
Capacidades empresariales con dominio de Debilidades	Estrategia de Defensa (Táctica de Flancos)	Estrategia de Defensa (Táctica de Retaguardia)

En particular se justifica que el accionar de Trouppe lidere a una **estrategia de ataque con táctica envolvente**. La característica básica de una estrategia de ataque es aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado. La empresa que decide atacar al mercado debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones ya que, por lo general, cuenta con fortalezas (valor empresario en términos de identidad y/o diferencias y/o eficiencia) que le dan las

condiciones para aumentar o mantener su cuota de mercado. La **estrategia ataque** para aumentar la participación de mercado a través del incremento del valor empresario implica concentrarse en aquellas actividades de valor propias del proceso estratégico, ya sean actividades internas o las externas de valor vinculadas con el proveedor o con el canal de distribución. Incremento del valor empresario se puede dar a través de más y/o nuevos productos, más líneas de productos, otros usos del productos, nuevas marcas, nuevas formas de distribución o cualquier otro modo que supere el valor empresario actual y/o el propuesto por otra empresa competidora.

La *táctica envolvente* es razonable para una empresa que posea mayores fortalezas que debilidades salga a atacar o a contraatacar. Si el sector está dominado por oportunidades habrán empresas competidores del sector y empresas que querrán ingresar debido algún tipo de atractivo (tamaño y/o crecimiento de las ventas, demanda potencial, baja rivalidad competitiva, etc.) Aquellas empresas que posean capacidades empresarias dominadas por fortalezas no dejarán escapar la oportunidad, ya sea para mantener su posición actual (contraatacar) o para aumentarla atacar. Se adjunta en el *archivo anexo* el análisis del sector justificando el predominio de oportunidades sobre amenazas.

3) Estrategia de Crecimiento

Existen tres formas o caminos para el crecimiento del negocio:

Estrategias intensivas: se focalizan en oportunidades que no han sido explotadas por la empresa, buscan aumentar la participación o cuota de mercado. Dentro de las estrategias intensivas se pueden mencionar:

- Penetración de mercados: busca aumentar la cuota de mercado mediante productos que actualmente ofrece.
- Desarrollo de clientes: busca ofrecer los productos actuales de la empresa a nuevos segmentos de clientes.
- Desarrollo de productos: consiste en ofrecer productos nuevos a clientes actuales.

Estrategias de diversificación: consiste en presentar productos nuevos a clientes nuevos. Dentro de la diversificación, puede presentarse como:

- Diversificación relacionada: se interrelacionan dos o más actividades de valor o UEN.

- Diversificación no relacionada: crean negocios que no tienen nada que ver entre sí.

Estrategia de integración: se refiere a las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios. Dentro de la misma se pueden mencionar:

- Integración hacia atrás: la empresa incorpora a su sistema otra institución proveedora de algún insumo básico.
- Integración hacia adelante: una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final.
- Integración horizontal: negocios conjuntos entre empresas del mismo nivel.

Una herramienta para determinar qué estrategia de crecimiento debería seguir la organización es la matriz de crecimiento de Ansoff:

3) Estrategia de Crecimiento (Ansoff)

Línea de Productos	Nuevos	Desarrollo de Productos	Diversificación
	Actuales	Penetración de Productos	Desarrollo de Clientes
		Actuales	Nuevos Mercados

Se observa que la empresa está desarrollando un producto nuevo apuntando al mercado actual, es decir, a la región del Caribe. Bajo estas dos variables, la estrategia de crecimiento a seguir es **Desarrollo de Productos**.

El nombre de la estrategia la precede, pues consiste básicamente en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas) sobre la base de los clientes actuales.

4) Estrategia Organizacional

La formulación de la estrategia organizacional busca que el crecimiento de la estructura acompañe el crecimiento del negocio. Existen tres formas básicas de estructuración estratégica de la empresa:

- Desarrollo interno

- Adquisición o absorción
- Alianzas o fusiones

En este caso, la forma de llevar adelante la estrategia organizacional es optar por **desarrollo interno**. Esta forma de estrategia organizacional también puede ser conocida como reestructuración downsizing, y está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado. Se procura una adaptación coherente de la estructura organizacional a las estrategias de negocio y crecimiento, buscando alinear la visión, cultura y estructura organizacional a las estrategias propuestas previamente.

En efecto, y llevado a la práctica, un aspecto clave en el desarrollo interno en la compañía es acompañar el crecimiento, la magnitud y el impacto que generará el desarrollo del proyecto con la inversión adecuada. En la sección de finanzas estará en detalle la necesidad de capacidades que se requerirán para el crecimiento sustentable del proyecto, pero básicamente concierne personal con habilidades específicas en el área de desarrollo de apps y software así como la tecnología, hardware y oficinas adecuadas para que el personal trabaje de forma eficiente; y por otro lado, personal con vasta experiencia en la parte de negocios y administración de proyectos.

5) Estrategia Funcional

También conocidas como estrategias operativas, se establecen programas para las diferentes áreas funcionales de la empresa que funcionan como base de los objetivos de negocio, crecimiento y organizacional. Las principales estrategias funcionales son:

- **Estrategia de operaciones:** comprende información y decisiones sobre fabricación, capacidad instalada, tecnología, nuevos productos, gestión de la calidad, organización de las operaciones e infraestructura, entre otras.

Operacionalmente, el desarrollo de la app incluye el tipo de tecnología (hardware y software) que será idóneo para el tipo de app que se pretende desarrollar. Más importante aún bajo qué lenguaje de programación se desarrollará (Java, React, etc.). También comprende las funciones e infraestructura de al app en sí.

- **Estrategia de comercialización:** encargada del análisis de los mercados, competidores, segmentación, posicionamiento. Comprende decisiones sobre el producto, su precio, la distribución y comunicación.

La estrategia de marketing será meramente digital. Para ello, se dedicará una sección exclusiva para dar a conocer modernas estrategias de marketing.

- **Estrategia financiera:** realiza evaluaciones del desempeño económico-financiero de la empresa, mide ciertos indicadores como la rentabilidad, el riesgo, el costo de capital, etc.

Financieramente, es de vital importancia analizar la estructura que se adoptará en sentido si la empresa se apalancará frente a un préstamo, buscar inversores o vender parte del negocio a un socio a fines de obtener financiamiento para operar los dos primeros años del negocio sin necesidad de erogar fondos propios de la empresa y poder empezar a generar un EBITDA positivo a partir del tercer año. A futuro, será importante analizar también una estrategia de *cash flow management*, esto es, darle movimiento a todo el caudal de efectivo que entrará por la plataforma. Pues debido al movimiento que se generará dentro de la app Troupper tendrá en sus manos una gran cantidad de *cash* que puede capitalizar en inversiones de corto y largo plazo.

- **Estrategia de desarrollo organizacional y personal:** se encarga de la gestión de los recursos humanos. Comprende tareas relacionadas a la selección, promoción, asignación, desarrollo y evaluación del personal.

Para el caso, será vital reclutar al personal capacitado y con capacidades muy específicas para el desarrollo de dicha app. Por sobre esto, el foco de la empresa también reside en el entrenamiento del personal actual por lo que será clave el proceso *up-skilling*.

Marketing Digital

Contexto Actual

El contexto digital hoy en día, es muy diferente al del marketing digital de hace unos años o el del marketing per sé cuándo no había internet, o cuando las compras se hacían mediante un periódico, o una radio, o un anuncio televisivo.

El contexto digital de hoy en día contiene a más de 4.000 billones de personas online en el mundo. Es decir, el 53 por ciento de la población mundialmente ya cuenta con acceso a internet, lo cual es algo inmenso. Actualmente, cuando las empresas distribuyen su contenido digital los medios sociales tiene penetración del 42 por ciento mundialmente. Es decir, más de tres mil billones de personas están en alguna red social, sea Facebook, Youtube, Twitter, Instagram, entre otras redes sociales. Y, por último, la penetración en redes sociales, en medios móviles, es de un 39 por ciento mundialmente. Esto quiere decir que hay casi tres billones de personas que utilizan medios sociales a través de un dispositivo móvil. Entonces, el contexto hoy en día, para una empresa que quiere vender, es que, digitalmente la mitad de la población y en la región iberoamericana, está comenzando a tener una gran penetración el internet. Luego de esa gran penetración casi un 80 por ciento de esas personas que tienen internet, utilizan medios sociales. Y de esas personas que utilizan medios sociales casi el 100 por ciento de ellas lo hace a través también de un dispositivo móvil, tenga la aplicación de Instagram, Facebook, Youtube Twitter, entre otras aplicaciones sociales.

Contexto Digital



Imagen 2: Contexto Digital Actual. Fuente: Wolf Growth Partners.

Los compradores digitales han estado creciendo mundialmente de forma estable desde el 2016. Al 2021 se estima que van a ver más de dos billones de dólares generados en compras 100 por ciento online. Es decir, en este contexto moderno las personas están comenzando a digitalizarse cada vez más, utilizando redes sociales, conectándose cada vez más con dispositivos móviles y teniendo experiencias de compras 100 por ciento en línea. Se estima que para 2021 habrán más de USD\$2 billones generados por online y más de 2

billones de compradores en línea. Eso es aproximadamente, un poco menos de un 30 por ciento de la población mundial.

Es que 7 de 10 adultos están compran productos en línea. Otra cosa que se puede observar es que las personas de 22 a 44 años son las más propensas a comprar en línea.

Contexto Digital

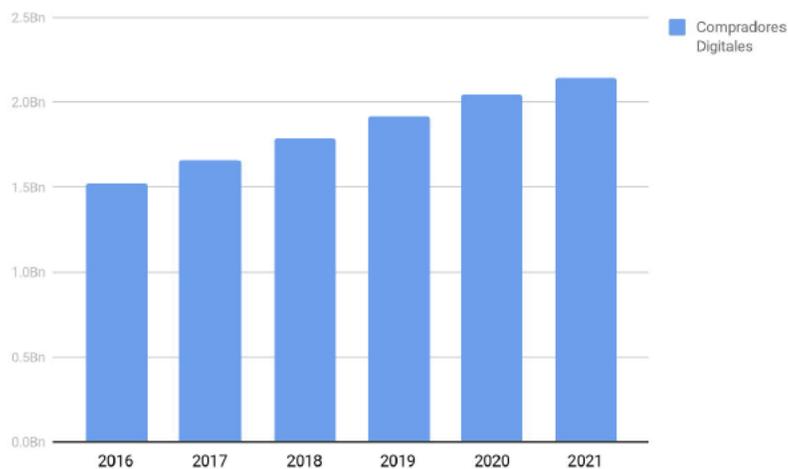


Imagen 3: Crecimiento de compradores digitales. Fuente: Wolf Growth Partners.

Las compras en línea que se hacen desde un dispositivo móvil están comenzando a superar ampliamente a las copras realizadas a través de una computadora. La experiencia de comprar a través de un dispositivo móvil es cada vez es más cómoda y ágil ya que pueden ser realizadas desde cualquier lugar y los procesadores de pagos en línea son cada vez más cómodos y ajustados a este tipo de dispositivos.

Entrando en un contexto latinoamericano, el 25 por ciento de las ventas se hacen online, lo cual va un poco de la mano con la cantidad de compradores digitales. De ese total de compras aproximadamente un 30 por ciento de esas compras online se pagan online. Es decir, muchas de ellas se pagan contra oferta o con algún método de pago offline como en el caso de México Oxxo Pay, en el caso de Brasil el Boleto Electrónico o en Argentina Mercado Pago.

El marketing digital ha sido ampliamente estudiado por Kotler. Según el autor, el marketing digital es “aquel que surge en la actual era de la información basada en las tecnologías de la información. Los informadores están bien documentados y pueden comparar diversas ofertas de similares productos. Para ello la marca tiene que segmentar el mercado y desarrollar un producto que satisfaga las necesidades de los públicos objetivos”.

Kotler divide al marketing en cuatro clasificaciones:

- Marketing 1.0
- Marketing 2.0
- Marketing 3.0
- Marketing 4.0

Marketing 1.0

Centrada en el producto, el marketing 1.0 según Kotler es aquel que se dedica a ofrecer el producto o el servicio.

Además, la comunicación es unidireccional, es decir que no existe un feedback entre el que brinda la información con los usuarios debido a que las tecnologías tampoco permitían esta interacción.

Cuando se trata de llegar a llamar la atención de los compradores el marketing 1.0 solo informa los beneficios del producto sin llegar a un lenguaje que llegue a los sentimientos de los potenciales clientes.

Los canales de difusión son principalmente las pautas en radio y televisión, así como anuncios en periódicos y revistas.

También es llamado marketing off line, ya que aún no se utiliza internet para llegar a vender el producto.

Marketing 2.0

Para esto, se han desarrollado herramientas de análisis, que permiten a las empresas tratar de conocer a sus clientes.

En esta etapa también existe una interacción entre los usuarios y las empresas que se encuentran en plataformas digitales.

Marketing 3.0

Esta es la fase del marketing en donde la empresa se preocupa por el mundo y porque sus clientes vean en sus productos no solo los beneficios sino la preocupación de la empresa de cuidar el medio ambiente o la buena convivencia. Es decir que no solo se dedican a vender. A modo de ejemplo las empresas sostenibles se dedican a reciclar o utilizar energía renovable para la elaboración de sus productos.

En esta etapa las empresas entienden que sus clientes viven en un mundo con muchos problemas tanto ambientales, como económicos y sociales.

Marketing 4.0

Es en este tipo de marketing donde la plataforma de Trouppe calificaría. Pues constantemente en esta fase se tiene como base la economía digital y las transacciones que se realizan en los medios digitales, tales como Birdspeed. Para esto las empresas tienen que comprender a un usuario muy cambiante y adaptarse al mismo.

Kotler propone que los que se dedican al marketing digital acompañen al usuario en las siguientes etapas:

- Cuando es consciente del producto.
- Para cuando se sienten atraídos por el producto.
- Responden a consultas del consumidor sobre el producto.
- Compra del producto.
- Recomendación del cliente después de consumir o haber probado el producto.

Estrategia de Marketing Digital

Para la creación de contenido y la promoción de la app se seguirá un modelo de marketing digital utilizado por *Content & Community Managers* en compañías digitales.

Dicho proceso sigue fundamentalmente 5 pasos:



Imagen 4: Proceso de creación de contenido digital. Fuente: Wolf Growth Partners.

1) Planificación

Entonces la primera parte consiste en la planificación que comprende entender el porqué del contenido a crear, es decir, cuál será su propósito. En este sentido, lo que Troupper pretende con una campaña de marketing es darle la mayor visibilidad posible a la nueva app. Al ser un servicio completamente nuevo, es de vital importancia reconocer qué canales utilizar y a qué público se apunta a fines de lograr la mayor penetración posible. Otro aspecto clave a la hora de realizar marketing en la región del Caribe tendrá que ver con los socios estratégicos: realizar alianzas con distribuidores en cada una de las islas será clave para que ellos mismos también incentiven la descarga de la app para su utilización.

Por otro lado, la etapa de planificación consiste en definir quienes serán los destinatarios del mensaje. En este punto se definen las características de los usuarios de la app:

- Segmento regional: Caribe, pues no existe en la región una app lo suficientemente conocida, robusta y confiable que genere valor en los clientes.
- Rango etario: 15-55 años de edad, rango etario en el cual se considera que las personas poseen conocimientos tecnológicos suficientes para descargar, registrarse y utilizar una app.

Este proceso estratégico por otro lado tiene como objetivo generar un estado afectivo entre el potencial usuario y el producto generando una convicción que la marca es la correcta a la hora de comprar (o en este caso, descargar a su móvil). Se pretende crear una oferta y crear una relación con la audiencia. Esto puede ser de diversas formas: publicitando en base a la cultura de la región, generando empatía con una situación de compra del consumidor, publicitando a través de personajes sobre los cuales el público ya tiene una relación afectiva, etc.

Para el caso de la app Troupper apuntará a hacer hincapié sobre la cultura local: generar una sensación de bienestar y relax que se asocia con el Caribe; crear el ambiente en la mente del consumidor, es decir, que se proyecte realizando su pedido desde su hotel, un resort o la playa y obtener su pedido de forma instantánea.

En esta primer etapa también es imperante definir también en que formatos se distribuirá el contenido: video, en imagen, formato físico, banners de led, etc. En particular, el formato deseado será a través de redes sociales y en banners led en aeropuertos y cruceros. Este último punto es de gran relevancia ya que es un aspecto clave para generar visibilidad de la app en los turistas.

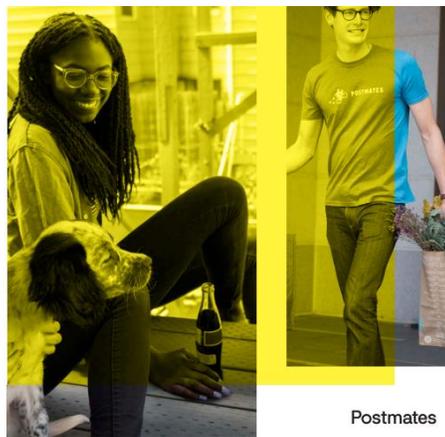
2) Creación

La siguiente etapa es la de creación, es definir que formato es el contenido se va a crear. El formato puede incluir por ejemplo subir una imagen o infografía para compartir en Instagram feed o en sus historias, hacer vivos o streaming por Facebook o Instagram promocionando un producto.

Para este caso el formato de preferencia sería tratar de generar impacto a través de imágenes y videos en redes sociales. En el contenido en sí del se hará foco sobre la rapidez, la amplia gama de productos y los vastos beneficios que utilizar la app trae al consumidor. A modo de ejemplo se utilizan algunas infografías de PostMates:

Postmates made more than 35 million deliveries to customers, generating more than \$1.2 billion in revenue through the Postmates platform and saving customers more than 11 million hours in time.

These totals were calculated by Postmates as of April 1, 2018.



Postmates

Esta infografía hace foco sobre la cantidad de entregas en un año, las ganancias generadas a través de la plataforma y un estimado del tiempo que los clientes ahorran (11 millones de horas).

Imagen 5: Indicadores clave de Postmates. Fuente: postmates.com

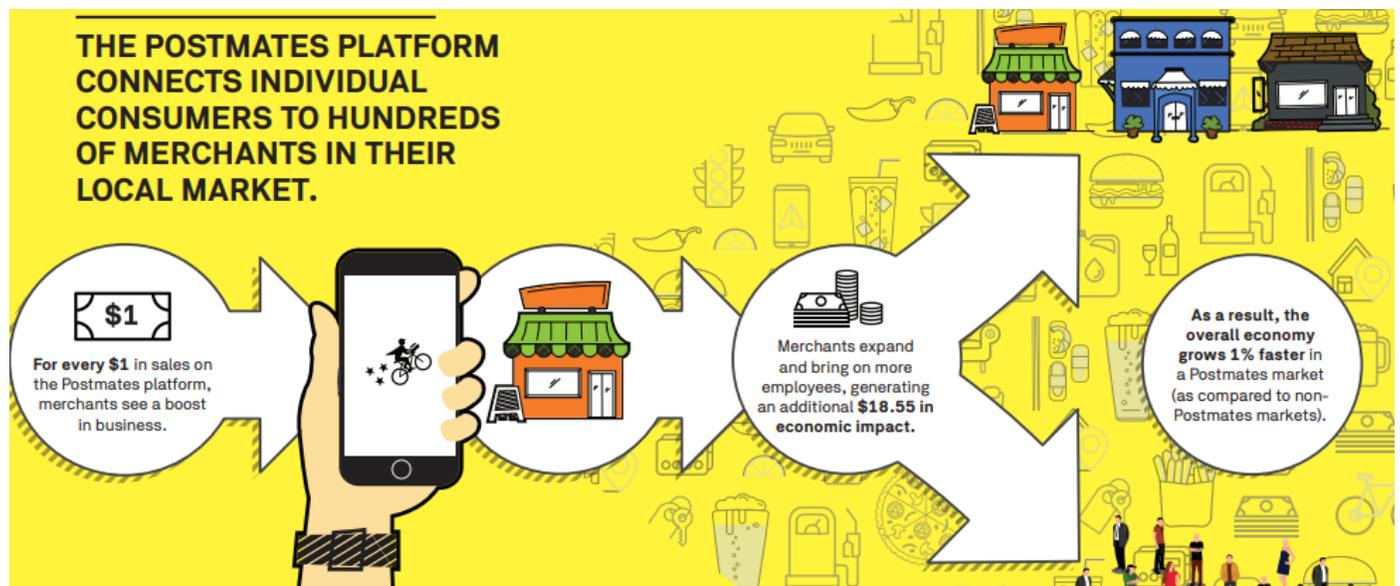


Imagen 6: Proceso de negocio Postmates. Fuente: postmates.com

Este flyer muestra un desglose de los efectos que se produce en el proceso de negocio por cada USD\$1 de venta a través de la plataforma, mostrando el impacto financiero y de crecimiento sobre los comercios gracias a la app.

3) Distribución

Luego viene la etapa número 3 de distribuir y es aquí donde se define en qué medio social establecerá la compañía: Facebook, Instagram, YouTube, en concreto seleccionar realmente aquellos medios sociales que están relacionados fuertemente con la audiencia objetivo, aquellos medios que realmente hacen sentido

para distribuir el contenido.

Es importante en esta etapa ser constante y coherente. No es cuestión de compartir una sola vez una publicidad, pues eso no genera impacto en la mente del consumidor. Es importante el factor de repetición, es decir, constantemente mostrar la marca en las redes de forma tal que cuando el consumidor objetivo mira sus redes vea la marca. Quizás la persona no pone su atención plena sobre el post de Instagram por ejemplo, pero el hecho que visualmente entre a su mente el nombre de la marca, la gama de colores, el tipo de fuente, algún dato, descuentos, etc. es determinante a la hora de generar impacto. Entonces, periódicamente las redes de la empresa o negocio deben estar nutridas con información relevante para el consumidor.

El medio social clave para distribuir el contenido es sin dudas Facebook. A continuación se presenta un mapa que indica los medio sociales más utilizados por país:

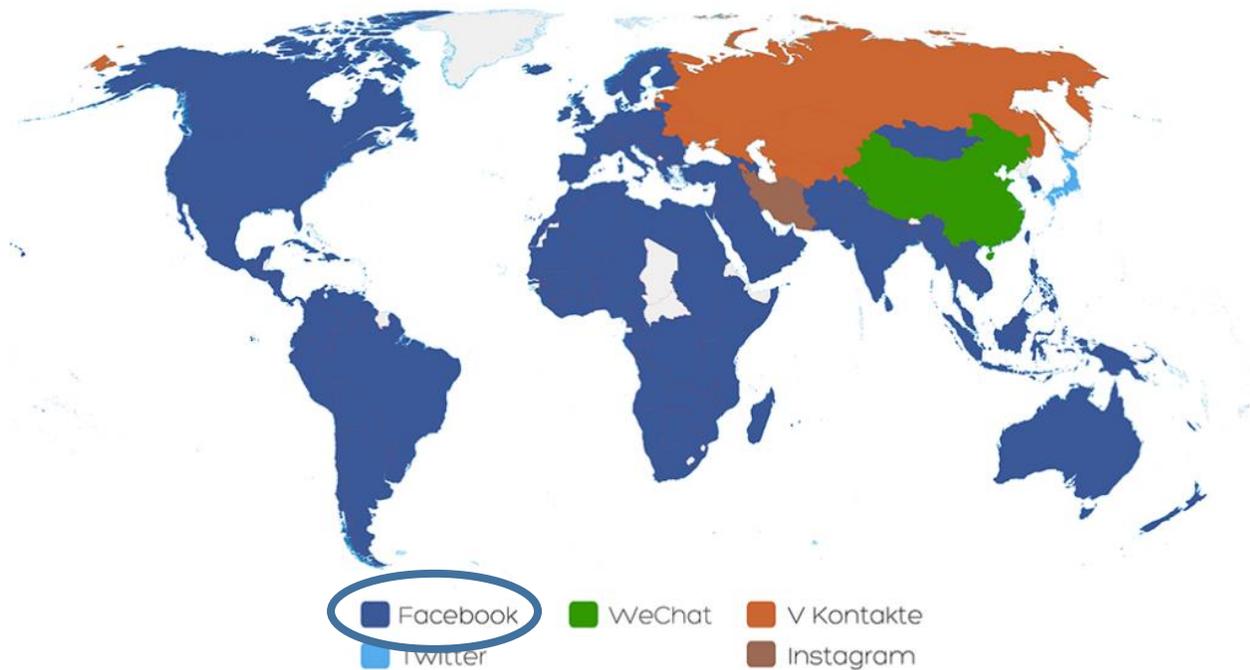


Imagen 7: Redes sociales más utilizadas por país. Fuente: vincos.it

Se observa que en Centroamérica la red social más utilizada es Facebook. Pues entonces es clave dirigir una gran parte del contenido a través de Facebook. Esto no quita que se descarten otras redes sociales, pero Facebook será el canal principal de contenido. Como se mencionó en la etapa de Planificación esta publicidad se adaptará tanto a dispositivos móviles como a banners que puedan ser utilizados en aeropuertos o cruceros.

4) Análisis

La 4ª etapa consiste en el análisis del contenido. El objetivo es principalmente medir a través de indicadores el impacto que ha generado la campaña de marketing y poder mejorar incluso más las campañas a futuro.

En particular, los grupos de métricas que se estimarán se dividirán en:

- a) Nivel de *engagement*: el *engagement* es el nivel de interacción que un usuario genera con el contenido. Es uno de los indicadores más importantes que se medirá en:
 - Cantidad de nuevos seguidores. (Crecimiento)
 - Cantidad de reacciones, “me gusta”, comentarios y publicaciones compartidas.
 - Cantidad de menciones.
- b) Alcance: el indicador de alcance mide a cuántas personas llega el contenido.

- Cantidad de veces que una publicación de la marca aparece en el *feed* o línea de tiempo de un usuario de red social.
 - Tráfico de data: permite conocer el tráfico que llega al sitio web procedente de los canales de redes sociales.
- c) ROI: el retorno sobre inversión en una campaña de marketing es el último indicador clave que se tomará en cuenta. Para ellos se determina:
- Costo por click.
 - Costo por cliente obtenido a través de una red social.
 - CTR: es un indicador que mide la cantidad de clicks obtenidos en enlaces publicados en redes sociales.

5) Aprendizaje

Por último viene la etapa de documentación de aprendizaje fines de mejorar las campañas de marketing a futuro con el fundamental objetivo de generar una relación de largo plazo de cliente-marca.

Consiste en analizar las métricas y darle un sentido a las mismas, es decir, entender qué es lo que están diciendo los cliente a través de las mismas y preguntarse: ¿fue efectiva la campaña?, ¿se consiguieron los objetivos esperados?, ¿la elección de los canales fue idónea?, ¿el formato generó un impacto en el cliente?, etc. para que la próxima campaña sea aún mejor.

Análisis de Negocio

Este capítulo cubrirá un análisis del mercado en el cual Troupper operará. Para ello, se desarrollarán los siguientes temas:

- Análisis FODA
- Benchmarking
- Mercado actual
- Potenciales Usuarios

3.1- Análisis FODA



a) **Fortalezas:**

✓ *Contacto con distribuidores confiables:* Troupper posee contacto con distribuidores clave en varios puntos del caribe, incluyendo Antigua y Barbuda, la isla de Aruba, Puerto Rico, entre otros. Estos distribuidores poseen una fuerza logística y de distribución fuerte. Son además socios estratégicos que poseen distribución de algunas de las marcas más reconocidas del mercado como Heineken o Coca-Cola. Esto

permite a Troupper poder llegar a una masa de usuarios mucho mayor de lo que podría hacer por sí mismo. Por sobre esto, a través de dichos socios la empresa pretende

✓ *Mejores prácticas de experiencia de usuario:* Troupper hace foco en brindar la mejor experiencia de usuario a través de sus apps utilizando una interfaz intuitiva, funcionalidades únicas y originales y variedad de plataformas (web, iOS, Android y desktop).

A fines de desarrollar ideas originales y disruptivas Troupper propone hacer un proceso de *design-thinking*. Este proceso puede verse plasmado en el siguiente proceso:

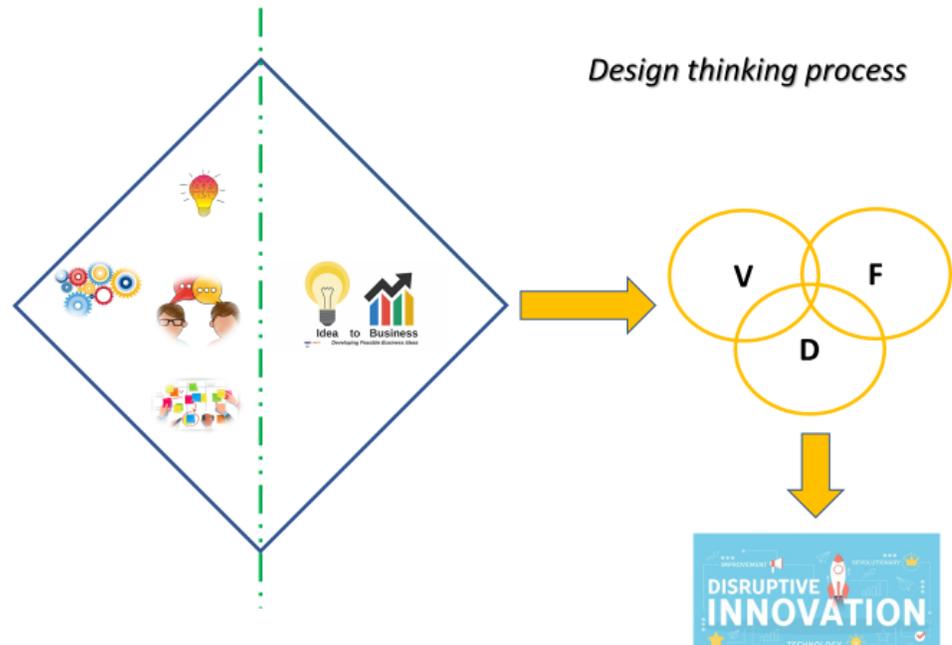


Imagen 8: Proceso de Design Thinking. Fuente: elaboración propia.

El proceso comienza con el equipo haciendo una tormenta de ideas. En este primer paso se pretende generar la mayor cantidad de ideas posibles. Es importante no limitarse, es decir, el equipo puede “soñar” sin limitarse en cuestiones de capacidades tecnológicas, presupuestarias o de otros recursos. Es importante preparar adecuadamente el ambiente para potenciar las ideas innovadoras. Para ello, se puede optar por un lugar luminoso y amplio. Realizar el proceso en un espacio abierto como por ejemplo un jardín o un parque silencioso ayuda a que las personas puedan conectar entre sí y tener un espacio de tranquilidad. El día de la semana en que se decide realizar este proceso es de suma importancia también. Idealmente, debería optarse por un día

viernes ya que las tareas laborales de la semana han quedado atrás y la concentración puede estar pura y exclusivamente en crear. En cambio, si se realizara un día lunes o martes habrían personas del equipo desconcentradas por e-mails, reuniones o tareas urgentes.

Una vez seteado el ambiente, se procede a la tormenta de ideas (parte izquierda del rombo). Para ello, simplemente se necesita una pantalla (o pizarra) de tamaño considerable para poder ir anotando y relacionando todas las ideas que surjan. Es preferible tener una pantalla ya que se pueden ir abriendo varias ventanas donde se pueden dejar asentadas todas las ideas que surgieron, para luego poder volverse a ellas.

Las pizarras tienen la desventaja de que su espacio es limitado y una vez ocupado el espacio debe borrarse todo lo que se pensó.

Una vez que el equipo ya ha agotado todas sus ideas, se procede la parte de reducción de las mismas (parte derecha del rombo). Aquí se pretende descartar aquellas ideas que para ese momento presente la empresa no posee la capacidad para llevar adelante y quedarse con aquellas que tienen potencial alcanzable.

Una vez seleccionadas se realiza un análisis de cada una de ellas en base a tres condiciones (triada de círculos):

- **Factibilidad:** la factibilidad se refiere a analizar si la empresa posee los recursos y capacidades tecnológicas para materializar esta idea, o de forma alternativa, si esos recursos pueden conseguirse fuera de la empresa.
- **Viabilidad:** este punto requiere analizar si la idea puede ser afrontada desde un punto de vista financiero. De nuevo, se pueden tomar en cuenta recursos financieros propios de la empresa o externos (apalancamiento, inversión externa o venta de capital).
- **Deseabilidad:** para este tercer factor, el equipo debe preguntarse profundamente qué tan deseable es para ellos desarrollar la idea, hasta qué punto creen en la que la misma va a generar un impacto disruptivo en el mercado. Este factor es de vital importancia, pues si el equipo no tiene una fuerte convicción por su propia idea será en vano todo el análisis de factibilidad y viabilidad.

Una vez finalizado este análisis, el output de todo este proceso será, idealmente, una idea innovadora.

Bajo este análisis de *design-thinking* en sus tres variables el proyecto califica como **factible** en sentido que internamente la empresa posee el *know-how* de personal y capacidades tecnológicas para desarrollar este tipo de tecnología y, por otro lado, posee socios estratégicos en Argentina y México con capacidades extra que refuerzan el recurso humano interno; es **viable** en sentido que la empresa ha detectado algunos potenciales inversores que podrían financiar de forma sostenible al proyecto durante los dos primeros años de vida; por último, es **deseable** para toda la organización y existen expectativas de que el proyecto será uno de los activos más importantes de la empresa.

✓ Disponibilidad 24/7: la app estará disponible 24 hs para que el cliente pueda realizar sus pedidos en el momento que desee. Por su parte, Troupper ofrecerá soporte tecnológico en tiempo completo a fines de asegurar que la plataforma a no se caiga y pueda operar sin inconvenientes.

✓ *Personal Shopper*: los *Personal Shoppers* son “compradores personales” cuya función consiste en realizar las compras a pedido del cliente y seleccionar todos los productos con el mayor cuidado posible. Escogen cada producto como si estuvieran comprándolos para ellos mismos. Esta fortaleza permite que al cliente le genere confianza plena comprar a través de la app y, más aún, poder fidelizarlo a que continúe comprando por Birdspeed.

b) **Debilidades:**

✓ *Logística no centralizada*: esta debilidad está referida a que Troupper no podrá administrar la logística de todos los repartos ni tampoco asegurar un nivel de inventario a fines de cumplir con los pedidos del cliente. En cambio, la logística queda a cargo del distribuidor o comercios residentes de cada isla y, en caso que sus tiempos de reparto no sean ideales la marca BirdSpeed se vería dañada.

✓ *Recursos financieros limitados*: actualmente Troupper no posee las capacidades financieras para invertir enteramente en un proyecto de tal magnitud. Dicho esto, se debe desarrollar una cuidadosa estrategia para la adquisición de capital externo.

✓ *Falta de equipo local con know-how adecuado:* hasta el momento, Troupper no posee un socio tecnológico en la región Caribe que posea las capacidades y conocimientos tecnológicos que pueda dar soporte al equipo de desarrollo propio de la empresa. Esto puede probar ser un impedimento a nivel desarrollo, prueba y ejecución de la plataforma.

c) **Oportunidades:**

✓ *Competencia local débil/nula:* es esta la gran oportunidad que Troupper pretende cubrir. Tal como se ha destacado previamente, la región Caribe no posee actualmente una app robusta que cubra las necesidades de este negocio por lo que la empresa tiene la oportunidad de ganar un gran porcentaje de la cuota del mercado.

✓ *Estructura demográfica poblacional:* el Caribe es una región con una media de edad de alrededor de 32 años. Es decir, una población joven que posee conocimientos básicos de como descargar y utilizar una app. Se profundizará sobre el análisis demográfico y de usuarios en la sección 3.3) *Investigación de Mercado*.

✓ *Cambio en la forma de comprar de los consumidores:* hoy en día, el consumidor espera una experiencia online implacable. Pretende que el comercio le acerque todas las comodidades a sus dispositivos. Un factor importante que remarca este cambio en la forma de comprar es que el COVID-19 ha fomentado que las personas deban adquirir sus productos de forma remota, y por ende, que comercios se vean obligados a tener presencia online.

✓ *Oportunidades atractivas de expansión regional:* una vez que el proyecto se haya implementado exitosamente en algunos países de la región existe la oportunidad de escalar el proyecto y llevarlo a otros países no solo del Caribe sino también de Sudamérica.

d) **Amenazas:**

✓ *Regulaciones locales:* cada isla posee sus propias regulaciones legales, tributarias y comerciales. Esto podría probar ser una amenaza en cuanto a la forma en que el proyecto se deba implementar, en caso de que realmente sea posible implementarlo.

✓ *Expansión agresiva de competidores de otras regiones:* marcas como Rappi, Pedidos Ya y Glovo están desarrollando sus planes de expansión regional año a

año, teniendo presencia en cada vez más países. Es posible que decidan cruzar sus fronteras de Sudamérica y lleguen al Caribe.

3.2- Benchmarking

En esta sección se pretende hacer benchmarking sobre otras empresas del sector de negocio. Para comenzar, el término proveniente del inglés *benchmarking* en el mundo de los negocios se define como la evaluación de los estándares propios de una organización o industria en comparación con aquellos de otra organización o industria.

Para esta investigación y el proyecto en particular, resulta de especial interés conocer indicadores clave o *KPI's*, umbrales, magnitudes y usuarios que la industria de delivery de bienes posee. Este tipo de información es considerada de suma importancia para anticiparse al potencial mercado al cual la empresa se enfrentará. Realizando dicho benchmarking se podrá tener mejor visibilidad de las magnitudes que este tipo de industria maneja, lo que permitirá estimar la cantidad de usuarios a la que se deberá intentar captar así como estimar indicadores clave que Trouppe debería conseguir a fines de lograr el éxito del proyecto.

Para comenzar, se ahondará sobre empresas referentes de la industria. Se tendrán en cuenta los indicadores de rendimiento más relevantes que incluyen cantidad de usuarios, facturación, cantidad de pedidos, entre otros.

Postmates (USA)

Postmates es una app de delivery de bienes que opera exclusivamente en Estados Unidos. Posee presencia en los 50 estados que conforman el territorio continental.

Con **30 millones de usuarios activos por mes**, Postmates genera un **facturación anual** de **USD\$1.2 billones** en su plataforma, aportando un ratio de crecimiento de los comercios asociados a la plataforma de un 3.7 más rápido en relación a si operaran de forma aislada gracias a la operatoria, la experiencia de e-commerce y el mayor alcance que los comercios poseen a través de la app.

Mensualmente, Postmates posee la capacidad de realizar **5 millones de entregas por mes**, contando con aproximadamente **600,000 comercios** adheridos a la plataforma. Además, adquirió una **inversión** de **USD\$902 millones** en la última ronda de inversores (2019) permitiendo cubrir las **pérdidas** anuales de aproximadamente **USD\$75 millones**.

Rappi (Colombia)

Rappi es una empresa unicornio³ originaria de Colombia. Opera en la industria de delivery de bienes y opera actualmente en 9 países latinoamericanos que incluyen: México, Costa Rica, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Argentina, Uruguay y Brasil, cubriendo a más de 200 ciudades entre las mencionadas naciones.

Con **10 millones de usuarios activos por mes**, Rappi genera una **facturación anual** de **USD\$22,6 millones** conectando a más de **100,000 negocios** con usuarios.

Por otro lado, Rappi recibió una inversión de **USD\$1 billón** por parte de Softbank convirtiéndose en una de las primeras startup unicornio provenientes de Colombia.

Glovo (España)

Glovo es una compañía de origen española que opera en la industria de delivery de bienes. Posee **7 millones de usuarios activos** por mes operando en **25 países**, acaparando aproximadamente 200 ciudades em 4 continentes.

Obtiene una **facturación anual de €52.3 millones** generados a partir de aproximadamente **46 millones de pedidos** por año. En la última ronda de **inversión** recaudó **€150 millones**, lo cual también la convierte en una startup unicornio.

Habiendo investigado dichos indicadores hay ahora una mejor idea sobre los márgenes que caracterizan a esta industria. Es así como se procederá en la siguiente sección a estimar el mercado potencial que Troupper podría atender.

3.3- Investigación de Mercado

En esta sección se describirá cómo se lleva adelante la investigación de mercado con el objetivo de conocer a qué tipo de consumidores se pueden capturar a través de la app así como estimar a cuántos se podrían alcanzar de forma potencial. Se explicará, además, la forma de estimar numéricamente estas magnitudes para luego volcarlo al análisis financiero en el capítulo 4 dedicado a la estructura y finanzas del negocio.

³ Empresas Unicornio: son empresas emergentes, de base tecnológica, que en muy poco tiempo llegan a tener una cotización mayor a los mil millones de dólares.

3.3.1- Categorización de usuarios

El alcance de dicho proyecto pretende llegar a dos tipos de usuarios: personas que residen en el país de interés y turistas que visitan dicho país. Los turistas, a su vez, están subdivididos en dos categorías más específicas que incluyen aquellos que arriban por mar y aquellos que arriban por vuelos. Esta diferenciación es importante de realizar porque el tipo de turista es distinto en cada categoría, por lo que la estrategia para capturarlos deberá adecuarse a cada tipo.

Por otro lado, el rango etario al cual se pretende capturar incluye personas desde los 15 años de edad hasta los 55. La razón es simple, pues se considera que este rango etario es aquel que posee los conocimientos tecnológicos básicos para descargar y utilizar una app de este tipo.

a) Locales

Otro aspecto importante a tener en cuenta incluye la cantidad de residentes con acceso a internet. A continuación se presenta una tabla con el porcentaje de personas por país que cumplen con dicha condición:

Tabla 1: Uso de internet y estadísticas poblacionales del caribe. Fuente: statista.com

Internet Usage and Population Statistics for the Caribbean					
CARIB BEAN	Población (2019 Est.)	% Pop. Ca rib.	Uso de Internet, 31- Mar-19	% Población (Penetración)	Usuar arios % Región
<u>Anguilla</u>	15,1	0.	12,3	81.60%	0.1
<u>a</u>	74	00%	77		0%
<u>Antigua & Barbuda</u>	104, 909	0. 20%	79,7 31	76.00%	0.4 0%
<u>Aruba</u>	106, 053	0. 20%	103, 052	97.20%	0.5 0%
<u>Bahamas</u>	403, 095	0. 90%	342, 631	85.00%	1.5 0%
<u>Barbados</u>	287, 010	0. 60%	234, 659	81.80%	1.0 0%

<u>Bonaire</u>	25,9	0.	20,9		0.1
<u>, St.Eustatius,</u>	71	10%	56	80.70%	0%
<u>Saba</u>					
<u>British</u>	32,2	0.	14,6		0.1
<u>Virgin Islands</u>	06	10%	20	45.40%	0%
<u>Cayma</u>	63,1	0.	54,6		0.2
<u>n Islands</u>	29	10%	30	86.50%	0%
<u>Cuba</u>	11,4	25	5,64		25.
	92,046	.80%	2,595	49.10%	00%
<u>Curaca</u>	162,	0.	151,		0.7
<u>o</u>	547	40%	274	93.10%	0%
<u>Domini</u>	74,6	0.	51,9		0.2
<u>ca</u>	79	20%	92	69.60%	0%
<u>Domini</u>	10,9	24	7,14		31.
<u>can Republic</u>	96,774	.70%	6,803	65.00%	70%
<u>Grenad</u>	108,	0.	69,2		0.3
<u>a</u>	825	20%	45	63.60%	0%
<u>Guadel</u>	0	0	0		0
<u>oupe</u>					
<u>Haiti</u>	0	0	0		0
<u>Jamaica</u>	2,90	6.	1,58		7.0
	6,339	50%	1,100	54.40%	0%
<u>Martini</u>	385,	0.	303,		1.3
<u>que</u>	320	90%	302	78.70%	0%
<u>Monser</u>	5,22	0.	3,00		0.0
<u>rat</u>	0	00%	0	57.50%	0%
<u>Puerto</u>	3,65	8.	3,04		13.
<u>Rico</u>	4,978	20%	7,311	83.40%	50%
<u>St.</u>	7,16	0.	7,24		0.0
<u>Barthélemy</u>	0	00%	0	%	0%
<u>(FR)</u>					
<u>St.</u>	56,3	0.	45,4		0.2
<u>Kitts & Nevis</u>	45	10%	76	80.70%	0%

<u>Saint Lucia</u>	180, 454	0. 40%	142, 970	79.20%	0.6 0%
<u>St. Martin (FR)</u>	32,2 84	0. 10%	16,1 00	49.90%	0.1 0%
<u>St. Vincent & Grenadines</u>	110, 488	0. 20%	76,9 84	69.70%	0.3 0%
<u>Sint Maarten (NL)</u>	40,9 39	0. 10%	33,0 00	80.60%	0.1 0%
<u>Trinidad & Tobago</u>	1,37 5,443	3. 10%	1,06 3,630	77.30%	4.7 0%
<u>Turks & Caicos</u>	36,4 61	0. 10%	28,0 00	76.80%	0.1 0%
<u>US Virgin Islands</u>	104, 909	0. 20%	67,5 40	64.40%	0.3 0%
TOTAL	32,7	73	20,3	62.07	90
CARIBE	68,758	%	40,218	%	%

Como se aprecia en dicha tabla, el 62,07% de la población incluida posee acceso a internet. Nótese que tanto para Haití como la isla de Guadalupe sus respectivos datos se han dejado en cero ya que poseen un nivel muy bajo de personas con acceso a internet y a su vez no son islas en donde Troupper implementaría Birdspeed ya que son dos islas poco atractivas a nivel de negocio. Por otro lado, islas como las Islas Vírgenes Británicas o St. Marten poseen un nivel de acceso a internet muy bajo pero sin embargo resultaría atractivo insertarse en dichos territorios ya que reciben un nivel importante de turistas al año, lo que hace que el negocio allí sea factible.

Teniendo en cuenta los datos demográficos expuestos, se procede a realizar un embudo de los usuarios que utilizarían la app. El gráfico de embudo es una métrica que sirve para especificar qué cantidad de usuarios potenciales se podrían captar para luego poder estimar las ventas que podrían realizarse. El alcance de esta métrica es amplio, como puede apreciarse en el cuadro

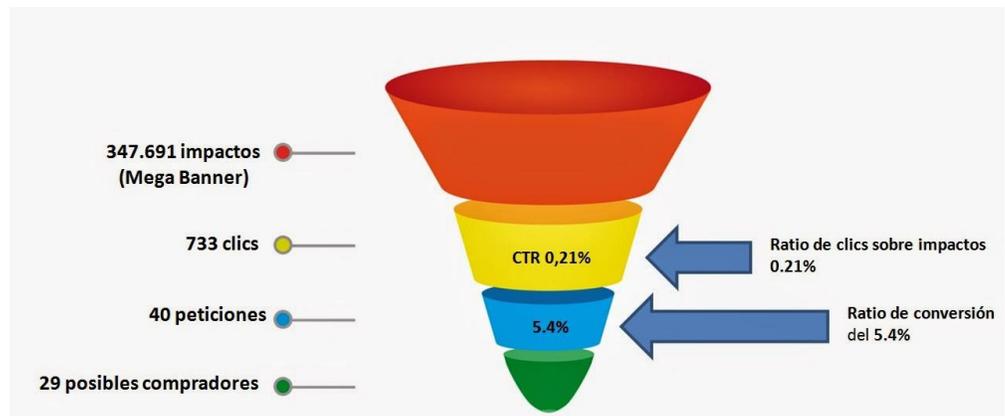


Imagen 9: Embudo de conversión de usuarios. Fuente: Wolf Growth Partners

Pueden especificarse visitas, visitas con registros, cantidad de clicks, cantidad de objetos agregados a un carrito, cantidad de compras efectivas, etc.

El embudo pretende realizar un análisis desde los datos más generales a los más específicos. De esta manera, la siguiente tabla va filtrando los potenciales usuarios para los próximos 5 años, comenzando desde Septiembre de 2021 (se considera el período Enero – Agosto exclusivamente para desarrollo de la app) adoptando la siguiente estructura:

- + Población total en la región Caribe con su respectiva tasa de crecimiento (según datos de la CEPAL).
- + Porcentaje de personas con acceso a internet (según tabla anterior).
- + Personas entre 15-55 años de edad (59.69% de la población total) con acceso a internet.
- + **Total de Sesiones:** Porcentaje de registros en la app. Este factor es estimativo.
- + **Sesiones c/transacciones (CVR):** porcentaje de personas que realizan una compra a través de la app. Las categorías incluidas aquí son aquellas descritas previamente que están divididas en *Comida y Restaurantes, Alcohol y Bebidas, Farmacias y Cuidado Personal y Tiendas de Regalos*. De esta manera, se realiza una estimación muy conservadora del porcentaje de usuarios que se capturarían por categoría.

En este punto es importante hacer *benchmark* sobre los ratios que suelen dominar en la industria. A tales fines, se presentan algunos indicadores referentes del mercado:

Tabla 2: Ratios de conversión por categoría. Fuente: elaboración propia.

Ratios de Conversión por Categoría	
	CVR
Delivery	
Comida & Restaurantes	1.73%
Alcohol & Bebidas	0.90%
Farmacia & Cuidado	1.87%
Tiendas de Regalos	1.55%
PROMEDIO	1.51%
Hospitalidad	
Taxi & Transporte	
Aventura & Entretenimiento	0.20%
Hoteles y Alojamiento	0.20%
PROMEDIO	0.20%

Considerando estos números se planteó un escenario conservador a fines de estimar la cantidad de usuarios que podrían capturarse por cada una de las categorías.

El resultado de realizar dichas estimaciones lleva a conocer la cantidad total de usuarios por mes. Luego, se estima cuantas transacciones o pedidos realiza un usuario por mes para luego estimar la cantidad total de transacciones por mes y por día:

Embudo: Captura Esperada de Usuarios

Año Mes	AÑO 1			
	Sep	Oct	Nov	Dic
Usuarios Locales				
Población total Caribe	43,555,269.00	43,555,269.00	43,555,269.00	43,555,269.00
Acceso a Internet	62.07%	62.07%	62.07%	62.07%
Publico Objetivo (15-55)	16,137,561.17	16,137,561.17	16,137,561.17	16,137,561.17
Total de Sesiones (Registros)	2.00%	2.05%	2.10%	2.15%
Sesiones c/Transacciones (CVR)				
Comida & Restaurantes	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%
Alcohol & Bebidas	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Farmacia & Cuidado	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%
Tiendas de Regalos	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Total Usuarios Locales	2,097.88	2,150.33	2,202.78	2,255.22
Transacciones mensuales por usuario	1	1	1	1
Transacciones totales por mes	2,097.88	2,150.33	2,202.78	2,255.22
Transacciones totales diarias	69.93	71.68	73.43	75.17

Tabla 3: Embudo para usuarios locales. Fuente: elaboración propia.

Este mismo cálculo es realizado para los próximos 5 años. A fines prácticos, esta sección reflejará el resultado anual y no el detalle mensual de los 5 años. Dichos cálculos detallados podrán encontrarse en el archivo llamado Anexos y Tablas.

Es así como para el 5° año se espera captar 122,792 usuarios, los cuales realizan 491,167 transacciones en total. Se nota un alto crecimiento anual en la cantidad de transacciones

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios Locales					
Población Total Caribe	43,555,269	43,762,000	44,017,000	44,287,000	44,554,000
Acceso a Internet	62.07%	62.07%	62.07%	62.07%	62.1%
Público Objetivo (15-55)	16,137,561.17	16,214,157	16,308,636	16,408,673	16,507,599
Total Usuarios Locales	8,706	40,933	63,188	90,453	122,792
Transacciones Totales	8,706.21	40,932.64	126,375.62	271,358.43	491,167.09
Crecimiento Anual (Transacciones)		370%	209%	115%	81%

Tabla 4: Resumen anual de usuarios locales capturados. Fuente: elaboración propia.

b) Turistas por Barco y Avión

Esta segunda sección estará enfocada en analizar la cantidad de turistas que viajan al Caribe mensual y anualmente y arriban por medios de transporte navales y aéreos. Este análisis requirió estimar cuántos turistas arriban de forma mensual a la región y la temporalidad de las vacaciones ya que la temporada alta en el Caribe es entre Diciembre y Marzo y la temporada más baja entre Mayo y Septiembre debido a la gran cantidad de tornados y huracanes.

Para ello, se tomaron de referencia 5 islas que reciben una gran cantidad de turistas en el año 2019: Bahamas, Antigua y Barbuda, Aruba, Jamaica y Turks & Caicos para parametrizarlos en base a la cantidad de turistas que la región sumó en dicho año: **un total de 29,709,973.**

Turismo Mensual	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Bahamas	636,881	608,371	749,044	657,617	589,102	641,410	650,353	553,541	351,494	482,676	618,854	710,186	7,249,529
A&B	146,650	125,771	127,156	70,183	31,510	27,357	33,862	26,624	22,596	34,874	92,236	150,567	889,386
Aruba	222,669	179,293	185,143	156,466	134,642	132,548	150,416	135,053	107,686	131,363	186,767	227,165	1,949,211.00
Jamaica	444,244	404,276	450,011	344,016	320,272	321,584	361,177	311,861	219,138	284,527	369,837	487,691	4,318,634.00
Turks & Caicos	132,476	138,695	146,900	130,250	125,174	132,314	150,221	128,609	94,734	105,741	144,456	168,987	1,598,557.00
Arribos Totales (5 islas)	1,582,920	1,456,406	1,658,254	1,358,532	1,200,700	1,255,213	1,346,029	1,155,688	795,648	1,039,181	1,412,150	1,744,596	16,005,317
Distribución de Estacionalidad	9.89%	9.10%	10.36%	8.49%	7.50%	7.84%	8.41%	7.22%	4.97%	6.49%	8.82%	10.90%	
Promedio Mensual de Turistas en Caribe	2,938,306	2,703,462	3,078,145	2,521,783	2,228,807	2,329,998	2,498,575	2,145,254	1,476,927	1,928,987	2,621,312	3,238,417	
29,709,973													

Tabla 5: Promedio mensual de turistas en Caribe. Fuente: elaboración propia.

Es así como en el cuadro están plasmados la cantidad de turistas que estos países recibieron de forma mensual durante el año 2019 y los totales sumados en la fila de arribos totales (fila amarilla). De esta manera, en todo ese año **16,005,317** turistas visitaron las islas. Es así como dividiendo la cantidad total de turistas de cada mes se divide por el total de **16,005,317** obteniendo en la distribución porcentual de los turistas por cada mes (fila verde). De esta forma se obtiene un dato vital para el análisis que es la *estacionalidad* del turismo en la región. Multiplicando el factor mensual de estacionalidad por la cantidad de turistas que hubo en el 2019 se obtiene de forma muy precisa la cantidad de turistas que visitaron el Caribe de forma mensual (línea naranja).

Luego, se procede a estimar cuántos arribos son por medios marítimos y cuantos por medios aéreos.

Por Mar:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Arribos por Mar													
Bahamas	506,969	457,235	547,466	486,450	430,361	473,018	474,382	422,421	297,391	407,609	513,743	570,065	5,587,110
A&B	121,471	99,835	99,492	46,934	13,637	10,389	10,954	9,865	11,233	19,279	71,615	123,583	638,288
Aruba	128,425	86,084	78,413	62,513	46,099	33,578	46,952	38,953	34,508	53,258	96,766	126,452	832,001
Jamaica	249,635	210,667	213,193	139,282	124,781	92,323	104,127	105,827	84,228	121,975	173,291	226,544	1,845,873
Turks & Caicos	89,527	96,991	90,762	85,205	83,155	86,533	103,118	92,389	81,292	81,559	103,460	117,827	1,111,818
Arribos totales por Mar	1,096,027	950,812	1,029,326	820,384	698,033	695,841	739,533	669,455	508,652	683,680	958,875	1,164,471	10,015,090
Arribos por Mar/Arribos Totales	69.24%	65.28%	62.07%	60.39%	58.14%	55.44%	54.94%	57.93%	63.93%	65.79%	67.90%	66.75%	
Promedio Mensual Turistas por Mar	2,034,508	1,764,950	1,910,693	1,522,843	1,295,729	1,291,659	1,372,762	1,242,680	944,189	1,269,086	1,779,919	2,161,556	18,590,575.00
Distribución de Estacionalidad	10.94%	9.49%	10.28%	8.19%	6.97%	6.95%	7.38%	6.68%	5.08%	6.83%	9.57%	11.63%	

Tabla 6: Promedio mensual de turistas que arriban por mar al Caribe. Fuente: elaboración propia.

La lógica para realizar esta estimación sigue el mismo concepto. Se obtuvieron datos de la cantidad de turistas que llegan de forma mensual por mar a las 5 islas de referencia. Luego se suman las cantidades totales de arribos para cada mes (fila amarilla). La próxima fila representa en términos porcentuales cuántos arribos del total fueron por medios marítimos (fila rosada). Por ejemplo, para el mes de enero 1,096,027 de 1,582,920 de los visitantes llegaron por mar, es decir que el 69.24% de los turistas para dicho mes llegó por medios marítimos. Es así como multiplicando cada factor mensual por la cantidad de turistas mensuales en el caribe se obtiene una estimación de cuántos turistas llegan por mar en el Caribe (fila naranja).

De esta manera, se obtiene el embudo para estimar los ratios de conversión esperados para dicha categoría. A diferencia del público local, a la categoría de turistas se le agrega la parte de *Hospitalidad* que incluye 3 subcategorías clave para el visitante: Taxi y Transporte, Aventura y Ocio y Hoteles y Alojamiento.

Es así como el resultado de dicho análisis lidera a estimar la cantidad de transacciones que realiza un solo usuario y por ende obtener las transacciones totales diarias y mensuales.

Tabla 7: Embudo para usuarios que llegan por mar. Fuente: elaboración propia.

Año Mes	AÑO 1			
	Sep	Oct	Nov	Dic
Arribos por Mar				
Promedio Mensual de Turistas	944,189	1,269,086	1,779,919	2,161,556
Publico Objetivo (15-55)	519,304	697,997	978,955	1,188,856
Total de Sesiones (Registros)	4.00%	4.05%	4.10%	4.15%
Sesiones c/Transacciones (CVR)				
Delivery				
Comida & Restaurantes	0.70%	0.70%	0.70%	0.70%
Alcohol & Bebidas	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%
Farmacia & Cuidado	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Tiendas de Regalos	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Hospitalidad				
Taxi & Transporte	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%
Aventura & Entretenimiento	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Hoteles y Alojamiento	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Total Usuarios por Mar	405	551	783	962
Transacciones mensuales por usuario	1	2	2	3
Transacciones totales por mes	405	1,102	1,565	2,886
Transacciones totales diarias	13.50	36.75	52.18	96.21

Por Avión:

Arribos por Avión	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Bahamas	129,912	151,136	201,578	171,167	158,741	168,392	175,971	131,120	54,103	75,067	105,111	140,121	1,662,419
A&B	25,179	25,936	27,664	23,249	17,873	16,969	22,908	16,759	11,363	15,595	20,621	26,984	251,098
Aruba	94,244	93,209	106,730	93,953	88,543	98,970	103,464	96,100	73,178	78,105	90,001	100,713	1,117,210
Jamaica	194,609	193,609	236,818	204,734	195,491	229,261	257,050	206,034	134,910	162,552	196,546	261,147	2,472,761
Turks & Caicos	42,949	41,704	56,138	45,045	42,019	45,781	47,103	36,220	13,442	24,182	40,996	51,160	486,739
Arribos totales por Avión	486,893	505,594	628,928	538,148	502,667	559,373	606,496	486,233	286,996	355,501	453,275	580,125	5,990,227
Arribos por Avión/Arribos Totales	30.76%	34.72%	37.93%	39.61%	41.86%	44.56%	45.06%	42.07%	36.07%	34.21%	32.10%	33.25%	
Promedio Mensual Turistas por Avión	903,798	938,512	1,167,452	998,940	933,078	1,038,339	1,125,812	902,573	532,738	659,901	841,394	1,076,861	11,119,398.00
Distribución de Estacionalidad	8.13%	8.44%	10.50%	8.98%	8.39%	9.34%	10.12%	8.12%	4.79%	5.93%	7.57%	9.68%	

Tabla 8: Promedio mensual de turistas que arriban por avión. Fuente: elaboración propia.

Se obtuvieron datos de la cantidad de turistas que llegan de forma mensual por avión a las 5 islas de referencia. Luego se suman las cantidades totales de arribos para cada mes (fila amarilla). La próxima fila representa en términos porcentuales cuántos arribos del total fueron por medios marítimos (fila rosada). Por ejemplo, para el mes de enero 486,693 de 1,582,920 de los visitantes llegaron por mar, es decir que el 30.76% de los turistas para dicho mes llegó por medios marítimos. Es así como multiplicando

cada factor mensual por la cantidad de turistas mensuales en el caribe se obtiene una estimación de cuántos turistas llegan por mar en el Caribe (fila naranja).

De la misma forma que los turistas que llegan por mar, se obtiene el embudo para estimar los ratios de conversión esperados para dicha categoría. A diferencia del público local, a la categoría de turistas se le agrega la parte de *Hospitality* que incluye 3 subcategorías clave para el visitante: Taxi y Transporte, Aventura y Ocio y Hoteles y Alojamiento.

Es así como el resultado de dicho análisis lidera a estimar la cantidad de transacciones que realiza un solo usuario y por ende obtener las transacciones totales diarias y mensuales.

Tabla 9: Embudo para usuarios que llegan por avión. Fuente: elaboración propia.

Año Mes	AÑO 1			
	Sep	Oct	Nov	Dic
Arribos por Avión				
Promedio Mensual de Turistas Publico Objetivo (15-55)	532,738	659,901	841,394	1,076,861
Total de Sesiones (Registros)	293,005.79	362,945.76	462,766.63	592,273.62
Sesiones c/Transacciones (CVR)	4.00%	4.05%	4.10%	4.15%
Delivery				
Comida & Restaurantes	0.70%	0.70%	0.70%	0.70%
Alcohol & Bebidas	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%
Farmacia & Cuidado	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Tiendas de Regalos	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Hospitalidad				
Taxi & Transporte	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%
Aventura & Entretenimiento	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Hoteles y Alojamiento	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Total Usuarios por Avión	229	287	370	479
Transacciones mensuales por usuario	1	2	2	3
Transacciones totales por mes	229	573	740	1,438
Transacciones totales diarias	7.62	19.11	24.67	47.93

Como se puede observar, para ambos casos se plantea el embudo para el período de septiembre a diciembre del primer año. Debido a que el análisis de este proyecto está proyectado a 5 años resulta de mayor practicidad y prolijidad adjuntar en el archivo **Anexos y Tablas** la tabla completa.

Se presenta a continuación el resumen anual de captura de usuarios para cada categoría:

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arribos por Mar					
Turistas Anuales	6,154,750	18,590,575	18,590,575	18,590,575	18,590,575
Público Objetivo (15-55)	3,385,112	10,224,816	10,224,816	10,224,816	10,224,816
Total Usuarios por Mar	2701.056732	10937.70367	14789.72234	19206.15088	24186.98926
Transacciones Totales	5,959.14	23,515.86	31,820.53	41,345.72	52,091.44
Crecimiento Anual (Transacciones)		295%	35%	30%	26%

Tabla 11: Resumen anual de arribos por mar. Fuente: elaboración propia.

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arribos por Avión					
Turistas Anuales	3,110,894	11,119,398	11,119,398	11,119,398	11,119,398
Público Objetivo (15-55)	1,710,992	6,115,669	6,115,669	6,115,669	6,115,669
Total Usuarios por Avión	1,364	6,537	8,840	11,480	14,459
Transacciones Totales	2,980	13,282	17,975	23,357	29,430
Crecimiento Anual (Transacciones)		346%	35%	30%	26%

Tabla 10: Resumen anual de arribos por avión. Fuente: elaboración propia.

A modo de conclusión, se observa la cantidad usuarios y transacciones que se captarían en términos absolutos y relativos en cuando al cambio porcentual anual.

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Total de Usuarios	12,772	58,407	86,817	121,139	161,437
Cambio Anual (%)		357.32%	48.64%	39.53%	33.27%
Cantidad total de Transacciones	17,645.03	77,730.71	176,171.02	336,061.63	572,688.58
Cambio Anual (%)		340.52%	126.64%	90.76%	70.41%

Tabla 12: Resumen anual de cantidad total de transacciones. Fuente: elaboración propia.

Es así como habiendo estimado la cantidad de usuarios potenciales se puede proceder al capítulo de finanzas.

Análisis Financiero

El siguiente capítulo tiene como objetivo realizar una proyección financiera del proyecto Birdspeed para los próximos 5 años. Para ello armará un estado de resultados proyectado a 5 años con el objetivo de obtener el **EBIDTA** anual a fines de que dicho indicador pueda ser presentado a potenciales inversores que puedan estar interesados en financiar el proyecto. El análisis financiero se dividirá en:

- ✓ Split de productos, precios, descuentos y regalías.
- ✓ Inversión y Gastos.
- ✓ Estado de Resultados.

Todos los valores a continuación son expresados en USD.

4.1) Split de productos, precios, descuentos, tarifas y logística

Debido a la variedad de categorías de productos que la app admitirá es necesario definir qué porcentaje de las transacciones que hagan los usuarios se alojará a cada categoría, o en otras palabras, cuál será el split de los productos respecto a las transacciones.

Split de Productos:

En ese sentido, se asume que durante el transcurso de los próximo 5 años los gustos de los consumidores respecto a las categorías de productos en cuestión se mantendrán constantes de forma tal que el split porcentual será estable a lo largo de período bajo análisis. Por ende, se define el siguiente split:

Tabla 13: Split porcentual de productos. Fuente: Troupper LLC.

Split de Producto	
Tipo de Servicio	
Delivery	
Comida & Restaurantes	35%
Alcohol & Bebidas	20%
Farmacia & Cuidado	10%
Tiendas de Regalos	5%
Hospitalidad	
Taxi & Transporte	10%
Aventura & Entretenimiento	10%
Hoteles y Alojamiento	10%

Como puede observarse, la categoría de *Comida y Restaurantes* es aquella con mayor porcentaje debido a que las apps de delivery de bienes trabajan fuertemente con restaurantes. Es así que se asume que

será la categoría dominante con un 35% del split. En segundo lugar, *Alcohol y Bebidas* acapara el 20% del split ya que el consumo de bebidas alcohólicas en el Caribe es alto debido a la gran cantidad de turistas que llegan en el año. Seguidos se encuentran productos *Farmacéuticos y Cuidado y Regalos* los cuales forman un mínimo de 10% y 5% respectivamente.

En la parte de Hospitalidad tanto *Taxi y Transporte, Aventura y Turismo y Hoteles y Alojamiento* poseen un 10% del split total ya que son 3 actividades correlacionadas exclusivas de un turista.

Precios:

En cuanto a precios, es necesario analizar los precios que se manejan en el mercado. A continuación se presenta un cuadro con el precio promedio por transacción y las fuentes sobre las cuales se hizo *benchmarking* a fines de obtener el parámetro más preciso:

Tabla 14: Precio promedio estimado por categoría de productos. Fuente: clientes directos de Troupper en la región Caribe.

Precios	Precio Promedio	
Delivery		
Comida & Restaurantes	\$	15.00
Alcohol & Bebidas	\$	50.00
Farmacia & Cuidado	\$	15.00
Tiendas de Regalos	\$	20.44
Promedio	\$	25.11
Hospitalidad		
Taxi & Transporte	\$	15.00
Aventura & Entretenimiento	\$	135.00
Hoteles y Alojamiento	\$	265.00
AVERAGE	\$	138.33

A la categoría *Comida y Restaurantes* se ha determinado un precio de USD\$15 por pedido. Estimar dicho precio resulta de gran complejidad debido a que el público turista que visita la región suele gastar montos muchos mayores de lo que gasta un residente. Por otro lado, debido a que no existen apps del estilo que Troupper pretende desarrollar no se puede tener un parámetro de comparación de lo que gastaría una persona para esta categoría. Por ende, se utiliza como parámetro de comparación el costo un plato de comida tradicional en el Caribe. El mismo ronda los USD\$11.40. Un acompañamiento al plato principal ronda los USD\$4.93. Por ende el precio por un plato de comida ronda los USD\$16.23. Debido a que el escenario que plantea Troupper es conservador, el precio que se define queda redondeado a USD\$15.

A la categoría de *Alcohol y Bebidas* se le ha asignado un precio promedio de USD\$50. Para ello, se ha tomado en cuenta que en el Caribe hay un alto consumo de licores y bebidas blancas. En particular, se tomaron en cuenta una variedad de licores y ron de distintos tipos (el ron es la bebida más popular del Caribe). El precio promedio de botellas de ron de primera marca es de USD\$72.6 por botella, mientras que el de licores premium ronda los USD\$53. El promedio entre ambos es de USD\$35.02. Debido a que dichas bebidas suelen ser acompañadas con bebidas diluyentes es que se define como precio final USD\$50 por pedido.⁴

Para la categoría de *Farmacias y Cuidado* se decidió asignar un precio promedio de USD\$15. Según un informe del área de *Health and Economics Financing* dependiente de *Pan American Health Organization* (archivo **Tablas y Anexos**) el porcentaje promedio de gasto en productos farmacéuticos es del 2.79% del PBI per cápita. En términos nominales, esto representa un gasto anual de USD\$380.34 en farmacias. De ese monto, tan solo el 5% representa compras por plataformas de e-commerce debido a que la mayoría de los productos farmacéuticos requieren de recetas autorizadas por médicos por lo cual el comprador debe acudir a una farmacia a realizar su compra. En tanto, el 5% representa un gasto de USD\$19.02. El proyecto trata de mantener precios por debajo del promedio, por lo que se concluye con un precio por transacción de USD\$15.

Para *Regalos* se ha definido un precio de USD\$20.44 por pedido. Según un estudio de la consultora *Deloitte* una turista gasta en promedio USD\$511 durante un viaje de 10 días. El 40% de ese total lo realiza a través de alguna plataforma de e-commerce. Es decir que el 40% del monto total de USD\$511 entre 10 días equivale a USD\$20.44, monto que se utilizará de referencia para el análisis financiero.

Descuentos:

La política de descuentos es una herramienta clave a la hora de captar nuevos usuarios. Apps como Pedidos Ya, Rappi o UberEats ofrecen descuentos de incentivo a sus nuevos usuarios. Estos suelen ser vouchers por un monto fijo o un porcentaje sobre cierta categoría de productos.

Para el caso de Birdspeed se definió un 10% de descuento para nuevos usuarios que utilizarán la app por primera vez. Este 10% es descontado del total de los ingresos totales de la plataforma

Tarifa de transacción:

Una pregunta clave que hasta ahora no ha surgido es: cómo Troupper genera ganancias a través de la app? El modelo de negocio permite a un negocio tener presencia en la plataforma y de esa manera potenciar

⁴ Fuente: dichos datos fueron proporcionados por algunos clientes actuales de Troupper.

sus ventas. Troupper, a cambio, cobra una regalía porcentual de cada venta a través de la app. El aspecto clave en esta parte es cobrar un monto que sea rentable para Troupper pero que a su vez no ejerza un esfuerzo muy grande al negocio y que dicho porcentaje se traslade al fin y al cabo al consumidor final, provocando un sobreprecio del bien.

En este sentido, se buscaron regalías de algunas empresas referentes de la industria. Es importante destacar que empresas líderes como UberEats no han sido incluidas en el análisis ya que cobran un porcentaje de casi el 35%, monto que a criterio de Troupper es demasiado elevado. Por su parte, Postmates (EEUU), Pedidos Ya y Rappi (Latinoamérica) cobran un monto de 24.5%, 30% y 22.5%. El promedio entre dichos porcentajes es de 25.67%. De esta manera es como Troupper decide redondear el monto de regalías a **25% por cada compra a través de la app**. Este monto es descontado al local

Tabla 15: Promedio estimado de Tarifa de Transacción. Fuente: Troupper LLC.

Tarifa de Transacción	%
Postmates	24.50%
Pedidos Ya	30%
Rappi	22.50%
PROMEDIO	25.67%

Logística:

En el proyecto bajo análisis, la logística de delivery de bienes quedará a cargo de cada negocio. Es mucho más conveniente que cada negocio se ocupe de su propia logística en vez de que Troupper asuma esa responsabilidad. Existen tres razones principales para esto: Troupper no posee una fuerza logística propia ni el *know-how* suficiente para poder armar una red de repartos robusta que cumpla con la cantidad de pedidos y los tiempos de demanda de delivery; por otro lado, muchos distribuidores del Caribe ya poseen su propia flota logística por lo que tiene más sentido ofrecerles a dichas empresas el negocio de la logística exclusivamente; y por último, este modelo de negocio no pretende obtener una ganancia sobre el cargo de delivery per sé.

Delivery:

Resulta de suma importancia aclarar que bajo el modelo de negocio planteado el delivery, es decir la logística de los repartos, quedará a cargo de un socio estratégico logístico o distribuidor en cada isla sobre la cual se lance el proyecto. La tarifa de delivery quedará a cargo del consumidor final y dicha tarifa quedará como ganancia para dicho socio logístico.

En resumen:

Habiendo analizado todas las aristas que compone la estructura financiera del negocio es importante destacar:

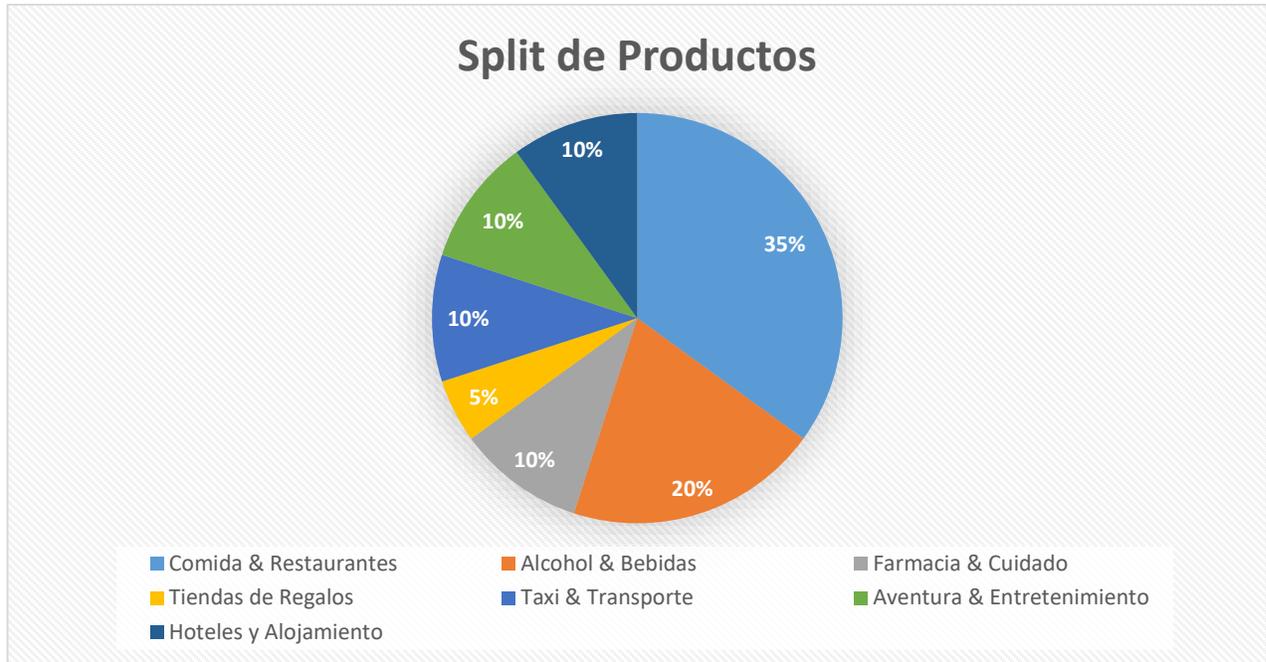


Gráfico 1: Split de Productos. Fuente: elaboración propia.

La distribución promedio de precios a fines de proyectar los estados financieros a 5 años será de la siguiente manera:

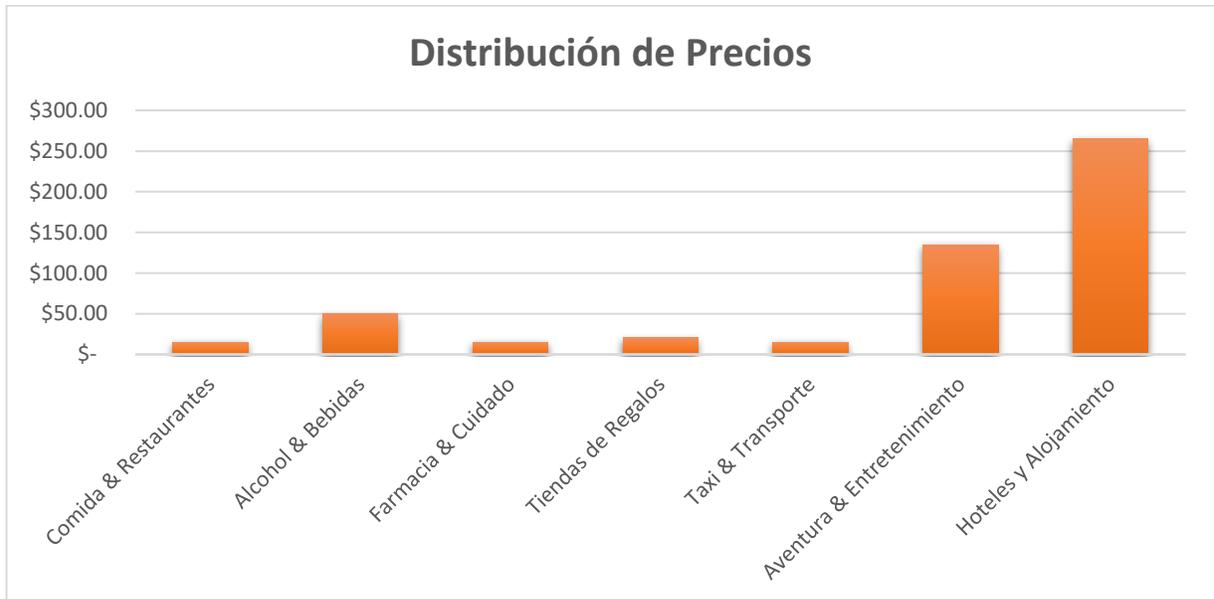


Gráfico 2: Distribución de precios. Fuente: elaboración propia.

De una venta de USD\$100:

- USD\$10 corresponden a un descuento (para nuevos usuarios). Este monto es descontado de los ingresos de Troupper.
- USD\$25 son descontados de los ingresos del negocio que opera en la plataforma y equivale al ingreso para Troupper.
- USD\$65 representan la ganancia al negocio que opera en la plataforma por la venta realizada a través de la misma.
- No se tiene en cuenta el costo de delivery ya que no representa un gasto o erogación para Troupper, sino que afecta al consumidor final y al socio de logística.

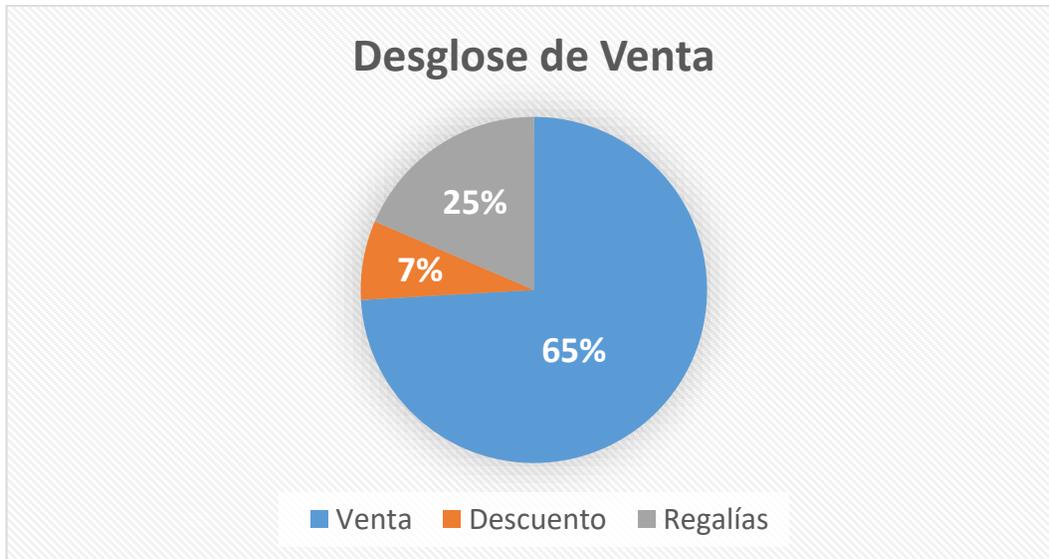


Gráfico 3: Desglose de una venta en porcentaje. Fuente: elaboración propia.

4.2) Inversión y Gastos

En la siguiente tabla se plasma el nivel de inversión que el proyecto para desarrollar Birdspeed requerirá. La tabla refleja el nivel de inversión anual. En el archivo **Tablas y Anexos** se refleja el detalle mensual de inversión y gasto para cada uno de los 5 años de proyección del proyecto.

Los costos están divididos en:

❖ Inversión tecnológica:

- *Servidores*: los servidores son la base o el piso por sobre una aplicación o software funciona y alimenta de información a dichos programas. Es importante que esta inversión sea elevada para asegurar la mejor calidad de los mismos ya que si se caen la aplicación deja de funcionar. El mantenimiento de los mismos también está incluido en este cálculo.

- *Base de datos*: la inversión en bancos de datos toma gran relevancia porque es allí donde todo el tráfico de información se va a almacenar.

❖ Costos de Staff:

- *CTO (Chief Technology Officer)*: así como en la mayoría de las empresas existen CEO, CFO o CCO (gerente general, gerente financiero y gerente comercial, respectivamente) es muy común encontrar un CTO -Chief Technology Officer- o Gerente Tecnológico. El perfil de esta persona tiene que ser uno que posea vasta experiencia en desarrollo de apps, por eso es que será una persona clave en el proyecto.

- *Director Financiero*: el rol de director financiero muy probablemente sea el CFO de Troupper, pero se considera de todos modos en los gastos debido al tiempo que debe dedicar exclusivamente a dicho proyecto en vez de otros dentro de la empresa
- *Director de Ventas*: como en el caso de CFO, el CCO de Troupper estará encargada de administrar las estrategias de ventas utilizando tiempo de forma exclusiva a este proyecto.
- *Director de Marketing*: un director de marketing es esencial para que el proyecto salga a flote. Los esfuerzos de marketing para dar a conocer la marca, generar un impacto y que descargas de la app tendrán que ser grandes si se quiere lograr el éxito.

Estos cuatro roles serán gerentes encargados de administrar todo el proyecto. Bajo la metodología de Scrum estarán en el rol de ***Dueños de Producto***.

Estas personas trabajarán cercanamente con:

- *Administrador de Marketing*: esta persona se encargará de dar soporte al director de marketing.
- *Administrador de Ventas*: esta persona se encargará de dar soporte al director de ventas.
- *RRHH y Relaciones Institucionales*: el rol de RRHH e Institucionales estará enfocado en administrar a las personas dentro del proyecto así como forjar relaciones con socios estratégicos.
- *Legales*: el área de legales será clave para el desarrollo seguro del proyecto ya que el mismo se lanzará en distintas islas que, a pesar de estar localizadas en una misma región, sus leyes pueden diferir unas de otras. Dicho rol estará encargado de asegurar que el proyecto puede ser lanzado dentro de los marcos legales de cada país.
- *Tesorero*: este rol será clave a la hora de administrar el cash Flow, ya que la operatoria del proyecto generará un nivel muy alto de dinero a medida que corren los años.
- *Contador*: un contador con experiencia será de suma importancia ya que es un proyecto
- *Analista Financiero*: el analista financiero trabajará estrechamente con el Tesorero y Contador a fines de definir las estrategias financieras más convenientes para el proyecto tales como estrategias y administración de cash flow y devolución del financiamiento que reciba el proyecto.
- *Atención al consumidor*: este rol toma cada vez mayor relevancia debido al nuevo concepto *B2I* que se mencionó previamente. Ante cualquier inconveniente que tenga un consumidor la atención al cliente tiene que estar disponible 24 horas para atender sus inquietudes y que cada uno tenga el sentimiento de que es un cliente único y valorado por la empresa.

El **Equipo de Desarrollo** estará compuesto por una variedad de personas avocadas pura y exclusivamente a tecnología de información (*IT* o *TI* en español). La tareas principales de este equipo incluirán el desarrollo de la app así como el mantenimiento de la misma:

- *Backend*: los expertos en Backend son aquellos desarrolladores especializados en la lógica de una programa así como los datos que se procesan en el mismo. Para el desarrollo de Birdspeed se estima que en Backend se necesitarán 2 expertos.

- *Frontend*: aquellos especializados en Frontend poseen el expertise en la parte interactiva de la app, es decir, aquello con lo que el usuario final de una app se relaciona. Es aquí donde los programadores deben ser creativos en cuanto a *UX* y *UI* (*experiencia de usuario* e *interfaz de usuario*, respectivamente) a fines de que se desarrolle una app *user-friendly* y que sea atractiva de usar. En Frontend se estima que 3 personas serán necesarias.

- *Full Stack*: el full stack es aquella persona que une el *back back* y *front*, es decir, una persona que tiene una visión macro de una app y por lo tanto es experta en ambos frentes. El expertise de 3 full stack serán necesarios para poner en marcha el proyecto.

- *Scrum Master*: tal como se describió anteriormente, el Scrum Master es la persona que da soporte a los distintos equipos dentro de un proyecto de Scrum. La colaboración con el equipo de desarrollo será clave para que estos entiendan la necesidad del negocio. El rol de Scrum Master es único.

- *Script*: el script es un lenguaje de programación que permite automatizar la ejecución de tareas dentro de un programa. Existen una gran variedad de tipos de lenguajes dentro de esta categoría. Para este desarrollo se necesitarán 2 personas.

Es así como habiendo mencionado todos los **costos de staff** se procede a analizar los **costos de non-staff**. Es importante destacar que los costos de staff se mantienen relativamente estables entre los años 2-4 y que al 5° aumentan. La razón es que se estima que al 5° año la app necesite ser potenciada para mitigar los riesgos de quedar desactualizados y fuera del mercado.

❖ **Costos de non-staff**: estos costos son alocados al personal que no está involucrado en el corazón del desarrollo de la app pero que son necesarios para el éxito del mismo. Bajo el marco de Scrum se los denomina como **Socios de Negocios**. También se incluyen otros gastos:

- *Soporte Legal*: este soporte estará ubicado en EEUU a fines de proveer la consultoría legal propia del país, ya que la empresa está radicada allí.

- *Soporte Contable*: el soporte contable también será relativo de EEUU a fines de proveer soporte en la parte impositiva principalmente.
- *Oficinas*: las oficinas serán destinadas exclusivamente para el desarrollo de la app. El objetivo es contar con el equipo de desarrollo radicado en un mismo lugar a fines de potenciar el trabajo de los mismos. Estas oficinas estarían ubicadas en la provincia de Mendoza, donde se espera formar el equipo de desarrollo.
- *Agencia de Marketing, Marca y Diseño*: el área de marketing y diseño de marca estará tercerizado. Es una forma de liberar al equipo de staff de esta responsabilidad y hacer foco en un desarrollo efectivo de la app.
- *Licencias*: las licencias son permisos para poder operar con una app en distintos sistemas operativos. Dos tipos de licencias serán necesarias para implementar esta app: iOS (Apple) y Android.
- *Viajes y gastos*: a pesar de que el trabajo remoto presenta ahorro en muchos gastos fijos (oficinas, por ejemplo) y viajes, es importante poder entablar relaciones personales y cara a cara con socios. Un gerente puede conectar de una forma mucho más humana si viaja hasta el lugar de un potencial socio en vez de hacerlo por una videollamada de Zoom. Es por esto que se estiman costos de viaje.
- *Otros gastos*: esta categoría incluye gastos imprevistos.
- *Computadoras y equipos*: esta categoría incluye el equipamiento que se le otorgará al equipo de desarrollo en sus oficinas.

Los costos de **non-staff** se mantienen constantes durante el período de 5 años. Fluctúa solamente la fila de *computadoras y equipos* ya que se estima que cada 2 años será necesario hacer mantenimiento o reemplazar los equipos por unos más nuevos.

Tabla 16: Inversión y gasto proyectado a 5 años. Fuente: Troupper LLC.

Investment & Overhead Split	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Inversión: Tecnología					
Servidores (Firebase)	\$ 36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00
Bases de Datos	\$ 20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00	\$20,400.00
Costos de Staff*					
CTO	\$ 96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$120,000.00
Director Financiero	\$ 72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$96,000.00
Director de Ventas	\$ 72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$96,000.00
Director de Marketing	\$ 72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$96,000.00
Gerente de Marketing	\$ 20,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Gerente de Ventas	\$ 20,000.00	\$60,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00
Gerente de RRHH & Relaciones Instit.	\$ 20,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Consultoría Legal	\$ 20,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Tesorero	\$ 16,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00
Contador	\$ 16,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00	\$48,000.00
Analista Financiero	\$ 12,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00
Servicio al Cliente	\$ 12,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00
Equipo de Desarrollo					
Backend	\$ 22,800.00	\$22,800.00	\$22,800.00	\$22,800.00	\$22,800.00
Frontend	\$ 34,200.00	\$34,200.00	\$34,200.00	\$34,200.00	\$34,200.00
Full Stack	\$ 34,200.00	\$34,200.00	\$34,200.00	\$34,200.00	\$34,200.00
Scrum Master	\$ 24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
SMA Script	\$ 22,800.00	\$22,800.00	\$22,800.00	\$22,800.00	\$22,800.00
Total costos de Staff	\$ (642,400.00)	\$ (914,400.00)	\$ (974,400.00)	\$ (974,400.00)	\$ (1,070,400.00)
Costos de Non-Staff *					
Soporte Legal	\$ 24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
Soporte Contable	\$ 24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
Oficinas y Alquileres	\$ 60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Agencia de Mkting - Diseño & Marca	\$ 52,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00
Licencias	\$ 12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Viajes	\$ 36,000.00	\$36,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
Otros gastos	\$ 24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
Laptops & leasing de Equipos	\$ 30,000.00	\$18,000.00	\$27,000.00	\$18,000.00	\$27,000.00
Total costos de Non-Staff*	\$ (262,000.00)	\$ (234,000.00)	\$ (231,000.00)	\$ (222,000.00)	\$ (231,000.00)
Total Inversión y Gastos	\$ (904,400.00)	\$ (1,148,400.00)	\$ (1,205,400.00)	\$ (1,196,400.00)	\$ (1,301,400.00)

Habiendo presentado los gastos de inversión y gastos, se observa que a medida que transcurre la vida del proyecto la inversión aumenta de forma sustentable.

4.3) Estado de Resultados (P&L)

El tercer punto de la sección financiera concierne la estimación del resultado de la operatoria del proyecto. El indicador financiero que se tomará en cuenta es el **EBITDA**, uno de los indicadores más observados por analistas a la hora de determinar si un proyecto es viable desde un punto de vista financiero.

Como en secciones previas de dicho proyecto de investigación, se adjunta en el archivo **Tablas y Anexos** el detalle mensual del estado de resultados durante el transcurso de 5 años de proyección. A fines prácticos, se detalla en la tabla a continuación el estado de resultados anual.

Tabla 17: Estado de Resultados proyectado a 5 años. Fuente: Troupper LLC.

Proyección Financiera						
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas Brutas: Locales	152,550.29	717,221.69	2,214,353.63	4,754,742.44	8,606,229.76	
Ventas Brutas: Usuarios por Mar	351,720.23	1,387,953.06	1,878,111.46	2,440,307.37	3,074,540.78	
Ventas Brutas: Usuarios por Avión	175,866.29	783,942.70	1,060,912.47	1,378,605.07	1,737,020.48	
Ingresos Totales en la App	680,136.81	2,889,117.45	5,153,377.56	8,573,654.87	13,417,791.02	
Tarifa por Delivery	61,757.59	272,057.48	616,598.56	1,176,215.72	2,004,410.02	
Tarifa por Transacción	260,361.17	1,146,955.48	2,599,491.45	4,958,757.45	8,450,306.32	
Descuentos	(68,013.68)	(288,911.74)	(515,337.76)	(857,365.49)	(1,341,779.10)	
Otros Ingresos - (membresías/marketing)	-	-	-	-	-	
Valor de Ventas Netas (NSV)	934,241.89	4,019,218.67	7,854,129.82	13,851,262.55	22,530,728.26	
Costo de servicio	(612,123.13)	(2,600,205.70)	(4,638,039.80)	(7,716,289.38)	(12,076,011.92)	
Costo Delivery - Socio Local Clave	(61,757.59)	(272,057.48)	(616,598.56)	(1,176,215.72)	(2,004,410.02)	
Costos de e-commerce	(56,054.51)	(241,153.12)	(471,247.79)	(831,075.75)	(1,351,843.70)	
Ganancia Bruta	204,306.66	905,802.36	2,128,243.66	4,127,681.69	7,098,462.62	
A&P (Publicidad & Promociones)	(400,000.00)	(1,200,000.00)	(840,000.00)	(600,000.00)	(360,000.00)	
CAAP	(195,693.34)	(294,197.64)	1,288,243.66	3,527,681.69	6,738,462.62	
Inversión y Gastos	(904,400.00)	(1,148,400.00)	(1,205,400.00)	(1,196,400.00)	(1,301,400.00)	
EBITDA	(1,100,093.34)	(1,442,597.64)	82,843.66	2,331,281.69	5,437,062.62	
EBITDA Margen s/NSV	-118%	-36%	1.05%	17%	24%	

En este estado de resultados puede apreciarse que los ingresos totales de la app consideran la suma de las ventas brutas de cada categoría de usuarios, es decir, locales y turistas que llegan por mar y avión. Luego, se suma el cargo por delivery y el porcentaje que se cobra por cada transacción. La siguiente fila condensa el 10% de descuento otorgado a los nuevos usuarios.

Es así como se obtienen las **ventas netas (NSV, Net Sales Value)**. A la facturación se le descuenta el costo de los bienes, el costo de delivery y los costos de e-commerce que se generan en la plataforma. Nótese que el delivery se considera primero como un ingreso que aporta a la facturación total para luego descontarse como costo. La razón de esto que es el costo de delivery también se paga a través de la app, pues el usuario

pagaría por el pedido más el delivery. Esa parte de delivery entra a Birdspeed como efectivo formando parte de la facturación para luego ser descontado al transferirlo al socio logístico.

Al descontar los costos mencionados se obtiene el Resultado Bruto. A este resultado se le descuenta en concepto de costo A&P o Publicidad & Promociones. Como resultado el estado refleja un indicador llamado CAAP, cuyas siglas en inglés significan Contribution After Advertising and Promotions. Este indicador es muy común encontrarlo en los estados financieros de la industria alcohólica y tabaquera.

Por último, al CAAP se le descuenta el total de **inversión y gastos** para obtener el indicador esperado para el análisis: **EBITDA**.

Se puede observar que recién a partir del tercer año de operatorio el EBITDA es positivo (USD\$82,843.66) y representa el 1.05% de la facturación. Para los primeros dos años de operaciones el proyecto da a pérdida. Es así que se estima que se necesite financiamiento de aproximadamente USD\$2.5 millones a fines de poder operar regularmente esos primeros años. *(El alcance de este proyecto no incluye la forma de financiamiento ni tampoco la estrategia de amortización de la deuda).*

A continuación se presentan otros KPI de relevancia a la hora de analizar la viabilidad del proyecto:

Tabla 18: Indicadores clave. Fuente: Trouppe LLC.

KPI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cash Flow Acumulado	\$ 1,416,304.25	\$ 55,924.10	\$ 333,686.32	\$ 3,044,863.74	\$ 9,142,336.39
Ticket Promedio por transacción	\$ 38.55	\$ 37.17	\$ 29.25	\$ 25.51	\$ 23.43
Margen Bruto %	21.87%	22.54%	27.10%	29.80%	31.51%
Ebitda s/Ventas	-117.75%	-35.89%	1.05%	16.83%	24.13%
Cambio % anual Ganancia Bruta	-	324.78%	78.37%	66.37%	56.50%
Cambio % anual transacciones	-	340.52%	126.64%	90.76%	70.41%

El **cash flow acumulado** representa la cantidad de dinero disponible acumulado en un año de operatoria. A pesar de que los dos primeros años el proyecto da a pérdida, el cash flow es positivo debido a que la empresa contará con el financiamiento esperado de USD\$2.5 millones.

El **ticket promedio** representa cuanto gasta un usuario en promedio en cada pedido. Nótese que disminuye a medida que transcurren los años debido a que la cantidad de transacciones cambia año a año en mayor proporción en la que cambia los gastos totales que realizan las tres categorías de usuarios ya que se

determinó un escenario conservador manteniendo los precios constantes durante todo el transcurso de los 5 años bajo análisis.

Luego puede observarse el **margen bruto**. Este es un indicador que representa el resultado bruto en relación a la facturación que crece de forma sostenida hasta llegar al 31.51% en el 5° año. Comparando esta métrica con otras empresas de la industria se observa que el crecimiento y el margen que resultaría del proyecto es sustentable. Postmates (EEUU) maneja márgenes brutos de alrededor del 29% (2019). UberEats por su parte maneja márgenes mucho mayores que ronda el 49% (2019), mucho más alto que el resto de la industria. DoorDash por su parte, obtuvo un margen bruto de alrededor del 39% (2019). Dicho esto y bajo un escenario conservador, resulta atractivo el crecimiento que tendrá Birdspeed durante los próximos 5 años.

Por último, se calcula el EBITDA como NSV. Se observa que durante los dos primeros años el indicador es negativo pero se torna positivo a partir del año 3.

En resumen:

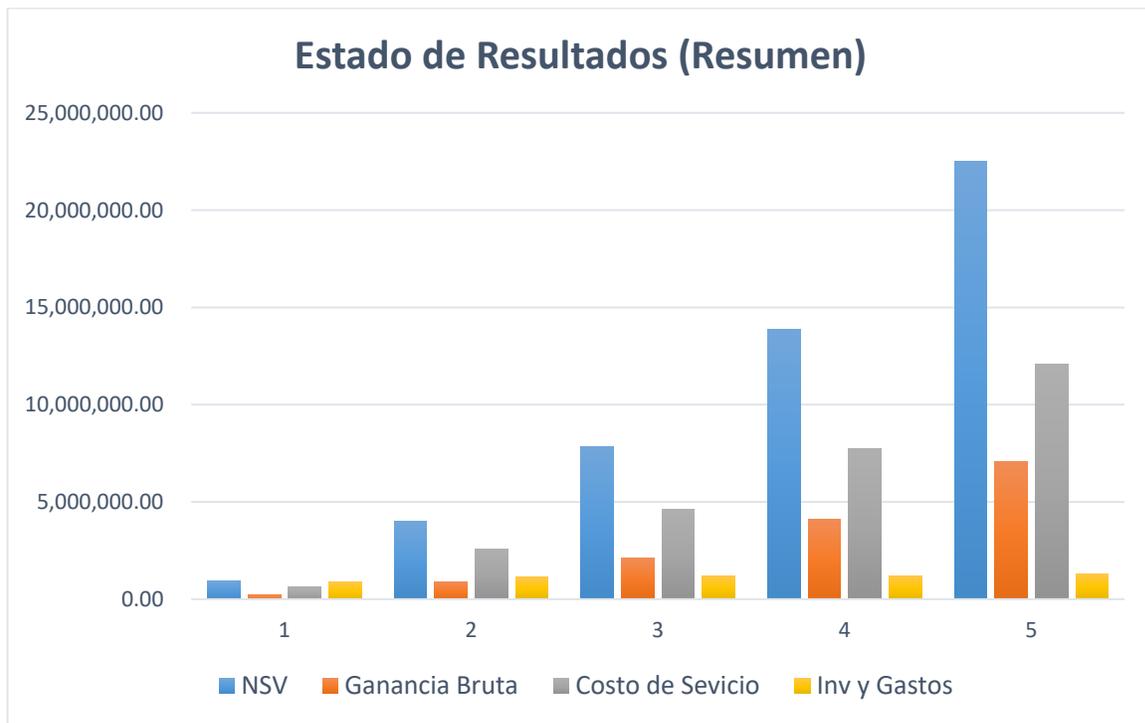


Gráfico 4: Resumen Estado de Resultados. Fuente: elaboración propia.

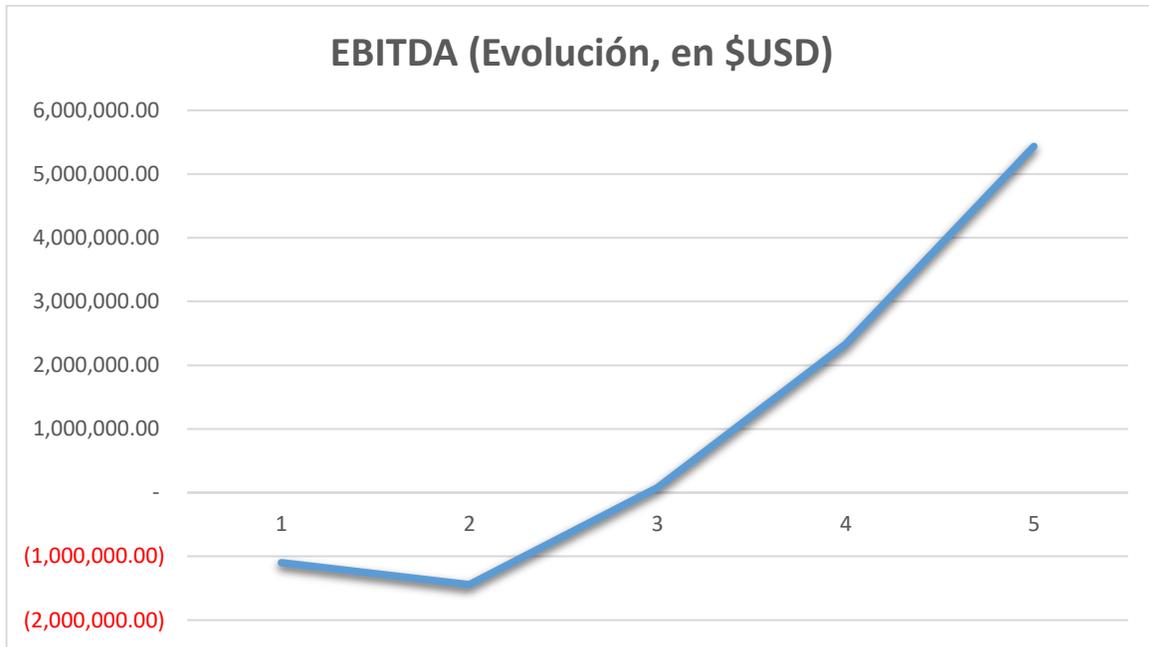


Gráfico 5: Evolución de EBITDA a 5 años. Fuente: elaboración propia.

Lanzamiento del Proyecto

Esta última sección tendrá como objetivos dar a conocer la herramienta de software utiliza Troupper para organizar, lanzar y supervisar un proyecto bajo la estructura de Scrum.

El software a utilizar es llamado Azure DevOps y es una solución propia de Microsoft. Dicha herramienta está estructurada para desarrollar proyectos tecnológicos permitiendo llevar un control sobre tanto la parte propia de TI así como los aspectos propios del negocio.

Los módulos incluidos en Azure DevOps está estructurado de la siguiente manera:

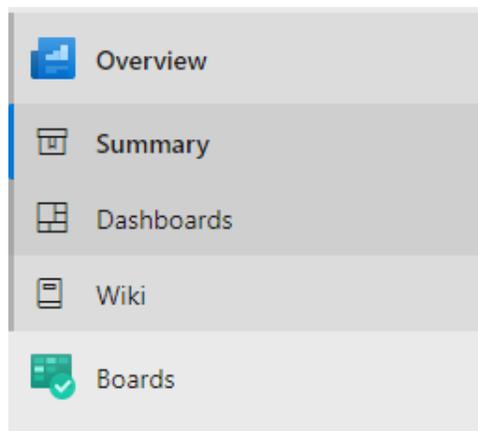


Imagen 10: Módulos Azure DevOps. Fuente: azuredevops.com

5.1) Overview

El módulo de overview permite tener una visión general acerca del proyecto. Los accesos a la plataforma serán otorgados al dueño del producto a fines que pueda tener constante acceso a las tareas que se van completando y pueda agregar también las nuevas necesidades que vayan surgiendo, el equipo de desarrollo de la app, stakeholders interesados en los avances del proyecto (inversores particularmente) y la scrum master para dar soporte al proyecto. El mismo está subdividido en módulos donde se incluye:

- ❖ Summary: un resumen donde se plasma el objetivo general del proyecto, los miembros involucrados que tienen acceso al proyecto (descritos anteriormente) y el total de tareas.
- ❖ Dashboards: una serie de tableros con indicadores clave acerca del avance del proyecto. Los 3 más relevantes para este tipo de proyecto incluirán:

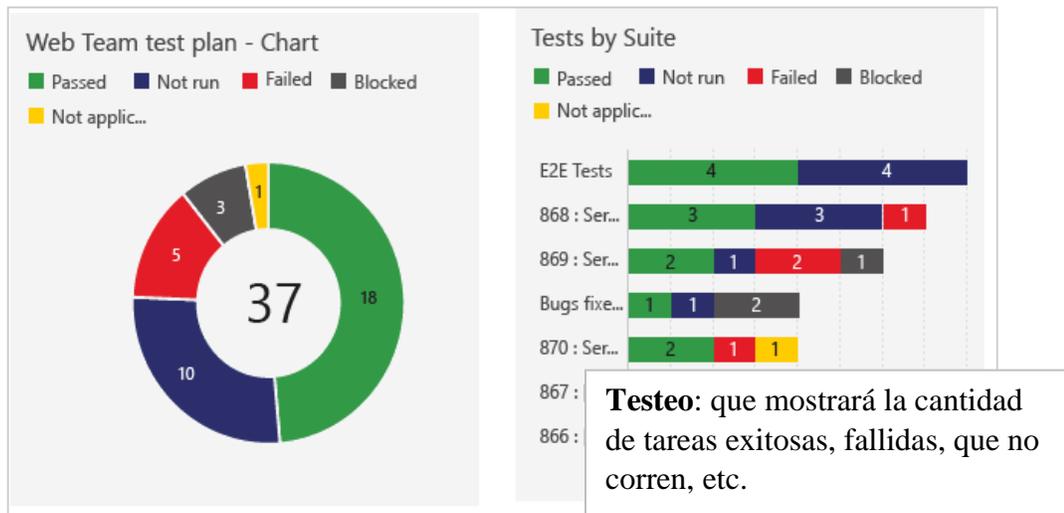


Gráfico 6: Gráfico de Testeo. Fuente: azuredevops.com

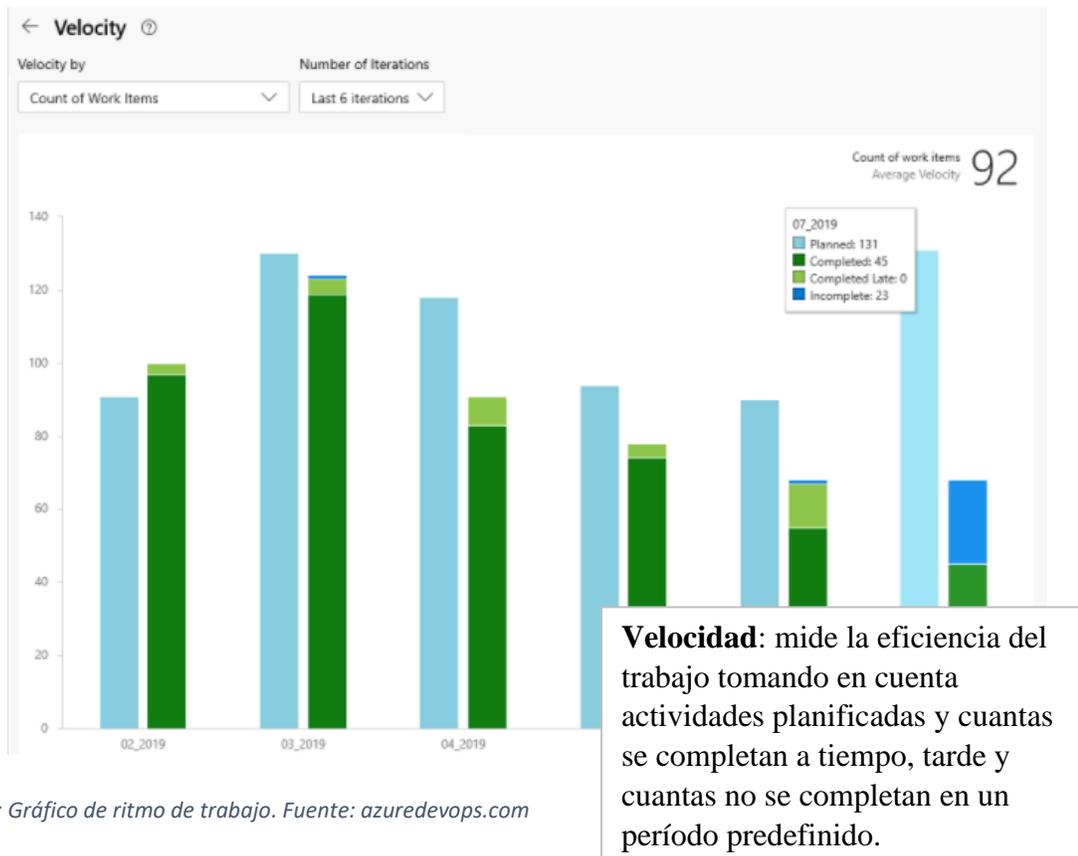


Gráfico 7: Gráfico de ritmo de trabajo. Fuente: azuredevops.com



Gráfico 8: Burndown Trend. Fuente: azuredevops.com

- ❖ Wiki: el módulo de Wiki consiste en un repositorio donde los equipos pueden adjuntar links, códigos, archivos y bibliografía relevante que aporta al proceso. Para dicho proyecto se define que la Wiki será solamente utilizado por el equipo de desarrollo para fines meramente tecnológicos y de software. Los procesos de negocios serán administrados por fuera.

5.2) Boards

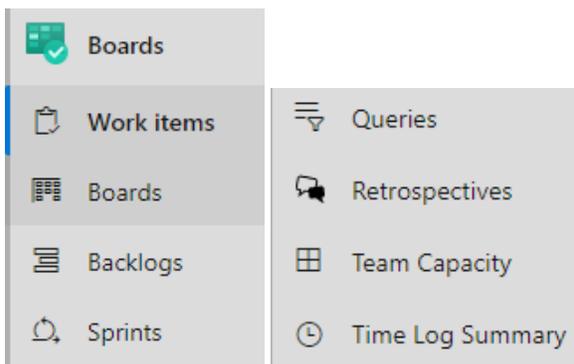


Imagen 11: Módulo de Boards. Fuente: azuredevops.com

El siguiente módulo es el de Boards. Este módulo se utilizará de forma total exceptuando la parte de Queries:

- ❖ *Work Items*: en este primer módulo se incluyen la cantidad total de tareas para todos los sprints. A medida que se crean los ítems la plataforma las irá dando de forma automática una codificación. Estas tareas son luego organizadas en el módulo de sprints. La idea es que aquí el **dueño del producto** articule todas las necesidades del proyecto y que el equipo de desarrollo trabaje sobre ellas. A su vez, el equipo de desarrollo vincula esas tareas generales con subtareas que se propone a ir completando.
- ❖ *Backlogs*: el backlog de un producto es una colección de todas las tareas de un proyecto utilizadas para el desarrollo futuro del mismo. El módulo de producto backlog permite organizar todas las tareas en distintas clasificaciones. Lo más relevante en esta parte es que el **equipo de desarrollo y dueño del producto** estiman la cantidad de horas que cada tarea llevará y de forma general, cada backlog. Además, se estima la prioridad en términos de importancia de cada tarea. Esta pre organización es importante de realizar antes de administrar los sprints.
- ❖ *Boards*: el módulo de *boards* es más informativo que organizativo y muestra la cantidad de tareas completas/incompletas de cada backlog.
- ❖ *Sprints*: el módulo de *sprints* es clave en Scrum. Tal como se describió previamente, el sprint es el corazón de esta metodología. Aquí es donde **scrum master, equipo de desarrollo y dueño de producto** organizan el total de las tareas a realizar en bloques de tiempo. Idealmente, un sprint no debería superar las 4 semanas. Por lo general, un desarrollo de este tipo incluiría una *etapa de desarrollo, un testeo de la solución, demo a clientes/inversores en el ambiente de testeo, lanzamiento a producción y mantenimiento o soporte*.
- ❖ *Retrospectives*: la funcionalidad de este último módulo es documentar el aprendizaje que se obtuvo durante el desarrollo de un sprint. Básicamente, posee dos columnas que incluyen: aquello que salió bien y aquello que no salió bien; para luego mejorar aún más en los siguientes sprints. Este módulo es utilizado por todo el equipo.

Sprint N°1:

- Se observa en la parte superior el día de comienzo del sprint, cantidad de días equivalente al mes de marzo y el progreso en porcentaje. Puede observarse que el progreso ha sido bajo al día 15/03 y será necesario en la segunda quincena del mes redoblar los esfuerzos de todo el equipo para cumplir con los objetivos.

- Luego se detalla el **Backlog** con todo el conjunto de acciones a llevar a cabo. En el backlog se detalla la actividad general para luego subdividir la actividad en distintas tareas. Nótese que hay distintas leyendas a fines de visibilizar mejor las actividades. Además, se le otorga un título de referencia, se da una breve descripción de la actividad, el nivel de prioridad, cantidad estimada de horas y el equipo de Scrum involucrado.

- Así, se pasa a la descripción de tareas totales a llevar a cabo y agrupándolas a su vez en **Progreso, Testeo/Verificación y Completado** y de esa forma obtener el porcentaje de avance del proyecto.

Conclusiones

El objetivo fundamental de este trabajo era exponer una solución tecnológica a un nicho en el mercado caribeño en lo que respecta el reparto y entrega de bienes, siendo esta solución una innovadora app que cubre dichas necesidades.

Así pues se realizó una introducción de Troupper, compañía responsable del desarrollo de la app, es decir la solución, pero previamente la que encontró el nicho en el mercado, esa oportunidad de negocio en el rubro tecnológico, rubro en el cual está inserta.

Luego, se plasmó minuciosamente la forma en que la empresa desarrollaría y administraría dicho proyecto. De esta manera se ahondó en la metodología Scrum, una innovadora forma de administración de proyectos muy popular de implementación en desarrollos tecnológicos. Esta metodología posee fundamentalmente un corazón para su aplicación -los llamados Sprints- que son iteraciones de trabajo de entre una y cuatro semanas en donde los equipos se organizan para ir completando ciertas tareas con el objetivo de, al finalizar el sprint, se tenga un semi-producto entregable para el usuario y que el mismo pueda experimentar los avances y funcionalidades que va ganando la app de forma constante. El beneficio máximo de esta forma de trabajo (que es en realidad uno de los principales beneficios de Scrum) es la constante entrega del valor para el cliente o usuario final, pues cada períodos muy cortos de tiempo son ellos los que puede ir probando de forma tangible como el producto va tomando forma. Se hizo hincapié, además, en los roles dentro de la metodología ya que cumplen un papel fundamental en la organización del trabajo para que el proyecto fluya de forma adecuada.

En relación a tecnología y la nueva tendencia del mercado se introdujo el nuevo término B2I -Business to Individual- como la evolución de B2B y B2C. El B2I plasma la importancia de construir un negocio o producto a medida del cada uno de los clientes y no un producto genérico para una categoría, que el cliente tenga la sensación de que es único e irrepitable para el negocio y que es la empresa la que tiene en cuenta sus gustos, preferencias y necesidades de un producto.

Con esta plataforma se dio a conocer la estructura de la app, qué módulos incluiría y las vistas tanto para comerciantes que venden su productos dentro de la app así como las vistas para los clientes.

Luego se procedió a realizar un análisis estratégico en cinco niveles: competitivo, de posicionamiento, crecimiento, organizacional y funcional donde se concluyó que la mejor manera de llevar adelante el proyecto en lo que respecta a cada uno de los niveles incluyen estrategias de precios cobrando una tarifa de transacción moderada, estrategia de ataque con táctica envolvente debido al predominio de oportunidades y las abundantes fortalezas propias de la empresa, para el crecimiento claro está que la estrategia a seguir se encasilla en desarrollo de productos, desarrollo interno teniendo en cuenta una inversión adecuada y plasmando estrategias operacionales, comerciales, financieras y de desarrollo personal en que respecta a lo funcional.

El proyecto siguió con un análisis en el marketing digital, clave a la hora del desarrollo de productos tecnológicos. Se dio a conocer el contexto actual en el que se encuentra el marketing digital, se hizo mención al punto de vista de Philip Kotler en su análisis de marketing digital y por último, de forma práctica, se dio a conocer cómo Trouppe realizaría la creación de contenido para lanzar efectivamente una campaña de marketing digital.

El siguiente aspecto importante que se realizó fue la investigación de mercado, que tuvo como objetivo estimar de forma numérica a cuántos usuarios podría llegar la app al cabo de cinco años. Para ello, se categorizaron a los usuarios en dos grandes grupos: locales y turistas y tomaron en cuenta factores etarios, de acceso a internet y llegada mensual de turistas a las islas caribeñas. A fines de obtener una estimación precisa se realizó un embudo que dio como resultado final la cantidad anual total de usuarios capturados.

Habiendo obtenido la cantidad específica de usuarios las condiciones estaban dadas para pasar a realizar el análisis financiero. El objetivo de este análisis fue obtener como indicador el EBITDA realizando un estado de resultados proyectado. Se eligió el EBITDA como indicador ya que es un factor que inversores externos suelen analizar a la hora de financiar proyectos. De esta manera, con una proyección a cinco años del estado de resultados internamente en la empresa y externamente los inversores pueden darse una idea de la factibilidad y rentabilidad del proyecto. Para obtener este resultado se estimó fundamentalmente un precio promedio para cada categoría de productos dentro de la app así como descuentos otorgados, el split de productos (es decir, una estimación porcentual de la demanda de cada categoría), tarifas por transacción y la logística. Luego, se estimó el nivel de inversión y gastos necesarios para los próximos cinco años y se

concluyó que el nivel de inversión necesario debe cubrir los dos primeros años de operatoria ya que para el tercer año el EBITDA comienza a ser positivo.

Por último, se da a conocer la herramienta Azure DevOps y cómo la empresa la utiliza de forma práctica para aplicar Scrum. En este sentido, se muestran los módulos relevantes del software y cómo se haría la organización de un sprint.

Como comentario final, pero no de menor relevancia: a nivel estratégico, la app es un activo clave para la vida de Troupper ya que representa un volumen de ingresos y actividad altos año a año. Tales ingresos permiten a Troupper re-invertir en otro tipo de actividades y proyectos que llevarían a escalar la empresa a grandes niveles. Además, de forma colateral la marca otorgaría a la empresa visibilidad en el público al cual apunta y se posicionaría en un escalón más por sobre sus competidores.

Bibliografía

Bibliografía consultada:

- ✚ VMEDU, (2017), *A Guide to the Scrum Body of Knowledge (SBOOK™ Guide)* –Third edition.
- ✚ SALESFORCE, (2020), *Navigating The Fourth Industrial Revolution*.
- ✚ LEYBUR, Evan & Shane Hasty, (2018), *#NoProjects A Culture of Continuous Value*.
- ✚ LITTLE, Jason, (2018), *Lean Change Management*.
- ✚ Certificación de Scrum, Plataforma **VMEDU**.
- ✚ PANAM HEALTH ORG, (2012), *Health Care Expenditure and Financing in Latin America and the Caribbean*.
- ✚ KOTLER, Phillip, (2016), *Marketing 4.0*.
- ✚ OCAÑA, Hugo R. (2016), Dirección estratégica de los negocios.

Páginas Web Consultadas:

- ✚ <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/statement-of-cash-flows/>
- ✚ <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/capital-expenditures/>
- ✚ <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/>
- ✚ <https://hbr.org/2000/11/creative-benchmarking>
- ✚ <https://trends.edison.tech/research/on-demand-food-delivery-sales-2020.html>
- ✚ <http://www.rakutenintelligence.com/blog/2016/postmates-door-dash-high-growth#:~:text=Postmates%20and%20DoorDash%20users%20%3D%20big%20spenders...&text=Postmates%20is%20not%20far%20behind,%2450%20on%20GrubHub%20and%20Sea%20mless.>
- ✚ <https://www.bigcommerce.com/blog/conversion-rate-optimization/#ways-to-boost-your-ecommerce-con>
- ✚ <https://www.growcode.com/blog/ecommerce-conversion-rate/>
- ✚ <https://www.invespro.com/blog/the-average-website-conversion-rate-by-industry/>
- ✚ <https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-analytics/ecommerce-conversion-rates/>
- ✚ <https://www.infobae.com/economia/2020/04/29/delivery-en-la-cuarentena-por-las-comisiones-de-las-app-del-valor-de-cada-venta/>

- ✚ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/margin.html
- ✚ <https://craft.co/postmates/metrics>
- ✚ https://ycharts.com/companies/UBER/gross_profit_margin
- ✚ <https://techcrunch.com/2020/11/13/doordash-files-to-go-public/>
- ✚ <https://www.irpcommerce.com/en/gb/ecommercemarketdata.aspx>
- ✚ <https://amazonseoconsultant.com/ecommerce-conversion-rates-2020/>
- ✚ <https://vincos.it/world-map-of-social-networks/>
- ✚ https://www.westfield.education/wp-content/uploads/2020/03/T-DRH_18_00174_01.pdf

Anexos:

✚ Análisis de Atractivo del Sector:

	Variables	Tipificación	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Atractivo	Muy Atractivo	Valor
	Nivel 1						
	Cientes						
1	Propensión al Consumo (Actuales)	Media alta			X		4
2	Capacidad de Compra (Actuales)	Media alta			X		4
3	Necesidad de Cercanía Geográfica (Actuales)	Baja				X	5
4	Costo de cambio a la competencia (Potenciales)	Bajo		X			2
	Empresa bajo análisis						
5	Nº de competidores importantes	Pocos				X	5
6	Crecimiento del sector	Medio alto			X		4
7	Nº de intermediarios	Ninguno	X				1
8	Costos fijos del sector	Bajos				X	5
	Competencia						
9	Grado de iniciativa de la competencia	Baja				X	5
10	Capacidad de aportar diferencias	Alta	X				1

	TOTAL NIVEL 1:						3.60
	Nivel 2						
	Posibles nuevos ingresantes						
11	Diferenciación de producto	Alta				X	5
12	Identificación de marca	Media baja		X			2
13	Requisitos de capital inicial	Bajo	X				1
	Sustitutos						
14	Cantidad y disponibilidad de sustitutos	Pocos				X	5
	Activiades estatales y no estatales						
15	Organizaciones de fiscalización y control	Pocas				X	5
	TOTAL NIVEL 2						3.00
	Nivel 3						
16	Entorno global						
	Grado de protección o apertura de bloques regionales	Abierto				X	5
	TOTAL NIVEL 3						5

Ponderación:	Nivel 1	3.60	0.5	1.8
	Nivel 2	3.00	0.3	0.9
	Nivel 3	5	0.2	1

3.7 TOTAL

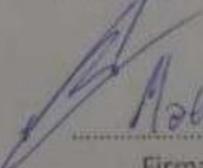
✦ Indicadores de ingresos y gasto nacional en salud según PANAM Organization:

Code	Country	GDP per Capita (Current US\$)	Public Expenditure in Health % of GDP (%)	Private Expenditure in Health % of GDP (%)	NHEXP per Capita (Current US\$)
AIA	Anguilla b/	14,080	4.2	2.7	976
ANT	Antigua and Barbuda	13,067	3.1	0.6	485
ARG	Argentina a/	11,042	6.2	3.2	1,038
ABW	Aruba	23,848	10.0	1.7	2,794
BAR	Barbados	15,023	3.7	2.1	874
BLZ	Belize b/	4,348	3.1	2.6	246
BMU	Bermuda	91,780	5.9	5.9	10,830
BOL	Bolivia	2,295	2.1	1.6	85
BRA	Brazil	12,467	3.1	4.1 *	902
CAN	Canada	50,496	7.9	3.3	5,656
CHI	Chile	13,559	5.0	3.4 *	1,133
COL	Colombia	7,152	4.3	1.5	417
COR	Costa Rica	8,794	4.3	3.1	654
CUB	Cuba b/	5,405	10.5	N/A	N/A
DOM	Dominica	6,941	3.4	2.6	418
DOR	Dominican Republic	5,633	2.8	4.6 *	418
ECU	Ecuador	4,492	3.9	4.1	362
ELS	El Salvador	3,855	3.7	5.0	334
GRE	Grenada	7,826	2.9	3.0	464
GUT	Guatemala	3,205	2.0	4.9 *	222
GUY	Guyana	3,212	2.1	2.1	134
HON	Honduras	2,171	3.6	3.2 *	146
JAM	Jamaica	5,357	2.5	2.7	280
MEX	Mexico	10,122	2.8	2.4 *	527
MNT	Montserrat	N/A	10.2	1.0	N/A
NEA	Netherlands Antilles a/	17,730	14.0	1.2	2,695
NIC	Nicaragua	1,232	4.6	4.5 *	112
PAN	Panama a/	8,575	3.9	2.7 *	570
PAR	Paraguay	3,068	4.3	3.1	228
PER	Peru	5,913	2.7	2.3 *	298
STL	St. Lucia	7,176	2.6	2.7	385
SVT	St. Vincent and the Grenadines	6,316	3.5	0.9	275
SCN	St. Kitts and Nevis	10,432	2.2	2.5	493
BHS	The Bahamas	23,216	2.9	3.2	1,415
TTO	Trinidad and Tobago	16,767	3.2	2.7	995
USA	United States c/	48,328	9.9	5.6	7,491
URU	Uruguay b/	14,214	4.5	2.9	1,052
VEN	Venezuela d/	14,087	1.8	2.4	598

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 22 de Marzo de 2021


Matthew Thomas Cusliffe

Firma y aclaración

28465

Número de registro

40.070.682

DNI