



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios:

“Multiside platform: PickApp”

Autora: Sofía González Abad

Legajo: 26091

Autora: María del Rosario Ramirez Larrosa

Legajo: 26167

Mentor de Tesis: Enrique Hofman

Victoria, Buenos Aires, Diciembre de 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación:

Plan de Negocios:

“Multiside platform: PickApp”



Autores:

Sofía González Abad - 26091
María del Rosario Ramirez Larrosa - 26167

Mentor:

Enrique Hofman
Victoria, diciembre 2018

Índice

CAPÍTULO 1: Introducción	3
Evaluación de la oportunidad	3
Negocio propuesto para capturar la oportunidad	4
CAPÍTULO 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado	6
Análisis Macroeconómico.....	6
Análisis Microeconómico.....	7
Análisis del Sector.....	11
CAPITULO 3: Propuesta del modelo de negocios (CANVAS)	14
1- Propuesta de valor	14
2- Segmento de mercado	14
3- Canales	15
4- Relaciones con el cliente.....	15
5- Fuentes de ingresos.....	15
6- Recursos clave.....	15
7- Actividades clave.....	15
8- Asociaciones clave.....	16
9- Estructura de costos.....	16
CAPÍTULO 4: Plan de Marketing.....	17
Proceso de decisión del consumidor.....	17
Segmentación	20
Marketing Mix.....	26
Producto	26
Estrategia de Precios.....	31
Plaza (canales de distribución).....	32
CAPÍTULO 5: Operaciones del negocio.....	37
Ubicación	38
¿Cómo va a operar nuestra empresa?	38
Capítulo 6: Equipo	41
Capítulo 7: Finanzas, Costos y Presupuestos.....	46
Inversión inicial.....	46
Proyección de Ganancias	47
Estimación de demanda	47

Estimación de egresos	48
CAPÍTULO 8: Aspectos Legales	52
Estructura societaria	52
Marca y dominio	53
Aspectos Impositivos.....	53
CAPÍTULO 9: Plan de Implementación y Riesgo	55
Riesgo	55
CAPÍTULO 10: Conclusiones	58
Herramientas para el análisis	62
Metodología.....	63
Bibliografía	64
Anexos	66



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 1: Introducción

Hoy en día la tecnología juega un rol muy importante en nuestra sociedad. Esta crea cambios bruscos en muchos ámbitos, como, por ejemplo, en los servicios. Para no quedar obsoletas, las organizaciones deben estar en el auge de la innovación y de esta manera atentas a las posibles disrupciones tecnológicas que puedan surgir en la industria. Una de las maneras de darse cuenta de ellas, es observando los movimientos de los usuarios finales/clientes. A su vez, hay que tener en cuenta las *tres reglas de la administración* propuestas por Carr:

1. Gastar menos
2. Seguir, no liderar
3. Concentrarse en las vulnerabilidades y no en las oportunidades

Estas disrupciones mencionadas *in supra*, han tenido un impacto fuerte en la industria gastronómica. Las nuevas tecnologías empezaron a verse más explícitamente en este sector, lo que generó un cambio en los modos de relacionarse con los clientes y en el comportamiento de ellos.

Esto mismo se ve en el valor que obtiene actualmente el *tiempo*. Hoy en día, se puede observar una disminución en la paciencia de las personas sobre temas cotidianos. Por lo tanto, hay que buscar alternativas para lograr la mayor eficiencia del tiempo del cliente. Para solucionar este problema se nos ocurrió un cambio que involucra a la tecnología.

Evaluación de la oportunidad

Actualmente, están en circulación tanto *Apps* como *Plataformas Móviles* que brindan la oportunidad de realizar un *pedido online* y que el mismo sea entregado por delivery al hogar del cliente, como el caso del delivery del restaurante en sí, PedidoYa, Rappi y Glovo. El problema acá es que ninguno de estos sitios ofrece la posibilidad de comprar la comida por medio del sitio web y que el usuario final la retire del local con un código que se le da una vez realizada

la compra. Para esto, se nos ocurrió realizar una App cuya finalidad es satisfacer este nicho de mercado que ahora no se encuentra explotado en el mercado argentino.

En la siguiente sección, desarrollaremos con exhaustividad los puntos tratados en esta parte, siendo estos el micro y macroentorno en el que se encontraría el proyecto.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Para satisfacer esta demanda proponemos crear una aplicación para los dispositivos móviles y un sitio web. Esta se puede utilizar una vez que los clientes creen una cuenta vinculada con alguna red social como Twitter o Facebook o bien su e-mail y una contraseña.

Esta App recibiría el nombre de **"PickApp"**. Ella funcionaría como una interfaz entre los usuarios y los restaurantes. Se trataría de una plataforma donde se encuentren los menús de diferentes restaurantes de distintas zonas de concentración laboral. Su finalidad es que, mediante esta App, los usuarios finales puedan realizar la compra de la comida online, obteniendo un número de cliente. Una vez obtenido se podrá observar, en tiempo real, cuando el pedido entre a la cocina, dando un horario aproximado en el que el encargo estará listo para que el usuario final lo pueda retirar. Luego de realizar la compra, el usuario podrá dirigirse al restaurant elegido y retirar allí su orden, sin la necesidad de esperar o hacer cola.

La aplicación le sería útil a los usuarios para que puedan realizar la compra, tanto de alimentos como de bebidas, y que esta pueda ser retirada mediante un número que se brinda en el recibo al finalizarla. Por lo tanto, esta App permitirá elegir que consumir, como pagar y finalmente ir al lugar en el horario indicado a retirarlo. Buscamos facilitar la experiencia del consumidor, pretendiendo que este no pierda tiempo realizando colas extensas a la hora del almuerzo. De esta manera, se le permitiría a los consumidores eficientizar su tiempo.

Lo que diferenciaría a esta App del resto, además de lo expuesto anteriormente, es que los pedidos se podrían rastrear gracias al seguimiento en tiempo real.

Esto brindaría mayor exactitud en cuanto al tiempo en que hay que ir a buscar los pedidos.

Finalmente, la aplicación tendría un segmento en el que los usuarios que se encuentran ingresados en el sistema puedan realizar comentarios tanto positivos como negativos. Esto sería de gran ayuda para nosotros, ya que serviría como una base de datos donde buscaríamos maneras de mejorar la implementación de la App y de esta manera crear lealtad de los clientes.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado

Análisis Macroeconómico

El proyecto tomaría lugar en principio en la República Argentina, por lo que deberíamos tomar en consideración los factores demográficos para entender el mercado al que nos enfrentamos. En este país hay 50,4 millones de teléfonos celulares, esto significa que hay más de un aparato por habitante considerando que tiene una población de 40 millones de personas (INDEC). Además, según un estudio realizado por la consultora Kantar IBOPE, en el 2016 el 60% de los argentinos poseía un Smartphone.

Para continuar con este análisis introduciremos la industria de las aplicaciones móviles. El crecimiento de estas plataformas es abismal tanto de Android, iOS o Windows Phone. En ellas, el número de las mismas ha aumentado considerablemente respecto del 2013. A su vez, en el 2014 comenzó a crecer el segmento entre los 40 y 63 años de edad, un segmento que en su mayoría no es muy activo a la hora de descargar nuevas aplicaciones. Existe un gran mercado de desarrollo de las apps, es por ello que muchas marcas están aprovechando este nicho de mercado para crecer.

Por otro lado, los teléfonos inteligentes también se han convertido en el dispositivo preferido para acceder a Internet, y el 67% de los consumidores se conectan a la web. De acuerdo con esto, el 88% de los consumidores de entre 25 y 34 años afirmó estar conectado durante todo el día, mientras que este porcentaje se reduce al 30% en el grupo de usuarios mayores de 55 años.

Finalmente, introduciremos el concepto de la Ley de Metcalfe. Esta indica que el valor de la red de comunicaciones aumenta exponencialmente mientras que la de los usuarios crece linealmente (Anexo 1). Esto, se puede relacionar con el aumento que se espera lograr, mediante el plan que tiene el gobierno, para el acceso a internet mediante el uso de los Smartphones prepagos. Este último consiste, en proveer acceso a una internet de calidad en todas las zonas del país para de esta manera acortar la brecha del desarrollo y oportunidades entre los

pueblos y los centros urbanos. Por lo tanto, el objetivo es: acortar la brecha digital, universalizar la inclusión digital, potenciar economías regionales, mejorar la calidad y velocidad del internet y crear trabajo de calidad. Por esta razón unos 10 millones de argentinos ahora pueden alcanzar servicios de internet a un precio accesible¹ (Anexo 2).

Análisis Microeconómico

En cuanto al análisis microeconómico, el proyecto apunta a usuarios cuyo fin es la eficiencia de su tiempo, y que a su vez posean un Smartphone que pueda disponer de la App. En primer lugar, analizaremos a la *generación Y*, más comúnmente denominada como “millennials”. Esta generación representa a un grupo social nacidos entre el año 1980 y el 2000. En la Argentina representan un 30% de la población total y resultan relevantes en este estudio ya que ellos son el grupo principal a la hora de descargar nuevas Apps. “En la actualidad, el 78% de los Millennials del mundo tienen un smartphone y el 80% de ellos aseguran que no saldrían de su casa sin su teléfono móvil, más allá de que su uso dista mucho del que se le brinda a un teléfono tradicional.”² (Anexo 3)

Es importante reconocer que los millennials no son todos iguales. Es por eso, que para el desarrollo de nuestro proyecto distinguiremos, dentro de este segmento del mercado, diferentes grupos, ya que las personas que lo componen difieren en preferencias gastronómicas. Entre ellos se encuentran: los veganos, vegetarianos, los *gluten-free*, los convencionales, los amantes de las pastas, los amantes de los sándwiches, los fanáticos de la comida gourmet, los que comen sushi, los que siguen las tendencias, entre otros.

Por otro lado, es necesario considerar cómo estos usuarios utilizan la tecnología. Los Smartphones cambiaron la manera de acceder a la información, entretenimiento y realizar compras. Según Infobae, los argentinos observan el

¹ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/comunicaciones/planfederaldeinternet>

² Infobae (2018). “Que buscan en sus celulares los Millennials, la generación que no llama”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/06/14/que-buscan-en-sus-celulares-los-millennials-la-generacion-que-no-llama/>

celular cada siete minutos.³ Este dato demuestra que en poco tiempo los celulares desplazarán a las PC y pasarán a ser los primeros las principales fuentes de acceso a internet. A su vez, los aparatos móviles se volvieron una herramienta insustituible que tiene una influencia muy grande sobre la vida cotidiana de los seres humanos, a tal punto que uno se vuelve dependiente de estos dispositivos.

Para realizar el proyecto, sería necesario tener en cuenta aplicaciones parecidas que hayan realizado prácticas eficientes o ineficientes por las cuales podremos *realizar benchmarks*. Algunas destacadas son:

- PedidosYA: empresa uruguaya de delivery de comida online que opera en países de América Latina. Su aplicación móvil trabaja como un interfaz entre los restaurantes y usuarios finales. Tiene gran variedad de opciones gastronómicas y medios de pago. Posee un sistema de comentarios y puntaje a los restaurantes, lo que facilita la orientación al cliente a la hora de realizar el pedido.
- UberEATS: empresa americana dedicada al delivery de comida. Un usuario hace su pedido y abona mediante la aplicación y a partir de ahí espera a que este llegue. A su vez,⁴ da la posibilidad de rastrear el pedido en tiempo real, desde que sale de la cocina, con lo que uno puede calcular con certeza el tiempo de llegada.
- Aplicación móvil de Starbucks: se enfoca en el pedido y take away de sus productos por sus sucursales. A su vez, mantiene un sistema de puntos o “rewards” los cuales los usuarios pueden acumular y así obtener descuentos o regalos.
- GuiaOleo: página web en la que se pueden buscar restaurantes por zonas, precio y distancia. Esta página sirve tanto para pedir deliverys

³ Infobae (2018). “Los argentinos miran el celular cada siete minutos”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/2015/08/16/1748720-los-argentinos-miran-el-celular-cada-7-minutos/>

⁴ Biobiochile (2016). “Nueva aplicación chilena permite pedir delivery de comida y rastrearla en tiempo real”. Recuperado de: <http://www.biobiochile.cl/noticias/ciencia-y-tecnologia/moviles-y-computacion/2016/08/18/nueva-aplicacion-chilena-permite-pedir-delivery-de-comida-y-rastrearla-en-tiempo-real.shtml>

como para reservar una mesa en el restaurante elegido por el usuario final.⁵

- Deliveroo: aplicación que se encuentra en *diferentes países* como: Reino Unido, Países Bajos, Francia, Alemania, Bélgica, Irlanda, España, Italia, Australia, Singapur, Dubai, y Hong Kong. Esta es originaria de Londres y fue fundada en 2013. Su misión es llevar comida de calidad de los mejores restaurantes que usualmente no tienen delivery. Los pedidos se realizan a través de una App tanto para Android como para iOS o mediante la página web.⁶ Su fin es entregar comida a los clientes mediante sus empleados utilizan bicicletas o ciclomotor para ir a buscar la comida de los restaurantes y entregarlo a los clientes.
- Mercadoni: una aplicación móvil dedicada a la venta de productos de supermercados. Para el usuario final, esta consiste en hacer un pedido mediante ella y recibirlo con tiempo de espera menor a una hora.
- Glovo: un servicio de mensajería y recadería dentro de CABA. A través de la **app**, la web o incluso WhatsApp puedes pedir lo que quieras de tu ciudad y recibirlo en cuestión de minutos.
- Rappi: un servicio similar a Glovo. Permite realizar compras tanto de bebidas, farmacia, mercados, kiosco. A su vez, da la posibilidad de pedir un RappiFavor donde los cadetes de la aplicación realizan delivery de paquetes, pago de cuentas, entre otros.
- Almorzapp: es una plataforma online que te conecta con los locales de comida de Microcentro para realizar pedidos de manera más fácil, sin hacer filas.

En conclusión, podemos realizar benchmarks con cada una de los distintos negocios mencionados anteriormente ya que se puede ver que ellos aportan un diferencial que podría ser aplicable a nuestro modelo de negocios. Por ejemplo, nuestra plataforma podría realizar un benchmark con los sistemas de “rewards”

⁵ Guía Oleo (2012). Recuperado de: <http://dixit.guiaoleo.com.ar/oleo-para-android/>

⁶ Deliveroo (2018). Recuperado de: <https://deliveroo.es/es/faq>

de Starbucks. De esta manera, nuestros clientes podrían recibir descuentos si ayudan a promover la aplicación o mismo cuando la usan seguido.

Internet móvil hoy en día con uso predominante en las grandes ciudades

Según un estudio realizado por Consumer Barometer, el uso de internet móvil creció a un 50% en más de 63 países. Se puede observar cómo este cambio puede incidir en la actividad online, las habilidades digitales y la adopción de nuevas tecnologías y servicios.

El estudio realizado por Google Consumer Barometer en 2017, se basa en una serie de preguntas sobre los hábitos digitales a 79 millones de personas alrededor de 63 países. Esto permitió generar una amplia cobertura para determina las tendencias tanto globales como regionales.

En el 2017 los smartphones generaron un punto de inflexión en sus usos de la tecnología. Como se planteó previamente el uso de internet llegó a alcanzar el 76% y específicamente en argentina es del 86%. A su vez, la encuesta afirma que 62 de 63 encuestados acceden a internet a través del celular.⁷

Diversos estudios muestran que la mayor parte de las actividades en internet se producen a través del móvil.

En los mercados maduros como en los que están en vías de desarrollo, los motores de búsqueda en los dispositivos móviles son utilizados al menos una vez al mes (con un 65%). Mientras que las redes sociales (64%) y los videos en línea (57%) muestran niveles de usos similares.

Por otro lado, podemos observar que todos los usuarios acuden a los móviles para obtener información, interactuar con las personas a través de las redes sociales, así como para entretenerse.

En este análisis se toma como ejemplo a tres países que se encuentran en tres continentes distintos Argentina, Nigeria y los Países Bajos. Los mismos muestran claras diferencias en término de actividad de internet hoy en día. En

⁷<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/móvil/consumer-barometer-study-2017-year-mobile-majority/>

los Países Bajos, la búsqueda es de las actividades más habituales a través del móvil mostrando un 65% de usuarios de smartphones. Mientras que las redes sociales con un 58% y el video móvil (48%). En Nigeria, los usuarios se enfrentan a accesos limitados de internet con tarifas muy altas. Sin embargo, el 67% de la población de este país usa redes sociales, el 56% accede a motores de búsqueda y el 35% ve videos, y todas estas actividades las hacen mediante el móvil. Por otro lado, Argentina tiene usuarios extremadamente activos en los dispositivos móviles. El 78% accede a redes sociales en sus smartphones, mientras que el 68% ve contenido de video online y el 69% utiliza las búsquedas móviles.

Análisis del Sector

Como se mencionó en secciones anteriores, la competencia está formada en mayor medida por aplicaciones como Pedido Ya, Glovo y Rappi. Además, podemos encontrar en un lugar más desplazado a los restaurantes de las zonas a analizar con su propio delivery. El objetivo de esta investigación es poder ver si efectivamente el segmento target al que deseamos apuntar es el correcto y si la plataforma será bienvenida en el mercado o si la competencia es muy alta como para mantenerse en él. Más aún, la investigación debería brindarnos información sobre los puntos focales del consumidor a la hora de elegir una aplicación para realizar sus pedidos de comida al mediodía.

Para investigar sobre el mercado de las aplicaciones nos pareció relevante utilizar los métodos expuestos por Sultán (1991). Para entender las preferencias de los consumidores, sería necesario realizar, en primer lugar, un análisis exploratorio. De esta manera podríamos identificar qué variables son de gran importancia para los consumidores. Estas variables podrían ser: la calidad de los restaurantes, la variedad de la comida, o el precio. Estos datos se podrían obtener a partir de entrevistas y focus groups que traten acerca de productos que son consumidos por cada uno actualmente. Estas herramientas nos brindarían un análisis cualitativo, el cual nos permitiría desarrollar una estrategia útil para el lanzamiento de nuestro producto.

Por otro lado, sería necesario realizar encuestas, para realizar un análisis cuantitativo de nuestro mercado. Ellas ayudarían a encontrar los lugares

preferenciales de consumo de nuestro producto, así como también la frecuencia, la valoración de la marca "PickApp" y el precio que están dispuestos a pagar por comida. Estas encuestas serían realizadas como cuestionarios online a aproximadamente 100 personas.

Los agentes a los que investigaremos son, en primer lugar, empleados entre los 17 y 30 años. Esto nos dará información sobre qué les parece importante a la hora de comprar sus almuerzos. Para ello, sería relevante tener en cuenta los factores tanto de preferencias como nutricionales a los que les da importancia dicho grupo.

En segundo lugar, se debería investigar a los consumidores en detenimiento. A partir de ahí, podremos deducir qué les llama más la atención a la hora de elegir lo que quieren consumir. Esta información se puede obtener mediante entrevistas con ellos para obtener las ideas clave de su consumo. De esta manera, podríamos obtener una buena idea de dónde posicionar nuestro producto y de qué manera promocionarlo.

Además, debería hacerse un análisis sobre la cantidad de restaurantes abiertos en horario de almuerzo en los centros de concentración laboral como: Microcentro, Vicente López, Martínez o Munro para definir el segmento al que apuntaremos.

Para definir la oferta de restaurantes en cada área, es necesario definir los límites en donde nos centraremos. En el caso de Vicente López, los límites se encontrarán, por un lado, la calle Malaver y la General Paz, y, por el otro, Maipú y el Río de la Plata. Esto es así, porque la mayor concentración laboral en la localidad mencionada se encuentra entre estos límites. Con respecto a Martínez, el área de trabajo se comprenderá entre las calles Paraná, Unidad Nacional, La Autopista Panamericana y Alexander Flemming. Dentro de estos límites se encuentran varias empresas, y, con eso, potenciales clientes. Por último, en Munro, nos centraríamos entre las calles Malaver y Paraná, por un lado, y, por el otro, entre la Autopista Panamericana y General Belgrano.

Si bien todas estas zonas mencionadas tienen alta concentración laboral, hay que tener en cuenta que el comportamiento del consumidor varía, además de por otros factores, por la ubicación geográfica. En este caso puntual, se puede

hacer una distinción entre los consumidores ubicados en Microcentro y los de los otros centros. En Munro, Vicente López y Martínez, las empresas suelen tener comedores propios, con lo cual, los empleados compran menos comida en restaurantes externos. Es por eso que la demanda entre Microcentro y los demás va a ser diferente.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 3: Propuesta del modelo de negocios (CANVAS)

En Generación de Moldeo de Negocio, Osterwalder y Pigneur, afirman que un modelo de negocio puede abordarse a través de nueve bloques que ilustran la lógica mediante la cual una empresa pretende ganar dinero. Posteriormente realizaremos un análisis de los nueve bloques relacionados con el negocio propuesto

Asociaciones Claves Restaurantes, empresas para promover la plataforma a los empleados, Influencers.	Actividades Clave Buena comunicación con el cliente, mejora continua de la plataforma, promoción del negocio. Ecosistema atractivo para la comunicación entre las partes	Propuesta de Valor Plataforma amigable para el cliente, didáctica. Mucha variedad de cocinas. Optimización del tiempo.	Relaciones con el consumidor Servicio automatizado. Personalizar los sistemas de autoservicio para identificar clientes y preferencias	Segmento de mercado ABC1, C2. Empleados de microcentro con ingreso desde \$25000 hasta \$75000.
	Recursos Clave Know-how, Benchmarking, poder de convencimiento a los clientes		Canales Aplicación para los sistemas operativos iOS, Android y progressive mobile app	
Estructura de costos IT, mano de obra, publicidad, registro de la marca y patentación de la idea			Fuentes de ingreso comisión por cada compra	

1- Propuesta de valor

- Optimización del tiempo y la facilidad de uso de la aplicación.
- se espera disponer de una gran variedad de cocinas, con más de un restaurante por área

2- Segmento de mercado

- Sectores socioeconómicos ABC1 y C2
- Específicamente, empleados de rango medio con un ingreso aproximado de 25.000 hasta 75.000 pesos argentinos.

- segmento con preferencias variadas (vegetarianos, veganos, gluten free, fanáticos del sushi y los que siguen las tendencias)
- restaurantes y cafeterías en una zona urbanizada. Más específicamente, a aquellos que se encuentran en áreas de mucha concentración laboral, como, por ejemplo: Microcentro.

3- Canales

- aplicación para Android y para iOS y Progressive Mobile App.
- Página Web
- Redes sociales

4- Relaciones con el cliente

- servicio automatizado: personalizar los sistemas de autoservicio. Tiene la habilidad de identificar a los clientes y a sus preferencias.

5- Fuentes de ingresos

- Comisión por compra de usuario final al restaurant.

6- Recursos clave

- Profesionales que posean el *know-how* de desarrollar la plataforma.
- Adquirir las mejores características de todas las aplicaciones que hay en el mercado para de esta manera crear el mejor prototipo para nuestra plataforma.
- Poder de convencimiento hacia los restaurantes. Para que de esta manera se atrevan a asociarse con nuestro proyecto.

7- Actividades clave

- excelente comunicación con el cliente, tanto el consumidor como el restaurante.
- La mejora continua de la plataforma para que esté siempre al nivel de la exigencia del cliente.
- Promoción del negocio por distintas redes sociales, como Instagram, Facebook, Youtube.
- Ecosistema que sea atractivo para la comunicación entre las dos partes. Se podría crear mediante una propuesta interesante o un *styling* llamativo de la plataforma.

8- Asociaciones clave

- Restaurantes y Cafeterías.
- Empresas para la creación de descuentos y formas de pago
- Influencers para que promocionen nuestra plataforma ya que nuestro

9- Estructura de costos

- IT (Hardware, Software, Bases de datos)
- Mano de obra
- Publicidad (Google AdWords, contenido y Redes Sociales, asociación con influencers)
- Carga Impositiva
- Patente de la idea
- Registro de la marca

CAPÍTULO 4: Plan de Marketing

Proceso de decisión del consumidor

En primer lugar, es necesario plantear el comportamiento del consumidor. Por esta razón, nos enfocaremos en los siete pasos del modelo del proceso de decisión del consumidor. Este modelo describe la forma en la cual las personas son impulsadas a adquirir y utilizar determinados productos o servicios.

Los autores Blackwell, Miniard y Engel (2002) exponen este modelo que es necesario para mejorar el entendimiento del comportamiento del consumidor e identificar las variables que afectan la toma de decisiones. A continuación, describiremos los distintos pasos que se tienen en cuenta.



1. Reconocimiento de la necesidad:

El lanzamiento de PickApp apunta a satisfacer la necesidad de optimizar el tiempo. De esta manera los empleados que posean poco tiempo para almorzar logren usar su tiempo de manera más eficiente.

2. Búsqueda de información:

Una vez que ocurre el reconocimiento de la necesidad, el consumidor comienza una tarea de búsqueda de información y soluciones para satisfacerla. En el caso a analizar, esta búsqueda se caracteriza por ser, principalmente, una de carácter interno, ya que se recuperan conocimientos de la memoria. Es decir, el cliente recuerda las aplicaciones y opta por uno de ellos. A su vez, la satisfacción de esta necesidad se alcanza obteniendo información sobre lo consumido por los propios familiares y amigos. No obstante, se trata de una búsqueda que no es estrictamente pasiva sino también activa.

3. Evaluación de alternativas antes de la compra:

Los atributos sobresalientes que condicionarán la decisión de compra incluyen la calidad y variedad de comidas ofrecidas. A su vez, destacamos que cinco minutos antes que el pedido esté listo, se le mandará una alerta al cliente para que vaya a buscarlo.

4. Compra:

La compra va a estar fuertemente condicionada por los despliegues del producto y la publicidad que se realice de la aplicación. El cliente valora la facilidad de acceso a la plataforma, y su disponibilidad en diferentes sistemas operativos. A su vez, el usuario estará influenciado por la disponibilidad de promociones y descuentos ofrecidos.

5. Consumo

La compra de este tipo de productos requiere de su consumo inmediato. Por lo que no se puede almacenar el producto y postergar su consumo. Pero en

PickApp, se facilita la disponibilidad de diferentes comidas en microcentro en el horario del mediodía (de 11:00 am a 15 pm), para cuando sea que el consumidor lo desee.

6. Evaluación posterior de la compra:

En esta etapa, la satisfacción de los consumidores es de suma importancia. Esto se alcanza cuando las expectativas del consumidor coinciden con el desempeño percibido. Es decir, una vez que el cliente utilizó determinada App, la probó y le gustó, difícilmente la reemplace por una nueva.

7. Descarte:

Una vez consumido el producto en cuestión, no existe la posibilidad de reventa.

Características del Proceso de Decisión

En el caso analizado, el proceso de decisión al que se enfrentan los consumidores suele caracterizarse por ser relativamente simple, que requiere poco esfuerzo y tiempo. Es por ello que se trata de una **resolución del problema limitado**.

En el momento en que la persona reconoce la necesidad de buscar optimizar el tiempo para el almuerzo, se lleva a cabo la acción de compra a través de nuestra plataforma. Se evitan entonces la búsqueda y evaluación extensas porque los costos y riesgos de una decisión equivocada no son elevados. En ese caso, el consumidor, a lo sumo, cambiará de aplicación en su próxima compra, perdiendo incluso poco dinero.

Asimismo, el hecho de que se trate de una resolución del problema limitado se vincula con un **grado de involucramiento relativamente bajo**. El consumidor no otorga altos niveles de importancia a esta decisión en cuestión, reduciendo, consecuentemente, su grado de involucramiento en el proceso de satisfacción de su necesidad.

Por otro lado, puede identificarse que en este caso se trata de una **toma de decisión habitual**, en donde el consumidor se mantiene leal a la aplicación, una vez que esta le ha brindado satisfacción.

Segmentación

Según Dvoskin, la segmentación es la identificación de un grupo de consumidores que se comportan de manera parecida ante un determinado producto o servicio. Es fundamental identificar el segmento objetivo del producto para saber a quién se enfoca el producto y así establecer los cursos de acción correspondientes.

El segmento objetivo de nuestra plataforma son los jóvenes profesionales, es decir, empleados entre los 20 y 30 años con un nivel socioeconómico ABC amplio (el aspecto social no tiene relevancia en la segmentación en este caso); que les guste y quieran comida en el tiempo que se estima, que residan en Argentina y que trabajen en Microcentro u otros centros donde haya concentración laboral, como por ejemplo, Munro, Vicente López, Martínez y Olivos. A su vez, a nuestro target le debería interesar las diferentes opciones de menús que ofrecemos y estar dispuestos a requerir de nuestro servicio periódicamente.

Además, identificamos un subsegmento más joven, entre 17 y 23 años de nivel socioeconómico ABC amplio, que les guste la comida de los restaurantes que le ofrecemos, que residan en Argentina y que trabajen en Microcentro o zonas de concentración laboral. Cabe destacar que, en este rango de edad, los individuos suelen iniciar hábitos alimenticios diferentes a los que venían desarrollando en su niñez, hábitos que tienen que ver con el cuidado y estética de su cuerpo. Este tipo de comportamiento se ve más comúnmente en las mujeres, aunque son cada vez más los hombres que se unen a él. Es por eso que se tomará en consideración esta conducta dentro de la plataforma, contando con una cartera para diferentes gustos y cuidados.

Es fundamental hacer énfasis en las bases de segmentación que menciona Dvoskin, ya que, ante la combinación de estas variables, el marketing trabaja

para generar/definir segmentos de manera distinta a la de la competencia. Teniendo en cuenta la combinación de las 5 bases primarias, se va a establecer el perfil de cada segmento.

1. **Bases geográficas:** se operará en una zona urbana: Microcentro, Munro, Vicente López, Olivos. Teniendo en cuenta las características de los consumidores que residen en estas áreas. Al ser un servicio que ofrece una amplia gama de productos de un grado de involucramiento bajo, este factor no tiene mucha trascendencia.
2. **Bases demográficas:** trabajadores en un rango de edades de 17 a 30 años. Por más que haya diversidad en los precios de los productos, va a ser relevante el ingreso del usuario.
3. **Bases psicológicas:** Los potenciales consumidores aspiran obtener de este nuevo producto ciertos beneficios en término de que ellos puedan disfrutar de una comida rica optimizando todo el tiempo que le brinda su lugar de trabajo para su hora de almuerzo.
4. **Bases socioculturales:** el estilo de vida del segmento target tiene una tendencia al cuidado de la salud y alimentario. Por lo tanto, es fundamental tener un portfolio amplio de productos que ofrece la plataforma para poder elegir en base a las necesidades y gustos de cada usuario.
5. **Bases conductuales:** la tasa de uso de estos productos es muy alta, ya que el segmento al que apuntamos está a la vanguardia de la tecnología, por lo que va a ser más sencillo ser conocidos. A su vez, la lealtad a la marca no es tan establecida, ya que cambiar de una marca a la otra no es una decisión difícil por el grado de involucramiento del mismo.

Por lo tanto, para segmentar nuestro servicio se pueden utilizar las siguientes variables:

1. Criterios Objetivos-Generales:

- a. Demográficos: edad, sexo (es fundamental ya que es de fácil acceso y medición y revela con bastante precisión gustos y preferencias)
- b. Socioeconómicos: nivel socioeconómico
- c. Geográficos: País (que residan en Argentina).

2. Criterios Objetivos –Específicos:

a. Comportamentales:

- i. gustos y preferencias (que les guste la comida hecha en restaurantes),
- ii. frecuencia (que hagan sus pedidos casi todos los días),
- iii. lugar de compra (plataforma PickApp).
- iv. Jóvenes profesionales que usen redes sociales y mediante este medio que conozcan el lanzamiento de la nueva aplicación.
- v. Que se sientan familiarizados con la marca y el logotipo de la misma, así la decisión de compra es más sencilla ya que conocen la marca por su trayectoria y calidad de sus productos.

3. Criterios Subjetivos-Generales:

- a. Estilo de vida: individuos que quieran optimizar su tiempo.

4. Criterios Subjetivos-Específicos:

- a. Percepciones de las personas hacia el servicio: como algo ayuda a organizarlos, relacionado con la eficiencia y optimización del tiempo. Ayuda que las personas puedan maximizar su horario de almuerzo, sin perder tiempo haciendo colas.
- b. Motivacionales: destinados a personas que quieren hacer un "break", que no tienen tiempo para perder o no quieren hacer colas largas para poder almorzar, para que opten por esta nueva forma más cómoda.

Análisis Estratégico

Antes de llevar a cabo el análisis estratégico para posicionar nuestro emprendimiento, habría que exponer cuales son la misión, la visión y los valores que caracterizan a nuestra empresa.

- **Misión:** optimizar el tiempo de almuerzo de nuestros clientes.
- **Visión:** estar en el top of mind de los trabajadores de los centros de concentración laboral a la hora de pedir comida para el almuerzo.
- **Valores:** flexibles, proactivos, vanguardistas y orientados al consumidor.

Para establecer la estrategia del servicio “PickApp”, debemos tener en cuenta la estrategia de la marca, así como su relación con los usuarios. A través del slogan **“menos tiempo haciendo filas, más tiempo disfrutando”**, la empresa instaure su lema y pone en práctica su misión. Además, sostiene que **“todos disfrutamos de la comida en todos sus sabores, para todos los gustos”**, ya que va a incluir una amplia gama de restaurantes con diferentes cocinas, entre ellas, la comida italiana, vegetariana y comida china.

En particular, PickApp va a buscar ampliar el concepto de “disfrutar del momento” de pedir lo que uno quiere cuando uno quiere. A su vez, le brinda a los usuarios la posibilidad de deleitarse con diferentes restaurantes de buena calidad.

De esta manera, podemos identificar claramente cómo va a actuar la estrategia de diferenciación de Porter. El autor sostiene que esta estrategia genérica consiste en crear algo que se perciba en el mercado como único. Esto se logra mediante métodos para marcar la diferenciación como lo son la imagen de la marca y su diseño y la tecnología que se utiliza.

En el caso de este servicio, el método va a ser la característica particular de que la aplicación tiene como principal atractivo la amplia gama de productos que ofrece, siendo estos de una cualidad más que distintiva, que se espera que fomenten el consumo del producto.

A continuación, expondremos la matriz FODA de la empresa.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de productos (comida china, india, tailandesa, italiana, entre otras) • Productos de precio razonable y de fácil acceso. • Innovadores • Capacidad de expansión 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad con la exposición de la calidad de los productos expuestos a los clientes. • Competidores a nivel internacional mejor posicionados en la mente del cliente.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un servicio que se contraponga al consumo atemporal. • Desarrollar un servicio que ayude a optimizar el tiempo de los usuarios. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores que poseen mucha parte del mercado. • Competidores que se encuentran con anterioridad en el mercado objetivo. • Cambios en los hábitos de consumo. • Inestabilidad económica que disminuye el consumo por impulso.

Siguiendo con el análisis, el autor Michael Porter nos presenta su modelo de las cinco fuerzas, en el cual hace referencia a cinco ítems a tener en cuenta para hacer un análisis completo de la industria en la que el negocio se encuentra inmerso. En él, diferencia los roles de los clientes, los proveedores, los nuevos entrantes, los productos sustitutos y la rivalidad entre las empresas. Debido a que nuestro modelo de negocio plantea dos tipos de clientes - los consumidores y los restaurantes-, tomaremos a los consumidores como los clientes y a los

restaurantes como proveedores, para de esta forma hacer un análisis más exhaustivo.

1. **Poder de negociación de los clientes:** media. Los clientes tienen la opción de cambiarse rápidamente de medio para pedir la comida, ya que no es costoso. Si bien en un principio esta fuerza va a ser mayor, se espera que una vez asentados en la industria, ella baje debido a la cantidad de productos distintos que ofrecemos, lo que hará que ellos decidan mantenerse en nuestra plataforma. En resumen, la negociación de los clientes va a depender del tamaño de nuestra cartera de productos.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** media. Así como los consumidores, los restaurantes tendrán más poder de negociación a la hora de empezar el proyecto, ya que ellos son la cartera de productos que se ofrece nuestro negocio. Igualmente, debido a que la tecnología es parte de la vida cotidiana en la actualidad, es de suma importancia que los locales gastronómicos se encuentren inmersos en ella para prosperar.
3. **Amenaza de los nuevos entrantes:** media. Las barreras de entrada al negocio son bajas, ya que no es costoso crear un software pertinente. Sin embargo, la industria está casi saturada, con lo cual no es tan fácil entrar en ella.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** baja. El contexto está evolucionando de manera tal que todo pase por la web, con lo cual productos sustitutos, como el delivery vía llamado telefónico o el ir a pedir la comida al local personalmente, atentan contra la comodidad del cliente. Es por eso que estas formas pierden cada vez más importancia.
5. **Rivalidad entre las empresas:** alta. En este momento ya hay presencia de empresas como Almorzapp que su segmento es el mismo al de PickApp. A su vez, Existen muchas empresas que, aunque su segmento target sea diferente, ofrecen un servicio similar. Entre ellas se encuentran Pedidos ya, Rappi, Glovo y los demás mencionados anteriormente. Ellos se encuentran ya inmersos en el mercado y tienen una gran porción de este. Es por eso que ellos compiten por precios, promociones y diferenciación para ganar la mayor cantidad de clientes.

Marketing Mix

Producto

Nuestra aplicación tendrá un color naranja (Anexo 11), es decir, un color cálido. Esto es así ya que provoca un impulso de atracción o atención y se utilizan generalmente para destacar. Los colores cálidos como el rojo, el amarillo y naranja generan más velocidad en el cansancio y en la fatiga.

Como mencionamos en la sección introductoria, introduciremos al mercado argentino un servicio basado en una aplicación móvil: PickApp. Este servicio busca ser una interfaz entre los restaurantes y los usuarios, con la particularidad de ofrecer a ambos una plataforma por la cual interactuar. Esta interacción consiste en transacciones por las cuales los usuarios finales compran los productos gastronómicos ofrecidos por los restaurantes. Para comunicar la información a los usuarios de manera eficaz, se deben considerar dos aspectos importantes:

- La correcta elección de una interfaz de usuarios, es decir, el diseño del canal por el cual se va a comunicar.
- El formato y la calidad del contenido. A saber, la facilidad de acceso como la comprensión de los usuarios finales.

En forma simultánea, se llevaron a cabo entrevistas y encuestas masivas con el fin de conocer su opinión sobre el producto que se propone.

En los procedimientos de validación, se obtuvo como resultado que la mayoría de los usuarios consideraron que la interfaz propuesta es agradable y muy fácil de utilizar. A su vez, luego del análisis se concluyó que existen ciertas características indispensables para el desarrollo de la aplicación. Entre ellas podemos encontrar:

- diferentes opciones de pago (tarjetas de crédito, débito y efectivo)

- número de rastreo, para rastrear el estado de la comida y con este retirar el pedido
- filtros para categorizar los restaurantes por su tipo de cocina, precio, tiempo de espera y calidad (puntuada por los mismos usuarios)
- alarma previa a la finalización de la preparación del pedido, para avisar al usuario que debe ir a buscarlo.

Más aún, surgieron algunos elementos a tomar en consideración para agregar en la plataforma:

- recordatorios en caso que el usuario no haya tenido actividad recientemente (como hace PedidoYa)
- puntuación para saber cuáles son los lugares de mejor calidad respecto al precio
- menús prefijados para que sean más baratos
- combos
- posibilidad de descuentos, cuanto más se use la aplicación
- consejos diarios (que conviene comer dependiendo el día)

Por otro lado, es importante resaltar que, a lo largo de las diferentes etapas del servicio, habrá diferentes productos para ofrecer.

Producto mínimo viable o MVP:

En esta etapa, las plataformas de difusión incluirán únicamente un sitio web y redes sociales. En ambos casos, el contenido será actualizado a medida que se vayan asociando restaurantes. Si bien el objetivo final es que haya una la mayor cantidad de restaurantes posible, se van a poder incorporar a las plataformas con autorización de los mismos. El plan es que luego de un año de funcionamiento, los productos ofrecidos se puedan ordenar en una *app* y que

ella tenga un mensaje guiado por una línea de tiempo (de forma tal de ordenar los restaurantes dependiendo de cuál está mejor puntuado por los usuarios). Un tema importante del *MVP* sería que contenga todos los componentes que los usuarios potenciales encuestado han manifestado como claves para la plataforma.

Tier 1 y Tier 2 (años siguientes al primer año de operaciones):

El tier 1 comenzaría cuando se decida lanzar la aplicación. Este, estará al alcance de todos los usuarios que quieran descargarla. Ya con más de 4000 cantidad de restaurantes asociados armados al final del segundo año, se aspira a que, ya sea para ver los menús del día o para efectivamente realizar un pedido, los usuarios utilicen todos los días la app.

A continuación, se presenta una idea general de la interfaz de usuario que se quiere lograr la plataforma. El servicio comienza en una pantalla de inicio (Fig. 1), en la que el usuario deberá iniciar sesión con su e-mail y contraseña o, en su defecto, con su cuenta de *Facebook*. En el caso de no contar con una cuenta, se deberán registrar generando un usuario nuevo con su e-mail, contraseña y nombre.

Universidad de
San Andrés



Figura 1

Una vez iniciada la sesión con el usuario registrado, se requerirá activar la localización del teléfono, para, de esta manera, filtrar los restaurantes más cercanos.

Una vez finalizados los pasos anteriores, se procederá a la pantalla de inicio (Fig. 2). En esta, se pueden notar que se debe indicar dónde se encuentra el usuario, para de esta manera mostrarle al cliente sus posibles opciones dentro de un radio razonable para pedir su almuerzo. Una vez confirmada la dirección se pide marcarla en el mapa para asegurarse de que la misma sea bien tomada por la aplicación. Luego, en la pantalla van a aparecerle sugerencias al usuario y una lista de los restaurantes que se encuentran abiertos en por cercanía.

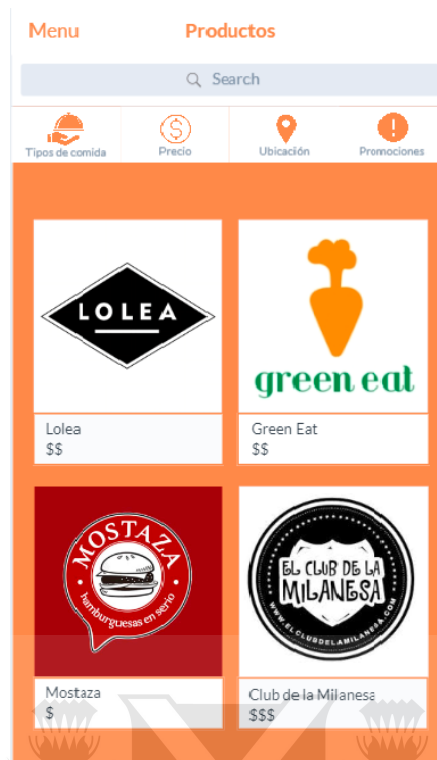


Figura 2

En la zona superior, se pueden notar dos secciones:

- Tipos de comida, que sería: Arepas, Bebidas, Cafetería, Calzones, Comida Armenia, Carnes, Celíacos, Comida Árabe, Comida China, Comida Japonesa, Comida Mexicana, Empanadas, Ensaladas, Comida Peruana, Comida Vegana, Comida Vegetariana, Hamburguesas, Milanesas, Sushi, Tartas, Woks, Wraps, Sandwiches, Postre y Menú del día. En este último se puede ver que al elegirlo la plataforma busca dentro de sus datos para ver cuáles son los restaurantes que ese día y en esa zona determinada tiene menú del día.
- Precio: filtro por precio y por forma de pago, que puede ser Visa, American Express o Mastercard.
- Promociones: los distintos descuentos y promociones que se ofrecerán en nuestra aplicación. Las promociones irán aumentando a medida que nuestro proyecto se vaya estableciendo más y más en el mercado.

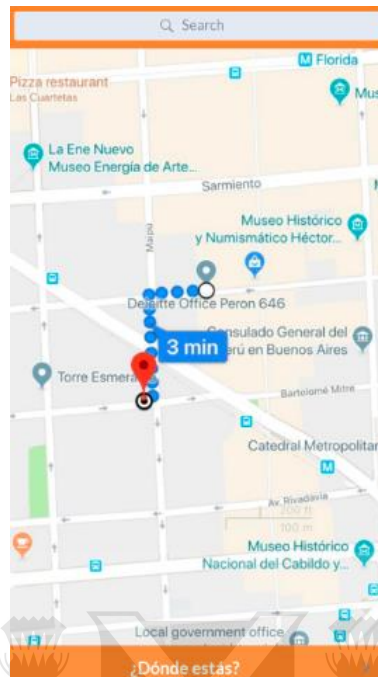


Figura 3

Por otra parte, como se nombró anteriormente, la aplicación tendrá un mapa. El mismo estará conectado con Google Maps. Esto permitirá que una vez que el pedido este realizado y se lo rastree en tiempo real, al saber dónde se encuentra la persona, la aplicación calculara cuanto tardara en llegar la persona y de esta manera la alertara en el momento que tiene que salir para llegar a tiempo en busca de su comida. Como bien se explicó en la Figura 3 se puede observar la afiliación que hay entre Google Maps y la plataforma. De esta manera el cliente ira a buscar su comida en el tiempo justo y la aprovechara en su mejor momento.

Estrategia de Precios

A la hora de pensar la estrategia de precio en nuestro negocio, es importante tener en cuenta de que manera nos posicionaremos en el mercado. Si tomamos las tres estrategias genéricas propuestas por Porter (1980), podríamos decir que tomaríamos la estrategia de segmentación enfocada a un segmento, ya que nos estaríamos dirigiendo específicamente al área de Microcentro, para el sector de empleados de oficinas.

Se les va a permitir a los restaurantes permanecer en la plataforma sin tener que abonar mensualmente por la interfaz. Esto no quiere decir que no tengan que pagar, sino que en caso que un usuario utilice la app para comprar en un restaurante determinado, el mismo deberá pagar por el servicio. En este caso, el restaurante deberá abonar un porcentaje del 5% del recibo final, por lo que nos retribuirá una comisión.

Por otro lado, para ser competitivo en el mercado, los precios de los productos ofrecidos en la plataforma a los consumidores finales van a ser el mismo de cada restaurant. De esta manera, se conseguiría que el costo de oportunidad de pedir en la aplicación sea menor para los consumidores.

Plaza (canales de distribución)

El servicio se va a brindar de forma online. Como se mencionó previamente, el objetivo final de la plataforma será encontrarse en 3 espacios: una app, un sitio web y en las redes sociales. La razón por la cual se utilizarán estas tres plataformas es para cumplir con la satisfacción de una necesidad que pretende tener este proyecto. Como se explicó en la sección sobre investigación de mercado, el estudio realizado por Consumer Barometer en la Argentina, muestra que el 78% accede a redes sociales en sus smartphones, mientras que el 68% ve contenido de video online y el 69% utiliza las búsquedas móviles. Pero no todos estos, cuentan con uno lo suficientemente avanzado como para correr una *app*. Es por esta razón que surge la idea de lanzar la plataforma en otros medios como un sitio web además de la creación de la *app*.

Vale aclarar que el 80% del segmento apuntado accede a internet mediante otras plataformas que no son *smartphones*. De estos, el 96% está registrado en *Facebook* y son el segundo país en el mundo con mayor tiempo de uso de ella. Se puede afirmar que resultaría una buena idea estar presentes en dicha plataforma.

Página web

En este caso, será importante que esta plataforma se pueda utilizar con todos los browsers y los sistemas operativos de todos los teléfonos (IOS, Android, etc). Para lograr que el sitio web sea compatible con los distintos softwares, será imprescindible tener *diseño web adaptativo*. De este modo, la página se podrá reflejar en diferentes dispositivos, como laptops o smartphones. Por lo que se adapta al tamaño de las diferentes pantallas de las plataformas en las que se accede.

Este canal tendrá dos funciones. Por un lado, mostrará información sobre la empresa y el negocio propuesto. Por otro lado, y más relevantemente, se utilizará para realizar las transacciones entre los usuarios y los restaurantes. De este modo, este canal va a ser de suma importancia, con lo cual, va a necesitar un diseño atractivo y simple para ambos tipos de clientes.

App móvil

La aplicación móvil sería nuestro canal principal. A través de ella, los usuarios podrán operar de manera fácil y rápida. En este caso, se piensa que si los usuarios le permiten a la aplicación mandar alarmas o notificaciones en caso de ser necesario. Estas pueden ser, notificaciones como las que realiza PedidosYa cuando un usuario deja de realizar pedidos por una determinada cantidad de tiempo, así como también las notificaciones avisando al cliente cuánto tiempo falta para que su pedido esté listo y en cuánto tiempo llegará a su destino para que su comida esté lista en tiempo y forma. De esta manera, la experiencia del usuario va a ser más amena utilizando una *app* que en el resto de las plataformas.

Además de estas dos plataformas de distribución principales, vamos a poseer un canal de promoción que van a ser las redes sociales. Las relevantes al caso serían Facebook, Twitter e Instagram. En el siguiente apartado anunciaremos nuestra estrategia a través de ellas.

Por otro lado, en el primer año el proyecto se va a implementar a lo largo de Microcentro. En cuanto al segundo año, el uso de la plataforma se va a ampliar a las zonas del conurbano, como Vicente Lopez, Munro, San Martín, Olivos, entre otros. Finalmente, al cabo del tercer año se espera expandir PickApp a Córdoba ya que es la segunda ciudad con más habitantes de la Argentina. De esta manera se apunta a ampliar de manera significativa la superficie de funcionamiento de la aplicación.

Promoción

Para posicionar correctamente a la empresa en el mercado es necesario tener una buena estrategia de comunicación. Para llevarla a cabo, es necesario entender los diferentes tipos de publicidad que se pueden llevar a cabo. Estos son la publicidad ATL (above the line) y BTL (below the line). La primera se refiere a las publicidades en los medios tradicionales, como son los diarios, radio, televisión o carteles publicitarios, y la segunda se refiere a la comunicación más directa con los clientes, como así son los eventos, redes sociales o e-mails.

Teniendo en cuenta nuestro proyecto, creemos de mayor importancia publicitar nuestro servicio y nuestra marca del modo BTL. Además, pensamos que, al ser una empresa recién lanzada al mercado, publicidades del tipo ATL serían muy costosas para nuestro presupuesto. Lo positivo de las publicidades BTL con respecto a nuestra estrategia de concentrarnos en un nicho del mercado, es que, gracias a las *cookies* y distintos mecanismos existentes en las redes sociales y en el internet, podríamos llegar directamente a los clientes de nuestro segmento target. Además, no incurriríamos en gastos innecesarios como, por ejemplo, poner un anuncio televisivo.

En concreto, nos enfocaríamos en la publicidad por medio de las redes sociales, como hemos mencionado anteriormente. Nuestro segmento target se encuentra mayoritariamente inmerso en ellas. Es importante transmitir nuestro contenido por medio de las plataformas YouTube, Facebook e Instagram. Utilizaríamos el sistema de Google AdWords para estar más expuestos con los usuarios que

googleen acerca de temas relacionados con nuestra industria y nuestro negocio. Además, este sistema nos permitiría lanzar publicidades en YouTube. Estos anuncios debieran ser cortos y concisos, con el objetivo de captar la atención de potenciales clientes en apenas cinco segundos. Este es un servicio de publicidad PPC (Pay per click), con lo cual los costos de aquel variarán según la cantidad de visitas que tenga nuestra página a través suyo.

Por otro lado, es importante crear páginas de Facebook y de Instagram para así ir promocionando nuestro servicio antes del lanzamiento de la plataforma. Además, para tener más alcance dentro de estas redes, recurriríamos a las Facebook Ads, Instagram Ads e Instagram Ads Stories. De esta manera, más y más usuarios de estas plataformas podrían conocernos y nuestro nombre podría tener cada vez más relevancia.

Las formas de promoción previamente mencionadas son de suma importancia en la etapa previa al lanzamiento de la aplicación, para poder atraer y retener clientes, más específicamente restaurantes, para que la puesta en funcionamiento del servicio tenga sentido. Otra manera para poder retener este tipo de clientes es la participación en eventos gastronómicos. Sería importante colocar stands en ferias gastronómicas, ya que en ellas se juntan varios actores de nuestra industria. De esta manera, se podría conseguir con mayor precisión a futuros clientes.

Si bien estos puntos son importantes para capturar la atención de nuestros clientes, es importante encontrar estrategias para retenerlos y lograr que repitan el proceso de decisión de compra. Consideramos adecuado crear, para nuestros clientes un sistema de recompensas, por el cual, con un cierto número de pedidos realizados por cierto usuario, al mismo se le descuenta un porcentaje del precio de su próxima compra. Consideramos que de esta manera los consumidores se verían motivados a permanecer en la plataforma y, si están conformes con las órdenes realizadas, a realizar más compras.

Además, para la captura de nuevos clientes en una primera instancia, creemos esencial crear un sistema de recomendación y recompensa. Por este mismo, los usuarios recomendarán la aplicación a potenciales usuarios, y si ellos se unen a

la plataforma, terminarán recibiendo un cupón de un 10% de descuento para su próxima compra.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 5: Operaciones del negocio

Como mencionamos anteriormente, hoy en día circulan distintos tipos de plataformas que brindan la oportunidad de realizar un *pedido online* y que el mismo sea entregado al hogar del cliente. Sin embargo, ninguno se enfoca en el pick up del pedido realizado. Es por eso que nuestra App se centra en satisfacer este nicho de mercado que no se encuentra explotado.

Nuestro servicio sería del tipo C2C (*consumer to consumer*), ya que actuaría como una interfaz entre los consumidores y los restaurantes, lo que conectaría a dos clientes a través nuestro. Por un lado, los consumidores deben crear una cuenta vinculada a alguna red social, y de este modo facilitar el acceso, o crear una cuenta independiente. Además, se requiere que ellos habiliten compartir la ubicación, para que se calcule los restaurantes o cafeterías que se encuentran cerca y cuál es su distancia.

Por otro lado, los locales interesados en brindar su servicio se registrarían mediante una página web propia, y luego, se les hará contacto con un miembro del equipo para programar una reunión en donde se discutirá sobre la propuesta más a fondo. No obstante, en una primera instancia, es responsabilidad de la empresa hacer un primer acercamiento más personalizado a cada local gastronómico, para de este modo, darnos a conocer y formar una base de clientes.

A partir de la asociación con los restaurantes y cafeterías, se les permitirá a los consumidores elegir los platos y la forma de pago, para finalmente ir al lugar en el horario indicado a retirarlo. Buscamos facilitar la experiencia del consumidor y que de esta manera no pierda tiempo realizando colas extensas.

Ubicación

Las oficinas de la organización estarán ubicadas Tucumán 540 piso 27 E con código postal 1049, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se seleccionó esta localidad debido a que es un espacio que fue ofrecido gratuitamente por los padres de una de las emprendedoras y de esta manera permitirá utilizar los gastos de alquiler para otras funciones. A su vez, la ventaja de esta zona es que se encuentra cerca de Microcentro, por lo que nos permitirá acceder más rápido en caso de que haya un problema con alguno de los restaurantes y software.

Estas oficinas cuentan con 150 metros cuadrados, WIFI, Aire acondicionado, mesas de trabajo, computadoras laptops, impresoras, cocina, baño, entre esas cosas. En esta dirección ambos el domicilio fiscal como el domicilio legal tendrán lugar. Al contar con material portátil, las notebook, los empleados tendrán la opción de trabajar desde sus casas siempre y cuando la actividad a realizar lo permitiera.

¿Cómo va a operar nuestra empresa?

Para ser atractivos frente a los clientes, es necesario que nuestra plataforma sea de fácil uso para el usuario y a su vez que tenga estilo, para de esta manera atraer mayor cantidad de usuarios.

Toda App requiere de un seguimiento continuo para ir mejorando a medida que surgen problemáticas nuevas. Es por esto que nuestro emprendimiento va a ciertas áreas de trabajo indispensables para el negocio core de nuestra empresa. Las actividades más importantes que se realizan para alcanzar los objetivos son, precisamente, planteadas y resueltas por cada departamento. Estas áreas serán mejor desarrolladas en la próxima sección.

En una primera etapa no necesitaremos un área de Recursos Humanos ya que la empresa será muy pequeña, por lo que resulta más acertado elegir nuestro propio personal en base a nuestras creencias y necesidades. Por otro lado, vamos a precisar de un área de finanzas ya que se requiere de conocimientos específicos. Es por eso que contrataríamos de manera tercerizada a un contador quien será el encargado de llevar a cabo los libros. En cuanto al diseño,

contrataremos a una empresa especializada en tarea para que la misma se desarrolle de la mejor manera posible. Igualmente, mantendremos un empleado que se especialice en el mantenimiento y mejoramiento de este diseño. Por otro lado, del área de Marketing se encargarán las socias de la empresa.

Como se puede observar en esta etapa, estaríamos buscando reducir los costos lo más posible. En un principio, la App va a requerir de grandes sumas de inversión por lo que todos los ingresos irían más que nada destinados a sustentar a los empleados que hay. Mientras que los salarios de las fundadoras serían nulos hasta que se llegue al Breakeven Point.

Más adelante, cuando la empresa haya incorporado la suficiente cantidad de restaurantes vamos a requerir de un área específica de recursos humanos ya que la misma es de crucial importancia porque se encargaría de la contratación de personal especializado para las diferentes funciones de la empresa. A su vez, vamos a continuar teniendo consultores externos en el área de finanzas como un tipo de asesoramiento. También vamos a precisar de un ingeniero especializado para que se encargue del seguimiento de la aplicación, es decir, corregir en caso de que aparezcan fallas. Finalmente, agregaremos un área de Marketing con dos empleados quienes se encargan de promocionar la empresa mediante banners, o encargarse de buscar embajadores de la marca, entre otros.

En esta etapa, la empresa estaría recaudando dinero por lo que habrá superado el breakeven point. De esta manera, se crearán áreas en la empresa ya que las mismas son de crucial importancia para la ejecución final de la App. Estas últimas traerán costos consigo, pero el mismo va a ser requerido para que la plataforma se siga expandiendo a lo largo de diferentes zonas del país.

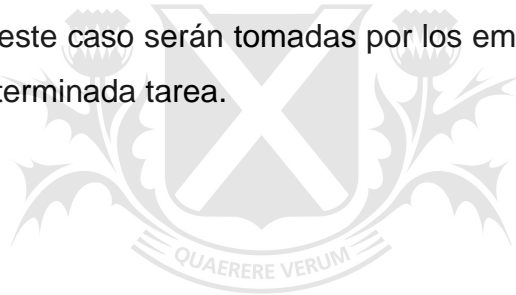
Se debe tener en cuenta las diferentes áreas del negocio para de esta manera comprender las operaciones internas. Es importante remarcar que a lo largo que el proyecto vaya tomando forma las áreas de la organización van a ir cambiando.

Siguiendo esto, entendemos que deben tener en cuenta tres tipos de cuestiones: estratégicas, tácticas y operativas.

- Decisiones Estratégicas: son aquellas que se toman teniendo en cuenta el panorama de la empresa a largo plazo. Para llevar a cabo estas se

requieren de un análisis previo del sector, creatividad y planeamiento. A su vez, estas decisiones serán tomadas por el área superior, es decir, el gerente general y los gerentes de cada área. Algunas de sus funciones serían, la elección del modelo de negocios, así como la identificación de los KPI para medir el desempeño de la organización.

- Decisiones Tácticas: tienen en cuenta las cuestiones a corto plazo. Las mismas, serán tomadas por los responsables del área correspondiente. Pero todas ellas, deben ser conversadas y estipuladas previamente por el gerente general.
- Decisiones Operativas: se encarga de idear las tácticas de las diferentes áreas de la empresa. Aquí se gestionan las tareas establecidas mediante un seguimiento de reglas con el fin de optimizar los recursos. Las decisiones en este caso serán tomadas por los empleados responsables de ejecutar determinada tarea.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 6: Equipo

Como se ha mencionado en la sección anterior, en la primera fase, las áreas no estarían perfectamente definidas. En esta etapa, el equipo estaría conformado por Rosario Ramírez Larrosa y Sofía González Abad quienes son las fundadoras del proyecto. A su vez, contaríamos con un equipo de dos personas enfocadas en la parte de Tecnología Informática (IT).

En la segunda fase, la empresa ya requerirá de una mayor estructura. Por lo que habrá aparición de diferentes áreas. En un principio, existirán cuatro áreas y cada una de ellas tendrá un responsable directo. El Gerente General y responsable del área comercial será Rosario Ramírez Larrosa. La gerente del área administrativa será Sofía González Abad. El área de investigación y desarrollo será liderada en un principio por ambas socias fundadoras. La encargada de la sección de IT es Magdalena Vega.

El área de Recursos Humanos

Al ser una compañía pequeña, vamos a requerir de un sólo empleado para esta área. Belén Álvarez va a ser la responsable de la selección y contratación del personal para el puesto laboral que se encuentre vacante. Su rol, además, va a consistir en la capacidad de mantener un clima laboral favorable entre los empleados. A su vez, se encargará de la liquidación de sueldos y de las obras sociales de cada empleado.

El área de Finanzas

Esta sección resulta esencial para la supervivencia de una empresa. En este caso, al ser pequeña la organización solo consistirá de un único empleado, Gastón González Abad. Por lo que, él será el encargado de registrar operaciones contables y datos financieros. A su vez, buscará fuentes de financiamiento como asociaciones con bancos.

El área de Investigación y Desarrollo

Esta área será dirigida por Guido Diforti. Ésta sección se dividirá en la recolección de información y en la traducción del contenido a un lenguaje que sea amigable para los usuarios.

En primer lugar, va a haber personal que se va a dedicar exclusivamente a la captura de información sobre las tendencias, en este caso, gastronómicas. O a la aparición de platos de otros continentes insertados en la argentina por restaurants de Microcentro, para de esta manera permanecer en la vanguardia del negocio. Este equipo va a estar compuesto Federico González Abad, quien mantendrá un conocimiento profundo sobre la industria culinaria en el área en que estemos operando. Este empleado será clave porque como mencionamos anteriormente nos brindaría datos actualizados. Dentro de esta sección se van a realizar las tareas de preparación y control en todo lo que implique la creación del contenido. Por lo que si hay nuevos datos Federico se los presentará a Rosario y ella será la encargada de reverlo y decidir si el mismo es apto para la aplicación.

Luego, habrá otra área que estará destinada a alterar el contenido que se quiere agregar a la plataforma para que sea fácil de entender a todo tipo de usuario. Esta tarea la llevará acabo Luciana Conti, actualmente estudiante de comunicación Universidad de San Andrés. Ella considera que será fundamental encontrar formatos ejemplares para de esta manera, organizar el contenido.

Área de marketing

Este se llevará a cabo por Sofia González Abad, una de las fundadoras del proyecto junto a su hermano Agustin. Juntos se encargará de investigar, desarrollar e implementar las estrategias que sean necesarias en la empresa para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, el área deberá encargarse de las decisiones operativas y tácticas en cuanto a las cuatro “P” mencionadas en el capítulo cuatro. En cuanto a la toma de decisiones tácticas, se requerirá realizar benchmarking con los sustitutos y los competidores (*Pedidos Ya, Mercadoni, entre otros*).

Por otro lado, será clave realizar análisis sobre los datos que proveerán de *SDK* y *Google Analytics* que tendrán tanto la app como el sitio web. Estos datos, permitirán entender el comportamiento del consumidor, pudiendo encontrar de esta manera patrones en el comportamiento de los usuarios.

Área administrativa:

Esta área estará dirigida por Sofía González Abad y Nicole Antacle. Ella, se encargará del planeamiento en cuanto a la producción de contenido. Federico, será quién maneje los vencimientos contables e impositivos.

En el caso del planeamiento de la producción de contenido, Sofía se asegurará que cada empleado cumpla con su tarea pautada. Esto será de suma importancia ya que interferirá en la resolución final de la app. Asimismo su labor va a requerir de estar en constante contacto con la sección de producción en cuanto a necesidad de un cambio o compra de software, entre otros elementos.

En cuanto a la parte impositiva y contable, el encargado será Federico. Él debe procurar que la misma se encuentre siempre al día y con los acuerdos regulatorios en tiempo y forma.

Por un lado, la parte impositiva será planificada a principio de los ejercicios fiscales. Para esto, se comenzará buscando el calendario de vencimiento de declaraciones juradas de los distintos impuestos en Errepar. Luego, se usará una herramienta como *Asana* o *Google Calendar* para que envíe recordatorios automáticos en el escritorio del encargado una semana antes de la fecha.

Por otro lado, la contabilidad será llevada a cabo con un *Google Spreadsheet* armado en base a una solución de OSS que permite cargar asientos, referenciar archivos de facturas y armar los 4 estados contables. Durante este período, se

evaluará la cantidad de transacciones realizadas y la escala el negocio para implementar una solución que se pueda integrar y que permita escalar.

Sistemas de Información

Un sistema de información es un conjunto interrelacionado de componentes que involucran personas, procesos, tecnología de información y pautas de control para capturar, registrar y procesar datos (Laudon 2012).

La encargada de esta sección es Magdalena Vega, estudiante del Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Ella va a contar con un equipo de tres personas, ya que es una de las áreas con mayor importancia para nuestro proyecto.

La organización requerirá de este sistema para registrar las operaciones. Esto ayudará al rendimiento de la producción de la información y de esta manera la toma de decisiones será mejor. Para esto, se debe realizar un análisis de la información que va a ayudar a brindar la mejora continua de la organización.

Como mencionamos anteriormente dentro de los sistemas de información se encuentra el IT, como los *Transaction Processing System* y un sistema que soporte el manejo de las relaciones con los clientes de la aplicación.

Los TPS serán claves ya que permiten registrar las transacciones que corresponden a las ventas cobros y pagos de la empresa. Hay muchos softwares que cumplen con las funciones necesarias reconocer las transacciones. En nuestro caso se redujeron las opciones a una hoja de cálculo de Google y Tango Gestión. Estos softwares tienen la opción de ser utilizados en línea lo que permite que se trabaje en más de un ordenador en simultáneo.

A continuación, expondremos las cualidades de ambos softwares mencionados *in supra*. En primer lugar, Tango *Gestión*, cuenta con un porfolio amplio, pero creemos que el más adecuado de todos estos para nuestro proyecto sería el de la *licencia básica*. Este fue seleccionado ya que, en primer lugar, no limita en la cantidad de transacciones a ser cargadas, tampoco la cantidad de usuarios conectados simultáneamente. A su vez, permite conciliar con las cuentas bancarias cómo calcular los impuestos automáticamente. Asimismo, se integrará a la página de AFIP para emitir factura electrónica y pagar sueldos. Pero, la

ventaja de este es que permite el agregado de un software para *CRM*. Por otro lado, se debe tener en cuenta que hay gastos que no fueron mencionados anteriormente como: el pago mensual como son las compras de cursos que son necesarios para aprender a operarlo (se estima que son unas 40 horas con un costo de 80\$ por hora) que sí se deben contabilizar a la hora de sacar el “Total Cost of Ownership”.

Por otro lado, está la *Planilla de cálculo online de Google Drive*, es un sistema que puede ser modificado para armar los estados contables, referenciar facturas, registrar las ventas, compras pagos y cobros. A su vez, este sistema es más barato que todo el resto dado que no tiene costo alguno. Pero, el mismo presenta limitaciones como la falta de integración a la página de la AFIP mencionada anteriormente.

Para nuestra plataforma, hemos decidido adquirir la *Planilla de cálculo online de Google Drive*, dado que, a pesar de sus limitaciones, se le puede agregar los “*Software Development Kits*”. Los mismos, pueden ser reprogramados por especialistas para de esta manera capturar información que producen los consumidores mediante el uso de la app. Esto, permitiría analizar analíticamente el comportamiento de los usuarios. En nuestro caso, se le deberá pedir a los *programadores* que se pueda analizar cuántas veces el usuario utiliza la aplicación, que tipo de comida piden usualmente para de esta manera poder sugerirles restaurantes diferentes, entre otras cosas. Por lo que, los *SDKs*, permitirán a la organización vincularse de manera más estrecha con los clientes y de esta manera tomar decisiones estratégicas sobre la producción del contenido.

Mediante el uso de TPS y SDK en conjunto con otras herramientas de gestión como puede ser el uso de Google Calendar, permitirá a los empleados administrarse a lo largo del mes. De esta manera, se podrán llegar a la toma de buenas decisiones si la información que la empresa tiene es confiable.

Capítulo 7: Finanzas, Costos y Presupuestos

A lo largo de este apartado se desarrollarán las cuestiones relacionadas con las finanzas del plan de negocios para la puesta en marcha de la organización en los primeros tres años de funcionamiento del emprendimiento.

Inversión inicial

Los costos de la inversión inicial serán ilustrados en la siguiente tabla:

Desarrollo plataforma	\$ 130.000,00
Desarrollo página web	\$ 5.000,00
App Store	\$ 299,00
Patente	\$ 1.000,00
Constitución societaria	\$ 1.100,00
Inversión en equipos	\$ 30.000,00
Inscripción NIC	\$ 7,36
Publicidad	\$ 30.000,00
Total	\$ 197.406,36

Es importante tener en cuenta que el precio de la aplicación va a variar dependiendo de las facilidades que esta vaya a disponer y en cuanto al diseño que la misma requiera. A su vez, estos costos se verán perjudicados en un aumento en caso de realización de mejoras. Asimismo, como se ha nombrado en los capítulos anteriores se necesitará de un área específica de Sistemas de Información con profesionales específicos de IT.

Los supuestos que se van a tener en consideración a la hora de crear la empresa serán los siguientes:

- a. Gastos previos a construir la sociedad e iniciar las actividades:
 - La constitución de una SA. La misma tendrá cuatro socios y un director.
- b. Gastos a incurrir una vez realizada la sociedad
 - La generación de una página web.
 - La generación de la patente

- La inversión en equipos
- La creación de la App para Android y IOS
- Los gastos en oficinas van a ser nulos, ya que como mencionamos anteriormente estos van a ser brindados gratuitamente a las fundadoras.
- El desarrollo de la plataforma

Las fuentes de financiamiento en un principio serán por medio de aportes de los socios del proyecto. En este caso, el mismo consistirá de una contribución de las dos socias fundadoras: Sofía González Abad y Rosario Ramírez Larrosa.

Proyección de Ganancias

Considerando que estamos en una sociedad cambiante, se realizará una estimación de los primeros tres años del proyecto. Para ello, será necesario estimar la demanda, los egresos y los ingresos.

Estimación de demanda

A la hora de estimar la demanda, tomamos en cuenta la cantidad de trabajadores de Microcentro, para calcular de ahí nuestro mercado objetivo. Por otro lado, para calcular nuestro crecimiento a futuro, tuvimos en cuenta nuestra expansión a los mercados de la provincia de Buenos Aires y la ciudad de Córdoba. Había que tener en consideración, además, el comportamiento del consumidor con respecto al almuerzo.

Encuesta 100
 24 piden comida afuera
 24% mercado potencial

Market Share	8%	
PEA en Microcentro	4.000.000	
Target edad (18-30)	940.800	23,52% de la población de Buenos Aires

Target 225.792,00
 Demanda año 1 18.063,36

Crecimiento

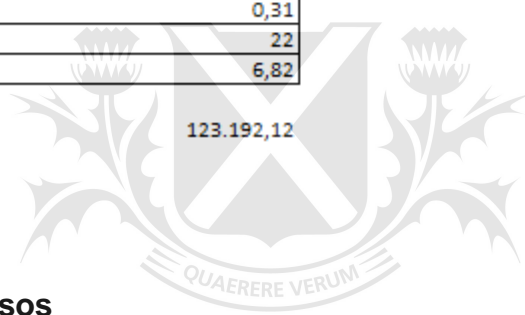
t	%
2	15%
3	20%

Días por semana	% de personas que piden comida
5	10%
2	40%
0,5	50%

Por persona:

Pedidos por día	0,31
Días hábiles	22
Pedidos por mes	6,82

Total 123.192,12



Estimación de egresos

Universidad de

San Andrés

	0	1	2	3
Inversión inicial	\$ 197,406.36			
<i>Personal</i>		3	5	7
Sueldo unitario mensual	\$	1,095.89	\$ 1,260.27	\$ 1,449.32
Cargas Sociales		24%	24%	24%
Gastos por sueldo	\$	52,997.26	\$ 101,578.08	\$ 163,540.71
Mantenimiento plataforma	\$	1,143.70	\$ 1,143.70	\$ 1,143.70
Publicidad	\$	21,917.81	\$ 21,917.81	\$ 21,917.81
NIC	\$	7.40	\$ 7.40	\$ 7.40
Insumos	\$	547.95	\$ 547.95	\$ 547.95
Total antes de impuestos	\$	197,406.36	\$ 76,614.11	\$ 125,194.93
Total con la variación del dólar	\$	197,406.36	\$ 76,614.11	\$ 158,020.01
				\$ 252,842.1744

Gastos publicitarios

Es importante tener en cuenta que cuando se crea un servicio se busca que el mismo sea tan bueno creando que sus clientes lo recomienden. Esto lo hacen de manera gratuita y de manera espontánea simplemente porque el proyecto les gusta. En nuestro caso, PickApp es una aplicación por lo que en ella se va a

dedicar una sección que permita recomendar la plataforma a sus amigos. Los usuarios al realizar esto recibirán diferentes tipos de recompensas, como puntos para que la comida sea más barata.

En este caso, se utilizarán diferentes medios con el fin de promocionar la plataforma. Luego de consultar con la agencia publicitaria Young & Rubicam, concluimos en que los gastos publicitarios ascenderían a US\$ 10.000. Esta inversión trataría sobre la campaña de lanzamiento y consistiría en la producción y distribución del contenido publicitario. Estimamos que los gastos publicitarios se reducirían con los años, ya que la inversión más costosa es en la producción y, además, darse a conocer.

Estimación de ingresos

	1	2	3
Enero	\$ 18.985,09	\$ 21.832,85	\$ 26.199,42
Febrero	\$ 18.985,09	\$ 21.832,85	\$ 26.199,42
Resto meses	\$ 253.134,48	\$ 291.104,66	\$ 349.325,59
TOTAL	\$ 291.104,66	\$ 334.770,35	\$ 401.724,42

Con respecto a los ingresos, tomamos en cuenta que la demanda de enero y febrero iba a ser menor a la del resto de los meses, debido a que es la época en la que más se toman vacaciones. En promedio, calculamos que la demanda en estos meses sería un 25% menor que el resto de los meses.

Ganancias e indicadores⁸

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 291.104,66	\$ 404.172,89	\$ 525.596,93
II BB 5%		-\$ 14.555,23	-\$ 20.208,64	-\$ 26.279,85
Costos fijos		-\$ 76.614,11	-\$ 158.020,01	-\$ 255.998,32
Amortizacion		-\$ 10.000,00	-\$ 10.000,00	-\$ 10.000,00
EBIT		\$ 189.935,31	\$ 215.944,24	\$ 233.318,76
Impuesto		-\$ 66.477,36	-\$ 75.580,48	-\$ 81.661,57
U.neta		\$ 123.457,95	\$ 140.363,75	\$ 151.657,20
Amortizacion		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
INV A.Fijo	\$ 197.406,36			
FLUJO DE F.	-\$ 197.406,36	\$ 133.457,95	\$ 150.363,75	\$ 161.657,20

dólar 36,5 46,07 49,31

VAN
TIR
Periodo de Recupero Descontado

\$ 91.210,52
53%
2 años y 11 meses

K	
CAPM	24,36%
Beta	0,85
rI	10,50%
MRP	16,30%

Universidad de
San Andrés

En primer lugar, en el momento de calcular los Flujos de Fondo se fue aplicando la variación del dólar año a año. En el primer año el dólar se encontraba en un valor de 36,5. En el segundo año la moneda incremento a 46,07. Mientras que el tercero el dólar llego a 49,31.

Para calcular el valor presente neto y la tasa interna de retorno, debimos calcular la "k" del proyecto. La misma dio un resultado de 24.36%. Para eso, fue necesario utilizar la Market Risk Premium del país en el que operaríamos, es decir, Argentina. Esta tasa la obtuvimos del análisis hecho por Fernandez, Pershin y Acin (2017). El promedio del MRP en este país es de un 16.3%. Por otro lado, del mismo análisis obtuvimos la tasa libre de riesgo de dicho mercado.

⁸ El precio del dólar fue consultado el 17/12/2018 en: <https://preciohoy.com/prevision-dolar-peso-argentino>

Por otro lado, para poder buscar la k utilizamos la tabla de valores de Damodaran. De allí utilizamos el sector de retail general, este es de 0.85.

Se obtuvo un Valor actual neto del proyecto positivo, por lo cual sería recomendable seguir con el proyecto.

A su vez, realizamos un análisis del periodo de recupero en el que se puede observar que el proyecto va a recuperar la inversión al cabo de dos años y once meses. Lo que reasegura a los inversores que su dinero invertido va a generar frutos.

Segundo escenario

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 291.104,66	\$ 404.172,89	\$ 525.596,93
II BB 5%		\$ 14.555,23	\$ 20.208,64	\$ 26.279,85
Costos fijos		\$ 60.059,04	\$ 116.499,09	\$ 168.247,13
Amortizacion		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
EBIT		\$ 206.490,38	\$ 257.465,16	\$ 321.069,95
Impuesto		\$ 72.271,63	\$ 90.112,81	\$ 112.374,48
U.neta		\$ 134.218,75	\$ 167.352,35	\$ 208.695,47
INV A.Fijo	\$ 167.406,36			
FLUJO DE F.	-\$ 167.406,36	\$ 144.218,75	\$ 177.352,35	\$ 218.695,47
VAN		176.976,52 €		
TIR		83%		
periodo de recupero descontado		1 año y 10 meses		

Luego de analizar la parte financiera de este proyecto, surgió un posible escenario en el que se podrían reducir los costos y tener un VAN mucho mayor, y con eso, tener más rentabilidad en el mismo. Los costos serían disminuidos en cuestión de sueldos y de publicidad. Además, habría una disminución en la inversión inicial, ya que se podría desarrollar la aplicación de una manera más barata. Sin embargo, este escenario propone una tasa interna de retorno del 83%, lo cual es súmamente alta considerando que medimos nuestro proyecto en dólares.

CAPÍTULO 8: Aspectos Legales

Estructura societaria

Para el lanzamiento de nuestra empresa sería relevante crear una sociedad. Luego de analizar las distintas modalidades expuestas en la ley 19.550⁹, se concluyó que la organización societaria más adecuada sería una Sociedad Anónima. Esto se debe a que, en primer lugar, los socios poseen responsabilidad limitada por sobre el capital aportado. Esta particularidad es característica de las Sociedades Anónimas y de las Sociedades de Responsabilidad Limitada. En un principio, nos inclinamos por crear una SRL, por ser más fácil y barata de constituir que una S.A., y, además, por cumplir con los requisitos necesarios para nuestro emprendimiento en una primera instancia. Sin embargo, luego de investigación y discusiones, hemos decidido optar por una S.A., ya que posee una mayor capacidad de crecimiento en el mediano a largo plazo, y es lo que proyectamos para nuestro emprendimiento. Más aún, la S.A. tiene mayor facilidad de transferencia accionaria. El costo estimado de su constitución es de US\$ 1100, como está expuesto anteriormente.

Se dará de alta a la sociedad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por medio de la inscripción en la IGJ. Para ello, es necesario llevar a cabo ciertos pasos:

1. Presentar el formulario de constitución de sociedades y de reserva de denominación social, si se hubiera efectuado. Además, la copia del Formulario 185 de la AFIP y su constancia de presentación ante ella, para poder constituir la sociedad en 24 hs.
2. Presentar un dictamen de precalificación profesional emitido por un escribano público. Este dictamen deberá mostrar, entre otras cosas, la capacidad de los constituyentes, datos sobre los socios y si ellos son personas físicas o jurídicas, el objeto social.
3. Elaborar el estatuto de la sociedad

⁹ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

4. Acreditar los aportes de los socios
5. Abonar las tasas de constitución de la sociedad¹⁰

Marca y dominio

Además de constituir la sociedad, se deberá registrar la marca PickApp en el INPI¹¹. Para ello hemos consultado la disponibilidad del nombre y encontramos que no existe ninguna marca denominada PickApp, con lo cual usar este nombre estaría permitido. La marca en cuestión está clasificada como una marca mixta, ya que ella está compuesta por letras e imágenes (nombre y logo). A partir de la registración, se publicaría el nombre en el boletín de marcas, y opositores interesados tendrán 30 días para presentarse.

Más aún, será necesario registrar el dominio “pickapp.com.ar” a través de NIC Argentina¹². Sin embargo, el dominio en cuestión no está disponible, pero tampoco está siendo utilizado, con lo cual será necesario iniciar una disputa a través de la misma página de NIC para conseguirlo. Luego de registrado el dominio, la validez de aquel tiene un plazo de un año, por lo que, una vez finalizado el plazo, habrá que renovarlo.

Asimismo, de acuerdo a la ley 25.326¹³ que trata de la protección de los datos personales, es necesario crear un texto sobre las bases y condiciones para los usuarios. De esta manera, los usuarios habrán dado consentimiento a nuestros términos con respecto al uso de los datos y no habrá abuso de ellos. Esto eximirá de responsabilidades a PickApp.

Aspectos Impositivos

A continuación, se enumerarán los impuestos principales que gravan las actividades de la organización.

¹⁰ [http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/guia-de-tramites/inscripcion-en-el-registro-publico-de-comercio/sociedades-comerciales/constitucion-de-sociedades-\(1\).aspx](http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/guia-de-tramites/inscripcion-en-el-registro-publico-de-comercio/sociedades-comerciales/constitucion-de-sociedades-(1).aspx)

¹¹ <http://www.inpi.gob.ar>

¹² <https://nic.ar/es>

¹³ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

- Impuesto a las ganancias (30% de las utilidades)
- Impuesto al Valor Agregado (21% sobre las ventas)
- Impuesto sobre los Ingresos Brutos



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 9: Plan de Implementación y Riesgo

El plan de implementación comienza en enero del 2019 y se pretende lanzar la aplicación en junio del 2019.

Etapas del Proyecto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Propuesta para los socios						
Matriculación de la marca y del logo						
Elaboración de la plataforma						
Relacionarse con los restaurantes de Microcentro						
Desarrollo del contenido de la aplicación						
Promoción para el lanzamiento de la aplicación						
Pruebas del funcionamiento						
Corrección de posibles errores						
Poner en funcionamiento la plataforma						

Riesgo

Al ser un emprendimiento nuevo, la plataforma se va a enfrentar con distintos riesgos a lo largo de su proceso. Estos pueden ser controlados mediante la ayuda de indicadores de performance como los KPI. Para evitar estas barreras se deben realizar estrategias previas para cuando se presentan los problemas. Asimismo, en cuanto al emprendimiento, se han identificado diferentes obstáculos:

1. *Fallas en el sistema:* En caso que ocurra una falla, el ingeniero de IT será el encargado de solucionarlo.
2. *Total o parcial falta de ventas:* este es un conflicto al que se le va a poner especial foco antes de la puesta en marcha. En este caso, se va a requerir de una profunda investigación de mercado y de las necesidades que el mercado objetivo tiene puedan ser saciadas con la plataforma PickApp. En caso de que la aplicación no funcione luego de tomar estos recaudos, se podrá considerar la venta de la misma, o ir ajustando para que cumpla con las necesidades de su segmento.
3. *Falta de compromiso por parte de los restaurantes asociados:* los restaurantes serán motivados a dar su mejor servicio ya que cuando tengan mejores reseñas por parte de los usuarios se van a encontrar en un lugar más destacado dentro de la aplicación (mejor puntuados). En caso de recibir reiteradas veces malos comentarios y baja puntuación, dicho restaurante será removido de la aplicación.
4. *Calidad de los productos:* en este caso al ser una interfaz entre los restaurantes y los clientes, la empresa se encargará de decidir si los productos brindados por los restaurantes están a la altura de lo que se espera a nivel compañía. Para esto se hará un chequeo previo al restaurante y luego se utilizará las reseñas y opiniones de los compradores.
5. *Anulaciones de pedidos:* nuestra aplicación contará con un tracker de tiempo real por lo que el cobro se realizará cuando el pedido esté en marcha. En caso de solicitar la anulación previa, significará que no se realizará la transacción del dinero. En el caso que se cancele el pedido una vez puesto en marcha, se le cobrará una multa al cliente que irá acreditará directamente a la cuenta del restaurante.

6. *Formas de pago:* se decidió que la forma de pago será vía tarjeta de crédito para de esta manera asegurarnos el cobro de los pedidos y no tener moras.
7. *Riesgos provenientes de las competencias:* en nuestro caso, no tenemos competencias directas. Pero se podría considerar como una gran competencia a Rappi. Esta es una aplicación que permite realizar pedidos de diferentes categorías como compras de supermercado, restaurantes, pedidos de plata, entre otros. De esta manera, como mencionamos en un principio los clientes van a ser más propensos a ella ya que cuantas más funciones tenga la plataforma más sencilla se le hace la “vida” al cliente.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 10: Conclusiones

En conclusión, en este trabajo se busca demostrar la posibilidad de desarrollar este proyecto bajo diferentes áreas de procesos. Si bien el negocio estaría sumergido en un mercado altamente competitivo, con una buena diferenciación como la que planteamos, sería factible llevar a cabo el proyecto.

En primer lugar, hemos realizado un análisis de la industria con el fin de descubrir nuestra oportunidad de negocio y, además, entender el entorno en el que está inmersa. Pudimos observar como las personas eligen la comodidad y el ahorro del tiempo en este aspecto cada vez más. Es por eso que creímos poder aprovecharlo, diferenciándonos en el mercado.

En segundo lugar, realizamos un business model canvas, con el fin de crear nuestro modelo de negocios para poder luego desarrollar nuestro proyecto con más claridad. En él pudimos bosquejar cuáles serían los principales agentes y formas a tratar, entre otros, para que nuestro proyecto pueda prosperar.

En tercer lugar, creímos importante tener elaborado un plan de marketing detallado. Antes de ello, fue necesario realizar un análisis estratégico, para, de esta manera, entender cómo llevar a cabo el *marketing mix*, de modo tal que pueda haber una diferenciación y, con ello, éxito. Con el plan de marketing se elaboró una estrategia para darse a conocer a los distintos clientes y poder desarrollar correctamente nuestro negocio.

Más aún, fue necesario definir las operaciones del negocio. Dentro de estas, se comprenden las instrucciones para que el rendimiento de la aplicación sea favorable. Tal como la cuestiones estratégicas, tácticas y operativas. Con ello, se definieron también las áreas y el equipo de trabajo para las primeras etapas del proyecto.

Además, fue necesario calcular las proyecciones financieras del proyecto. De este modo, se pudo prever la factibilidad financiera del mismo. Pudimos

comprobarlo dados los indicadores de rentabilidad, como es el VAN y la TIR. Ambos dieron positivo, con lo cual, realizar el proyecto es financieramente conveniente.

Por añadidura, fue necesario tener en cuenta los aspectos legales y societarios para la creación de nuestra empresa. Con ello, pudimos situarnos en el marco legal e impositivo a la hora de crearla.

Por último, todo proyecto tiene sus riesgos, por lo que es necesario evitar o disminuirlos. Es por eso, que dedicamos un capítulo para revisar dichos riesgos. Además, agregamos el plan de implementación a seguir en los primeros momentos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, pudimos concluir que dadas las circunstancias en la que se encuentra el país pudimos observar que invertir en este proyecto es un riesgo. De cualquier manera, viendo los resultados del capítulo 7 se puede concluir que en el transcurso del segundo año se estima que comenzaría a haber recuperado del capital invertido.

Finalmente, mediante todo lo comentado se reafirmaría que en el primer escenario que este proyecto tendría un VAN positivo de 91.210,52 dólares. Al ver que da positivo, el proyecto es viable para realizarlo. A pesar de que Argentina es un país riesgoso en el que invertir, podemos ver como en este proyecto la inversión se recupera totalmente en el tercer año, por lo que vemos conveniente llevar a cabo este proyecto. En cuanto al segundo escenario, el VAN sigue siendo positivo y sería de 176.976,52 dólares, con un periodo de recuperado de un año y diez meses. Pero, sin embargo, como mencionamos en el capítulo 7 teniendo en cuenta que nuestro proyecto es en dólares la tasa de retorno es muy alta (83%).

De esta forma, las dos fundadoras nos inclinaríamos más al primer escenario financiero ya que el mismo es más realista, sabiendo que el retorno de la inversión en este caso será al cabo del segundo año y once meses.

Como bien fue planteado en los capítulos anteriores, sería conveniente no focalizar nuestro negocio en un solo sector, como así es Microcentro. En cuanto al segundo año nos ampliaríamos a zonas del conurbano y al cabo del tercer

año a la segunda ciudad con más habitantes. Por lo que ya en tercer año, nos habremos expandido a ciertos barrios bonaerenses ya mencionados, como también a la ciudad de Córdoba. Asimismo, sería interesante en un futuro ampliar este proyecto a otros lugares del mercado latinoamericano.

Ampliando esta última idea, en cuanto a las investigaciones realizadas a lo largo del trabajo, las zonas que nos llaman la atención para proporcionar el servicio PickApp son tanto Chile y Colombia.

Se tuvo en cuenta Colombia, ya que como se mencionó en los capítulos anteriores, en orden a armar el proyecto se realizaron benchmarks con determinados servicios, como fue el de Mercadoni. El mismo comenzó en el mercado colombiano, lo cual nos da la pauta que tiene un mercado proactivamente tecnológico y que busca ventajas. Por lo que creemos que les interesaría el servicio que brindaría la plataforma de PickApp.

Por otro lado, se tuvo en cuenta a Chile ya que es un país que limita con Argentina y se entendió que iba a ser más sencillo operar allí. Asimismo, como muestra el trabajo, en Chile se les da importancia a las aplicaciones telefónicas tanto como a las buenas experiencias gastronómicas. A su vez, el mercado chileno ya tuvo experiencia con una aplicación en tiempo real de delivery de comida. La misma tenía el nombre Dexpress. De esta manera, PickApp se estaría metiendo en un mercado en el que tiene un competidor. Pero como se demostró mediante Porter, los sustitutos son altos. Por lo que, en este caso, el servicio argentino puede llamar la atención de los chilenos. Para esto se van a necesitar incentivos para los consumidores y sistemas para que la aplicación funcione mejor que la del competidor. De esta manera se va a tener que realizar una inversión importante en el área de IT así como de marketing en el país para que se dé a conocer el servicio.

Se podría, además, realizar una expansión a otros países de Latinoamérica. Igualmente, creemos que sería conveniente migrar en primer lugar a esos dos países, y luego, a países como Perú, Ecuador, México o Uruguay, debido a las oportunidades de expansión que hay en ellos. Creemos que sería más viable empezar por el continente y no por países europeos o Estados Unidos, debido a, en primer lugar, la cantidad de competencia presentada en estas zonas y, en

segundo lugar, a las semejanzas culturales que se presentan en los países latinoamericanos a diferencia de aquellas diferencias que se encuentra en la cultura argentina frente a la europea y americana.

Para finalizar, observando la parte financiera del proyecto y bajo nuestro punto de vista, diríamos que teniendo en cuenta el mercado en el que nos estamos involucrando el proyecto no sería tan rentable como inversor debería esperar. Por esta razón creemos que nosotras como inversoras del mismo tenemos dos puntos de vista. Por un lado, invertiríamos en nuestro proyecto, ya que al ver las finanzas es rentable. Y a su vez, nos brindaría con una amplia experiencia tanto del mercado gastronómico argentino como de los consumidores. Por el otro, siendo dos graduadas recientes, nos convendría, en primer lugar, trabajar en una empresa estable del mercado para, de esta manera, adquirir conocimientos y recién ahí, en un futuro, invertir nuestros ahorros en este mismo proyecto con mayor experiencia.

Lo mencionado en el párrafo anterior fue una de las enseñanzas que nos dejó este proyecto. También, pudimos entender con mayor profundidad como abarcar el análisis a la hora de llevar a cabo un emprendimiento. Comprendimos la importancia de conocer el entorno y tener en cuenta la competencia a la hora de actuar. Esto último es lo más importante que logramos descubrir en nuestro análisis, ya que la industria analizada tiene empresas competidoras muy instaladas en el mercado, lo que hace difícil la diferenciación.

Herramientas para el análisis

Con el fin de ahondar en el análisis sobre el mercado y el negocio, sería relevante utilizar conceptos expuestos por distintos autores. En primer lugar, la oportunidad de negocio será evaluada bajo las ideas de Bygrave y Zacharakis (2014). En segundo lugar, utilizaremos el modelo CANVAS de Osterwalder y Pigneur para estudiar el modelo de negocios. En tercer lugar, para el análisis de la industria y estrategia se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas que brinda Michael E. Porter, como así también el análisis FODA. Asimismo, para el análisis del plan de marketing, sería adecuado tomar el modelo de las 4P de Kotler (2003). Por otro lado, para analizar la segmentación de mercado, nos basaremos en los conceptos de Sultan (1991). En quinto lugar, nos basaremos en los conceptos sobre operaciones propuestos por Krajewski (2007). A su vez, utilizaremos las ideas financieras de Brealey y Myers (2010). Por último, se acudirá al Código Civil y Comercial, como así también a la Ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550).

Universidad de
San Andrés

Metodología

A lo largo del avance de nuestro proyecto vamos a tener entrevistas con entidades que creemos que puedan brindarnos sus conocimientos para la realización de la App. En primer lugar, realizaremos focus groups con el fin de recolectar información necesaria para poder crear la app en base a lo que el segmento de mercado que apuntamos quiere. A su vez, nos juntaríamos con el gerente de Mercadoni, que es una plataforma latinoamericana que permite realizar compras en distintos supermercados, como por ejemplo Walmart, a través de internet y recibirla en menos de una hora en el país. Esto último es muy importante para nuestro plan, ya que mediante sus conocimientos nos encargariamos de lograr que los platos estén listos en el tiempo estimado por el restaurant. Más aún, consultaremos a especialistas los distintos presupuestos para el armado de PickApp con todo lo que queremos, como, por ejemplo: armado de videos, alertas para avisar cuando falte menos para retirar el pedido, compra/alquiler de tecnología específica, sueldos administrativos y comerciales y la auditoría. Finalmente, utilizaríamos fuentes secundarias, como encuestas y estadísticas de las bases de datos brindadas por la Universidad de San Andrés, o bien entidades afines a la industria gastronómica y tecnológica, como, por ejemplo, la Cámara de Restaurantes.

Universidad de
San Andrés

Bibliografía

Argentina. Gob. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/comunicaciones/planfederaldeinternet>

Biobiochile (2016). "Nueva aplicación chilena permite pedir delivery de comida y rastrearla en tiempo real". Recuperado de:

<http://www.biobiochile.cl/noticias/ciencia-y-tecnologia/moviles-y-computacion/2016/08/18/nueva-aplicacion-chilena-permite-pedir-delivery-de-comida-y-rastrearla-en-tiempo-real.shtml>

Carr, N. G (2003), IT doesn't matter. EDUCAUSE Review

Damodaran, A. *Beta, Unlevered beta and other risk measures*. Recuperado de: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Deliveroo (2018). Recuperado de: <https://deliveroo.es/es/faq>

Emis (2017). "Argentina: Around 67% of consumers use smartphones".

Recuperado de:

https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar/php/search/doc?pc=AR&dcid=567822683&query_entry=quick&keyword=smartphones+argentina&abstract=1&change_selected_countries=1&range=365&title=0&controller=search&action=search&module=default&first_load_rpp=10

Fernandez, Pablo; Vitaly, Pershin y Acin, Isabel (2017), *Discount Rate (Risk-Free Rate and Market Risk Premium) used for 41 countries in 2017: a survey*

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/comunicaciones/planfederaldeinternet>

Infobae (2018). "Argentina tiene más de un celular por habitante". Recuperado por: <https://www.infobae.com/2010/01/01/492846-argentina-tiene-mas-un-celular-habitante/>

Infobae (2018). “Los argentinos miran el celular cada siete minutos”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/2015/08/16/1748720-los-argentinos-miran-el-celular-cada-7-minutos/>

Infobae (2018). “Que buscan en sus celulares los Millennials, la generación que no llama”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/06/14/que-buscan-en-sus-celulares-los-millennials-la-generacion-que-no-llama/>

Mglobal (2015). “¿cuál es la evolución de las aplicaciones móviles”. Recuperado de: <https://mglobalmarketing.es/blog/cual-es-la-evolucion-de-las-aplicaciones-moviles-2/>

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.

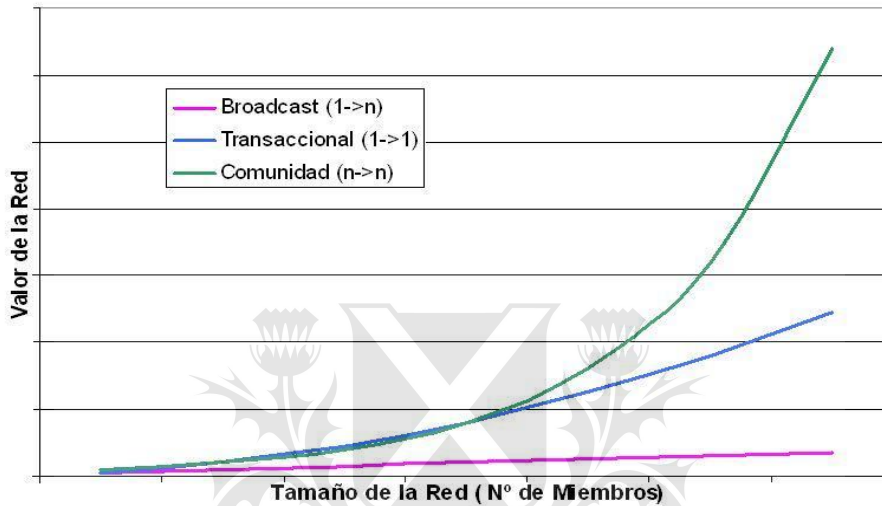


Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1

Ley de Metcalfe



Fuente: The law of the pack, David P. Reed, HBR Febr. 2001

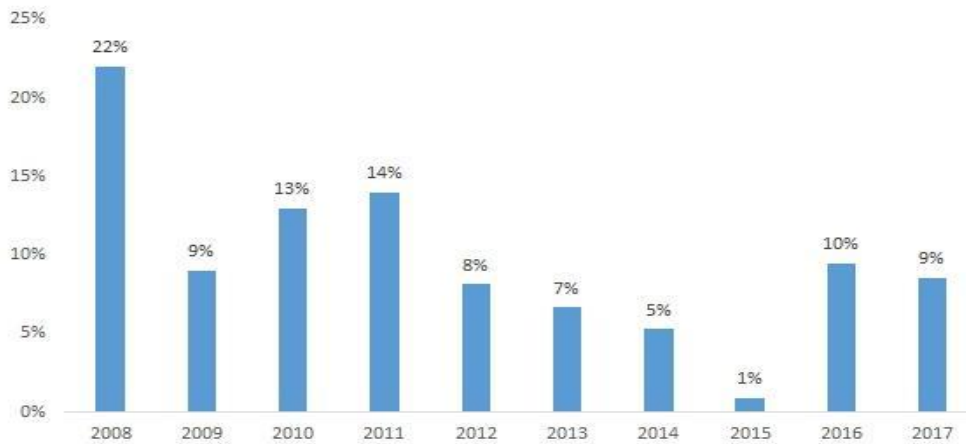


salvador.aragon@ie.edu

Universidad de
San Andrés

Anexo 2

Tasa de crecimiento de accesos a Internet



Fuente: ENACOM

Anexo 3

Porcentaje de usuarios que se conectan a Internet mediante un *smartphone*



Anexo 4

actividad/mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Plan de mkt	x			
Inversión, costos finanzas	x			
Sistemas de información		x		
Aspectos legales e impositivos		x		
Operaciones internas/ tercerizadas			x	
Presupuesto/control interno			x	
Equipo				x

Resumen ejecutivo				X
-------------------	--	--	--	---

Anexo 5

HOW MUCH TO MAKE AN APP

Your app estimate

\$100,100

Hide Breakdown

- Do you need an app icon?

Yes, I need an app icon [\(Change\)](#)
- How nice should your app look?

Beautiful [\(Change\)](#)
- Does your app need to connect with your website?

Yes [\(Change\)](#)
- Do people rate or review things?

Yes [\(Change\)](#)
- How will you make money from your app?

In-app Purchases [\(Change\)](#)
- Do people create personal profiles?

Yes [\(Change\)](#)
- Do people have to login?

Social [\(Change\)](#)
- What type of app are you building?

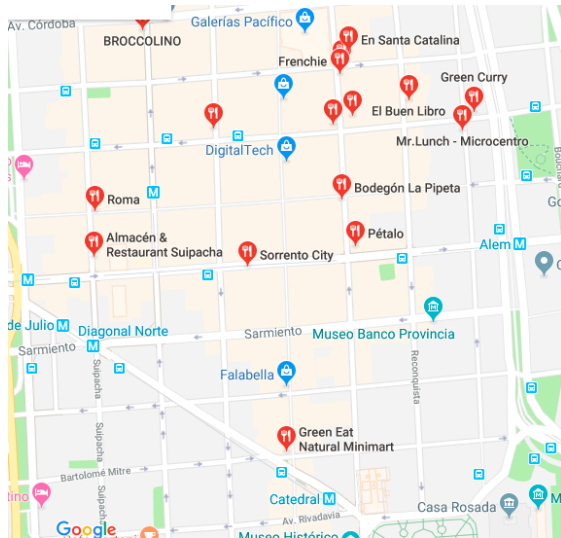
Apple iOS and Android [\(Change\)](#)

On Crew, we've handpicked the best app and website makers out there. Get your project started now or check out some [examples of work](#) done on Crew.

HIRE A FREELANCE DEVELOPER ON CREW →

How we got your estimate

Anexo 6

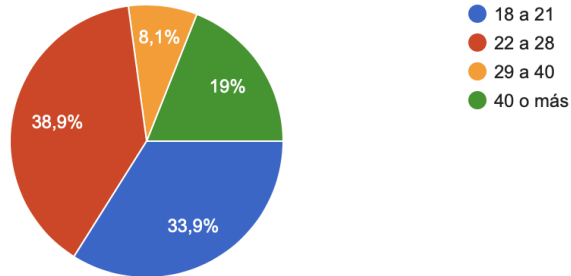


Anexo 7: resultados de encuesta



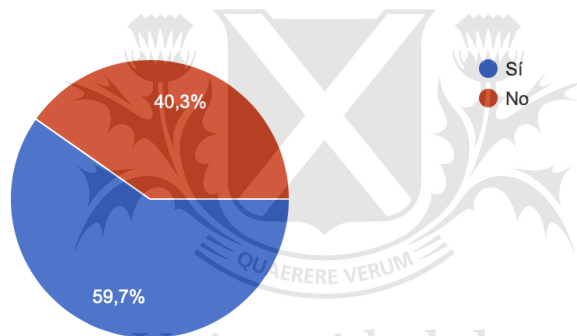
Edad

221 respuestas



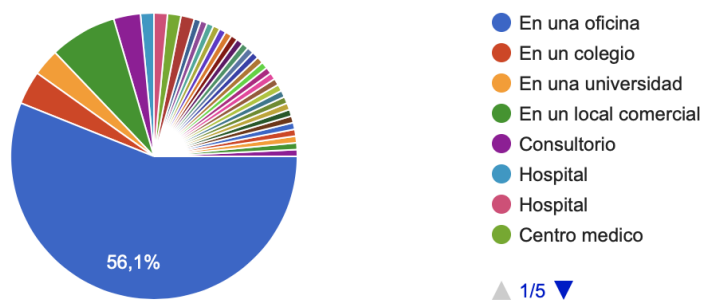
¿Trabajas?

221 respuestas



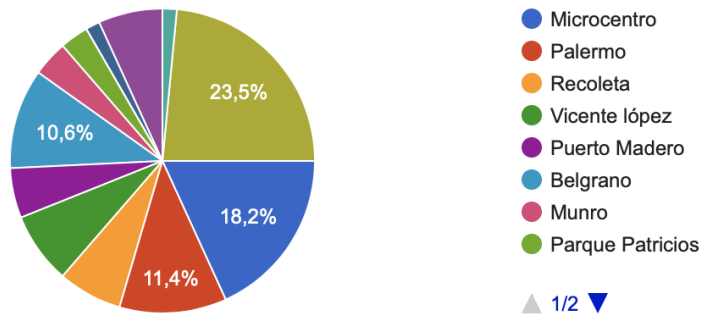
¿Donde trabajas?

132 respuestas



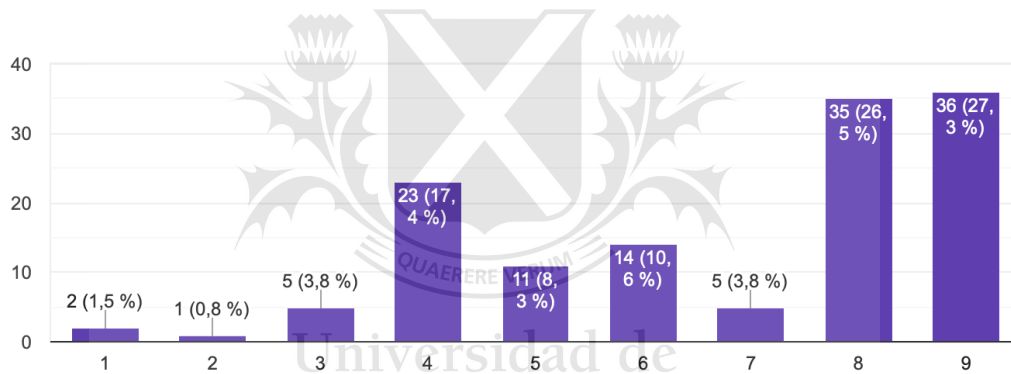
¿Donde queda tu lugar de trabajo?

132 respuestas



¿Cuántas horas al día trabajas?

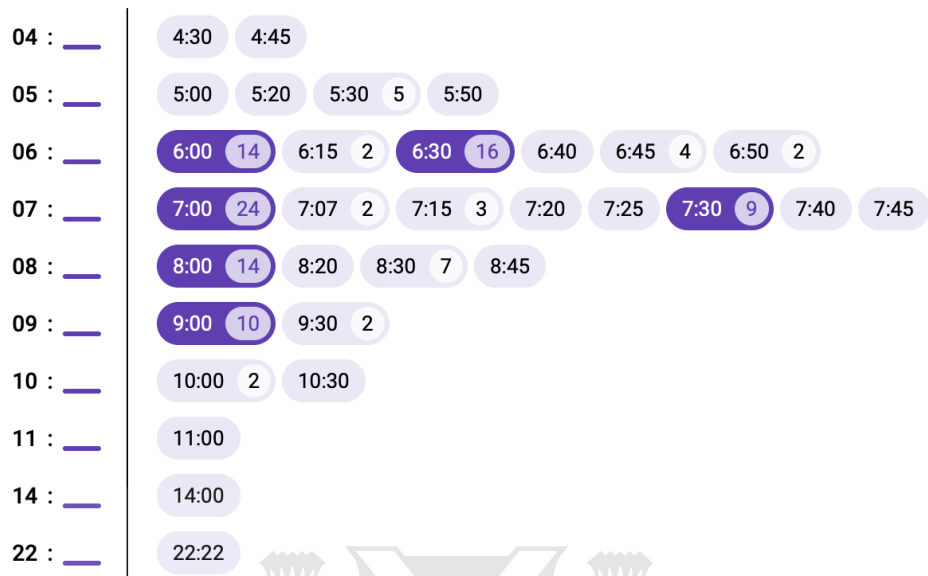
132 respuestas



Universidad de
San Andrés

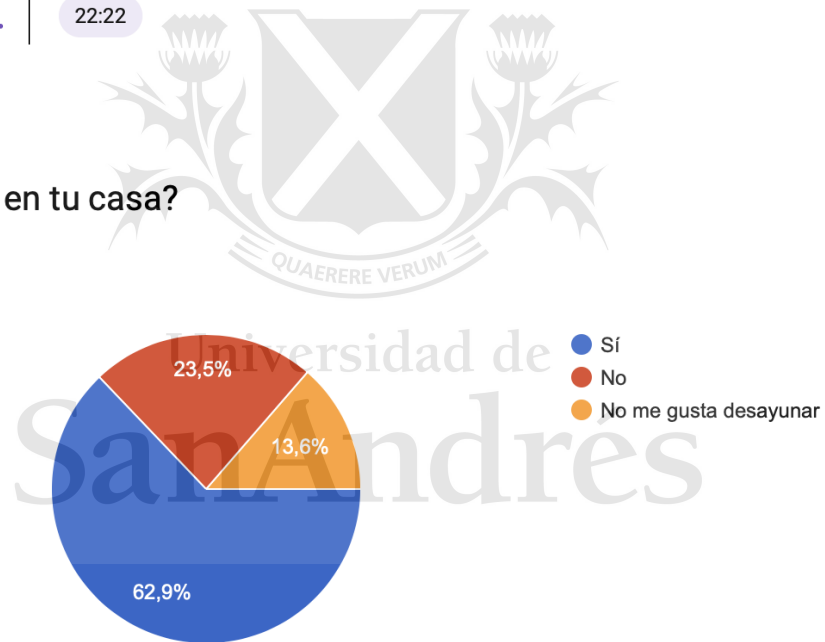
¿A qué hora te despiertas?

132 respuestas



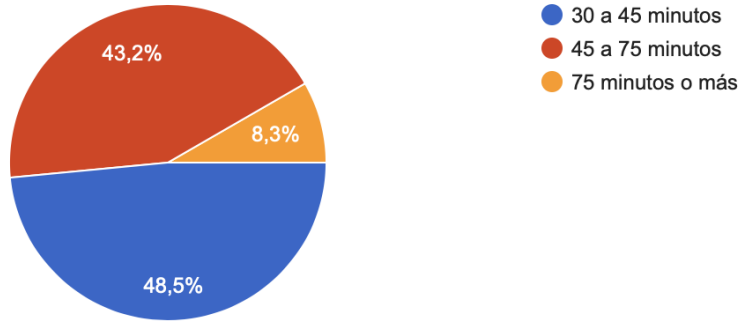
¿Desayunas en tu casa?

132 respuestas



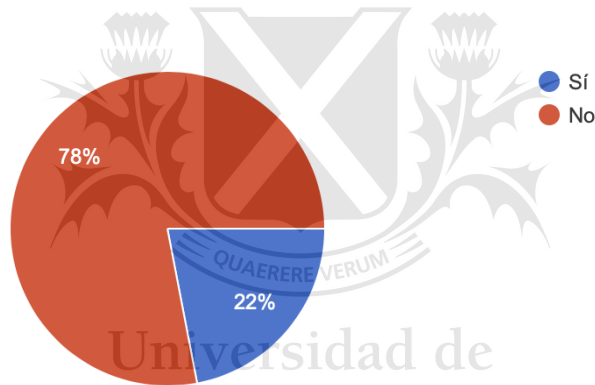
¿Cuanto tiempo de almuerzo tenes?

132 respuestas



¿Pensas que es poco tiempo?

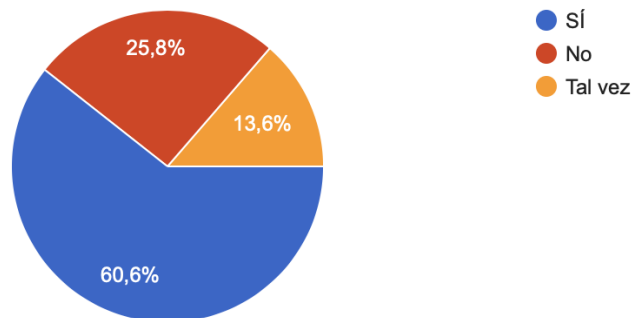
132 respuestas



Universidad de
San Andrés

Estarías interesado en una aplicación que te permita optimizar tu tiempo de almuerzo/desayuno, y no hacer colas para esperar tu comida?

132 respuestas



Anexo 8: Beta

Retail (General)	18	1.05	31.15%	22.96%	0.85
------------------	----	------	--------	--------	------

Anexo 9

Table 2. Market Risk Premium (MRP) used for 41 countries² in 2017

MRP	Number of answers	average	Median	St. Dev.	max	min
USA	1613	5,7%	5,7%	1,5%	12,0%	1,5%
Spain	472	6,6%	6,8%	1,7%	15,0%	2,7%
Germany	297	5,7%	5,9%	1,3%	10,0%	1,9%
France	134	6,5%	6,7%	1,1%	9,0%	4,0%
United Kingdom	91	5,9%	6,2%	1,2%	8,4%	2,4%
Italy	86	6,4%	6,7%	1,2%	9,0%	3,6%
Canada	106	6,0%	6,4%	1,3%	8,6%	1,6%
Portugal	68	7,6%	8,0%	1,3%	10,4%	4,0%
Switzerland	64	7,1%	7,5%	1,2%	9,9%	4,0%
Belgium	65	6,4%	6,6%	0,9%	8,5%	4,0%
Sweden	81	6,8%	7,1%	1,2%	10,0%	4,0%
Denmark	81	6,1%	6,3%	0,8%	8,1%	4,0%
Finland	78	5,9%	6,1%	0,7%	7,7%	4,0%
Japan	84	6,0%	6,1%	1,3%	8,5%	2,8%
Norway	42	6,1%	6,3%	0,8%	8,1%	4,0%
Brazil	43	9,0%	9,6%	2,3%	15,0%	3,0%
Ireland	68	6,7%	6,8%	0,7%	8,6%	5,0%
China	63	7,5%	7,8%	1,3%	10,3%	3,6%
Mexico	51	9,3%	10,1%	3,1%	21,5%	2,0%
Russia	43	7,7%	8,1%	1,5%	10,8%	4,3%
India	42	8,5%	9,0%	2,3%	13,0%	2,2%
South Africa	29	7,5%	7,8%	1,1%	10,0%	4,0%
Australia	26	7,3%	7,6%	1,2%	10,0%	5,0%
Chile	39	6,2%	6,4%	0,7%	8,1%	4,1%
Uruguay	78	8,0%	8,3%	1,1%	10,7%	5,0%
Poland	32	6,4%	6,6%	0,8%	8,5%	4,0%
Peru	41	7,6%	7,8%	0,9%	10,0%	4,8%
Czech Republic	28	6,2%	6,4%	0,7%	8,1%	4,0%
Indonesia	38	8,9%	9,1%	0,8%	11,4%	7,0%
Israel	41	6,5%	6,6%	0,7%	8,5%	5,0%
Korea (South)	39	6,6%	6,8%	0,7%	8,6%	5,0%
Netherlands	43	6,0%	6,2%	0,8%	8,0%	4,0%
New Zealand	27	5,6%	5,9%	1,5%	8,2%	1,6%
Thailand	29	8,2%	8,5%	1,0%	10,8%	6,0%
Turkey	27	8,0%	8,6%	1,7%	11,3%	3,1%
Austria	32	6,4%	6,6%	0,9%	8,5%	4,0%
Greece	31	16,2%	17,6%	3,8%	23,3%	5,0%
Colombia	29	7,6%	8,1%	1,5%	10,6%	2,7%
Hungary	27	8,4%	8,6%	0,9%	10,8%	6,0%
Venezuela	29	17,4%	18,2%	3,4%	24,3%	8,4%
Argentina	31	16,3%	17,5%	5,5%	35,0%	5,0%

Anexo 10

Table 3. Risk Free Rate (Rf) used for 41 countries in 2017

Rf	Number of answers	average	Median	St. Dev.	max	min
USA	1613	2,5%	2,5%	1,0%	6,9%	0,0%
Spain	472	2,2%	2,4%	1,0%	5,0%	0,0%
Germany	297	1,4%	1,3%	1,2%	6,0%	-1,0%
France	134	1,8%	2,2%	1,2%	4,0%	0,1%
United Kingdom	91	2,2%	2,5%	1,0%	4,0%	0,4%
Italy	86	2,6%	3,0%	1,1%	5,0%	0,4%
Canada	106	3,0%	3,2%	1,7%	9,4%	0,5%
Portugal	68	3,5%	4,0%	1,0%	5,0%	1,8%
Switzerland	64	1,3%	1,4%	1,0%	4,0%	-0,2%
Belgium	65	1,7%	2,0%	1,1%	4,0%	0,2%
Sweden	81	1,7%	2,0%	1,0%	4,0%	0,2%
Denmark	81	1,6%	1,9%	1,1%	4,0%	0,1%
Finland	78	1,7%	2,3%	1,2%	4,0%	0,0%
Japan	84	0,3%	0,4%	0,3%	1,2%	-0,1%
Norway	42	2,3%	2,6%	0,8%	4,0%	0,4%
Brazil	43	9,0%	9,8%	2,1%	12,3%	4,0%
Ireland	68	1,7%	2,0%	0,7%	3,5%	0,7%
China	63	3,3%	3,6%	0,9%	4,5%	0,1%
Mexico	51	6,7%	7,0%	0,7%	8,3%	5,0%
Russia	43	8,7%	9,2%	1,1%	10,2%	5,3%
India	42	6,5%	6,7%	0,7%	7,5%	5,0%
South Africa	29	7,5%	8,3%	1,3%	9,2%	4,0%
Australia	26	3,0%	3,1%	0,6%	4,8%	2,0%
Chile	39	4,5%	4,4%	1,3%	9,4%	2,5%
Uruguay	78	4,5%	4,7%	0,6%	5,6%	3,4%
Poland	32	3,4%	3,6%	0,5%	4,0%	1,5%
Peru	41	5,5%	5,7%	0,5%	6,0%	4,0%
Czech Republic	28	2,5%	2,9%	1,3%	6,3%	0,7%
Indonesia	38	7,2%	7,4%	0,6%	8,5%	6,0%
Israel	41	1,9%	2,2%	0,7%	2,8%	0,1%
Korea (South)	39	2,4%	2,5%	0,5%	3,5%	1,4%
Netherlands	43	1,7%	2,1%	1,1%	4,0%	0,2%
New Zealand	27	2,9%	3,3%	0,9%	4,0%	1,4%
Thailand	29	3,0%	3,0%	0,6%	4,5%	2,0%
Turkey	27	10,5%	10,8%	0,8%	11,5%	8,0%
Austria	32	1,6%	2,0%	1,1%	4,0%	0,0%
Greece	31	4,8%	6,0%	2,3%	7,6%	0,2%
Colombia	29	6,6%	6,8%	1,0%	8,2%	3,8%
Hungary	27	3,6%	3,9%	0,7%	5,0%	2,5%
Venezuela	29	11,5%	12,1%	1,5%	15,0%	8,0%
Argentina	31	10,5%	12,7%	6,4%	23,0%	1,6%

Anexo 11





Universidad de
San Andrés