



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Photobum

Autor: Teo Yangüela

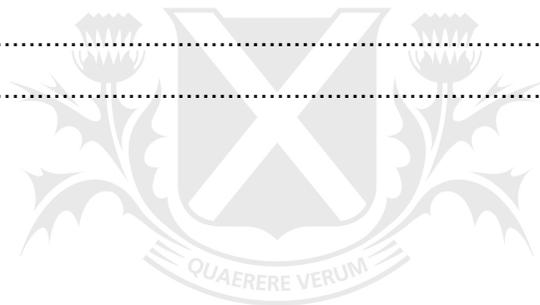
Legajo: 28118

Mentor: Fernando Zerboni

Lugar: Victoria, Buenos Aires, 2021

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	2
1. Oportunidad del Negocio	3
2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado	11
3. Modelo de Negocios	20
4. Plan de marketing.....	24
5. Operaciones del Negocio.....	30
6. Costos, finanzas e inversión	32
7. Equipo	37
8. Aspectos legales.....	38
9. Plan de Implementación y Riesgos	39
10. Conclusión y Recomendaciones	41
Bibliografía.....	43
ANEXO	45



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo vamos a analizar un nuevo servicio de Start-up al que lo llamamos Photobum. Este servicio es una aplicación que te permite imprimir fotografías y que te lleguen a tu casa en el mismo día. La aplicación funciona como intermediario entre el usuario y las imprentas. Creemos que hay segmentos que no están abastecidos y que buscan valor en fotografías impresas. El objetivo de este Start-up es poder abastecer este segmento con un servicio innovador apalancado en la logística y eficiencia. Una de nuestras ventajas competitivas es el tiempo de envío. Con esta propuesta, establecemos un envío de una foto impresa desde el celular hasta la casa del usuario en menos de 4 horas.

Hablando en términos financieros, Photobum requiere una inversión de 70,000 USD para poder comenzar a operar. Los principales importes vienen desde el desarrollo de la aplicación y la base de contactos como para poder operar. La inversión tiene una tasa interna de retorno del 38% considerando un escenario conservador. Por otro lado, la inversión ser recuperaría el tercer año de operación.

Universidad de
San Andrés

1. Oportunidad del Negocio

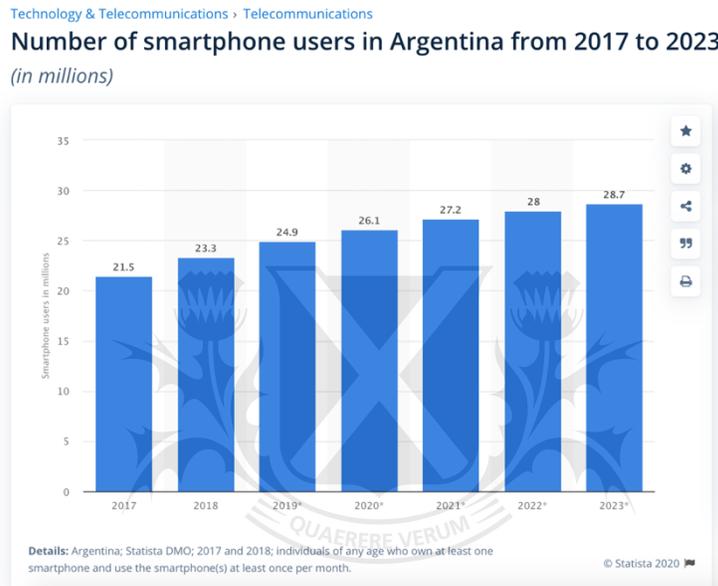
El mercado de la fotografía se derrumbó por la facilidad de sacar fotos con tu celular, pero también por el hecho de tener que ir a imprimir las fotos a los locales de Kodak o alguna imprenta. Lleva tiempo y es un costo que no todas las personas están dispuestas a pagar. El segmento de consumidores que está dispuesto a buscar la foto por las imprentas no es al que apuntamos. Esta solución apunta al segmento que no está dispuesta a buscar fotos por imprentas y pero que encuentra valor con la fotografía física. De esta manera, podemos decir que el **primary target audience** son jóvenes entre 18 - 30 años que encuentran valor a partir de la fotografía. Buscan valor con la fotografía física e instantánea pero que identifican obstáculos a la hora de la impresión de fotos. Es un segmento que entiende la diferencia entre una foto digital y una física pero que no le es suficientemente importante la fotografía como para pagar el costo de ir a imprimirla. Este segmento es el que está más influenciado por la tendencia que estamos viviendo hoy en día de volver a lo viejo. Actualmente la juventud busca valor en accesorios viejos, ropa vintage y estilo. Es por eso que es nuestro primary target audience ya que estas tendencias influenciaron los comportamientos de compra y la evidencia es la Polaroid, o las camperas de jean que venden las grandes tiendas de ropa. Esta tendencia creó un nuevo mercado o demanda para lo viejo, lo vintage, a la que esperamos ingresar. **Un secondary target audience** sería personas entre 30-45 años que valorizan la fotografía física pero que no tiene tiempo ni ganas de ir. Un ejemplo sería una madre o un padre que quieren fotografiar el crecimiento de su hijo, pero no tiene tiempo ni energías de imprimir las fotos, pero que saben que si no imprimen las fotos es probable que desaparezcan. Nos apalancamos en la tendencia de que la gente está teniendo como una realización sobre la tecnología. Con esto me refiero a que los jóvenes se están dando cuenta que si no imprime las fotos es probable que desaparezcan.

- 81.7% de los encuestados perdió fotos digitales a lo largo de su vida

El mercado en Argentina tiene ciertas características que nos ayudan a solidificar la oportunidad del negocio. En primer lugar, hay que hablar de los teléfonos celulares.

Statista indica que hay alrededor de **26.1 millones de usuarios hoy en día en Argentina**. La tendencia es creciente y esperan **28.7 millones de usuarios para 2023**. También es importante notar que hoy en día todos sacan fotos con el Smartphone.

- 98.3% de los encuestados sacan fotografías con el Smartphone



Este es el número del mercado en general o también conocido como Total Available Market (TAM). Agudizando el análisis, hay 16 millones de usuarios activos mensualmente en Instagram. Utilizamos el número de usuarios de Instagram como referencia ya que sería el segmento más propenso a usar la plataforma o también conocido como el target market (SAM). A partir de estos números podemos suponer el potencial del mercado. El mercado al cual vamos a servir (SAM) va a estar conformado por 5 barrios en C.A.B.A. Estos barrios son: Nuñez, Belgrano, Recoleta, Colegiales y Palermo. El objetivo es ir avanzando barrio por barrio priorizando la eficiencia de la logística y la visibilidad del servicio. De esta manera, estaríamos hablando de capturar a 6161 contactos el primer año. En caso de que el usuario quiera imprimir 3 o más el potencial crece sustancialmente.

- El 52.5% de los encuestados tiene más de 100 fotos que considera valiosas como para imprimir
- El 63.3% de los encuestados dice que saca, en promedio, 3 fotos valiosas por mes que imprimiría

Este proyecto se apalanca en una tendencia que se está viviendo hoy en día con los jóvenes y el ejemplo más evidente es la industria de la fotografía instantánea. La industria de la fotografía fue una de las más afectadas por la tecnología de los teléfonos celulares. Sin embargo, estamos viviendo una época donde la tendencia de las cámaras instantáneas está volviendo a crecer. Esto nos ayuda a comprender que hay usuarios que les crea valor la foto impresa. Marketwatch anunció en mayo de 2019 que está creciendo vertiginosamente el mercado de las cámaras instantáneas y que esperan un incremento de mercado por lo menos hasta 2025. El mercado de fotografía instantánea está valuado en 140 millones y esperan una valuación de 210 millones para el 2025 con un **crecimiento anual del 5%**. Es importante notar que esta aplicación no es una cámara instantánea, es el mismo concepto. Es la solución a la imposibilidad del mercado argentino a tener una cámara instantánea de alta tecnología. En primer lugar, los insumos de las cámaras son de alto costo y escasos. Por otro lado, debido al contexto económico que estuvimos viviendo y con la suba del dólar en los últimos años, el poder adquisitivo cayó y le agrega un obstáculo más al consumidor a la hora de comprar el producto.

A la hora de hablar de sustitutos y de potenciales sustitutos hay varias cosas que tener en cuenta.

En primer lugar, es posible decir que este proyecto es una especie de híbrido, entre una plataforma donde vos podés compartir fotos pero que también tenés la posibilidad de imprimir fotos y que te lleguen a tu casa. Es importante reconocer que la propuesta de valor se centra en la impresión de fotos y la rapidez del envío. Esto nos diferencia de las otras redes sociales donde se comparten fotos. De esta manera, hay pocos competidores en el mercado. Foto Sprint es un negocio que imprime fotos y te las envía a domicilio. La

diferencia se centra a que ellos mismos imprimen las fotos y hacen el envío. Su propuesta de valor está centrada en la calidad de la foto. El envío de Foto Sprint tarda 10 días si vivís en CABA y 14 días para Gran Buenos Aires. Este modelo de negocios es distinto ya que te obliga a vender el producto de otra manera. Por otro lado, alrededor de 2016, Diego Altamirano lanzó el servicio de FotoDelivery. Este servicio era una unidad de negocio de la imprenta FotoPoint localizada en un shopping en Córdoba. Era un negocio que imprimía fotos y las enviaba a tu casa con alcance a todo el país. Al principio, el negocio fue furor imprimiendo casi 5 mil fotos por día. Un tiempo después, la unidad no pudo prosperar y cerraron la aplicación. Hay varias razones por las cuales ese negocio fracasó y se diferencia al que estamos proponiendo ahora. En primer lugar, FotoDelivery ofrecía solo álbumes de fotos, de mínimo 25 fotos. Por otro lado, no existía el envío a bajo costo como el que estamos viviendo hoy en día. Los envíos a bajo costo de Rappi, Glovo, Moova y demás permiten que estos modelos de negocios subsistan.

A diferencia, este proyecto se centra en ser una plataforma donde vos puedas tener un perfil, incluir tus mejores fotos, con la opción de imprimirlas y que te lleguen a tu casa de manera casi instantánea. FotoDelivery y Foto Sprint son plataformas que emulaba en todos los aspectos un local de impresión de fotos. Este proyecto cumple con características mínimamente sociales para despegarse de esa idea y generar otra experiencia. Tenés la opción de seguir a amigos, pero el foco no está en lo social, sino en armar un álbum con tus recuerdos a través de una aplicación con la opción de imprimir las que más te gusten, no necesariamente todas. Otro detalle más, es que si seguís a algún amigo/a tenés la opción de enviarle una foto a su casa.

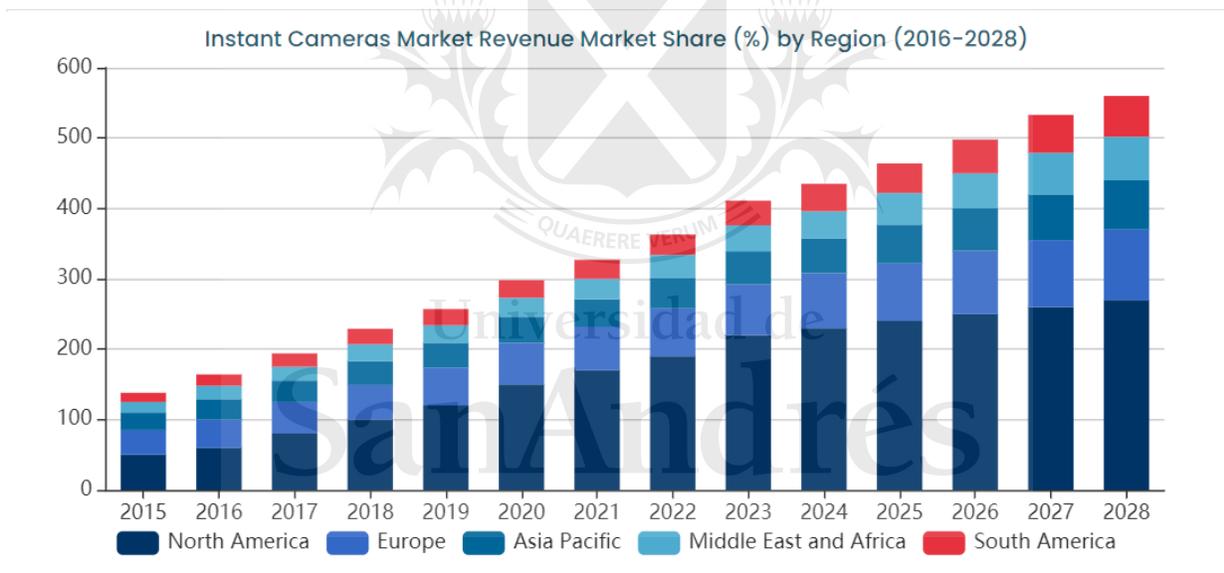
Debido a que el punto crucial del proyecto sea la rapidez del envío, los sustitutos vendrían a ser Polaroid, Fujifilm y Leica. Esas son las tres empresas líderes en el mercado de fotografía instantánea. Son sustitutos por que el consumidor puede recibir lo mismo de una cámara instantánea que de la aplicación, solo que más rápido, pero a un costo más alto. Podríamos definir este proyecto como un punto medio entre las cámaras instantáneas y la impresión de fotos digitales. Otro sustituto sería las imprentas físicas individuales o como también ir a Kodak.

Hay ciertos factores que hay que analizar para entender que tan propenso es el consumidor en adoptar este nuevo servicio. Rogers enumera factores que explican la difusión de servicios o productos. Factores como: ventaja competitiva, visibilidad, capacidad de prueba, simplicidad y compatibilidad. Rogers entiende la visibilidad como que tan visible es tu producto en el día a día si la gente lo utiliza. Es por esto que el crecimiento va a ser por barrios apoyándonos en la visibilidad. La capacidad de prueba es que tan costoso es para el consumidor probar tu producto. Simplicidad es que tan fácil se puede ver cómo funciona la plataforma para alguien que lo ve desde afuera. Por último, la compatibilidad habla de que tan compatible es el servicio con tu vida. Este proyecto cumple varios de estos factores y es por eso que podría esperarse una rápida difusión.

Capacidad de prueba	Esta plataforma tiene alta capacidad de prueba ya que es una aplicación que podés descargar de manera gratuita.
Ventaja competitiva	Las principales ventajas competitivas son la el envío junto con la rapidez y el diseño de la plataforma.
Simplicidad	No es complejo como funciona ya que está pensado para que sea una aplicación con interfaz accesible y simple.
Compatibilidad	Es compatible ya que no tenés que cambiar nada de tu vida para usarla. Solo necesitas bajarte una aplicación.
Visibilidad	No es tan visible ya que podés ver en tu día a día como la gente pide fotos con su celular.

Negocio Propuesto

El negocio propuesto es una plataforma online donde el usuario puede compartir fotografías con la ventaja de poder imprimir las fotos a través de tu celular y que te lleguen a tu casa. Profundizando, hay varias implicancias. La plataforma online es solo un medio para atraer al usuario, pero el núcleo del negocio es la impresión de fotos y la rapidez del envío a sus destinos. Por más que la plataforma sea un medio, no hay que menospreciarla. La plataforma está pensada para que los usuarios sientan que están utilizando un álbum de fotos viejas e imprimiendo sus capturas. Incliniéndose hacia la idea de lo vintage, que es la tendencia que estamos viviendo hoy en día y la evidencia es el auge de las cámaras instantáneas.

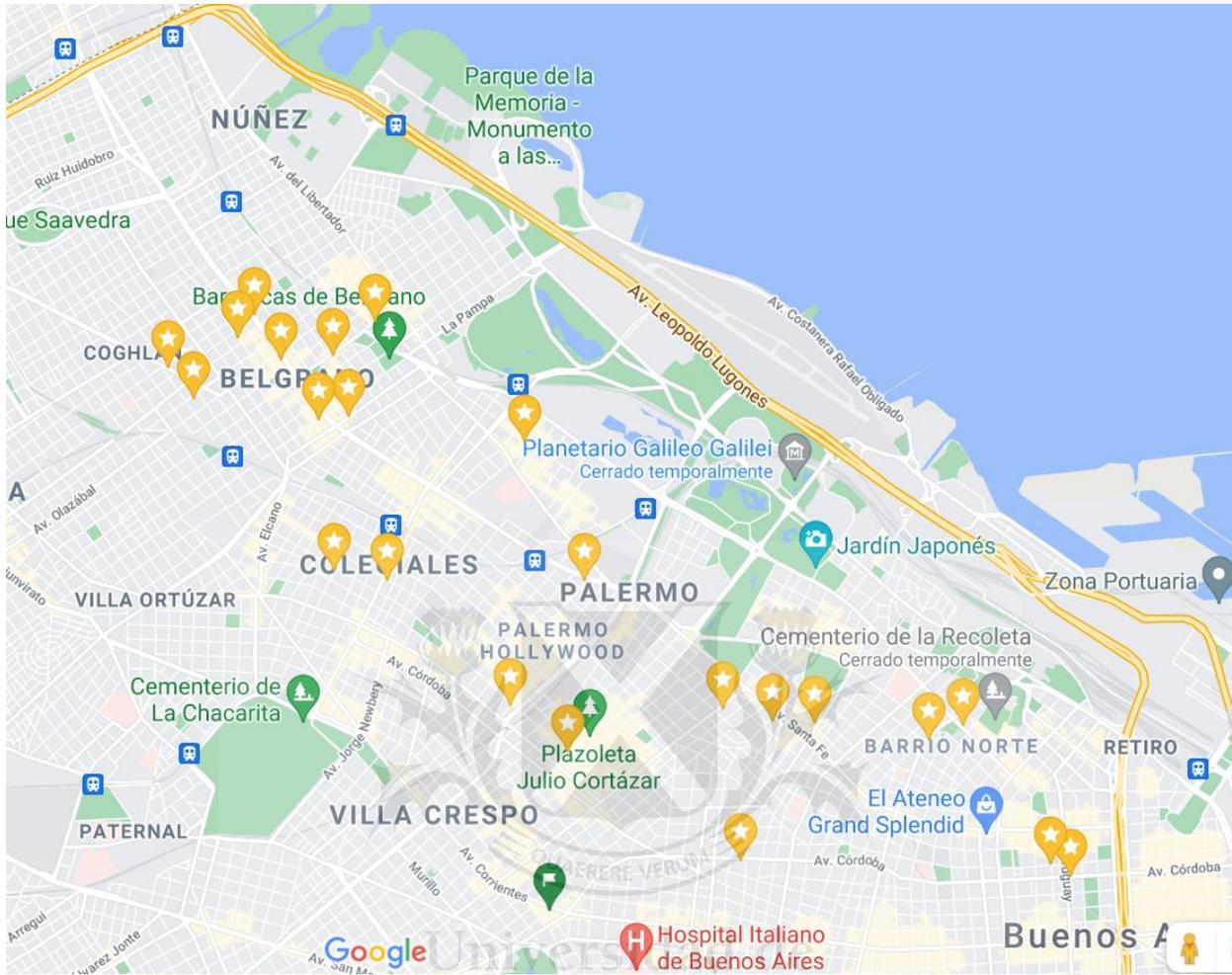


El funcionamiento del negocio es el siguiente: el usuario va a seleccionar una foto, si quiere puede compartirla a su perfil, imprimirla y que le llegue a su casa o enviarla a un amigo/a. Partiendo de esta base, la aplicación va a estar al tanto de la ubicación del usuario para que pueda coordinar la impresión con la imprenta más cercana a él. En cuanto el usuario elija la opción de imprimir, le va a llegar por mail a la imprenta la foto para sea impresa. Lo único que es necesario hacer es asociarse con imprentas para colocar la dirección de mail en el código de la aplicación. Otro detalle que es necesario

exponer, es que las fotografías van a ser transportadas en un sobre especial, marrón con estética y calidad, nuevamente aludiendo a la idea de lo retro.

El valor que agrega al consumidor final es la posibilidad de estar en tu casa y recibir fotografías velozmente a través de una aplicación. Ya hubo varias aplicaciones que intentaron hacer este proyecto de enviar fotos vía correo, pero fallaron y ya no están en funcionamiento. La única que existe tarda entre diez a catorce días en enviar una foto. Entendemos que hay un segmento que crear valor con la fotografía instantánea pero que no siente esa pasión por la fotografía. Este es el segmento que no está dispuesta a pagar el costo de moverse hacia una imprenta. Este es el segmento que aborda Polaroid, Fujifilm y Leica con la fotografía instantánea. Pero el detalle es que la cámara alude a lo viejo y posee de cierta estética. Es por eso que muchas personas trataron de vender el envío de fotos vía correo de manera incorrecta ya que armaban plataformas tratando de llegar a la idea de una imprenta digital. La realidad es que a la imprenta concurren los segmentos que les apasiona la fotografía y no tienen por qué usarlo por mail. Están dispuestas a pagar el costo de ir hacia las imprentas. El factor diferencial de esta plataforma a las otras que se hicieron es que se inclina hacia la idea de lo antiguo y lo vintage a partir de una plataforma virtual emulando un álbum de fotos viejo con características mínimamente sociales como para despegarse de una imprenta digital. También, utilizaremos un sobre marrón que aluda a lo vintage aportando a la cadena de valor.

Aquí de bajo vamos a ver un mapa con las distintas imprentas en los barrios que apuntamos a vender.



San Andrés

2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

Análisis del Entorno

Para hacer un análisis del entorno vamos a acudir a usar la herramienta del PESTEL que nos va a permitir segmentar el entorno entre categorías y abarcar lo más relevante.

Comenzando el análisis, vamos a dirigirnos hacia el ámbito **político**. En Argentina hay diversos factores políticos que pueden influir en el funcionamiento del negocio. En primer lugar, Argentina tiene antecedentes de intervención estatal en empresas. Esto no significa que el gobierno argentino va a estatizar Photobum, sino que es un factor de riesgo a tener en cuenta y que la probabilidad no está muy lejos de la realidad. Por otro lado, está el factor sindical. Las leyes laborales regidas por los sindicatos son estrictas y hay que tenerlas en cuenta a la hora de analizar despidos.

Con respecto al ámbito **económico**, Argentina es un país con problemas inflacionarios. Esto puede ser visto como algo positivo o algo negativo. Argentina en 2019 tuvo un **53,8%** de inflación lo que provocó pérdida de poder adquisitivo ya que los salarios no se ajustan al mismo ritmo que los precios de la canasta básica. Esto implica que el consumo de los argentinos se desvíe priorizando más las necesidades que otros bienes. La otra cara de la moneda es que el ahorro pierde valor rápido y a veces es mejor consumir que dejar el dinero en el banco. También, una fotografía impresa no implica un monto considerable de dinero ya que puede ser comparado con productos de la góndola como un paquete de papas fritas o galletas.

Inclinándonos hacia los factores **sociales** y **tecnológicos**, la capital de Buenos Aires, la provincia donde Photobum va a hacer el lanzamiento, es una ciudad conocida por la cantidad de alternativas que provee para encuentros sociales. Esto ya que Photobum es un servicio de fotografías y uno de los momentos donde los segmentos son más propensos a sacar fotos es en los encuentros sociales. (Ver Anexo)

Siguiendo con el hilo de los aspectos sociales, es necesario remarcar la tendencia sociocultural que estamos viviendo con la moda vintage. Uno de los respaldos más sólidos de Photobum es la tendencia social que es evidente en éxitos empresariales como las cámaras instantáneas o marcas de ropa lanzando colecciones vintage.

Con respecto al plano tecnológico, como ya hemos demostrado en la oportunidad, Argentina tiene una gran cantidad de usuarios de Smartphone representando casi un 60% de la población. Esto facilita el acceso a la plataforma como también las operaciones.

Para finalizar, Photobum es una plataforma digital que se va a usar como aplicación lo que no implicaría riesgos **ecológicos**. Legalmente no hay mucho riesgo ya que la plataforma va a comercializar productos que ya hay a la venta.

Análisis Competitivo

Comenzando con el análisis competitivo, es necesario mencionar que Photobum no tiene casi ningún competidor. De esta manera, el análisis que debemos hacer es cómo podemos ser un sustituto de ciertos bienes de lujo que generan lo mismo. Por ejemplo: una barra de chocolate Milka, un pequeño álbum de fotos o una caja de chocolates surtidos. Es por eso que tenemos que posicionarnos de tal manera para poder lograr ser esa alternativa a esos pequeños bienes de lujo.

FODA

Antes de hablar de la industria junto con los competidores, es importante hacer un análisis del negocio utilizando la herramienta del FODA. Aquí vamos a poder reconocer

fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Esto nos permite tener visión tanto interna como externa del negocio.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • El envío de la fotografía se realiza en el día. • La experiencia de la impresión es distinta a todas las vigentes. • La entrega a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> • Photobum no es una empresa conocida, lo que va a requerir trabajo en construir reconocimiento. • Al no tener a cargo la producción, se pierde control sobre el proceso de impresión de fotografías.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Terciarizar la producción nos ofrece una oportunidad de tener alcance a nivel nacional. • Construir un alto volumen de tráfico en las plataformas nos abre la oportunidad de ofrecer suscripciones a los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con grandes redes de impresión de fotos pueden entrar en competencia. Ej. Kodak. • Bajas barreras de entrada

Photobum ingresaría a la industria del delivery de fotos digitales a través de plataformas online. Al ser un nuevo servicio de Start-up, con casi ningún competidor, no parece pertinente hacer un análisis extenso de la industria. Por el momento, como mencione previamente, el único competidor vigente que se concentra en el negocio de llevarte una foto impresa a tu casa es Foto Sprint. Kodak tiene una unidad de negocio donde podés mandar a imprimir fotografías, pero tenés que ir a buscarlas. El único delivery que hacen es de foto libros.

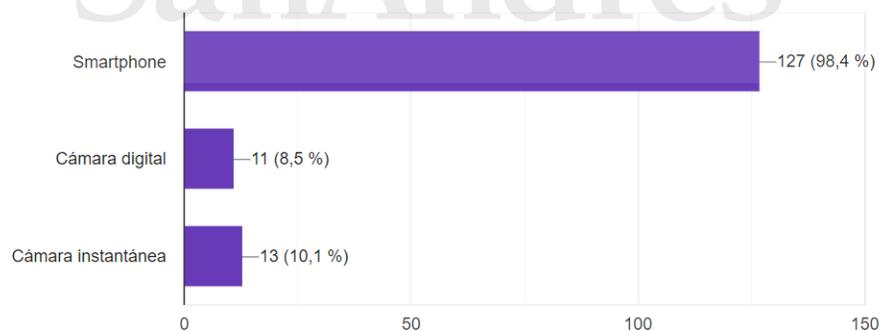
Con respecto a Foto Sprint, es un negocio que tiene la ventaja de ser dueño del proceso productivo y de esa manera asegurarse la calidad. En segundo lugar, también hacen los envíos lo que les permite controlar mejor los tiempos de llegada. Estas características tienen sus cosas buenas como también malas. El hecho de hacerse cargo de ambos procesos hace que el negocio sea distinto. En primer lugar, al tener solo un centro de impresión hace que los envíos tarden mucho tiempo y sean costosos. Un envío de Foto Sprint al GBA tarda alrededor de 14 días. Mientras que uno en CABA 7 días.

Investigación del Mercado

El mercado al cual va a entrar Photobum es el de la impresión de fotografías a domicilio. Es un mercado en crecimiento y con gran potencial. Photobum sirve la necesidad que está surgiendo de usuarios de Smartphone que pierden fotografías por distintos casos. También, es necesario aclarar que cada vez se sacan más fotos con los celulares y no con cámaras fotográficas. Aquí debajo vemos un gráfico que indica que **el 97% de los encuestados saca fotos con el celular.**

¿Qué dispositivo usas para sacar fotos?

129 respuestas

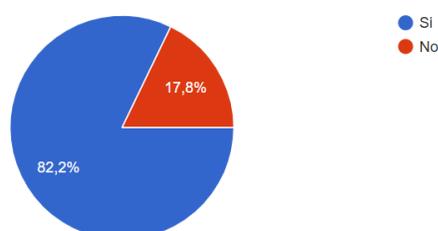


A la hora de definir la necesidad, es importante establecer la problemática. Como hemos mencionado, nos encontramos en un momento donde los usuarios de Smartphone ya

tuvieron diversos problemas con imágenes en sus dispositivos. Esta fue una de las hipótesis que planteamos al comienzo la cual nos llevó a relevamiento de campo:

¿Alguna vez tuviste problemas con fotos digitales? Ej: borrar fotos sin querer o perder fotos por cambio de dispositivo

129 respuestas



A partir de la problemática expuesta creemos que Photobum viene a ofrecer una solución ya que la existente no es popular dentro de los usuarios de Smartphone. Es importante destacar que cuando hablamos de usuarios de Smartphone, hablamos de nuestro mercado total ya que cualquier persona con un Smartphone puede acceder a la plataforma. Como hemos visto previamente en el gráfico de números de usuarios de Smartphone en Argentina hay un crecimiento del 10% para los próximos 3 años.

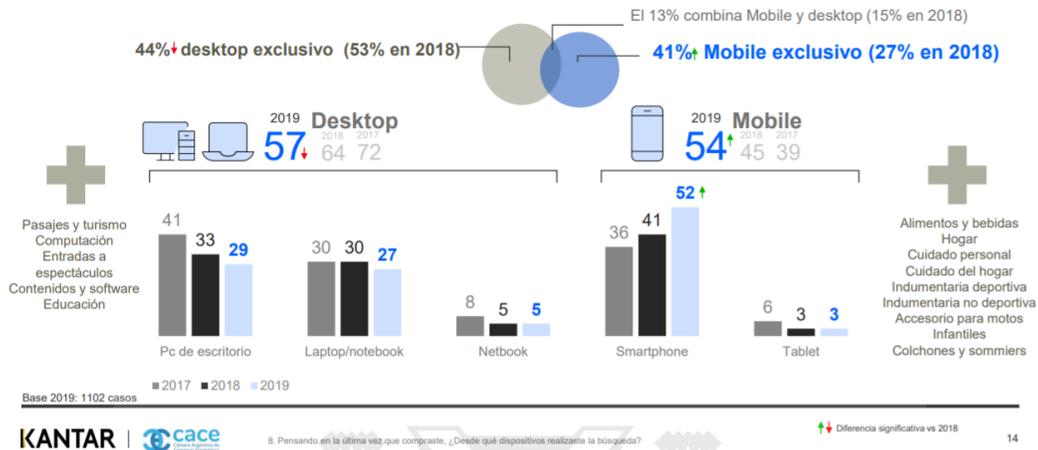
Utilización de servicios a domicilio

El comportamiento de compra de Photobum es el envío a domicilio a partir de una compra online y es por esto que acudimos a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico o CACE. Según CACE, Argentina en 2019 registró un **crecimiento del 76% en comercio electrónico** con una facturación de 403.278 millones de pesos. Profundizando, se vendieron **146 millones de productos** en 89 millones órdenes de compra demostrando un crecimiento del 12% comparado al año anterior.

Profundizando y yendo más hacia el lado de Photobum, el uso de dispositivos móviles para hacer búsquedas de productos es de un 54%, (45% en 2018), comparado a otros dispositivos como la computadora.

Mobile se consolida como dispositivo de búsqueda, mientras crece en exclusividad

¿A través de qué dispositivos buscaron la última vez?
Datos en %



Según el informe de CACE, **el 40% de los compradores online eligió el envío a domicilio a la hora de hacer la compra**. El resto de los canales de distribución se dividieron entre retiros en puntos de venta, sucursales de operadores logísticos y redes Pick Up.

Por último, el informe indica que el medio de pago más utilizado es el de la tarjeta de crédito que lidera con un 78%. Efectivo y tarjeta de débito rondan el 11% y 6%.

Segmento Target

El segmento al que apuntamos es de sexo indistinto de 18-60 años que valora la fotografía impresa pero que no está dispuesta a pagar el costo de ir a imprimirla. También, entendemos que este segmento es un cliente frecuente de redes sociales como Facebook, YouTube, Twitter y Instagram. Este segmento está apalancado sobre dos hechos fundamentales.

1. En primer lugar, estamos en un momento donde ya pasó el furor de las fotografías digitales. Mucha gente perdió fotografías que creían valiosas que ahora son

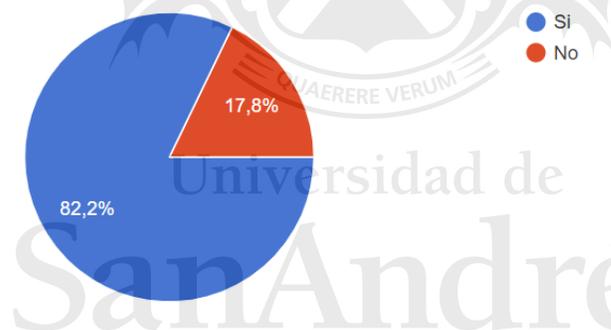
irrecuperables. Como vimos allí arriba cuando determinamos la necesidad, de los encuestados, el 82,2% perdió fotografías a lo largo de su vida con dispositivos.

2. Por otro lado, está la tendencia de lo vintage de valorar fotos impresas que se junta con los avances tecnológicos que permiten sacar una fotografía de alto nivel con Smartphone sin perder la calidad al ser impresas.

La propuesta de valor de Photobum sirve a este segmento ya que creemos que hay un grupo de personas que están dispuestas a imprimir fotos, pero no hay servicios que se adecuen a sus necesidades. Para comprobar que determinado segmento existiese, llevamos a cabo relevamiento de campo.

¿Imprimirías fotos que reconoces como recuerdos inolvidables? Asumiendo que el único esfuerzo que harías es pagar la foto por un app y que te llegue en 1 hora.

129 respuestas

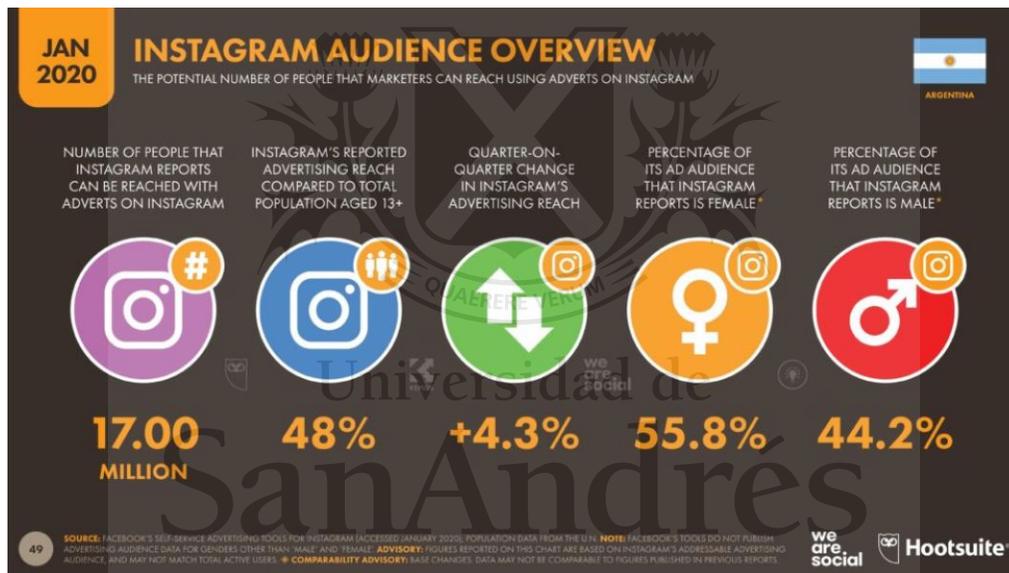


Para profundizar y segmentar nuestros clientes de manera comportamental, vamos a definir dos grupos de clientes que construyen distintos valores hacia la necesidad del servicio dentro de nuestro segmento target:

1. **Consumidor frecuente** que es más influenciado por la tendencia e imprime fotos de encuentros sociales como también envía fotos a amigos.
2. **Consumidor ocasional** sería el que imprime fotos por eventos familiares como cumpleaños, aniversarios o juntas pocas frecuentes.

Determinación de la demanda

El mercado total es una referencia de gran utilidad, pero no abarca todas las características de consumidor que estamos buscando en nuestro segmento. En primer lugar, para referenciarlos dentro de nuestro mercado total, buscamos cuanta gente es activa en redes sociales en Argentina. Asumimos que los potenciales clientes de Photobum son personas activas en redes sociales especialmente en las que se comparten. En otras palabras, a cuanta gente se puede llegar en una plataforma como Instagram.



Profundizando los segmentos y haciendo aún más foco en el target, es importante destacar la región geográfica donde va a operar y concentrarse Photobum. Para estar alineados con la propuesta de valor, los primeros clientes a los cuales vamos a apuntar van a estar determinados por una región geográfica por un tema logístico y de red de imprentas. Esto va a permitir mayor rapidez en los envíos que por ende nos posiciona con nuestra ventaja competitiva.

Barrios:

- Recoleta: 157,932
- Colegiales: 52,391
- Palermo: 225,970
- Núñez: 53,005
- Belgrano: 126, 816

Total: 616,117

Al tener esos números vamos a hacer la siguiente estimación para ser lo más acertado posible con la demanda. Asumimos capturar el 1% del total de mercado con lo que nos llevaría a 6161 clientes. A partir de este número, consideramos que va a tener una rotación de 3,5 en el primer año. La rotación está ligada a momentos del año que suelen ameritar fotografías: aniversarios, cumpleaños, San Valentín, las fiestas etc. Eso nos lleva al número de unidades vendidas que vemos en la tabla que se ve aquí abajo.

Unidades (Escenario Conservador)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de fotos	21566	23723	27281	35000	40000

Como indica la tabla, este es un escenario conservador de la cantidad de fotos vendidas por usuario. Consideramos que para tener un análisis preciso vamos a establecer un escenario optimista donde la rotación de las fotografías es entre 4 y 5 fotos por usuario. Estos escenarios están soportados por nuestra investigación de mercado donde los encuestados hablan de que imprimirían entre 1-5 fotos. (Ver anexo)

Unidades (Escenario Optimista)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de fotos	30805	32345	35580	40000	44000

3. Modelo de Negocios

Segmentación

A la hora de segmentar el proyecto se va a centrar en dos segmentos específicos. El primero, el segmento target, es de personas entre 18-30 años que valoran la fotografía física pero que no están dispuestos a ir a imprimirla. Un segmento que sepa lo valioso que es una foto impresa, pero le encuentra muchos obstáculos y se decide por la digital. Es un segmento que está muy ligado a la tendencia que hay en este momento, por eso la aplicación tiene que inclinarse hacia la idea de lo vintage, con características que ejemplifiquen o emulen la tendencia del momento. Por otro lado, está el segmento que simplemente disfruta de la comodidad de la plataforma, pero no crea el mismo valor de la aplicación como los del segmento mencionado anteriormente. Es por eso que sería nuestro secondary target audience.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de esta plataforma se centra básicamente en la eliminación de obstáculos para el consumidor y agilizar un proceso. En primer lugar, es una mejora a un servicio, que es la impresión de fotos, con el servicio a domicilio. Esto es una parte del valor creado ya que, como mencione previamente, ya se ha creado esta mejora, pero no fue para nada exitosa debido a que fue apuntado para un segmento que no creaba valor frente al beneficio propuesto. El servicio existente tarda alrededor de 10 a 14 días en enviar una captura. La plataforma que estamos proponiendo reduce el tiempo de envío a un día. Esta mejora de servicio apunta al segmento que realmente se ve afectado por el servicio tradicional de la impresión de fotos. El targeting se hace mediante la aplicación con la idea de emular un álbum de fotos viejo y tratando de que te llegue a tu casa lo antes posible. Ahí es donde viene el valor creado a partir del diseño. El benchmarking en esta creación de valor viene del éxito que tuvo la cámara polaroid, con un diseño de cámara viejo y estético. Es por eso que el objetivo de esta plataforma es poder imitar ese diseño y plasmarlo lo más certero posible. Un ejemplo de eso sería que el logo de la aplicación sea una cámara vieja. Otra característica que podemos destacar

es la accesibilidad. La industria de la foto instantánea para un país como Argentina tiene diversas limitaciones. Esta plataforma trata de acercarse lo más posible a la cámara instantánea, no es lo mismo, pero es una alternativa para aquellos que no tienen la posibilidad de pagar. Es por eso que la logística de este proyecto es un punto fundamental para su éxito.

Canales de Distribución

Con respecto a la comunicación, estamos analizando varias formas de poder llegar hacia nuestros clientes. Otro punto de contacto puede ser las imprentas ya que es un buen lugar para la captura de clientes. Es importante poder comunicar en los lugares que sabemos que podemos abastecer la demanda así evitamos un quiebre de stock. El canal de distribución es directo ya que es venta por internet y el único contacto que tiene el cliente con la oferta es la plataforma. Ahí es donde elige qué comprar, qué tamaño y a donde lo envía.

Relaciones con Clientes

Esta plataforma busca mantener relaciones con los clientes personal organizada ya que puede haber fallas en las entregas de fotos como también equivocaciones en las imprentas. Es por eso que tiene que ser personalizado, porque si una entrega falló el cliente tiene que poder comunicarse con la imprenta que en este caso es el proveedor.

Fuentes de Ingreso

En este caso hay una sola fuente de ingreso que sería el margen que obtenemos por cada transacción que se realiza en la plataforma. Más adelante, el objetivo sea que las imprentas tengan una suscripción a la plataforma en busca de demanda. Principalmente las fuentes de ingreso son predeterminadas dependiendo de las características del producto. También va a haber un precio para determinados volúmenes de venta. Otro objetivo a largo plazo es la publicidad consecuentemente del tráfico de la plataforma.

Recursos Clave

En este caso el recurso clave es la red de distribución, la extensión define el alcance que va a tener la aplicación. La red de distribución en este caso es la cantidad de imprentas con la que nos asociamos. Esto va a permitir que el producto pueda llegar hacia el consumidor en donde sea que este, es por eso que las alianzas estratégicas propuestas es el recurso clave para el negocio. Una vez que comience el funcionamiento de la plataforma es necesario tener los puntos de distribución para no generar un quiebre de stock. Otro recurso clave es la plataforma en sí, su funcionamiento y facilidad para los usuarios como también su diseño.

Actividades Clave

Hay varias actividades cruciales para poder llevar a cabo proyecto. Principalmente es generar tráfico en la plataforma y transmitir conveniencia hacia el consumo como también la logística junto con su rapidez. Es importante notar que esta es una de las piezas fundamentales del proyecto ya que la rapidez del envío nos acerca más hacia la idea de una plataforma de impresión instantánea. Cuanto más rápido sea el envío más podemos solidificar la idea del core-business creando más valor para los clientes. Finalmente, poder crear una red extensa de imprentas nos va a facilitar llegar a muchos consumidores alrededor del país.

Sociedades Clave

Las sociedades clave son dos: Moova y las imprentas. En primer lugar, elegimos Moova ya que es una empresa de logística neutral que no nos desposiciona la marca como lo haría Rappi o PedidosYa, por el hecho de que representan envíos de consumo masivo. Hacen envíos puerta a puerta en el día. Moova propone envíos en C.A.B.A de 1-2 horas. Su red está concentrada en la capital y esto nos permite tener más eficiencia. La fotografía no es consumo masivo y menos su impresión. Por otro lado, está la asociación con las imprentas que se encarga de la producción en sí de la o las fotos. Las imprentas

suelen ser casas de fotocopias que tienen la capacidad de imprimir fotos. Muchas de estas hacen foto carnet y venden útiles de trabajo. Su foco principal son las fotos, pero la caída de la industria los obligo a ofrecer otros productos. Estas dos sociedades son los pilares del proyecto y depende de ellos el funcionamiento del negocio. Es por eso que hay que mantener las relaciones sólidas.

Estructura de Costos

En este proyecto planeamos terciarizar tanto la logística como la producción, la estructura de costos es dentro de todo angosta. En primer lugar, tenemos costo variable por parte de los sobres que entregaremos a cada imprenta para que puedan ser usados en los envíos. Otro costo del que vamos a tener que afrontar va a ser el de mantenimiento de la plataforma mensual para que pueda funcionar con propiedad.

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuestro asociado con la logística Socios de producción: las imprentas. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Lograr tráfico en la plataforma Poder transmitir la conveniencia del servicio Establecer la red de socios necesaria 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Que te llegue el recuerdo en el día Con un click puedes tener una fotografía en tu casa Estar apalancados en la tendencia 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal y organizada Comunicación fluida 	<p>Segmentos</p> <ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres de 18-60 años que tengan ganas de imprimir foto pero que no estén dispuestos a hacerlo El target es la gente de sexo indistinto de 18-30 años ya que son más receptivos a la tendencia
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Sobres para los envíos La comunicación El software El diseño e interfaz de usuario 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Un canal que es la aplicación y es directo 		
<p>COST STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> Costo de desarrollo de la plataforma Costo de publicidad para generar la base de datos Costo mantenimiento de la plataforma 			<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje sobre ventas Cobrar suscripción en caso de que quieran gran cantidad de fotos 	

4. Plan de marketing

Posicionamiento

El posicionamiento del proyecto va a ser definido por la rapidez del envío y por el vínculo emocional que mantendremos con el cliente. El vínculo está fundado por el hecho de que nosotros le llevamos a su casa el recuerdo inolvidable. Photobum se va a posicionar como una plataforma de diseño que te facilita la impresión de fotos en cuestión de horas. Este servicio de impresión no es algo que los competidores están ofreciendo y es por eso que la rapidez va a ser uno de los Unique Selling Position.

No solo la rapidez del envío nos posiciona como el servicio más rápido, sino que el hecho de brindar una plataforma online que se aleje del concepto de una imprenta nos representa como un servicio de diseño mínimamente social. Porque Photobum incentiva a que el recuerdo inolvidable se lo puedas enviar a un amigo/a, que el recuerdo sea compartido. El objetivo de este posicionamiento es que imprimir un recuerdo sea imprimir un Photobum. Todos estos factores hacen de nuestro posicionamiento y nos diferencia de los competidores que hay en el mercado.

Por último, vamos a introducir este servicio a pequeñas zonas geográficas locales. Elegimos introducirnos en menor escala ya que para que el funcionamiento del negocio es necesario formar una red de proveedores. Para formar esta red, es necesario hablar con cada uno y proponerle la idea. Vamos a comenzar por barrios como Recoleta, Palermo, Nuñez y Belgrano.

Servicio

El producto es una plataforma online, utilizada en forma de app, que funciona como intermediario entre el productor, en este caso las imprentas de fotos, y el consumidor. Es una plataforma que busca combatir la problemática del esfuerzo y energía que requiere

ir a imprimir una fotografía digital al local físico. De esta manera, estaríamos ofreciendo un servicio más conveniente a aquellas personas que consideran valiosa la impresión de fotos pero que ven como un obstáculo el esfuerzo que requiere.

El servicio se va a brindar a través de una aplicación donde el usuario se tiene que hacer una cuenta para poder ingresar. Una vez que el cliente tenga su cuenta, tiene la opción de armar su perfil y cargar las fotos que quiera imprimir. El perfil es privado y la idea es cargar fotos para ir armando una especie de álbum virtual. Una vez que estén las fotos ahí, el cliente tiene la opción de imprimir la fotografía. Al elegir la opción de imprimir la foto, el usuario la paga de manera online. A partir de ahí, se le envía una notificación a la imprenta elegida para que realice la impresión.

Promoción

La promoción de la aplicación va a ser de varias maneras. En principio, vamos a utilizar plataformas como Google, a través de GoogleAds, Facebook y Instagram. También, vamos a repartir tarjetas en las imprentas con más demanda. La promoción y publicidad se va a ir ajustando a lo largo del proyecto. Van a haber distintos objetivos en cada etapa del negocio y es por eso que las publicidades van a ir cambiando acorde a lo planteado.

El principal medio de comunicación y promoción va a ser google a través de un Search Ad. Se va a crear un GoogleAd como el que se ve abajo. Es nuestro principal medio ya que las personas cuando quieren encontrar una imprenta, o una página que imprime fotos digitales acude a google. Gracias a las herramientas de google, pudimos recolectar las palabras o “keywords” más frecuentadas en los buscadores. De esta manera, cuando clientes busquen, “impresión de fotos digitales” uno de los primeros links va a ser el de Photobum.

Esto nos va a permitir generar una base de datos de clientes y que aplicación vaya generando tráfico. El costo de adquirir clientes en nuestra base de datos es costoso y va

a ser la mayor parte de nuestra inversión. Como definimos en nuestra estimación de la demanda, tenemos planeado capturar alrededor de 6 mil contactos en el primer año que implicaría vender alrededor de 21 mil fotos. A continuación, vamos a desplegar el análisis que desarrollamos para la base de datos junto con el gasto que debería hacer cada cliente para recuperar la inversión.

Life Time Value

21 mil fotos por año (Estimación de la demanda)

6161 contactos en total con una rotación de 3,5 al año.

Para conseguir una base de datos de 2000 personas vamos a tener que gastar lo siguiente.

2000 - 1%. Asumimos que vamos a capturar al 1% del total de contactos que consigamos.

Necesitamos llegar a 200,000.

Para llegar a 200,000 hay que invertir 60 mil dólares asumiendo que el CPC es 0,3

60,000 dólares x 60 pesos (tipo de cambio oficial del momento) = 3,6 millones de pesos

3,6 millones de pesos nos sale una base de datos de 2000 personas

3,6 millones / 2000 = 1800 pesos por contacto

Es necesario que cada usuario gaste 1800 pesos para recuperar la inversión en cada contacto. Este número es asumiendo que no va a haber crecimiento orgánico y considerando que es dinero proveniente del margen. Si suponemos que cada contacto trae a 2/3 clientes con estrategias de promoción, el gasto necesario se reduce.

Con respecto a las redes sociales, va a ser de gran utilidad para llegar al segmento de clientes al que apuntamos. Se va a llevar a cabo con el uso de influencers de menor escala con mayoría de audiencias que residan en los barrios que apuntamos. El sobrante

de la demanda necesario para llegar a nuestro objetivo va a llegar de la mano de nuestra estrategia digital de influencers.

Foto Delivery | Desde el Celular a tu Casa | Photobum



Ad www.photobum.com

Photobum es una plataforma que te permite imprimir fotos desde el celular. Envío con rapidez y se la puedes mandar a un amigo!

Distribución

El negocio es directo. De esta manera, evitamos costos de logística y de producción. El hecho de ser un intermediario, nos permite tener mucho alcance sin la necesidad de una gran inversión

A partir del modelo de negocios propuesto, Photobum va a tener una alianza estratégica con Beat para que dirija la logística. Moova es una empresa que se encarga de la logística utilizando el modelo de negocios de Uber. Esto hace la logística barata y conveniente para el cliente. Moova buscaría las fotos por las imprentas y se las llevaría al cliente. Ellos no van a recibir el pago en el momento, ya que el cliente va a pagar la foto junto con el envío. Esto haría que ambos proveedores reciban el pago a fin de mes. Por otro lado, no tiene mucha asociación con productos de consumo masivo y eso es algo positivo.

Con esta asociación, obtenemos una red de distribución sin tener que desarrollar una propia. De esta manera, tendremos un canal de distribución indirecto terciarizado con el cliente.

Precio

Con respecto a la estrategia de precio, era necesario saber cuanto está dispuesto a pagar el cliente por una foto. A partir de eso pudimos definir un rango de precio comparándolo con bienes que consideramos sustitutos de una foto. También, tuvimos en cuenta el margen bruto y el costo de traer clientes en nuestra base de datos. De esta manera, establecimos el precio de **400 pesos**.

Con este precio vamos a tener un margen del 56% teniendo en cuenta el costo unitario de las fotos. Recordando que para recuperar nuestra inversión de base de contactos un cliente debía gastar 1800 pesos, a un precio de 400 pesos con un margen de 56% necesitaríamos que un cliente compre 8 fotos. Esto indicaría que recuperaríamos la inversión de la base de contactos el segundo año de operación. En los análisis subsiguientes se va a detallar la recuperación.

Es importante destacar que este es el valor que le dan al servicio completo. Los precios de las fotografías van a estar ligadas a los costos de logística como también los del papel de foto. Para llevar a cabo un precio que nos deje con margen es importante enfatizar en la relación emocional que tiene el cliente con la foto. ¿Cuál es el valor que le da un cliente a un recuerdo inolvidable impreso?

A partir de lo establecido, vamos a implementar estrategias de precio como descuentos y ofertas por días especiales:

1. Descuentos por cantidad

2. Descuentos por finalizaciones de temporada. “No te olvides de imprimir tu mejor foto del verano”.
3. Ofertas por días especiales. Día de la madre, padre, aniversarios, cumpleaños etc.
4. Si logras que 2 amigos se unan a nuestra plataforma, te regalamos una foto.



Universidad de
SanAndrés

5. Operaciones del Negocio

Photobum es una plataforma que terciariza tanto la producción como la logística. Las operaciones son acordes a nuestra propuesta de valor ya que nos provee la ventaja competitiva la cual estamos buscando. Las operaciones de Photobum permiten que un envío de una foto impresa pase de 7 días a tan solo unas horas en el día. En el siguiente recuadro vamos a detallar los integrantes de las operaciones para facilitar el entendimiento. Hicimos una distinción del usuario con el usuario final ya que existe la opción de enviarle la fotografía a otra persona.



En primer lugar, vamos a contratar un equipo de programadores para que comienza a desarrollar la aplicación. El equipo se va a dividir entre desarrolladores back-end y los front-end. Calculamos que el proceso va a llevar alrededor de 3 meses hasta que esté lista para el lanzamiento. La plataforma va a ser utilizada tanto por los usuarios como también los/as dueños/as de las imprentas. Es por esto que va a ser necesario una pequeña introducción a los productores de cómo usar la plataforma.

Dicho esto, otra actividad principal y necesaria para poner en marcha el negocio va a ser la creación de la red de imprentas. Para esto se va a efectuar la creación de los SLA para que sean utilizados como contratos de la red de producción. También, va a ser necesario la compra de sobres para ser repartidos en las imprentas. Los socios, los cuales vamos a detallar en uno de los siguientes capítulos se van a encargar recorrer la ciudad consiguiendo imprentas que estén dispuestas a utilizar la plataforma que les va a

traer más demanda. Las imprentas van a estar encargadas de imprimir la fotografía junto con la colocación de la fotografía dentro del sobre. Una vez terminadas estas actividades principales Photobum va a estar lista para operar de la siguiente manera.

El usuario va a ingresar a la plataforma creándose una cuenta. Él o ella tiene la opción de subir fotos o de simplemente imprimirlas. Una vez que elija la opción de imprimir una fotografía la plataforma la va a conectar con la imprenta más cercana con la herramienta de la ubicación. El usuario paga la fotografía junto con el envío a través de Mercado Pago y la foto es enviada a la imprenta con la generación del ticket. Una vez que le llegue el ticket de impresión, el/la encargado/a de la imprenta se contacta con Moova para efectuar el envío.

Con respecto al proceso de pago, el cliente va a pagar el envío y la impresión a través de mercado pago. Esto quiere decir que las imprentas y Moova van a recibir las acreditaciones aproximadamente 15 días hábiles después de que sea efectuada la compra.

Para finalizar, nos parece pertinente hablar sobre los costos de operar.

Foto	40
Envío	100
Sobre	2,5

1

¹ Los valores de la tabla están en Pesos Argentinos

6. Costos, finanzas e inversión

En el siguiente capítulo hablaremos de los aspectos financieros del negocio. Vamos a detallar los costos para poner en marcha la plataforma y la rentabilidad del negocio con un plazo de 5 años en adelante. De esta manera, hemos calculado el VAN y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para especificar números. Por otro lado, para ser lo más preciso posible en nuestro pronóstico financiero, decidimos conformar el EERR en dólares. Para eso, tomamos el Dólar a la fecha de marzo de 2019 que era 1 Dólar = 60 pesos. La inversión es el total de costos que consideramos necesarios para comenzar el negocio teniendo a la programación de la plataforma y la base de datos como el mayor importe. Con respecto a los aportes de capital, los socios van a ser quienes traigan el dinero. La proporción accionaria va a ser del 40% para Teo Yangüela y el restante dividido en dos partes para Natalie y Santiago con 30% cada uno respectivamente.

Ya dicho esto, a continuación, vamos a enumerar la inversión, las proyecciones y los costos. Las proyecciones de demanda y la de flujos de caja tienen un horizonte de 5 años. Para tener un análisis más abarcativo, decidimos presentar dos escenarios, uno optimista y otro pesimista. Esto nos permite prepararnos para posibles faltantes de caja que podrían poner en riesgo el funcionamiento del negocio.

Al tener una idea de los costos necesarios y la inversión inicial, junto con los flujos futuros tenemos la posibilidad de calcular el valor presente neto (VAN) del proyecto. También, vemos pertinente calcular la tasa interna de retorno (TIR) para llegar a una conclusión precisa.

Inversión Inicial

La inversión inicial está compuesta por distintos costos. Por un lado, tenemos los costos operativos que incluyen el desarrollo de la plataforma y el diseño. Después de habernos contactado con un equipo de desarrolladores, ellos nos estimaron que para realizar un MVP con las características que exige Photobum es necesario 3 meses de trabajo a un

costo de **5,000 USD**. Este costo está centrado en tener una aplicación funcionando junto con una potencial base de datos. Una vez que tengamos el producto mínimo viable vamos a contratar un diseñador para que refine la aplicación y tener una experiencia de usuario acorde a la propuesta de valor. Es de gran importancia para nosotros tener una UX fuerte ya que la aplicación es nuestro único canal de contacto con los clientes y creemos que es importante para nuestro posicionamiento tener un diseño fuerte. Es por esto que decidimos invertir **500 USD** para asegurarnos diseño de calidad.

Siguiendo con los componentes de la inversión, es necesario aportar dinero para la creación de la sociedad junto con honorarios a abogados y registración de marca. La inscripción en la Inspección General de Justicia costará alrededor de **80 USD**. Si le agregamos los honorarios y la registración de marca tendremos **100 y 91 USD** respectivamente.

Por último, la inversión inicial va a tener un importe dedicado a la base de contactos y al tráfico de la plataforma. El importe para generar una base de datos de alrededor de 2mil contactos en el primer mes significaría una inversión de **50,000 USD**. Como mencionamos en el plan de marketing, el costo de una base de contactos es elevado ya que al ser una aplicación nueva que opera en un mercado emergente asumimos un 1% de respuesta a la campaña. Con esto dicho, para llegar a una base de contactos de 2 mil usuarios es necesario llegar a 200 mil personas. También, dentro de la inversión de base de contactos, está la inversión en marketing digital dirigido a redes sociales. Esta inversión va a ayudar a concretar y terminar de definir nuestro objetivo en la estimación de la demanda. Esto incluye posteos de influencers como también campañas en FacebookAds. El importe por marketing digital en redes sociales calculamos que es **5,000 USD**.

En total, tenemos una inversión de **60,309 USD** para comenzar a operar. Para asegurar la funcionalidad del negocio en caso de cualquier imprevisto calculamos una inversión final de **70,000 USD**.

Análisis de Costos

Photobum tiene diversos costos algunos fijos y otros variables. En primer lugar vamos a enumerar los costos fijos. Principalmente, los costos fijos de Photobum se centran en los sueldos de los socios como los importes de marketing de los primeros años. Los sueldos van a representar importes mensuales junto con sus cargas sociales que corresponden a un total de **12,600 USD** al año. Asumimos en los costos aumento de sueldos un 10% por año. Siguiendo con los costos fijos, Photobum va presupuestar alrededor de **1000 USD** al año para mantenimiento de la plataforma por parte de un equipo de programadores. Considerando el aumento de tráfico de la plataforma es posible que los últimos años los costos de mantenimiento aumenten. Es por eso que presupuestamos **1200 USD** para el año 4 y 5 (Ver anexo). Con respecto a la plataforma de pago, Mercado Pago nos va a cobrar un 6% de comisión por venta. Esto implicaría **7,427 USD** el primer año y aumentando en los próximos junto con las ventas. Por último, Photobum va a tener un costo fijo de marketing todos los meses que se irá disminuyendo a lo largo de los años. El primer año vamos a comenzar con un importe de 30,000 USD en marketing para seguir aportando clientes en nuestra base de contactos y estar al tanto de la demanda estimada presupuestada. Para el año 2 y 3 los costos de marketing van a ser **10,000 y 2000 USD** respectivamente. Aquí debajo se van a poder ver los cuadros de costos fijos.

Año 1	
Mantenimiento	\$ 1.000,00
Marketing	\$ 30.000,00
Comision Mercado Pago	\$ 7.427,60
Sueldo Socio Red	\$ 4.666,67
Sueldo Socio Marketing	\$ 4.666,67
Cargas Sociales	\$ 3.266,67

Año 2	
Mantenimiento	\$ 1.000,00
Marketing	\$ 10.000,00
Comision Mercado Pago	\$ 8.170,36
Sueldo Socio Red	\$ 5.180,00
Sueldo Socio Marketing	\$ 5.180,00
Cargas Sociales	\$ 3.626,00

Los costos variables de Photobum van a estar compuestos por 3 importes principales: la foto, el envío y el sobre. Es probable que no todas las imprentas tengan los mismos precios y es por eso que los precios que usamos son un promedio varias sucursales que hemos consultado. En el primer año vamos a ver un total de costos variables de **54,685 USD** que es directamente proporcional a las ventas. Aquí debajo vamos a exponer una tabla donde vamos a poder ver tanto los costos variables en moneda local como extranjera.

Costo de ventas	Pesos	USD
Foto	40	0,67
Envío	100	1,67
Sobre	2,5	0,04
Costo de Producto	142,5	2,38
IVA	29,93	0,50
Ingresos Brutos	4,275	0,07
Costo total (pesos)	176,70	2,95

Análisis Financiero de Flujos de Fondos Futuros

En los siguientes recuadros vamos a exponer los flujos de fondos futuros en un plazo de 5 años. Como mencionamos previamente, elegimos dos escenarios: uno optimista y otro conservador. También, al final de cada flujo, calculamos el VAN y la TIR agregando profundidad al análisis del negocio. Para ambos cálculos, tomamos un costo de capital del 15% que es lo que decidimos entre los socios comparándolo con la tasa de inversión privada acá en Argentina.

Como mencionamos previamente en la investigación de mercado junto con la estimación de demanda, en el escenario *conservador* asumimos llegar a 6161 contactos en el primer año junto con una rotación de 3,5 fotos por usuario. Esto nos llevaría a tener **123.793 USD** de ventas el primer año con un margen bruto del 56%. En los años

próximos asumimos un crecimiento de ventas totales de 10% junto con un 15% el próximo año.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 123.793,33	\$ 136.172,67	\$ 156.598,57	\$ 233.333,33	\$ 266.666,67
Costos Variables		\$ 54.685,71	\$ 60.154,28	\$ 69.177,42	\$ 103.075,00	\$ 117.800,00
Costos Fijos		\$ 50.027,60	\$ 32.156,36	\$ 26.920,37	\$ 33.565,48	\$ 37.794,35
EBIT		\$ 19.080,03	\$ 43.862,03	\$ 60.500,78	\$ 96.692,85	\$ 111.072,31
Impuesto a las Ganancias		\$ 6.678,01	\$ 15.351,71	\$ 21.175,27	\$ 33.842,50	\$ 38.875,31
Inversión	-\$ 70.000,00					
FLUJOS DE FONDOS LIBRES	-\$ 70.000,00	\$ 12.402,02	\$ 28.510,32	\$ 39.325,50	\$ 62.850,35	\$ 72.197,00
FLUJOS de FONDOS ACUMULADOS		-\$ 57.597,98	-\$ 29.087,66	\$ 10.237,84	\$ 73.088,20	\$ 145.285,20

Van	\$	60.028,98
TIRR		38%

En el escenario *optimista*, consideramos que el aumento va a venir por parte de la rotación de los usuarios. Con esto nos referimos es que no vemos un aumento en clientes sino en la cantidad de fotos compradas por cada cliente. En ambos escenarios la cantidad de clientes es 6161 para el primer año, aunque consideramos que la rotación aumentaría de 3,5 a 4,5 fotos por usuario.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 184.830,00	\$ 194.071,50	\$ 213.478,65	\$ 266.666,67	\$ 293.333,33
Costos Variables		\$ 81.648,65	\$ 85.731,09	\$ 94.304,19	\$ 117.800,00	\$ 129.580,00
Costos Fijos		\$ 50.027,60	\$ 32.156,36	\$ 26.920,37	\$ 33.565,48	\$ 37.794,35
EBIT		\$ 53.153,75	\$ 76.184,05	\$ 92.254,08	\$ 115.301,18	\$ 125.958,98
Impuesto a las Ganancias		\$ 18.603,81	\$ 26.664,42	\$ 32.288,93	\$ 40.355,41	\$ 44.085,64
Inversión	-\$ 70.000,00					
FLUJOS DE FONDOS LIBRES	-\$ 70.000,00	\$ 34.549,94	\$ 49.519,64	\$ 59.965,15	\$ 74.945,77	\$ 81.873,34
FLUJOS de FONDOS ACUMULADOS		-\$ 35.450,06	\$ 14.069,57	\$ 74.034,73	\$ 148.980,49	\$ 230.853,83

VAN	\$	120.471,45
TIR		64%

Para concluir el análisis financiero, podemos ver que ambos proyectos presentan VAN positivo como también una tasa interna de retorno atractiva del 38% y 64% respectivamente. Lo importante a destacar aquí que, frente al escenario macroeconómico, en caso de que baje la demanda local, Photobum está bien posicionada ya que sería rentable en un escenario conservador.

7. Equipo

El equipo va a estar conformado principalmente por 3 socios: Teo Yangüela, Santiago Coates y Natalie Pañella. Cada uno va a tener un rol específico dentro de la organización. Los 3 socios son ex alumnos de la Universidad de San Andrés de la carrera Administración de Empresas. Creemos que es importante tener socios con afinidades administrativas y es por eso que ellos nos parecen los más indicados. Las capacidades de cada uno nos van a permitir llevar el proyecto adelante y establecernos en el potencial mercado.

Como mencione previamente, los socios van a tener distintas tareas dentro de la organización. En primer lugar, Santiago Coates va a ser el encargado de toda la estrategia digital tanto en Google Adwords como encontrar influencers que nos promocionen la plataforma. Él va a ser el encargado de armar presupuestos de marketing y de lanzar campañas de marketing. Por otro lado, Natalie Pañella va a ser la encargada de las relaciones con los proveedores y logística. Cualquier problema que surja con los envíos y las imprentas van a ser manejados por ella. En caso de que esté desbordada de trabajo, Teo Yangüela también estará al tanto de los problemas. Natalie se va a concentrar en ser el nexo entre la logística y los proveedores. Por último, Teo Yangüela va a estar al tanto de la parte financiera. Supervisando la caja, presupuestos y estrategia. La estrategia va a estar centrada en las tareas de branding para consolidar nuestra propuesta de valor.

8. Aspectos legales

En primer lugar, en términos de marcos societarios Photobum va a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L). Esto significa que legalmente, la responsabilidad de los socios está limitada por el capital social. En este caso, los socios Teo, Santiago y Natalie solo van a responder con el capital aportado en caso de encontrarse adeudados. También es importante resaltar que es un tipo de sociedad que necesita como mínimo dos socios, lo cual Photobum no va a tener problema.

Por otro lado, hablando en términos impositivos, Photobum va a ser gravado por el Impuesto a las Ganancias cuya alícuota es del 35% sobre las ganancias según la Ley N20.628. También, hay que tener en cuenta tanto la alícuota de IVA como la de IIBB (Ingresos Brutos) que gravan un 21% y 5% respectivamente.

Photobum, al ser un software de aplicación, va a tener que actuar bajo la Ley N°25326 (Ley de Protección de Datos Personales). Esta ley requiere que la plataforma proteja los datos de los usuarios y que no comparta información personal salvo que los usuarios estén de acuerdo. De esta manera, vamos a desarrollar una política de privacidad de datos donde el usuario va a elegir aceptarla o rechazarla según lo que él/ella quiera.

Por último, en términos contractuales, vamos a tener que tener SLA (Service Level Agreements) con nuestros proveedores de producción. En este contrato se van a establecer las condiciones de las impresiones, la responsabilidad del cliente frente al producto y demás. Tal como mencionamos previamente, Photobum va a terciarizar la producción lo que implica que las imprentas respeten la calidad de las fotografías como también el uso de los sobres en cada envío y la priorización para que no se atrasen los envíos. Todo este tipo de condiciones van a estar determinados en el SLA.

9. Plan de Implementación y Riesgos

En este capítulo vamos a indicar plazos del plan de acción que vamos a realizar en los siguientes meses. Algunas actividades van a tomar más tiempo que otras y es importante tenerlo en cuenta para el lanzamiento de la aplicación. También delinearemos posibles riesgos de la implementación y de escenarios posibles que pueden influir en nuestro negocio.

	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Mar
Constitución de sociedad y SLA								
Compra de sobres								
Creación de red								
Desarrollo de plataforma								
Diseño de plataforma								
Introducir aplicación a proveedores								
Pruebas piloto								
Inversión Marketing								
Lanzamiento								

Como verán, unos de los procesos más largos es el desarrollo de la plataforma. El diseño de la misma es una actividad aparte ya que esperamos que los programadores nos entreguen un MVP que después sea refinado por diseñadores. Creemos que el diseño

es importante ya que nos posiciona de otra forma y se alinea con nuestra propuesta de valor.

También, consideramos que las pruebas piloto van a ser necesarias para ver como es el funcionamiento de la operación. Con estas pruebas vamos a ver mejor cual es el tiempo estimado y las posibles fallas que nos pueden surgir en el funcionamiento.

Riesgos

El proyecto va a estar expuesto a ciertos riesgos. Algunos externos, del estilo que expusimos en nuestro análisis del macro-entorno, o algunos internos, que pueden ser ligados al funcionamiento de la operación o de las redes de proveedores.

En primer lugar, es importante hablar de que es posible que tardemos más tiempo del estipulado en crear una red de proveedores o de no llegar al número deseado de proveedores. Es posible que sean escépticos sobre la plataforma o que ni siquiera estén dispuestos a ser parte de la red. De todas formas, la impresión de fotos presencial no es algo que los consumidores están frecuentando mucho por lo que a ellos en todo caso les sirve ya que no les genera ningún costo y solo les proveería demanda.

Con respecto a los factores externos, Argentina es un país con inflación lo que nos puede influir en el poder adquisitivo de los consumidores y por ende en la demanda de fotografías. Este es un factor del que hay que tener en cuenta y es por eso que vamos a tratar de mitigarlo con promociones a través de influencers. También vamos a apalancar nuestro producto con nuestra propuesta de valor para que sea considerado como un buen sustituto a bienes de consumo.

10. Conclusión y Recomendaciones

A lo largo del trabajo hemos hablado sobre distintos temas y enfoques para posicionar mejor el negocio frente al mercado. El objetivo del análisis estuvo centrado en como facilitar la entrada de Photobum a un mercado emergente o casi inexistente. El trabajo plantea de qué manera vamos a enfrentar el desafío que nos propusimos: entregar fotografías impresas a un segmento determinado en el mismo día sin moverse de su casa. Es por eso que dedicaremos este capítulo para revisar los puntos principales a tener en cuenta y en cuales deberíamos enfatizar más para llevar adelante el proyecto.

En primer lugar, vemos necesario plantear de que estamos entrando en un mercado con pocos o casi ningún competidor. Esto cambia el paradigma ya que el objetivo de este negocio es poder revivir la necesidad de los recuerdos impresos junto con sustituir ciertos lujos que se dan los clientes. El enfoque y la propuesta de valor planteada están ligados a que Photobum, para ser exitosa, tiene que apropiarse del concepto de recuerdo. Esto permitiría una sólida posición de branding junto con barreras de entrada a otros posibles competidores. De esta manera, Photobum va a poder reemplazar lo que un joven hoy considera lo que es un recuerdo, una imagen virtual, a recibir una fotografía impresa en tu casa. También, es necesario poder crear el suficiente valor como para reconsiderar el gasto en un bien de lujo y tener como alternativa imprimir una foto.

Siguiendo con el análisis, este proyecto tiene como objetivo poder capturar al segmento que no está servido en el mercado. Nuestra investigación de mercado confirmó que hay una potencial necesidad solo que no está ofertada por nadie. Es por eso que hay que enfatizar que la inversión en la base de contactos y el marketing se centran en poder comunicar el mensaje de que es posible tener una foto impresa en tu casa en menos de un día. Si logramos que los clientes lo puedan visualizar y, por ende, llevarlo a cabo, el negocio va a ser realmente exitoso.

Con respecto al análisis financiero, Photobum tiene la posibilidad de ser rentable con tan solo capturando 1% del mercado potencial. Como pudimos demostrar, hasta estableciendo un pronóstico conservador, Photobum tiene una buena posición de rentabilidad y valor futuro. Pensándolo a gran escala, el mercado tiene mucho potencial y es solo cuestión de tomar buenas decisiones en el camino y poder posicionarnos de manera correcta en el mercado.

Recomendaciones Futuras

Para ir pensando en pasos a seguir, si Photobum logra establecerse en el mercado con una propuesta de valor va a ser necesario una inversión importante para operar a gran escala. El hecho de ir creciendo por barrio permite que sea una operación pequeña y controlada. Pero en caso de que crezca y haya potencial de mercado, Photobum va a tener que salir a buscar una inversión que permita apropiarse de la producción y la logística. Esto va a permitir control y eficiencia de la operación que, por lo contrario, con el modelo establecido, a gran escala, no sería lo más conveniente.

Terminando de concluir, Photobum es un proyecto de rentabilidad alta con potencial de crecimiento. Pero más que nada, es un proyecto que plantea revivir prácticas que fueron olvidadas por el atropello tecnológico. Prácticas que fueron dejadas de lado pero que nunca perdieron su valor original.

Bibliografía

- Allen, F., Myers, S., Brealey, R., (2016). Principles of Corporate Finance. Nueva York: Mc Graw & Hill
- Argentina es el país de la región que tiene más smartphones por habitante. (2019, 29 enero) Recuperado el 25 marzo, 2020, de <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>
- Bygrave, W.D., Zacharakis, A. (2010). The Entrepreneurial Process. Wiley
- “ Camara Argentina de Comercio Electrónico” Recuperado el 10 julio, 2021, de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>
- Crecimiento de mercado de cámaras instantáneas de 2019 a 2025. (2019, 30 abril). Recuperado el 15 marzo, 2020, de https://www.marketwatch.com/press-release/incredible-growth-of-instant-cameras-consumable-photo-film-and-photo-paper-market-estimate-to-boost-growth-in-demand-by-2025-fujifilm-polaroid-leica-2019-05-15?mod=mw_quote_news
- Cuántos smartphones hay en la Argentina y cuántos son iPhone. (2019, 19 julio). Recuperado 20 marzo, 2020, de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/296208-celular-android-Cuantos-smartphones-hay-en-la-Argentina-y-cuantos-son-iPhone>
- ¿Cuánto hay que pagar por una app?: tener una aplicación para el celu, clave para vender más y ganar clientes. (2020, 21 mayo) Recuperado el 20 de junio, 2021, de <https://www.iproup.com/innovacion/10719-app-que-precio-hay-que-pagar-para-desarrollar-una-aplicacion>
- Foto Delivery quiere que imprimamos el 1 por 1.000 de nuestras fotos del celular. (2017, 7 abril). Recuperado el 1 marzo, 2020, de <https://infonegocios.info/plus/foto-delivery-quiere-que-imprimamos-el-1-por-1-000-de-nuestras-fotos-del-celular>

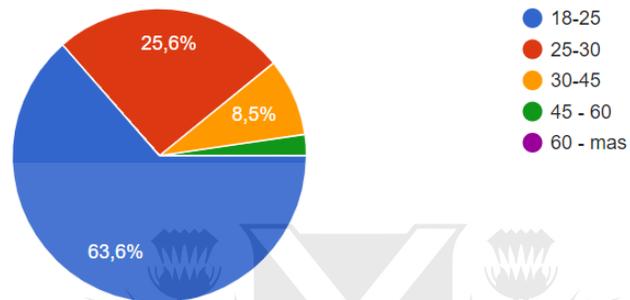
- Foto Delivery: Ya funciona en Rosario una app móvil que permite imprimir fotos digitales con entrega a domicilio sin cargo. (s.f.) Recuperado el 8 marzo, 2020 , de <https://www.impulsonegocios.com/foto-delivery-ya-funciona-en-rosario-una-app-movil-que-permite-imprimir-fotos-digitales-con-entrega-a-domicilio-sin-cargo/>
- Las compras online crecieron u 76% en 2019: Se gastan más de 1000 \$ millones por día. (2020, 20 marzo). Recuperado el 10 marzo, 2020, de https://www.clarin.com/sociedad/compras-online-crecieron-76-2019-gastan-1-000-millones-dia_0_MFejP_CP.html
- Mensajerías Argentina: comparación de Rappi, Glovo, Uber, Cabify y Beat moto y auto. Recuperado el 3 julio, 2021, de <https://viajaromorir.com/deliverys-para-mensajeria-todas-las-opciones-y-precios/>
- Situación digital y social media en Argentina. (2020, 16 marzo). Recuperado el 30 marzo, 2020, de <https://yiminshum.com/social-media-argentina-2020/>
- Servicios digitales ¿llegó la hora de invertir en Argentina? Cuestiones de gravabilidad. (2021, 29 marzo) Recuperado el 22 junio, 2021, de <https://abogados.com.ar/servicios-digitales-llego-la-hora-de-invertir-en-argentina-cuestiones-de-gravabilidad/27997>

Universidad de
San Andrés

ANEXO

Edad

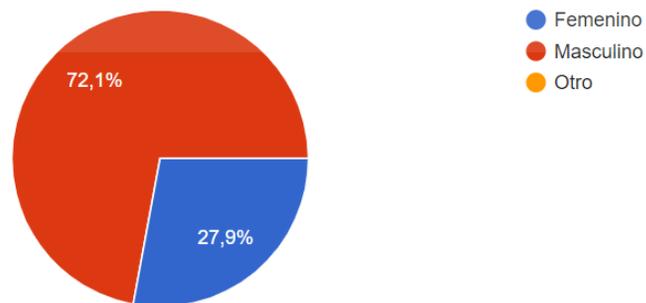
129 respuestas



Universidad de
San Andrés

Género

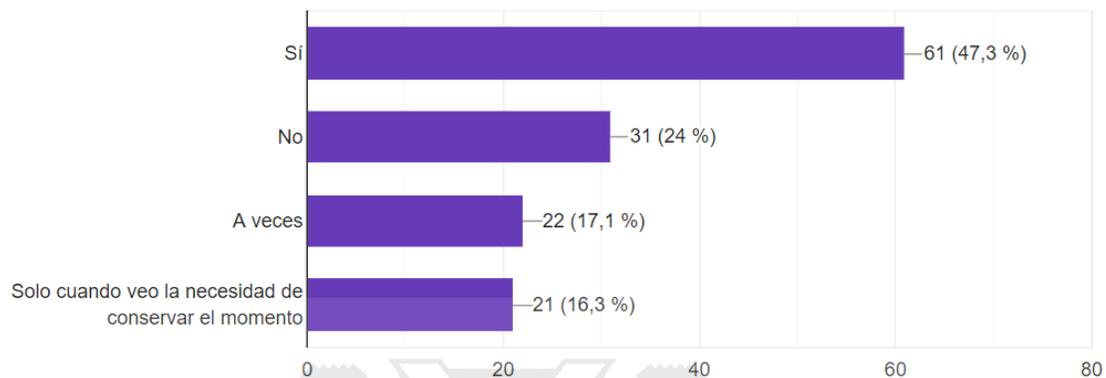
129 respuestas



¿Te consideras una persona que saca muchas fotos?

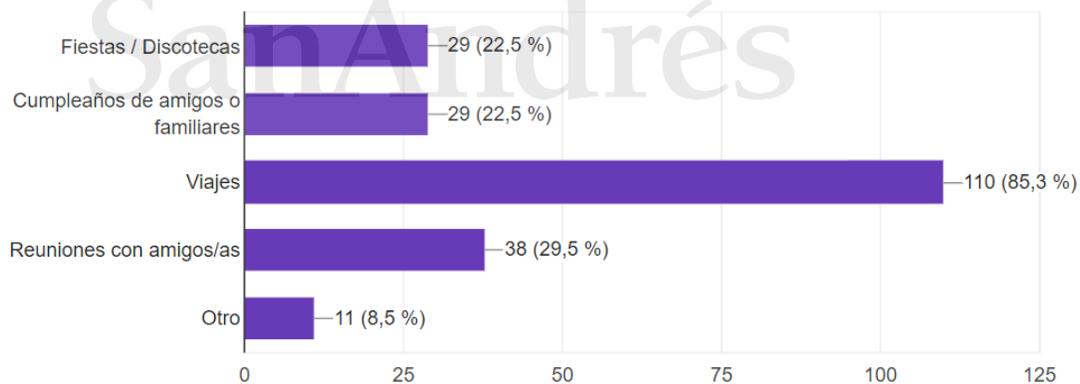


129 respuestas



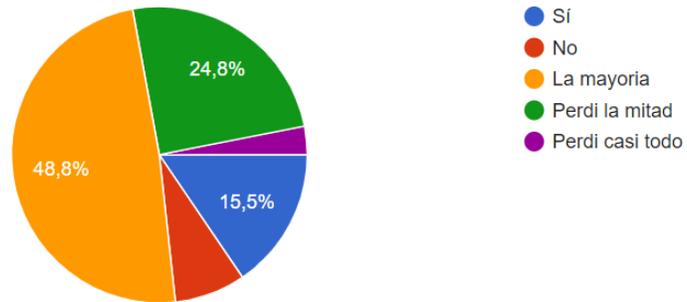
¿En qué momentos sos más propensa/o a sacar fotos?

129 respuestas



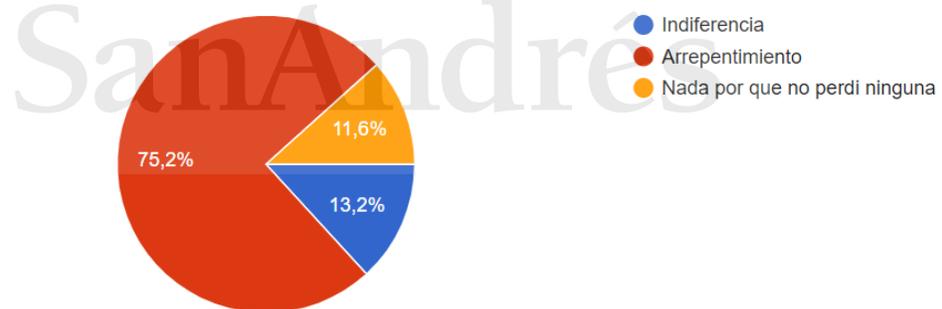
¿Conservas las fotos que sacaste con todos los dispositivos digitales que usaste a lo largo de tu vida?

129 respuestas



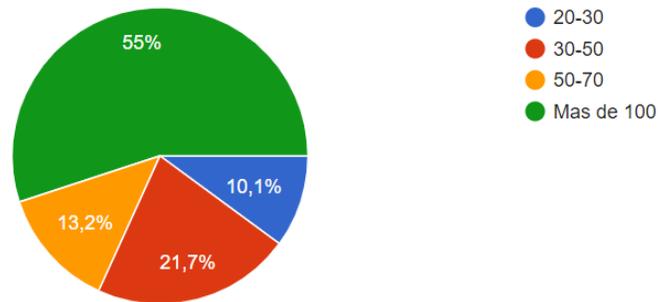
¿Cual es tu sensación cuando recordás con tus amigas/os las fotos que se perdieron por el hecho de ser digitales?

129 respuestas



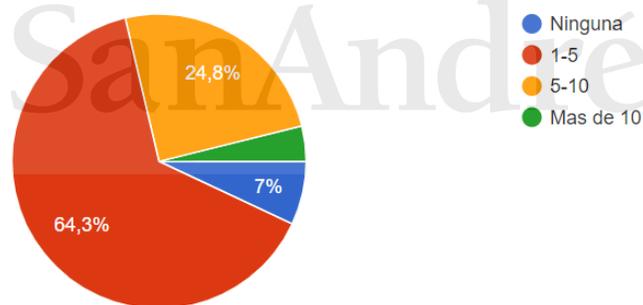
¿Cuántos "recuerdos inolvidables" tenés en tu celular aproximadamente?

129 respuestas



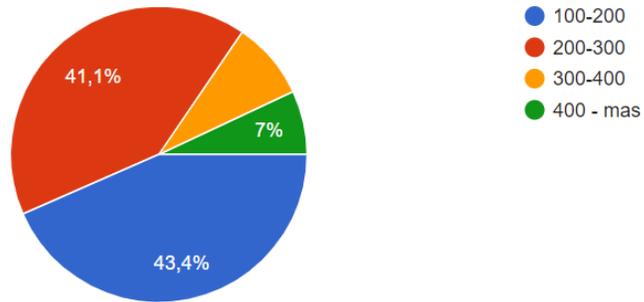
¿Cuántas fotos sacas por mes que consideras valiosas como para imprimir?

129 respuestas



¿Cuanto estarías dispuesto a pagar por una foto que llegue a tu casa en el día? (pesos)

129 respuestas



APP	PRECIO 2 KM	PRECIO 5 KM
RAPPI	\$99	\$172
GLOVO	\$139	\$189
PEDIDOSYA	\$109	\$208
UBER	\$99	\$178
CABIFY	\$109	\$186
BEAT AUTO	\$75	\$123
BEAT MOTO	\$70	\$105

EERR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 123.793,33	\$ 136.172,67	\$ 156.598,57	\$ 233.333,33	\$ 266.666,67
Costo de Ventas		\$ 54.685,71	\$ 60.154,28	\$ 69.177,42	\$ 103.075,00	\$ 117.800,00
Ganancia Bruta		\$ 69.107,63	\$ 76.018,39	\$ 87.421,15	\$ 130.258,33	\$ 148.866,67
Inscripción Srl	\$ 83,33					
Registación de Marca	\$ 100,00					
Desarrollador Backend	\$ 5.000,00					
Honorarios Abogado	\$ 91,67					
Diseñador	\$ 500,00					
Inversion Base de datos	\$ 50.000,00					
Marketing	\$ 5.000,00					
Mantenimiento		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Marketing		\$ 30.000,00	\$ 10.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.333,33	\$ 2.666,67
Comision Mercado Pago		\$ 7.427,60	\$ 8.170,36	\$ 9.395,91	\$ 14.000,00	\$ 16.000,00
Sueldo Socio Red		\$ 4.666,67	\$ 5.180,00	\$ 5.749,80	\$ 6.382,28	\$ 7.084,33
Sueldo Socio Marketing		\$ 4.666,67	\$ 5.180,00	\$ 5.749,80	\$ 6.382,28	\$ 7.084,33
Cargas Sociales		\$ 3.266,67	\$ 3.626,00	\$ 4.024,86	\$ 4.467,59	\$ 4.959,03
Ganancia Antes de impuestos		\$ 18.080,03	\$ 42.862,03	\$ 59.500,78	\$ 95.492,85	\$ 109.872,31
Impuesto a las Ganancias		\$ 6.328,01	\$ 15.001,71	\$ 20.825,27	\$ 33.422,50	\$ 38.455,31
Ganancia Neta	-\$ 60.608,33	\$ 11.752,02	\$ 27.860,32	\$ 38.675,50	\$ 62.070,35	\$ 71.417,00

Año 3	
Mantenimiento	\$ 1.000,00
Marketing	\$ 2.000,00
Comision Mercado Pago	\$ 9.395,91
Sueldo Socio Red	\$ 5.749,80
Sueldo Socio Marketing	\$ 5.749,80
Cargas Sociales	\$ 4.024,86

Año 4	
Mantenimiento	\$ 1.200,00
Marketing	\$ 2.333,33
Comision Mercado Pago	\$ 14.000,00
Sueldo Socio Red	\$ 6.382,28
Sueldo Socio Marketing	\$ 6.382,28
Cargas Sociales	\$ 4.467,59

Año 5	
Mantenimiento	\$ 1.200,00
Marketing	\$ 2.666,67
Comision Mercado Pago	\$ 16.000,00
Sueldo Socio Red	\$ 7.084,33
Sueldo Socio Marketing	\$ 7.084,33
Cargas Sociales	\$ 4.959,03