



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

vueltaCole.com

Autor: Agustina Cardo

DNI: 33.246.233

Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo

Buenos Aires, 01 de Marzo de 2020.



Universidad de
San Andrés

Departamento de Posgrado

MBA 2018/2019

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

vuelतालcole.com 

Autor: Agustina Cardo

DNI: 33.246.233

Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo

Buenos Aires, 01 de Marzo de 2020.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Empieza el colegio, llega Febrero y los padres se preparan para el primer gran desembolso del año. Listas interminables de materiales, niños que crecen, uniformes que no entran, mocasines que quedan chicos, pantalones que quedan cortos, equipos de gimnasia donde ya no cabe un pitucon más ... creemos que todo está listo, ¡pero no! Aún faltan los libros, la mochila con el nuevo personaje de moda que, por supuesto no es el mismo del año anterior, cartucheras que se abren y esperan ser llenadas con lápices, fibras, crayones y mil cosas más. Hasta que finalmente arrancan las clases.

Vueltalcole.com es la plataforma digital donde se podrán encontrar todos los productos que conforman la canasta escolar a un precio mucho menor, inclusive hasta un 50% menos del precio que pagarían mediante la compra en una tienda. Su propuesta de valor consiste en vender lo que ya no se usa, comprar lo que se necesita, a un bajo costo, de manera fácil sin moverse de su casa, generando una disminución del impacto medio ambiental, social y económico.

La segmentación de mercado vendrá determinada en tres etapas, conforme a la ubicación geográfica de las familias con niños en edad escolar a cargo, el estatus socioeconómico y el acceso a la conectividad, lo que permitirá progresivamente ganar share de mercado. Comenzaremos por el primer y segundo cordón de la Provincia de Buenos Aires y C.A.B.A., luego en su etapa dos, se extenderá a toda la Provincia de Buenos Aires y finalmente en su etapa tres, se alcanzará todo el territorio Nacional.

La plataforma cuenta con un diseño muy sencillo que facilita el registro de aquellas personas que quieren vender y comprar. Como dato distintivo, no solo se permite la geolocalización sino que además cuenta con un listado inicial de los principales colegios de cada una de las regiones, lo que facilita aún más los parámetros de búsqueda.

El proyecto tendrá como complemento un objetivo social, ayudar a escuelas rurales mediante las donaciones de los propios usuarios a través del lanzamiento del programa "Ayudar es dar". Como decía Henry Ford, *"Reunirse es un comienzo, permanecer juntos es un progreso, trabajar juntos es un éxito"* Nosotros creemos en ello.

Para llevar a cabo este emprendimiento, contamos con un equipo altamente disciplinado con bastos años de experiencia en el desarrollo de software y en las áreas de Marketing y Finanzas.

Una vez logrados los objetivos propuestos, la tasa de retorno esperada para los inversores será del 75%, cuyo período de repago se estima en 2 años, en función a los ingresos proyectados.



2. ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Resumen ejecutivo	1
2. Índice de Contenidos	2
3. Agradecimientos	4
4. Introducción e investigación de datos claves	5
4.1. Introducción	5
4.2. INVESTIGACIÓN DE DATOS CLAVE	6
4.2.1 Uniformes	6
4.2.2 Libros escolares	7
4.2.3 Matrículas	7
4.2.4 Costo total de la Canasta escolar	8
5. Presentación y Evaluación de la Oportunidad de Negocio	8
5.1. Oportunidad del negocio	8
5.2. Idea del negocio	8
5.3. Función Social	9
5.4. Evaluación de la Oportunidad de Negocio	9
5.4.1. DEMANDA Y PROBLEMA PARA RESOLVER	9
5.4.2 Descripción del mercado	9
6. El cliente y el mercado objetivo	11
6.1. Etapa 1.0	11
6.2 Etapa 2.0.	16
6.3. Etapa 3.0	16
6.4. Empathy map	17
7. Propuesta de Valor, el Modelo de Negocio y la Ventaja Competitiva	18
7.1. Propuesta de valor	18
7.2. Competencias Centrales	20
7.3. Ventaja competitiva	20
7.4. Canvas	21
8. Market FIT	26
9. Competencia – Análisis de la Industria	34
9.1. Análisis pestel	34
9.2. Análisis Foda	37
9.3. Análisis de la industria: cinco fuerzas porter	38
10. Go to market plan	41

11. Equipo emprendedor, estructura directiva Y organización societaria	49
11.1. Equipo emprendedor	49
11.2. Estructura societaria	49
11.3. Gestión del Capital Humano	50
11.3.1. Gestión de Desempeño	51
11.3.2. Evaluación de desempeño	51
11.3.3. Sistema de compensaciones	51
12. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados	51
12.1. Contexto macro y microeconómico	51
12.2. Resultados económicos financieros esperados	55
13. Plan Operativo	57
13.1. ¿Cómo funciona?	57
13.1.1 Quiero comprar	57
13.1.2 Proceso de pago	57
13.1.3 Método de envío	57
13.1.4 Preguntas frecuentes	57
13.2. Quiero Vender	58
13.2.1 Precio	58
13.2.2 Publicación	58
13.2.3. Envío	59
13.2.4. Forma de Cobro	59
13.2.5. CRÉDITOS	59
14. Condiciones para la viabilidad de negocio	60
14.1. Viabilidad del negocio	60
14.2. Sensibilidad de las variables	60
14.3. Principales riesgos y estrategias de Cobertura	63
14.4. Aspectos legales y regulatorios	63
15. Fuentes y Bibliografía	65
16. Anexos	67



3. AGRADECIMIENTOS

A la universidad de San Andrés, la cual a lo largo de estos dos años ha potenciado mi carrera y me ha puesto en situaciones desafiantes, rompiendo límites y estructuras, llevándome más allá de los que pensé que podría dar como profesional.

A mis profesores, quienes han tenido una paciencia insuperable por explicarme y han logrado que el cansancio de todo un día quedé un lado y valiera la pena seguir un rato más, de quienes no solo me llevo el aprendizaje académico sino también personal.

A mi mentor, Leonardo, que ha dedicado de su tiempo para guiarme y acompañarme en este proceso y sus críticas constructivas siempre han sido una invitación a ir por más.

A mis compañeros de clase, de quienes me llevo el mayor de los aprendizajes y en especial a Philipp, de quién no solo me llevo un gran compañero sino un gran amigo.

A mis amigos que han sabido entender mis ausencias a lo largo de estos años, a los cuales prometo devolver ese tiempo de ahora en adelante.

A mi familia, mi motor, mi todo. Sin su contención nada sería posible.

A Dios, por sobre todas las cosas, sustentador de mi vida y de todas las cosas.

Universidad de
San Andrés

4. INTRODUCCIÓN E INVESTIGACIÓN DE DATOS CLAVES

4.1. INTRODUCCIÓN

“Según lo revelado por un informe del Centro de Economía Política Argentina CEPA, la canasta escolar, integrada por 12 útiles para un alumno en educación primaria, tuvo un costo de \$1007,60 en febrero y evidenció un aumento de 54% respecto al mismo período del año 2018. En tres años, la suba ya acumula un 229%. Si se agregan la indumentaria, los textos y las cuotas, una familia deberá abonar \$18531 por cada hijo-a en la primaria. Por su parte, la canasta similar para un alumno de secundaria costó en febrero unos \$769, con una suba del 45% interanual un acumulado de 197% en tres años”¹ Tal como se puede observar, año tras año el comienzo de clases representa para una familia un gasto significativo dentro de su presupuesto, no solo por el desembolso inicial que representa sino, por la previsibilidad de egresos futuros para atender a las necesidades que vayan surgiendo a lo largo del año.

En cuanto a la indumentaria escolar, un equipo de remera o chomba, pantalón, campera, pollera, short y zapatillas escolares, asciende alrededor de \$5960 mientras que en el 2018 el costo era de \$3790, es decir, un incremento de 57% entre 2018 y 2019² mientras que en las escuelas públicas la indumentaria reglamentaria exige el guardapolvo blanco y zapatillas lo que asciende a un total de \$2180.

A estos costos deben sumarse los gastos de la mochila y los libros. El precio de las mochilas va desde los \$850 y puede llegar hasta los \$4500, dependiendo si se trata de un bolso, una mochila de espalda o con carrito. Por su parte las editoriales, para evitar la reventa, casi todos los años renuevan las ediciones de los libros, cuyos precios oscilan desde \$400 hasta \$800.

Actualmente en Argentina existen 63205 establecimientos escolares de acuerdo con el Padrón de establecimientos 2019 actualizado al 06-05-2019 por el Ministerio De Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. Conforme a los datos del último censo realizado en el año 2017 por el INDEC, en el país existen 11.389.209³ alumnos distribuidos principalmente en la provincia de Buenos Aires y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

¹ Fragmento Nota El Cronista Comercial <https://www.cronista.com/economiapolitica/Inflacion-escolar-la-canasta-de-utiles-subio-mas-de-50-20190306-0005.html>

² Datos Según CEPA

³ Fuente Ministerio de Educación de la Nación. Secretaría de Innovación y Calidad Educativa. Dirección Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas. Dirección de Información y Estadística Educativa. Red federal de información educativa. Relevamiento anual 2017.

Un reciente estudio publicado por la UCA reveló que la pobreza en Argentina creció al 33,6%. Según el INDEC, una familia tipo del Gran Buenos Aires necesita \$27.570 por mes para vivir.

Es notable que el deterioro económico actual lleva a presupuestos cada vez más acotados en la medida que el poder adquisitivo de las familias se ve reducido. Esto conduce que al momento de evaluar que se compra y que no, los padres elijan sólo reemplazar aquellos materiales deteriorados por su uso habitual y que las compras sean a “cuentagotas” por lo mínimo e indispensable para el comienzo escolar.

VueltaCole.com surge, como la plataforma que da respuesta a esta problemática, permitiendo vender, de forma ágil y sencilla, aquellos útiles que ya no se utilizan, libros de años anteriores e inclusive uniformes y adquirir otros en excelente estado a un costo muy por debajo del que se encontraría en un comercio.

4.2. INVESTIGACIÓN DE DATOS CLAVE

Considerando que los principales elementos que conforman la canasta escolar básica por el costo que representan son los uniformes, libros escolares y matrículas, a continuación, se realiza un detalle de cómo fueron evolucionando los precios en el tiempo y la incidencia que representa en el presupuesto de una familia tipo.

4.2.1 UNIFORMES

El negocio de los uniformes escolares a lo largo de varios años ha sido y lo sigue siendo un negocio cautivo. Antiguamente eran confeccionados por costureras de barrio o por alguna abuela con buena mano para la costura, principalmente se trataba de guardapolvos blancos en todas las posibles formas. Con el surgimiento de establecimientos privados de educación esto fue cambiando ya que el uniforme se convirtió en el distintivo del colegio y en un bien costoso para una familia tipo. Estos fueron originalmente comercializados por el colegio y luego por las casas de venta de uniformes, por lo general radicadas en la localidad donde se encuentra el establecimiento educativo.

Tal como se muestra en los cuadros siguientes, el equipo completo para colegios privados para el año 2019 representó un incremento del 57% respecto al año anterior. En el caso de las escuelas públicas donde sólo se exige un guardapolvo y zapatillas adecuadas, el costo es relativamente inferior al uniforme de un establecimiento privado, representando un incremento del 46% respecto al año 2018.

Cuadro N° 1 - Precios de indumentaria establecimiento escolar privado. Febrero 2019

Escuela Privada	2017	2018	2019
Remera chomba	\$ 335,00	\$ 530,00	\$ 690,00
Campera	\$ 850,00	\$ 930,00	\$ 1.500,00
Pantalón	\$ 631,00	\$ 800,00	\$ 770,00
Pollera	\$ 430,00	\$ 630,00	\$ 800,00
Short	\$ 450,00	\$ 390,00	\$ 700,00
Zapatillas Escolares	\$ 700,00	\$ 900,00	\$ 1.500,00
Totales	\$ 3.396,00	\$ 4.180,00	\$ 5.960,00

Fuente CEPA

Cuadro N° 2 - Precios de indumentaria establecimiento escolar público. Febrero 2019

Escuela Pública	2017	2018	2019
Guardapolvo Algodón	\$ 350,00	\$ 590,00	\$ 680,00
Zapatillas Escolares	\$ 700,00	\$ 900,00	\$ 1.500,00
Totales	\$ 1.050,00	\$ 1.490,00	\$ 2.180,00

Fuente CEPA

4.2.2 LIBROS ESCOLARES

Es común que año tras año se renueven las ediciones de los libros más utilizados dentro del ciclo lectivo. Mientras que los primeros muestran subas de hasta un 15 por ciento, los que contienen algún tipo de novedad editorial duplican ese incremento.

En promedio, un niño de primaria necesitará unos 2.500 pesos en libros para la escuela, sumando un manual de áreas integradas que cuesta 800 pesos (entre el 31 y el 42 por ciento más que en 2018 según la editorial), un libro de inglés (800 pesos) y su correspondiente *workbook* (600 pesos) y un diccionario escolar (250 pesos).

Los libros “nuevos” acaparan alrededor del 75 por ciento de la oferta escolar en las librerías, por lo que su aumento es el que más impactará en los bolsillos de los padres de los alumnos.

4.2.3 MATRÍCULAS

La cuota de las escuelas privadas está regulada por los gobiernos provinciales y en el AMBA por el GCBA. Además de la cuota pura, se suman las de comedor, materiales y actividades extracurriculares. En algunos casos inclusive, dentro de la cuota están incluidos los gastos de los servicios públicos. En lo que va del 2019 se han generado incrementos en los costos por encima del promedio de los salarios.

Cuadro N°3 - Canasta total inicio lectivo 2019, escuela pública

Concepto	Primaria		Secundaria	
Útiles	\$ 1.008,00	54%	\$ 769,00	45%
Mochila	\$ 1.500,00	45%	\$ 800,00	45%
Indumentaria	\$ 2.180,00	46%	\$ 1.500,00	67%
Textos	\$ 3.180,00	31%	\$ 3.900,00	35%
Total 2019	\$ 7.868,00		\$ 6.969,00	
Total 2018	\$ 5.655,00		\$ 4.816,00	
Variación	39%		45%	

Cuadro N° 4 - Canasta total inicio lectivo 2019, escuela privada

Concepto	Primaria	Secundaria
Útiles	\$ 1.008,00 (+54%)	\$ 769,00 (+45%)
Mochila	\$ 1.500,00 (+45%)	\$ 800,00 (+45%)
Matricula + Cuota	\$ 6.883,00 (+40%)	\$ 7.867,00 (+35%)
Indumentaria	\$ 5.960,00 (+57%)	\$ 5.960,00 (+57%)
Textos	\$ 3.180,00 (+31%)	\$ 3.900,00 (+35%)
Total 2019	\$ 18.531,00	\$ 19.296,00
Total 2018	\$ 13.177,00	\$ 13.588,00
Variación	41%	42%

4.2.4 COSTO TOTAL DE LA CANASTA ESCOLAR

Tal como se muestra a continuación, una familia para el comienzo del ciclo lectivo de un niño en la escuela pública primaria necesita \$ 7868 y en la secundaria \$6969 mientras que en la escuela privada se adiciona como variante el costo de la matrícula y cuota y el diferencial del costo del uniforme arrojando un total de \$18531 y \$ 19296 respectivamente.

Esto representa al menos un 12% aproximadamente del presupuesto anual de una familia tipo sólo para el inicio del ciclo lectivo, cuyo porcentaje se irá incrementando progresivamente con el correr del año ante nuevos requerimientos e inclusive potenciales aumentos de precios.

5. PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5.1. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

VueltaCole.com nace ante la necesidad de reducir el costo de la canasta escolar básica permitiendo generar un ahorro en el presupuesto de las familias, principalmente en aquellos sectores sociales de menores recursos ubicados dentro del territorio nacional.

5.2. IDEA DEL NEGOCIO

Desarrollar una plataforma digital cuyo objetivo principal es el intercambio comercial de útiles, libros y uniformes usados para alumnos que se encuentren en primaria y secundaria dentro del territorio nacional de manera sencilla y rápida.

Actualmente el 63% de la población cuenta con acceso a una computadora mientras que el 84% tiene acceso a internet. Por lo tanto, pensar en la idea de que el mundo se vuelva digital no es algo tan desacertado. A esto debe sumarse la utilización de los Smartphones, lo que facilita aún más el acceso. Aprovechando el boom del E-commerce y las ventajas que representa frente a la forma convencional de comprar en una tienda, nace VueltaCole.com.

Tal como se mencionó la idea se centra en la utilización de una App como un canal donde compradores y vendedores, (en su mayoría padres y madres) se encuentran en pos de deshacerse de aquellas cosas cuyos hijos en edad escolar ya no utilizan, léase, libros, mochilas, uniformes y útiles bajo la única condición de que estén en perfecto estado y sean usados. El objetivo de máxima es abaratar el costo de la canasta familiar descrito

anteriormente. Dicho de otro modo, lo que se busca es que los padres encuentren un lugar donde interactuar con otros padres e intercambiar fácilmente lo que ya no esté en uso para unos, que es necesario para otros.

5.3. FUNCIÓN SOCIAL

Quienes llevamos a cabo VueltaCole.com creemos firmemente en una comunidad con espíritu solidario, que a lo largo de los años ante difíciles situaciones que ha pasado nuestro país desde escasez extrema, hasta fenómenos naturales que han dejado consecuencias devastadoras para distintos sectores de la sociedad, ha reafirmado nuestra idea. Impulsados por ello, se lanzará el primer programa “Ayudar, es dar”. Nuestra red solidaria.

El objetivo será ayudar mediante donaciones no dinerarias, a las escuelas rurales ya sea con útiles o bien con indumentaria.

Tendrá dos versiones, la primera de ellas le permitirá a quienes venden, una vez pasados los seis meses de publicación, donar el objeto que hayan subido a la plataforma. La segunda opción, es directamente convertirse en “donante” sin necesidad de haber publicado previamente los materiales.

Entendemos que “la solidaridad no es un acto de caridad, sino una ayuda mutua entre fuerzas que luchan por un mismo objetivo”. Como expresión de deseo, queremos que la comunidad de VueltaCole.com se una a nuestra lucha por la educación. Como decía Nelson Mandela *“La educación es el gran motor del desarrollo personal”*.

5.4. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5.4.1. DEMANDA Y PROBLEMA PARA RESOLVER

VueltaCole.com nace para atacar el problema del elevado costo de la canasta escolar. El objeto que persigue es abaratar el valor de ésta a través de la compraventa de artículos usados en buen estado.

5.4.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El mercado para este proyecto está definido por el total de alumnos en edad escolar que se encuentren en el nivel inicial, primario y secundario de enseñanza pública y privada a lo largo del territorio nacional. En cifras esto representa una totalidad de 11.389.209 alumnos.

A continuación, se desarrollará como se compone dicho mercado que más adelante permitirá definir el segmento objetivo.

UNIDADES ESCOLARES

En la actualidad tal como se muestra en el cuadro N°5, existen 63205 establecimientos educativos según el Padrón de Establecimientos Educativos 2019⁴: Como se puede observar, el 35.5% de los mismos se encuentran concentrado en la Provincia de Buenos Aires y CABA. Lo que representa 4.300.477 de Alumnos en edad escolar, es decir, un 37.75% del total de alumnos.

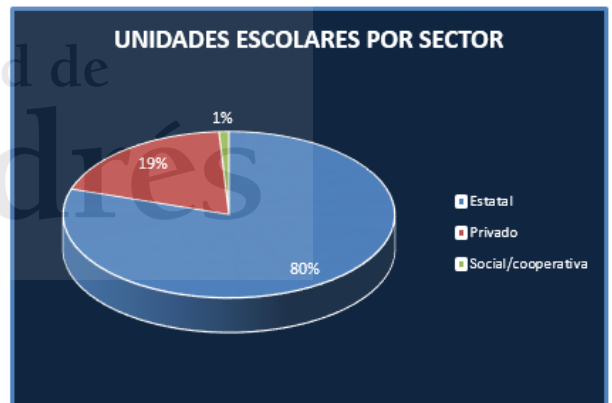
⁴ Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Innovación y Calidad Educativa. Dirección Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas. Dirección de Información y estadística Educativa.

Cuadro N°5 – Unidades escolares distribuidas a nivel país⁵

Jurisdicción	Unidades	Participación
Buenos Aires	19588	30,99%
Catamarca	1069	1,69%
Chaco	3101	4,91%
Chubut	841	1,33%
Ciudad de Buenos Aires	2859	4,52%
Córdoba	5513	8,72%
Corrientes	2048	3,24%
Entre Ríos	2852	4,51%
Formosa	1756	2,78%
Jujuy	972	1,54%
La Pampa	740	1,17%
La Rioja	858	1,36%
Mendoza	2900	4,59%
Misiones	2596	4,11%
Neuquén	920	1,46%
Río Negro	1254	1,98%
Salta	1499	2,37%
San Juan	1293	2,05%
San Luis	628	0,99%
Santa Cruz	385	0,61%
Santa Fe	4876	7,71%
Santiago del Estero	2470	3,91%
Tierra del Fuego	212	0,34%
Tucumán	1975	3,12%
Total	63205	100,00%


Cuadro N°6 – Unidades escolares distribuidas a nivel país por sector⁶

Sector	Jurisdicción
Estatel	50542
Privado	12053
Social/cooperativa	610
Total	63205



De aquí se desprende que el 80% de las unidades escolares pertenecen al sector estatal, al cual asisten alrededor del 70.91% de los alumnos⁷. Este dato resulta de suma importancia ya que según un informe de la ONG “Defendamos Buenos Aires” la matrícula de los colegios privados solo de Capital y el Conurbano sufrieron la mayor baja en 10 años al inicio del ciclo lectivo del 2019 alcanzando una cifra del 8%⁸. Esto claramente refleja el enorme costo que representa para los padres enviar a sus hijos a un colegio

⁵ Red Federal de Información Educativa. Padrón de establecimientos 2019 (actualizado al 06/05/2019)

⁶ Red Federal de Información Educativa. Padrón de establecimientos 2019 (actualizado al 06/05/2019)

⁷ <https://www.infobae.com/2016/04/25/1806884-radiografia-la-educacion-argentina/>

⁸ <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/por-crisis-hay-80-mil-alumnos-menos-en-escuelas-privadas-buenos-aires.phtml>

privado, que como se mencionó en el apartado de “Datos claves”, el mismo representa una incidencia en el presupuesto significativamente mayor en comparación con un establecimiento estatal.

6. EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO

En el punto anterior se mostró la dimensión del mercado teniendo en cuenta la totalidad de jóvenes en edad escolar del nivel inicial, primario y secundario. En este apartado, se desarrollará cual será el segmento objetivo de acuerdo con las distintas etapas de implementación de la plataforma. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

1. Ubicación Geográfica;
2. Estatus económico;
3. Conectividad a Internet;

6.1. ETAPA 1.0

Luego de un análisis exhaustivo, en virtud de los datos obtenidos, la primera etapa definida desde el lanzamiento de la plataforma hasta el segundo año inclusive estará orientada a las familias cuyos niños asisten a establecimientos tanto estatales como privados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, definido por los partidos que conforman el primer y segundo cordón de la Provincia. De esta manera, intentaremos llegar primero a los sectores con mayor concentración de establecimientos y alumnos se registra conforme al último censo. A continuación, se describe cómo se compone cada uno de estos subsegmentos.

Provincia de Buenos Aires

Actualmente en la Provincia de Buenos Aires asisten 3.817.295 alumnos de los niveles inicial, primario y secundario según la estadística CPME 2017, es decir, aproximadamente el 34% de los alumnos de todo el país se concentra en esta región donde el 69% asiste a colegios estatales y municipales, mientras que el 31% concurre a colegios privados.

**Cuadro Nº 7 - Matrícula, secciones y establecimientos educativos por sector de gestión.
Total Provincia de Buenos Aires. Año 2017⁹**

UNIDADES	TOTAL	ESTATAL PROVINCIAL	ESTATAL MUNICIPAL	PRIVADA
Matriculas	3,817,295	2,381,365	47,691	1,388,239
Secciones	169,474	115,497	2,042	51,935
Establecimientos	15,815	10,632	306	4,877

Se observa así, que la mayor concentración la encontramos en los alumnos en primaria que asisten a establecimientos estatales:

⁹ Censo Provincial de Matrícula Educativa 2017. Establecimiento educativo: constituye la unidad organizacional que contiene en su interior a los establecimientos cuya creación o autorización se registra bajo un acto administrativo – Resolución de la DGCyE -. Matrícula: Es la cantidad de alumnos registrados en un establecimiento, a una fecha determinada. Secciones: Es un grupo escolar organizado, formado por alumnos que cursan el mismo o diferentes años de estudio o grados, en el mismo espacio, al mismo tiempo y con el mismo docente o equipo de docentes.

Cuadro Nº 8 - Matrícula por sector de gestión y nivel/modalidad. Total provincia de Buenos Aires. Año 2017¹⁰

NIVEL/MODALIDAD	MATRICULA	ESTATAL PROVINCIAL	ESTATAL MUNICIPAL	PRIVADA
TOTAL PROVINCIA	3,817,295	2,381,365	47,691	1,388,239
Inicial	687,992	382,145	32,981	272,866
Primario	1,615,791	1,008,834	8,333	598,624
Secundario	1,246,399	757,361	5,822	483,216
Especial	74,878	58,669	290	15,919
Otras modalidades	192,235	174,356	265	17,614

En el anexo N° 1 se muestran las Matrículas por sector de gestión y nivel/modalidad por región educativa Provincia de Buenos Aires para el año 2017 y en el anexo N° 2, se muestra el detalle de los partidos que componen cada una de las regiones educativas de la Pcia. de Buenos Aires.

Este dato tiene correlación con el incremento del costo de vida que se ha registrado en los últimos años, lo que provocó un deterioro en el presupuesto de las familias que, como consecuencia, trajo aparejado una disminución del porcentaje de matrículas en colegios privados.

Habiendo dicho esto, partimos del dato macro para adentrarnos en este primer segmento objetivo, definido tal como se muestra debajo por los padres de aquellos alumnos que asisten tanto a colegios privados y estatales dentro del Gran Buenos Aires, donde se registra el mayor índice de matrículas registradas según el CPME 2017 y el número más alto de hogares en situación de pobreza e indigencia:

¹⁰ Censo Provincial de Matrícula educativa 2017

Cuadro N° 9 - Matrícula por sector de gestión. Total 1° y 2° Cordón abierto por Jurisdicción.¹¹

REGION EDUCATIVA	TOTAL	ESTATAL PROVINCIAL	ESTATAL MUNICIPAL	PRIVADA
Total	2,303,157	1,329,945	26,228	946,984
Total 1° Cordón	1,218,454	647,978	23,402	547,074
AVELLANEDA	85,234	46,053	5,645	33,536
QUILMES	138,436	82,949	0	55,487
LANUS	99,508	55,746	1,567	42,195
LOMAS DE ZAMORA	167,002	87,563	3,039	76,400
LA MATNZA	314,809	190,436	2,680	121,693
TRES DE FEBRERO	62,481	28,995	1,998	31,488
MORON	78,117	36,402	1,440	40,275
ITUZAINGO	37,906	19,953	694	17,259
HURLINGHAM	37,116	21,862	820	14,434
GRAL SAN MARTIN	84,825	45,668	299	38,858
VICENTE LOPEZ	48,999	12,137	2,779	34,083
SAN ISIDRO	64,021	20,214	2,441	41,366
Total 2° Cordón	1,084,703	681,967	2,826	399,910
BERAZATEGUI	90,605	51,822	1,361	37,422
FLORENCIO VARELA	112,481	77,970	1,295	33,216
ALMIRANTE BROWN	128,716	76,263	0	52,453
ESTEBAN ECHEVERRIA	77,962	52,834	0	25,128
EZEIZA	46,837	34,255	0	12,582
MERLO	134,851	96,863	0	37,988
MORENO	132,131	92,937	0	39,194
SAN MIGUEL	78,833	37,900	170	40,763
JOSE C. PAZ	71,637	49,504	0	22,133
MALVINAS ARGENTINAS	76,223	39,273	0	36,950
TIGRE	99,152	54,914	0	44,238
SAN FERNANDO	35,275	17,432	0	17,843

De esta manera tenemos la primera clasificación que responde a la ubicación geográfica y que alcanza a la totalidad de las familias del 1° y 2° cordón de la Provincia de Buenos Aires de los 2.303.157 alumnos.

Ahora pasemos al segundo criterio que utilizaremos conforme al estatus económico de estas familias.

De acuerdo con el último informe realizado por INDEC sobre la incidencia de la pobreza e indigencia, el 49% de la población de GBA se ubica dentro de la clase baja y presenta dificultades para cubrir con sus ingresos los alimentos y servicios básicos. La clase media por su parte viene marcando un acelerado descenso y hoy se estima que está cerca del 45%.

De esta manera el Gran Buenos Aires registra uno de los índices de pobreza más altos de los últimos años, ubicando a los partidos y municipios que lo conforman, cuatro puntos por encima del promedio nacional. En el Anexo N°3 se pueden observar los índices para los 31 aglomerados urbanos distribuidos a lo largo del territorio nacional, relevado por el INDEC para el primer semestre del 2019.

Una de las principales razones que se atribuye, es la caída de los ingresos y la suba en los alimentos, situación que desmejoró el presupuesto de las familias de este sector.

A la luz de estos datos, a la clasificación anteriormente mencionada se suman, las familias de los alumnos ubicados en el 1° y 2° cordón de la Provincia de Buenos Aires cuyo estatus social las ubique dentro de la línea de indigencia, pobreza y clase media, es

¹¹ Censo Provincial de Matrícula educativa 2017

decir: 2.164.968 familias. Si bien dentro de esta última tenemos diferentes aristas (Clase media baja y media alta) aún no existen cifras oficiales para el cierre del año 2019. Como referencia sólo contamos con el porcentaje según el cual, a nivel nacional se esperaba que la incidencia de la clase Media Alta sea del 28% mientras que la de la clase media alta del 17% (En el anexo 4 se muestra la proyección de la pirámide de clases sociales). Ahora bien, el ingreso para clasificar dentro de este estrato era de tan solo \$80.000, que, a nuestro juicio, es poco representativo para una familia tipo teniendo en cuenta el costo de la canasta familiar y escolar. Es por este motivo, que hemos considerado el total de la clase media sin hacer esta discriminación, más aun teniendo en cuenta que el análisis no hace la distinción entre colegios privados o estatales lo que podría suponer que quienes asisten a tales instituciones forman parte de este sector alto.

Estatus social	Incidencia	Valor absoluto
Clase baja	49%	1,128,547
Clase media	45%	1,036,421
Clase alta	6%	138,189

Como último elemento de segmentación, se ha considerado el porcentaje de hogares con acceso a Internet, el cual alcanza el 84% para GBA, es decir, 1.818.573 de los hogares anteriormente mencionados.

CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Primeramente, se desarrolla como se compone el sector educativo de CABA.

Cuadro N° 10- Modalidad común. Nivel secundario. Matrícula total (sector estatal y privado). Ciudad de Buenos Aires. Año 2018¹²

Comuna	Estatal	Privado	Total
Total	97,126	99,182	196,308
1 - Constitución - Monserrat - Puerto Madero - Retiro - San Nicolas - San Telmo	10,892	7,168	18,060
2 - Recoleta	5,442	3,771	9,213
3 - Balvanera - San Cristobal	8,579	5,950	14,529
4 - Barracas - Boca - Nueva Pompeya - Parque Patricios	10,175	4,948	15,123
5 - Almagro - Boedo	4,877	8,040	12,917
6 - Caballito	7,026	6,399	13,425
7 - Flores -Parque Chacabuco	5,913	5,279	11,192
8 - Villa Lugano - Villa Riachuelo - Villa Soldati	8,436	5,416	13,852
9 - Liniers - Mataderos - Parque Avellaneda	7,132	8,160	15,292
10 - Floresta - Monte Castro - Velez Sarsfield - Versalles - Villa Luro - Villa Real	5,929	6,172	12,101
11 - Villa del Parque - Villa Deboto - Villa Gral. Mitre - Villa Santa Rita	4,115	7,048	11,163
12 - Coghlan - Saavedra - Villa Pueyrredon - Villa Urquiza	4,152	7,262	11,414
13 - Belgrano - Colegiales - Nuñez	5,837	13,343	19,180
14 - Palermo	4,826	6,630	11,456
15 - Agronomía - Chacarita - Parque Chas - Paternal - Villa Crespo - Villa Ortuzar	3,795	3,596	7,391

¹² <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=212>

Cuadro N° 11 - Modalidad común. Nivel primario. Matrícula del sector privado por grado según comuna. Ciudad de Buenos Aires. Año 2018¹³

Comuna	Estatal	Privado	Total
Total	148,541	138,333	286,874
1 - Constitución - Monserrat - Puerto Madero - Retiro - San Nicolas - San Telmo	9,456	7,831	17,287
2 - Recoleta	4,035	6,580	10,615
3 - Balvanera - San Cristobal	9,638	8,602	18,240
4 - Barracas - Boca - Nueva Pompeya - Parque Patricios	19,188	7,890	27,078
5 - Almagro - Boedo	6,433	7,540	13,973
6 - Caballito	7,023	9,044	16,067
7 - Flores -Parque Chacabuco	11,181	9,049	20,230
8 - Villa Lugano - Villa Riachuelo - Villa Soldati	19,096	8,361	27,457
9 - Liniers - Mataderos - Parque Avellaneda	12,138	10,513	22,651
10 - Floresta - Monte Castro - Velez Sarsfield - Versalles - Villa Luro - Villa Real	10,318	7,729	18,047
11 - Villa del Parque - Villa Deboto - Villa Gral. Mitre - Villa Santa Rita	9,757	10,067	19,824
12 - Coghlan - Saavedra - Villa Pueyrredon - Villa Urquiza	9,247	10,322	19,569
13 - Belgrano - Colegiales - Nuñez	6,351	17,387	23,738
14 - Palermo	7,319	11,442	18,761
15 - Agronomía - Chacarita - Parque Chas - Paternal - Villa Crespo - Villa Ortuzar	7,361	5,976	13,337

En el Anexo N°5 se muestran las comunas de CABA.

Aquí si bien el número de matrículas registrado es bastante similar entre ambos sectores (Estatal y privado), el nivel de pobreza que se muestra es lo suficientemente elevado para enfocar los primeros esfuerzos en la implementación de la plataforma durante esta primera etapa.

Siguiendo la línea de lo expuesto en el apartado anterior, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la situación de pobreza e indigencia también registra elevados niveles. El 19% de la población pertenece a la clase baja según el último informe publicado por el INDEC para el primer semestre del año 2019. La clase media por su parte alcanza el 46% de la población.

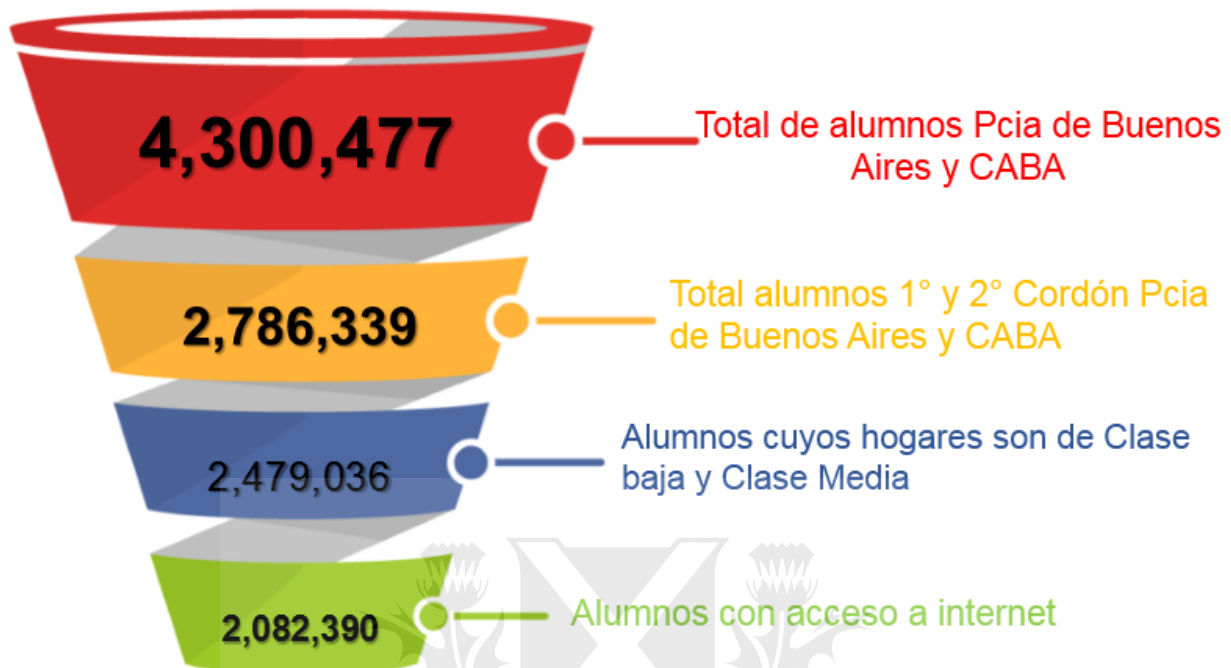
Estatus social	Incidencia	Valor absoluto
Clase baja	19%	91,804
Clase media	46%	222,264
Clase alta	35%	169,114

Por lo tanto, si a este dato sumamos el condicionante de la población con acceso a Internet la cual también es del 84%, el segmento abarca a 263.817

Los motivos expuestos anteriormente son la razón principal por la que la plataforma estará dirigida en esta primera etapa a las familias que tengan niños en edad escolar, que residen en estas dos grandes zonas, atento no solo a la dimensión de los establecimientos y matrículas registradas, sino también al deterioro inminente durante el pasado año del poder adquisitivo y la conectividad a Internet. Lo que se busca es intentar llegar allí, para acercar una oferta de la canasta básica escolar a un costo significativamente menor comparado con los precios que se obtienen en los centros comerciales, generando un ahorro e inclusive un ingreso extra por la venta de productos usados. En términos absolutos, el segmento objetivo de la Etapa 1.0 queda determinado por: las familias de los 2.082.390 alumnos residentes en CABA y el 1° y 2° cordón de la

¹³ <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=212>

Pcia. De Buenos Aires, de estatus social indigente, pobre y clase media con conectividad a internet



6.2 ETAPA 2.0.

Una vez logrado el nivel de utilización esperado, durante el tercer y cuarto año, se ampliará el segmento objetivo a toda la Provincia de Buenos Aires, comenzando progresivamente por aquellos municipios donde se registre mayor cantidad de alumnos en edad escolar, esto incluye desde la región N° 10 hasta la 25 y la N°1. Así se intentará llegar a 1.514.138 más de niños y cubrir la totalidad de la Provincia de Buenos Aires. Tomando como base los 4.300.477 alumnos de la Pcia de Buenos Aires y CABA, los porcentajes correspondientes según INDEC para el primer semestre del 2019 respecto a la pobreza e indigencia y la conectividad a Internet, se obtiene que el segmento objetivo para la etapa 2.0 serán las familias de 3.323.409 alumnos.

Estatus social	Incidencia	Valor absoluto	Acceso a Internet
Clase baja	43%	1,849,201	1,553,332
Clase media	49%	2,107,234	1,770,076
TOTAL			3,323,409

6.3. ETAPA 3.0

Finalmente, afianzado el negocio en la Provincia de Buenos Aires y CABA, la plataforma estará disponible para todo el territorio nacional conforme a la segmentación del mercado brindada anteriormente, es decir 8.418.903 alumnos:

Estatus social	Incidencia	Valor absoluto	Acceso a Internet
Clase baja	43%	4,897,360	4,113,782
Clase media	45%	5,125,144	4,305,121
TOTAL		8,418,903	

La causa por la que se ha decidido ingresar al mercado por etapas, radica no solo en los esfuerzos de inversión que cada una de ellas supone y la cantidad de establecimientos y matrículas registrados en cada una de las jurisdicciones, sino también en los distintos factores socioculturales que demuestran mayor o menor adaptación y aceptación a este tipo de plataformas de E-commerce. En el plan financiero se considerará además el porcentaje de digitalización de las compras.

6.4. EMPATHY MAP

A través de esta herramienta gráfica intentaremos mostrar quién será nuestro público objetivo.

En este caso vale la distinción entre “Cliente” y “Usuario” puesto que si bien quienes van a hacer uso de los productos y servicios son los niños y adolescentes en edad escolar, quienes tienen la capacidad económica y el poder de ejecución de compra son los padres. Por tal motivo, nuestro principal cliente es el adulto mayor quien tiene a su cargo la tutela de los jóvenes y son quienes en definitiva van a hacer frente al gasto escolar.

Es por ello que, para personalizarlo aún más, pondremos el ejemplo de Juan.

Juan es padre de dos hijos, uno de ellos va a 3° grado de primaria, mientras que el mayor a 1° año de secundaria. Ambos concurren a un colegio estatal de zona sur. Juan trabaja como administrativo en una empresa de medicamentos y está casado con Rosa, ama de casa. El ingreso de esta familia es de \$75.000 brutos. Vamos a colocarnos en el lugar de Juan. Arranca el año y para mediados de febrero deberíamos contar con \$14.800 como mínimo para que sus hijos puedan comenzar el colegio. Su mayor deseo como padre de esta familia es poder cumplir con el deseo de sus hijos, no obstante, es consciente que solo hay un ingreso y que se hace cuesta arriba.





7. PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA

7.1. PROPUESTA DE VALOR

Como se describe en el modelo Canvas que se explicará a continuación, la propuesta de valor de Vuelतालcole.com consiste en vender lo que ya no se usa, comprar lo que se necesita, a un bajo costo, de manera fácil sin moverse de su casa de manera, generando una disminución del impacto medio ambiental, social y económico.

¿Por qué medio ambiental?

Desarrollo, se define como crecimiento, aumento, reforzamiento y progreso.

Sustentable, algo que puede durar en el tiempo. En ecología se describe cómo los sistemas biológicos se mantienen productivos con el transcurso del tiempo.

Así se describe el desarrollo sustentable como el crecimiento que permite satisfacer las necesidades de la actual generación, sin sacrificar las posibilidades de las futuras generaciones, a través del equilibrio entre desarrollo económico y la explotación de los recursos actuales.

Hoy el concepto de sustentabilidad incluye tres factores: Ambiente, Economía y sociedad. Así todo negocio debería ser viable y rentable para permitir el crecimiento.

Este es uno de los grandes problemas instaurados hoy, ya que los recursos están siendo utilizados a un ritmo superior al de su generación. Algunos datos revelan que en el año 2016 la tierra entró en lo que se conoce como déficit ecológico. Se estima que el 20% de la población mundial consume el 80% de los recursos naturales¹⁴ del planeta, por lo tanto, es imprescindible contar hoy con un ecosistema tal que generaciones futuras puedan hacer un uso eficiente de esos recursos. El ritmo vertiginoso de crecimiento de la población mundial hará que el consumo sea muy difícil de sostener.

¹⁴ <https://www.sostenibilidad.com/medio-ambiente/deficit-de-recursos-naturales/>

Vueltalcole.com 

Hoy Argentina está dentro de los 10 países que más destruyen sus bosques según sostuvo la Coordinadora de Bosques de Greenpeace. Parte de ello es por la extracción de materia prima para diferentes productos entre los que se encuentran el papel y sus derivados.

Entre el año 2002 y 2006 en Argentina se perdieron 300.000 hectáreas de bosque por año según la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable. Por otro lado, un informe del año 2006 elaborado por Greenpeace, reveló que la producción de papel genera contaminantes para el aire, el agua, productos residuales y gases que agravan el cambio climático ya que terminan con numerosas especies de animales que viven de este ecosistema. Si bien los árboles forman parte de los recursos naturales renovables, la tala no controlada puede causar graves consecuencias ambientales. A nivel mundial la industria del papel puede consumir 4000 millones de árboles por año¹⁵, muchos de los cuales no podrán ser sustituidos.

Es por ello por lo que desde Vueltalcole.com nos comprometemos con esta causa y como parte de ella proponemos la reutilización de los libros. Entendemos que la vida útil de los mismos no puede ser solo de un año como hoy ocurre ya que es habitual que todos los años, las listas de los colegios incluyan los libros que se utilizarán durante la cursada que dejan obsoletos los utilizados el año anterior. Muchas veces esto se justifica por cambios en el contenido, pero muchas otras responden solo a una cuestión comercial y económica de las imprentas de generar rentabilidad a sabiendas del deterioro medio ambiental que esto genera. Ahora bien, lo que nos preguntamos desde nuestro equipo es, ese libro que utiliza un niño durante todo el año escolar, ¿no puede volver a ser utilizado por otro?, La actualización de los contenidos ¿realmente es tal que un libro solo tenga una vida útil de un año? El impacto social que genera es altísimo, puesto que no todos los niños tienen acceso a comprar los materiales y renovarlos todos los años. Esto genera brechas que difícilmente pueden superarse.

Aquí se desprende otro de los factores que forman parte de nuestra propuesta de valor, que es la disminución del impacto social.

¿Por qué social?

Democratizar es la posibilidad de poder elegir. En este sentido la democratización de los útiles consiste en facilitar el acceso a los mismos de tal manera que todos puedan contar con los mismos durante el ciclo lectivo, disminuyendo así la brecha social y económica. Actualmente se naturaliza el hecho de que quienes más posibilidades tienen en términos económicos sean quienes acceden con más facilidad a todo tipo de materiales escolares en detrimento de quienes no cuentan con ello. Es por ello, que, desde nuestro equipo, con la utilización de la plataforma buscamos abaratar el costo del kit escolar de tal manera de que todos los niños puedan acceder al material necesario durante la edad escolar. La educación debe ser la base de cualquier sociedad y debe existir la menor brecha posible entre los diferentes sectores de la sociedad. Decimos la menor brecha posible porque entendemos que "nada" sería la expresión de un deseo utópico. Por ello, desde nuestro equipo nos proponemos colaborar y trabajar para disminuir esta diferencia.

¿Por qué económico?

La plataforma permite adquirir los materiales con hasta un 50% de descuento respecto del precio que podría adquirirse en cualquier punto de venta un producto nuevo. Por lo tanto, el ahorro que genera en el presupuesto de una familia es sumamente significativo.

De esta manera logramos alcanzar el equilibrio entre Sociedad, Ambiente y economía promoviendo el desarrollo sustentable del negocio.

¹⁵ <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/mas-bosques-menos-papel-nid1313362>



7.2. COMPETENCIAS CENTRALES

Luego de haber analizado la propuesta de valor, se desprende que las competencias centrales serán: el diseño de la plataforma; es fundamental que la misma funcione de manera ágil y sea lo suficientemente sencilla; y la experiencia del usuario, en este sentido se entiende que será tanto la experiencia de compraventa como la de posventa.

7.3. VENTAJA COMPETITIVA

Michael Porter¹⁶, introduce este concepto de “ventaja competitiva” como fuente de creación de valor y al respecto expone:

*“La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el **valor** que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier **estrategia de empresa** es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la **posición competitiva**”.*¹⁷

De esta manera podemos definirla como aquellos atributos que nos diferencian de la competencia y generan un valor percibido por el otro tal, que esté dispuesto a consumir de nuestros productos por sobre otro.

La ventaja competitiva de vuelतालcole.com frente a los medios tradicionales de compra es la accesibilidad a los productos desde cualquier parte del país, puesto que solo basta con

¹⁶ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

¹⁷ <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>



tener un dispositivo con Internet desde donde conectarse a la plataforma a un precio significativamente menor del que podría encontrarse en el mercado.

Respecto a los jugadores que están dentro del Marketplace la ventaja competitiva es la experiencia de compra del usuario. A diferencia de los grandes como puede ser Mercado libre, vueltalcole.com ofrece solo bienes incluidos dentro de la canasta escolar. Esto permite tener centralizado todo en un mismo lugar e inclusive la posibilidad de contactar vendedores dentro de las zonas aledañas e inclusive dentro del mismo colegio.

De esta manera los factores claves del éxito de vueltalcole.com serán:

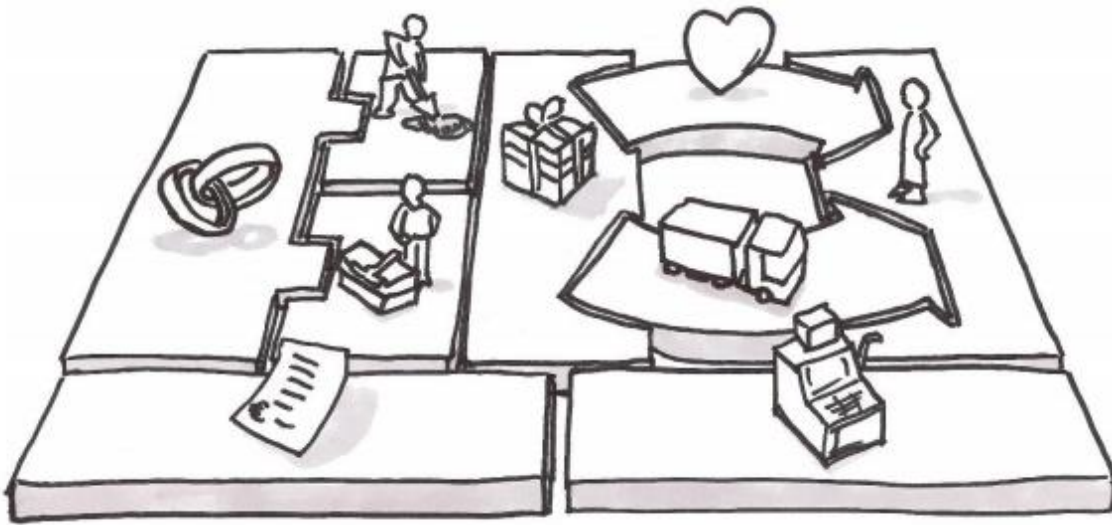
- Equipo de desarrolladores: La capacidad del personal para el desarrollo de la plataforma será fundamental para hacer de esta un lugar sencillo para navegar por los usuarios. Este equipo como se mencionará luego, será liderado por una de las socias quien ocupará el cargo de Project Manager.
- Accesibilidad: Fácil acceso desde cualquier computadora o smartphone.
- Diversidad de instituciones involucradas: Cuantos más colegios se involucren en la plataforma, mayor será el grado de asertividad del producto deseado y mayor la cantidad de bienes disponibles.
- Servicio de postventa: Las compras están 100% respaldadas. Si el producto recibido no cumple con la descripción o bien no fue despachado dentro del tiempo previsto se devuelve el dinero.
- Experiencia del usuario: Se debe asegurar que la experiencia sea única desde el ingreso hasta la ejecución de la compra. Para ello, deberá estar actualizado el canal de preguntas frecuentes, el tiempo de respuesta de los vendedores no debe superar las 48 hs, las publicaciones deben revisarse con frecuencia para evitar cualquier tipo de imagen distorsiva, se deben respetar las condiciones y los términos de privacidad. Todo esto ayudará a que comprar o vender no sea una tarea tediosa sino algo sencillo y rápido.

7.4. CANVAS

El modelo de negocio de Vueltalcole.com propone generar beneficios a través de una plataforma digital dirigida a los adultos que tengan a su cargo niños en edad escolar para que a través de ella de manera fácil y sencilla puedan vender aquello que ya no utilizan y adquirir lo que necesitan, a un costo significativamente menor al de renovar todos los útiles que conforman la canasta escolar por artículos nuevos. Para ello será necesario contar con recursos y actividades clave que permitan que el negocio se desarrolle en condiciones óptimas garantizando el buen funcionamiento de la plataforma. La misma contará con un proceso de compra y venta autogestionado y el usuario podrá navegar libremente a través de esta.

La monetización del modelo de negocios estará determinada por un Fee por transacción, que para el caso será una comisión del 14%.

A continuación, se utilizará la herramienta Canvas y se realizará el análisis de los nueve elementos que la componen, que permiten crear y relacionar cada uno de los conceptos clave del proyecto y entender así, la idea de negocio.



Problema:

La renovación anual de la canasta escolar, su elevado costo y todos los requerimientos posteriores de materiales.

A esto debe sumarse el ¿Qué hacemos con todo esto que ya no van a usar?

Solución:

Vueltalcole.com es la plataforma digital a través de la cual todo lo que no se usa, se vende y lo que necesitamos lo buscamos a través de ella, en un mismo lugar y con hasta un 50% menos del costo original.



Segmento de clientes: El público objetivo como ya se mencionó en el Empathy maps serán los Adultos mayores que tengan a su cargo jóvenes en edad escolar, con la segmentación establecida para cada una de las etapas anteriormente desarrolladas.

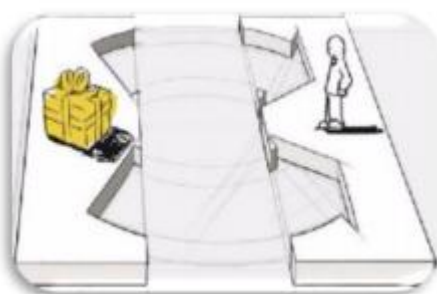
Ahora bien, dentro de este se pueden distinguir dos grandes tipos:

1.- En el primero se encuentran aquellos adultos que año tras año deben cubrir las necesidades básicas que demanda un comienzo lectivo cuyo poder adquisitivo es

medio.

2.- En el segundo, tendremos aquellos padres que pese a encontrarse en una situación económica buena tienen muchas cosas en buen estado dispuestos a vender y obtener a cambio un dinero extra.

Pese a esta distinción, ambos segmentos pueden encontrarse en el mismo lugar, es decir, el mismo que vende cosas que ya no se utilizan puede que compre de otro usuario lo que necesita.



Propuesta de valor: Vender lo que ya no se usa, comprar lo que se necesita, a un bajo costo, de manera fácil sin moverse de su casa generando una disminución del impacto medio ambiental, social y económico.

Tres elementos forman parte de esta propuesta de valor:

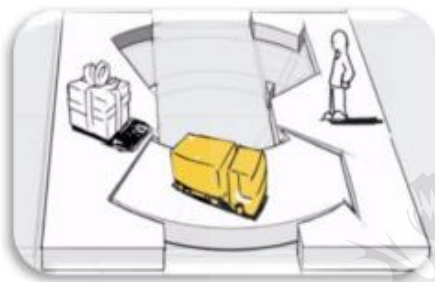
-**"Bajo costo"** Se podrán encontrar en la plataforma amplia variedad de productos escolares y con hasta un 50% de descuento respecto de su precio original. Si bien el precio es fijado por el usuario propietario de la publicación se harán sugerencias de acuerdo con el tipo y estado de producto a fin de que realmente represente un ahorro.

-**Fácil:** Solo se requiere un celular para descargar la aplicación o bien una computadora para acceder a la página web

- **No hace falta moverse:** Principal ventaja del E-commerce.

Estos son los tres atributos que incrementarán la tendencia de abandonar las compras en tiendas físicas por esta gran tienda virtual.

La disminución del impacto medio ambiental, social y económico ya fue desarrollado anteriormente.

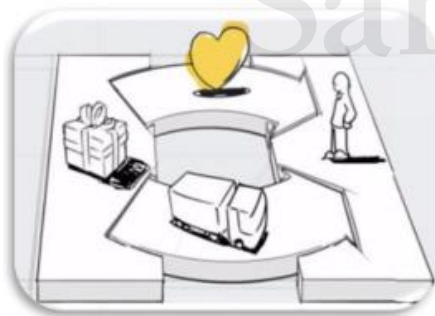


Canales:

-**Comunicación:** Este es un aspecto clave a la hora de llevar adelante la idea de negocio, ya que supone informar a los clientes sobre la existencia de la plataforma. Si bien existen múltiples formas de comunicación masiva, como ser la televisión y la radio las mismas resultan sumamente costosas. Es por ello que se utilizarán canales digitales, como ser Google Ads, las redes sociales Facebook e

Instagram y tradicionales, a través de la publicidad en ferias estudiantiles, club de barrio y colegios.

- **Distribución:** Como se mencionó anteriormente la entrega de dichos productos será a través del correo pudiendo seleccionar la sucursal de retiro o bien la dirección específica de entrega.
- **Venta:** Se dispondrá de un canal de atención telefónica para solucionar incidentes que pudiesen llegar a surgir y no puedan resolverse vía mail.



Relación con el cliente: Los clientes podrán navegar libremente a través de la plataforma. El proceso de compra y venta será autogestionado por ellos mismos.

En la etapa inicial se lanzará un programa de incentivos destinados a captar nuevos clientes:

- Primer envío gratis;
- Códigos de promoción con dinero cash para aplicar en futuras compras;
- Descuentos por recomendar a un amigo.

Posteriormente como parte del proceso de fidelización existirá un programa de "Créditos". Los créditos serán puntos acumulables por cada compra efectuada. Los mismos podrán ser utilizados para comprar comodines. Estos consisten en descuentos extras para ser utilizados en la próxima compra.

Adicionalmente quienes más ventas efectúen también serán premiados e irán adquiriendo determinadas categorías:



Esto le permitirá a cada “Mi tiendita” posicionarse respecto a la de otro usuario.

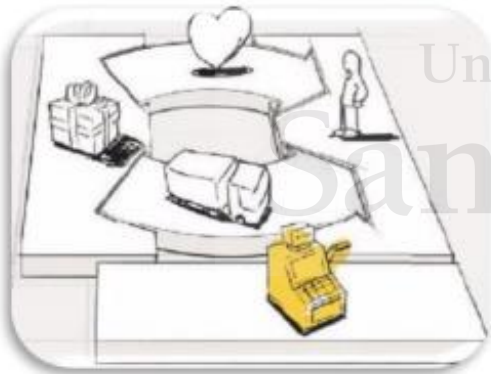


Recursos Claves:

Por tratarse de una plataforma digital los recursos humanos e intelectuales serán la clave de este negocio.

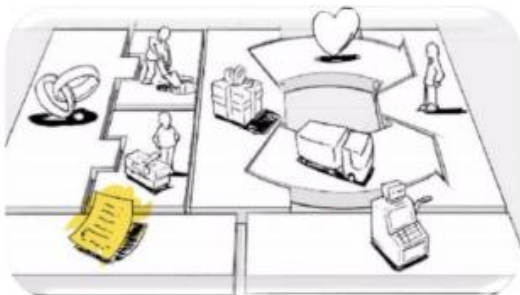
Aquí encontramos a los desarrolladores que tendrán la tarea de velar por una navegación segura, ágil y sencilla, el staff de MKT y un área de soporte administrativa quien tendrá a su cargo la interacción con el cliente vía mail o por teléfono. Son quienes darán respuesta a todos

los inconvenientes que puedan llegar a generarse.



Flujo de Ingresos: La principal fuente de ingresos es el Fee por transacción. En cada oportunidad de venta se cobrará el 14% sobre el precio.

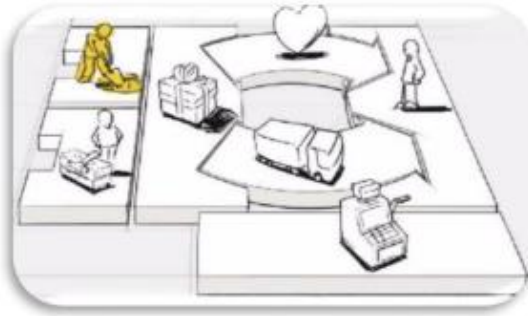
Financieramente esto permite cumplir las necesidades operativas de fondos.



Flujo de Egresos: Uno de los costos más relevantes del modelo de negocios son los desarrolladores de la plataforma digital puesto que son uno de los recursos más importantes que tiene el proyecto; el mismo irá acompañado de sueldos competitivos como para retener a los mejores talentos.

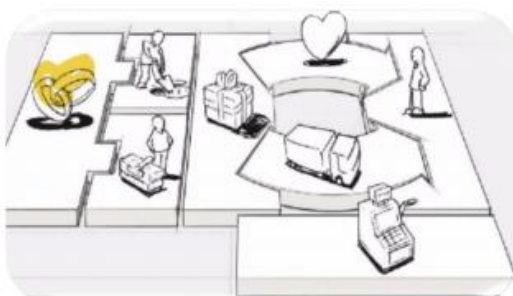
El costo de Marketing, al menos en su etapa inicial, será representativo hasta tanto se logre

llegar a la audiencia deseada.



Actividades Clave: Para llevar a cabo la propuesta de valor que queremos ofrecerles a los usuarios de la plataforma, existen determinadas actividades que harán de la misma un éxito, convirtiéndola en la plataforma de compraventa escolar de referencia.

- **Atención al cliente:** Contamos una guía de preguntas frecuentes para resolver posibles dudas comunes entre la comunidad de vueltaCole.com. Además está disponible un canal de atención vía mail y telefónica cuando surjan posibles inconvenientes o consultas insatisfechas. Por otro lado, tendrán acceso a un portal donde se podrá acceder a preguntas que hayan realizado otros usuarios que pueden ayudar a resolver dudas.
- **Servicio de postventa:** Con este servicio queremos asegurarnos de que la experiencia de compra sea exitosa de tal manera que elijan volver a utilizar el servicio que se ofrece desde la plataforma. Para ello se ofrece:
 - **Seguimiento del estado de compra:** Esto hace que estemos en permanente comunicación con el usuario para informarle el estado de su compra hasta que finalmente reciba el producto.
 - **Manual de sugerencias:** Aquí se podrán dejar asentadas todas las sugerencias que se consideren pertinentes para mejorar la calidad de la plataforma.
 - **Reclamos:** En caso de disconformidad con el producto, se cuenta con 48 hs para su devolución.
 - Si dentro de los cinco días el vendedor no despachó el producto, nos pondremos en contacto para recordarle la entrega pendiente y en caso de transcurrido este lapso no exista respuesta de su parte, entonces se dará de baja la compra y se reintegra el dinero.
 - **Compra protegida:** Brindamos garantía para asegurar la compra.
- **Marketing:** En la fase inicial las actividades de marketing se vuelven cruciales para la captación de nuevos clientes y es por ello que también se dedicará un parte importante del presupuesto. Posteriormente las tareas estarán dirigidas a la fidelización de los usuarios.
- **Interacción con los colegios:** Las entidades educativas serán socios claves, es por ello que consideramos importante darnos a conocer.



Alianzas Clave: Dado que el negocio en sí no cuenta con un centro de distribución propio, el correo encargado de esta tarea será un socio estratégico clave.

Entendemos que dentro de la evaluación que hace el usuario sobre la plataforma se pondera no sólo la variedad de productos

disponibles sino también que el mismo llegue en tiempo y forma. Por otro lado, los colegios serán el otro aliado clave ya que serán fuente de publicidad y captación de nuevos usuarios.

8. MARKET FIT

Antiguamente y decimos antiguo, porque pocas veces se observa esta situación, los padres y madres de los niños principalmente de los más pequeños que se encuentran cursando en el colegio primario conversaban acerca de tareas, exámenes y diversos temas que competen a los chicos mientras esperaban que los niños salieran de clase en las puertas del colegio. Hoy esto migró a los reconocidos grupos de whatsapp de "Mamis/papis del cole". Es común que en la actualidad existan este tipo de grupos donde se hablan de infinidad de temas y por cada uno de ellos se obtienen tantas respuestas como participantes existan. Aunque son muy criticados por algunos, se fueron convirtiendo en parte de la vida cotidiana y hoy no se puede prescindir de ellos ya que son una de las principales fuentes de novedades.

Es por ello que, para validar la idea de negocios, se ha decidido realizar una encuesta mediante whatsapp con el link para poder contestar. Sabíamos que muchos por cuestiones de tiempo lo ignorarán y otros al menos lo abrirán para saber de qué se trata pero como contrapartida íbamos a tener las mamás que llevan la vanguardia y la contesten.

A continuación, se enumeran las hipótesis a validar:

- ✓ Los chicos renuevan todos al menos una vez por año;
- ✓ Los papás están dispuestos a utilizar cosas usadas;
- ✓ Los papás tratan de ahorrar al momento de renovar los útiles.

Cuestionario

Para la realización del mismo se utilizó la herramienta SurveyMonkey. La muestra alcanza un total de 100 encuestados, es su mayoría residentes en CABA y Gran Buenos Aires. Teniendo en cuenta que el mercado potencial es muy amplio, esta muestra nos permite hacer a la idea de cuáles son los hábitos y preferencias a la hora de comprar el kit escolar en principio para el segmento referente a la etapa 1.0. A continuación se muestran los resultados obtenidos para cada una de ellas:

P1

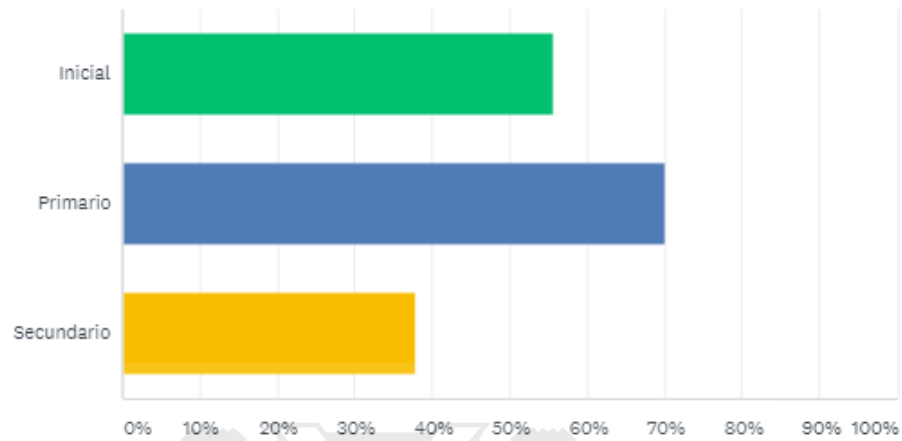
¿Cuántos niños en edad escolar tenes a cargo?

Answered: 100 Skipped: 0

Esta pregunta fue realizada al solo efecto de intentar comprender si la cantidad de niños a cargo influye en los hábitos de compra.

P2

¿A qué nivel asisten?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Inicial	55,56%
▼ Primario	70,00%
▼ Secundario	37,78%

18

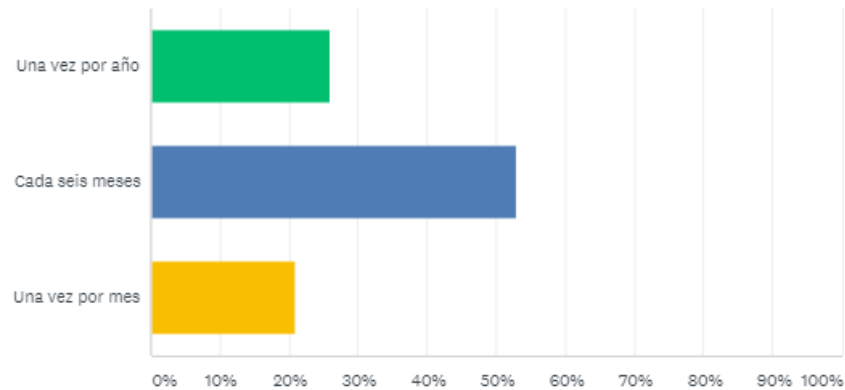
Universidad de
San Andrés

¹⁸ Esta pregunta permite múltiples respuestas. Por ello los porcentajes suman más de 100%

P3

¿Cada cuánto renuevas el kit escolar?

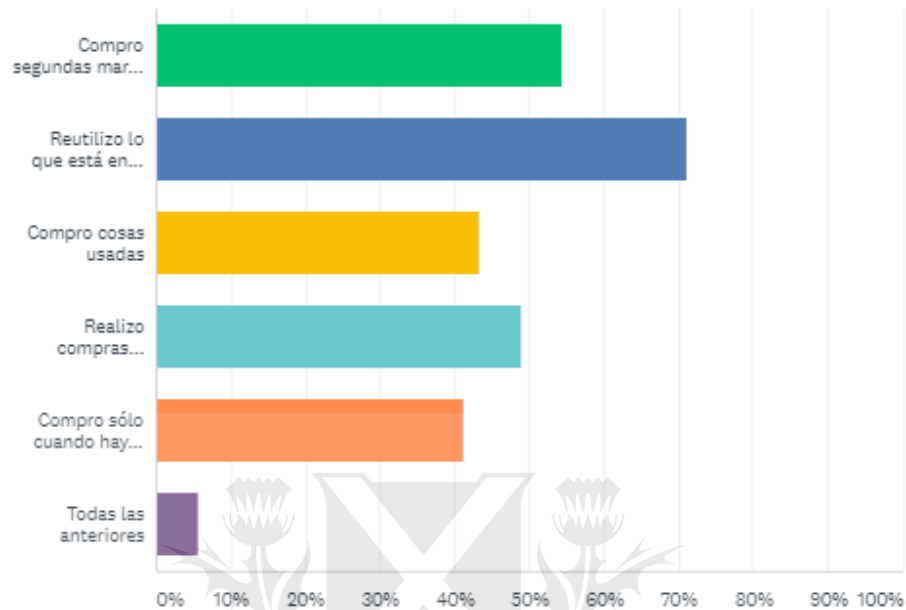
Answered: 100 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Una vez por año	26,00% 26
Cada seis meses	53,00% 53
Una vez por mes	21,00% 21
TOTAL	100

A la luz de los resultados de estas tres primeras preguntas, donde se obtuvo que la mayoría de los niños a cargo de los adultos encuestados asisten al nivel primario, no es llamativo que la renovación de los útiles sea cada seis meses si se tienen en cuenta dos drivers: El primero de ellos es la edad, puesto que cuanto más pequeños sean, los útiles tienden a perderse y romperse fácilmente e inclusive no conservarse en buenas condiciones, lo que hace frecuente su reposición; el segundo, es la creciente demanda de materiales por parte de los colegios a lo largo del año. Es muy común que luego del primer semestre, los libros de lectura se renueven post exámenes integradores y la lista original de materiales solicitada a principios de año no sea suficiente para cubrir las necesidades de todo un año lectivo.

¿Qué mecanismos de ahorro, en general, utilizas a la hora de hacer las compras escolares?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Compro segundas marcas resignando calidad	54,44%
▼ Reutilizo lo que está en buen estado	71,11%
▼ Compro cosas usadas	43,33%
▼ Realizo compras mayoristas	48,89%
▼ Compro sólo cuando hay descuento	41,11%
▼ Todas las anteriores	5,56%

19

Teniendo en cuenta el elevado costo de la canasta escolar y la incidencia en el presupuesto de cada familia, es razonable que no se renueve la totalidad del kit escolar al comienzo de cada año, que se reutilice lo que está en buen estado y que solo se renueven aquellos materiales que sean estrictamente necesarios, resignando calidad al elegir segundas marcas o bien, comprando cosas usadas.

Cualquiera de los mecanismos de ahorro planteados, supone la resignación o bien prioriza determinado atributo por sobre otro. Veamos cada caso:

Quien elige comprar segundas marcas, tal como se menciona, resigna calidad. Lo que no está en claro en esta pregunta es en qué tipo de materiales está dispuesto a hacerlo, pero lo que sí sabemos es que de cualquier manera esto supone el riesgo de que los materiales no cumplan la vida útil esperada y tengan que renovarse con más frecuencia. Entonces lo que parecía un ahorro al principio no lo termina siendo, ya que a futuro se traduce en un costo adicional.

Cuando se reutilizan cosas en buen estado, el riesgo mayor es la expectativa de vida útil que tiene ese material. Ante esta alternativa, pueden ocurrir dos cosas: Que el bien perdure en el tiempo (Siempre y cuando no se haya resignado calidad al comprarse, en

¹⁹ Esta pregunta permite múltiples respuestas. Por ello los porcentajes suman más de 100%

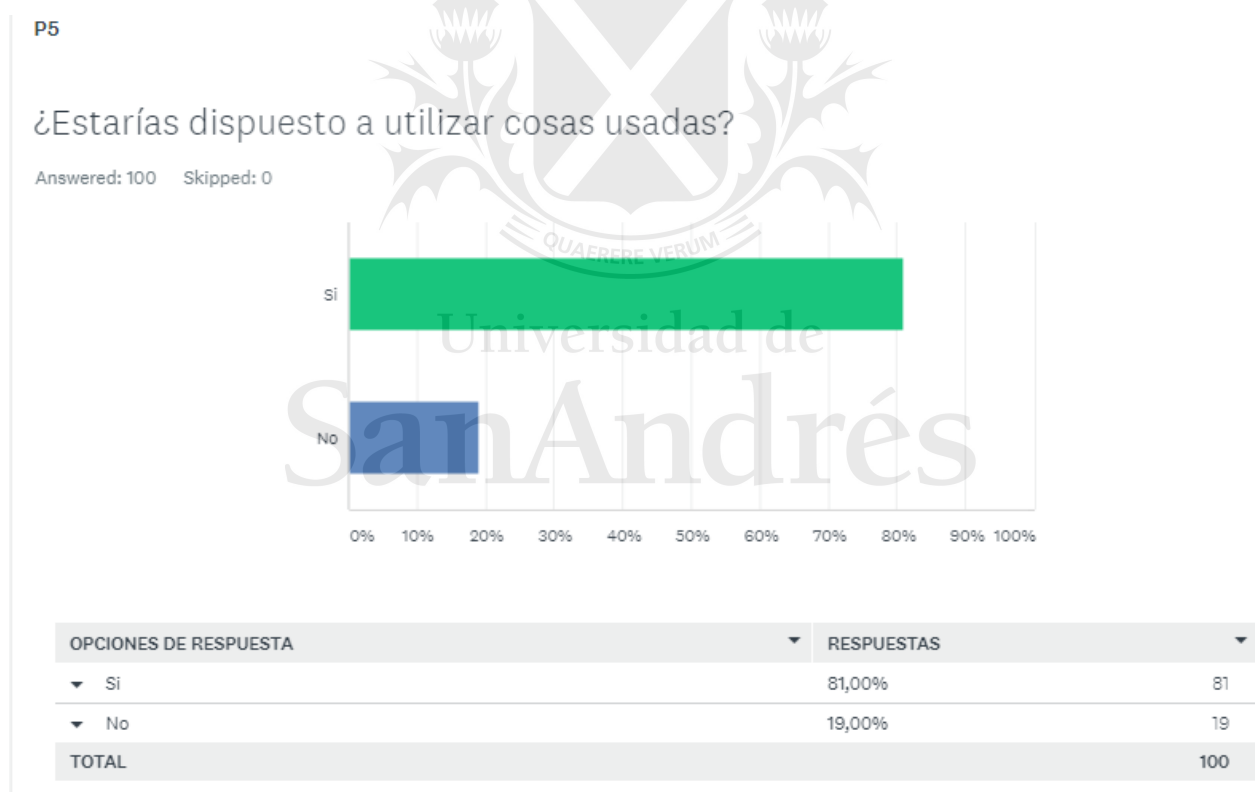
cuyo caso difícilmente suceda esto) o que al poco tiempo quede inutilizado y la reposición salga más costosa de lo que originalmente hubiese pagado si se hubiese renovado al comienzo del año. Esta alternativa estará sujeta al buen uso que se haga de cada uno de los materiales y de que tan buena sea la calidad del mismo.

Comprar cosas usadas, sigue el razonamiento planteado en la alternativa anterior con la diferencia que, al momento de comprar, se puede optar elegir marcas de primera calidad a un precio seguramente significativamente menor al de comprarlo nuevo. De esta manera se disminuye el riesgo de reposición.

Realizar compras mayoristas, tiene sus pro y contra. El “pro” viene determinado por la posibilidad de conseguir grandes descuentos por volumen y la “contra” es comprar por demás y no llegar a utilizar todo, en cuyo caso, el impacto del ahorro no sería el que realmente se suponía al principio.

Comprar solo cuando hay descuento, sin lugar a duda presenta un ahorro en dinero, ahora bien, hay que tener sumo cuidado con el tipo de promociones del estilo, “lleva dos productos iguales y el segundo te sale un 50% menos”. Esto puede llevar a la misma conclusión de la alternativa anterior, con el adicional de que se deberá contar con un extra de dinero para comprar esa unidad de backup con el descuento.

Estas últimas dos alternativas sólo serán válidas, cuando se realicen compras inteligentes atendiendo al tipo de material que está en oferta para no generar stocks innecesarios.

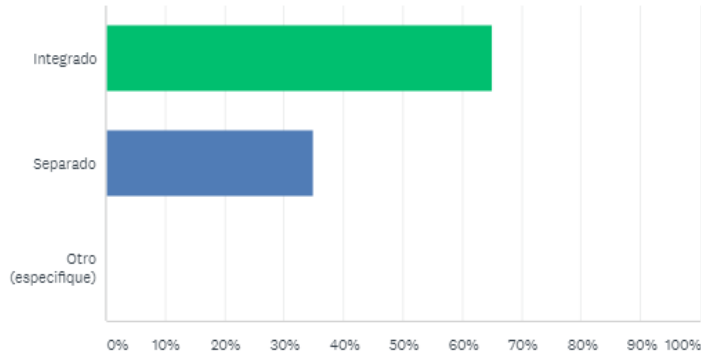


Este es el punto principal de la encuesta. El 81% de los encuestados está dispuesto a utilizar cosas usadas. La realidad económica muestra que para acceder al kit escolar nuevo y emplear las mejores marcas, se necesita mucho dinero y esto resulta difícil teniendo en cuenta el ingreso promedio de una familia, al margen de que la vida útil de los materiales, en la medida que el uso sea responsable es cada vez mayor, lo que implica un margen de rotación más lento.

P6

¿Preferís comprar los insumos escolares de manera integrada o separada?

Answered: 100 Skipped: 0

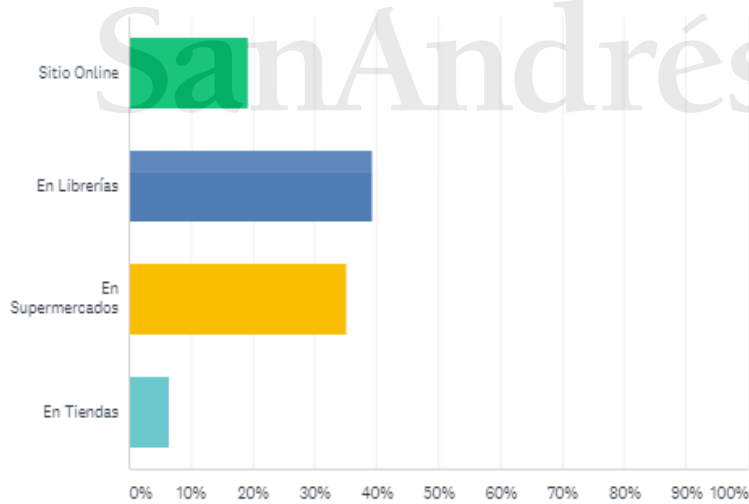


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Integrado	65,00% 65
Separado	35,00% 35
Otro (especifique)	0,00% 0
TOTAL	100

P7

En caso de que tu respuesta anterior sea, comprar de manera integrada, ¿En dónde preferís comprar?

Answered: 94 Skipped: 6



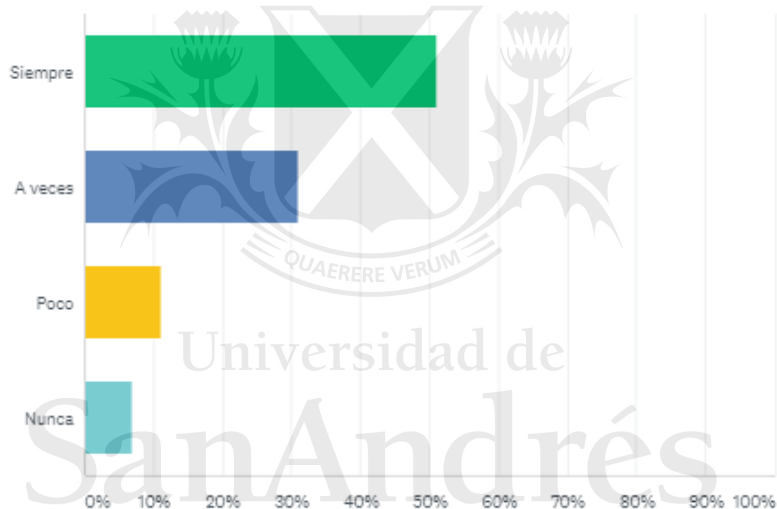
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sitio Online	19,15% 18
En Librerías	39,36% 37
En Supermercados	35,11% 33
En Tiendas	6,38% 6
TOTAL	94

La mayoría prefiere comprar los materiales de manera integrada y esto resulta lógico desde el punto de vista de la comodidad, el tiempo y los posibles descuentos que puedan llegar a ofrecerse. También es razonable que las compras online hoy no predominen por sobre la offline teniendo en cuenta que actualmente no está desarrollado este canal para este tipo de insumos. Es por ello que para vueltoalcole.com esta es LA oportunidad de desarrollarlo. De acuerdo a los últimos datos publicados por la CACE, el comercio electrónico creció alrededor de un 47%²⁰ y la expectativa es aún mayor para este año. Se estima que 9 de cada diez personas realizaron al menos una vez, una compra por internet. Es por ello que apoyados en estos datos, se realizarán los esfuerzos necesarios para lograr el mayor porcentaje posible de conversión de compras físicas al canal digital.

P8

¿Te contactas a menudo con otros papás del cole cuando tenes la necesidad de renovar los insumos escolares?

Answered: 100 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Siempre	51,00% 51
A veces	31,00% 31
Poco	11,00% 11
Nunca	7,00% 7
TOTAL	100

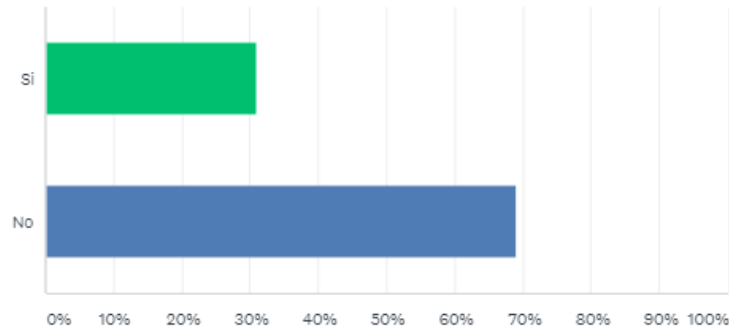
Dado que se trata de una plataforma dirigida a la comunidad escolar y que gran parte de los esfuerzos de MKT estarán destinados a penetrar en los grupos de Whatsapp de papás del cole, nos parecía muy importante si se contactan entre ellos cuando necesitaban renovar algún material. La respuesta de acuerdo a la muestra es bastante positiva, confirma que el foco debe estar colocado allí y que en principio ya que se contactan a través de una aplicación, no habría a la vista restricciones a la hora de hacerlo por medio de otra App, que inclusive les trae más alternativas y mejores propuestas = Vueltoalcole.com

²⁰ <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

P9

La compra del kit escolar, ¿La haces para todo el año?

Answered: 100 Skipped: 0

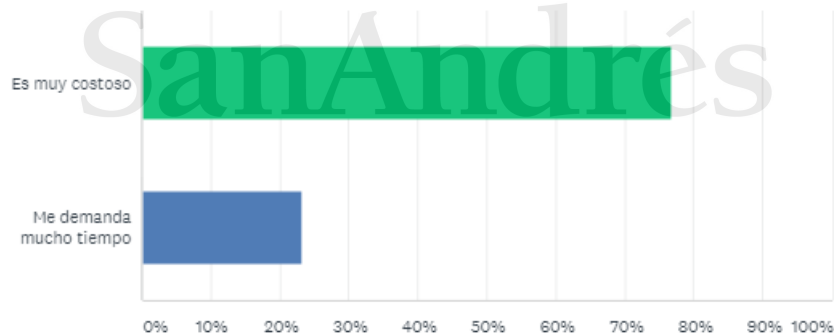


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	31,00%	31
No	69,00%	69
TOTAL		100

P10

En el caso de que tu respuesta anterior sea NO, ¿Cual es el motivo?

Answered: 73 Skipped: 27



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Es muy costoso	76,71%	56
Me demanda mucho tiempo	23,29%	17
TOTAL		73

Con Estas dos últimas preguntas, se confirma que en el presupuesto de una familia la renovación del kit escolar es costoso y a veces comprar para todo el año resulta muy difícil atendiendo a la situación económica de cada familia, donde a la luz de los datos anteriores se muestra que tratan de utilizar todos los mecanismos de ahorro previstos para disminuir el impacto.

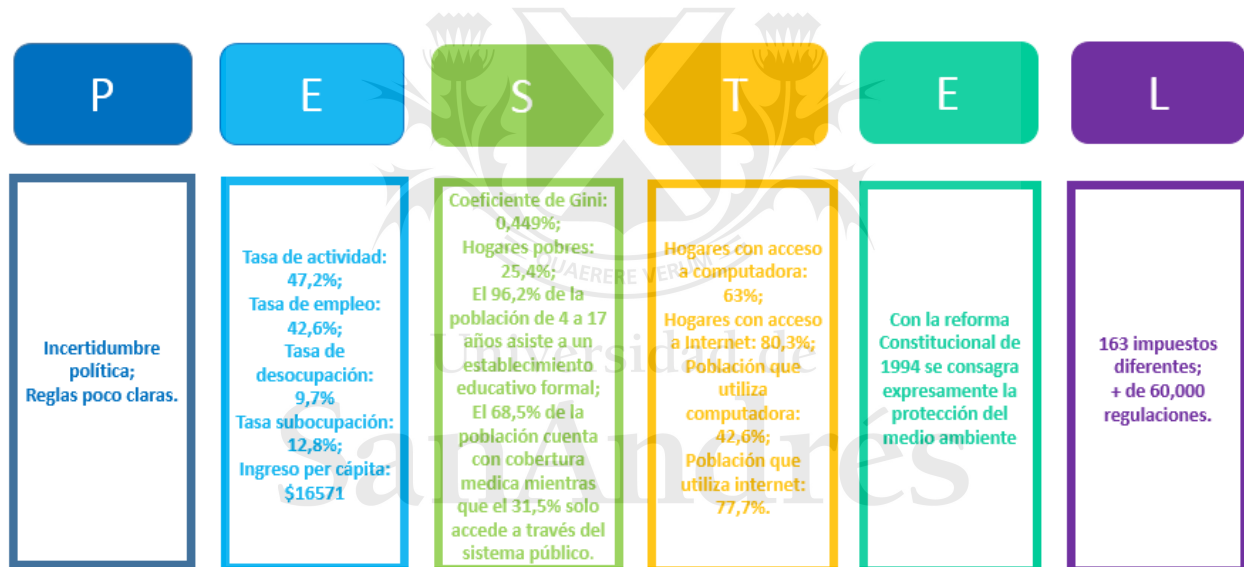
Como conclusión y nuevamente se menciona que la muestra es solo a los efectos orientativos, Vuelतालcole.com se presenta como un buen mecanismo de ahorro ya que no solo les permitirá a los padres obtener buenos precios, sino también acceder a materiales de primera calidad y que se vuelva una realidad la posibilidad de pensar en la idea de comprar el kit para todo el año.

9. COMPETENCIA – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

9.1. ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL permite dar una idea de cuál es el contexto en el que se encuentra inmerso un negocio y aquellos factores que dan cuenta no solo del panorama actual, sino que permiten tener una visión a mediano y largo plazo (Según el país donde se desarrolle el negocio) de aquellas cuestiones o medidas que potencialmente generarían algún tipo de impacto.

En este apartado, se intentará recorrer aquellos factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legales para entender bajo qué contexto se desarrolla esta idea de negocio.



Factores Políticos

Tras la reciente asunción del nuevo gobierno comienza un período de incertidumbre política que se irá vislumbrando con el correr de los próximos meses y la implementación de las nuevas medidas. No obstante, atento al déficit inminente recientemente se ha aprobado la Ley de Emergencia Solidaria tendiente a que la población que se encuentra en mejores condiciones económicas pueda “ayudar” a quienes más lo necesitan. Esta medida tendrá impacto positivo sobre jubilados y pensionados que cobran la mínima y aquellos sectores sociales más golpeados por la crisis económica. Mientras que exportadores y en principio el sector agropecuario, serán quienes tengan que soportar la carga fiscal adicional. A esto se suma el impuesto PAIS como contrapartida para desalentar el ahorro en dólares y el aumento de las reservas del BCRA.

Factores Económicos

Argentina atraviesa como tantas otras veces, una fuerte crisis económica. Según datos correspondientes al último trimestre del 2019, los indicadores socioeconómicos muestran

una tasa de empleo del 42.6% mientras que la tasa de desocupación es del 9.7%. En términos interanuales la tasa de empleo se mantiene mientras que la tasa de desocupación presenta un ligero incremento.

El índice de salarios por su parte mostró un crecimiento de 3,0% en septiembre de 2019 respecto al mes anterior, como consecuencia del incremento de 2,6% del sector privado registrado y un aumento de 3,6% del sector público. El ingreso per cápita se coloca en los \$16571, mientras que una familia para no ser pobre en 2019 necesito aproximadamente \$33.000, es decir alrededor de un 50% más. Esto muestra una inflación interanual del 54% que según fuentes oficiales cerraría en 55% para el presente año²¹.

Respecto a los datos macroeconómicos, la crisis también afecta el PBI y según un estudio del Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Avellaneda, la Argentina es el tercer país con mayor caída en la región. “Según lo proyectado por el FMI y el Banco Mundial, la caída de la economía en 2019 significa un derrumbe del 10% del PBI en los últimos cuatro años”

En este sentido será de suma importancia alentar la industria y crear un contexto de reanimación. En estos últimos años las Pymes han sido las más golpeadas, puesto que no han podido hacer frente a la crisis financiera tras la eliminación de líneas de créditos destinados a inversión productiva. Es por ello que parte del proyecto del nuevo gobierno consiste en otorgar nuevamente créditos a tasa subsidiada para Pymes lo que traerá en principio recuperación de la industria.

Factores Sociales

El dato más alarmante en este sentido es el coeficiente de Gini que mide la brecha de desigualdad dentro de un país el cual alcanza para el 3° trimestre del 2019 el 0.449% mientras que para el 1° semestre del 2019 el 25.4% de los hogares están por debajo de la línea de la pobreza, lo que es igual a decir que el 35.4% de la población está por debajo de esta línea. Los indicadores mencionados registran una suba de la pobreza y la indigencia con respecto al segundo semestre de 2018 y también respecto al primer semestre de 2018.

Como dato positivo debe mencionarse que el 96.2% de la población de entre 4 a 17 años asiste a un establecimiento educativo formal, siendo la tasa de analfabetismo según el censo del Indec del 2010 del 1.9%.

Respecto a la salud, si bien el sistema público cuenta con varias deficiencias debido a la falta de presupuesto y desatención del gobierno, el 31.5% de la población accede a ello mientras que el 68.5% cuenta con cobertura médica.

Factores Tecnológicos

“En el tercer trimestre de 2019, se registraron 7.512.968 accesos a internet fijos. Esto significó 0,8% de aumento respecto al tercer trimestre de 2018. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 1,2%, alcanzaron los 6.981.738, y los accesos fijos de organizaciones sumaron 531.230, con una caída de 4,1%”²²

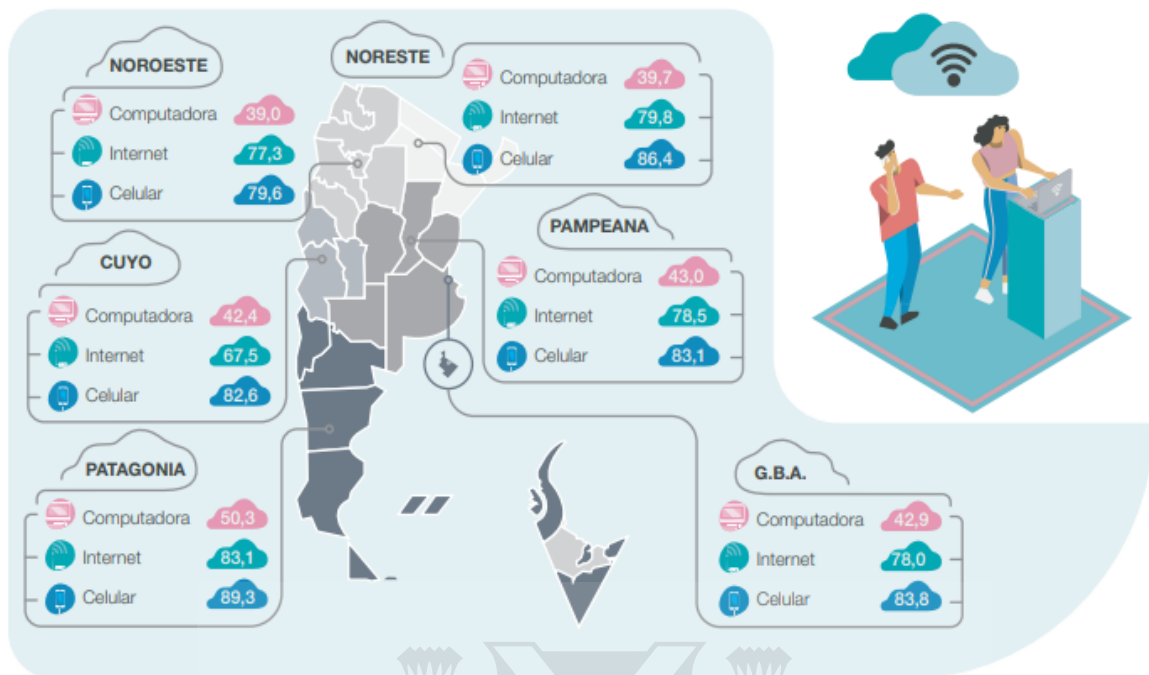
En promedio, 63 de cada 100 hogares urbanos tiene acceso a computadora, mientras que 78 de cada 100 personas utilizan internet y 84 de cada 100 emplean teléfono celular.

En el gráfico que se encuentra a continuación se puede observar, la utilización de las diferentes tecnologías en las distintas regiones del territorio nacional.

Este dato es sumamente importante para el desarrollo de este emprendimiento ya que el mismo encuentra sustento en la utilización de una plataforma digital, por ello cuanto mayor cobertura de internet exista, al igual que el uso de dispositivos móviles, mayor será el mercado potencial.

²¹ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>

²² <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>



Fuente: INDEC. EPH, MAUTIC.

Factores Ecológicos

El artículo 41 de la Constitución Nacional establece que “*Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado y apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley. Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales. Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales. Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos.*”

Argentina ha celebrado múltiples tratados internacionales con el fin de preservar el patrimonio no solo natural sino cultural.

Factores Legales

Argentina actualmente cuenta con más de 163 impuestos diferentes, lo que hace que sea uno de los países con mayor presión tributaria y más de 60.000 regulaciones.

Argentina lidera en la región el índice de mayor complejidad para cumplir con las regulaciones comerciales, según un informe realizado por la consultora TFM Group.²³

²³

<https://www.lanacion.com.ar/economia/las-regulaciones-para-hacer-negocios-en-la-argentina-son-las-mas-complejas-de-la-region-nid2153762>

9.2. ANÁLISIS FODA

En el apartado anterior, se desarrollaron las características del contexto para tratar de entender el ecosistema en el que está inmerso esta idea de negocio. Ahora bien, para lograr que la estrategia sea sólida a futuro necesitamos entender cuáles son aquellas características internas que representan una fortaleza o bien una debilidad frente a otros posibles competidores y cuales son aquellas oportunidades y amenazas que nos brinda el contexto. A continuación, se propone la matriz FODA propuesta para Vuelतालcole.com.



Fortalezas

Ser una plataforma digital, es una fortaleza en sí misma puesto que hoy el mercado tiende a ser digital. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico las compras por canales digitales se han incrementado en un 47% respecto del año anterior. Sin embargo, no todos los integrantes de la sociedad están preparados para sumergirse en los desafíos que plantea la era digital, es por ello que desde vuelतालcole.com se otorga garantía certificada para la totalidad de las compras y ventas.

Como elemento diferenciador se ofrece una experiencia 100% orientada a la satisfacción del cliente. Para ello que se cuenta con un equipo especializado capaz de resolver rápidamente cualquier inconveniente que pueda llegar a surgir. Lo que buscamos es que la navegación por la plataforma o el sitio web, sea placentera, ágil y sin demoras y que vuelvan a elegir la plataforma.

Oportunidades

Como se mencionó anteriormente en el análisis PESTEL, la situación económica en la que se encuentra sumergido el país, hace de la crisis una oportunidad para este tipo de negocios donde el objetivo de máxima es lograr abaratar el costo de la canasta escolar y

en algunos casos obtener un ingreso extra por la venta de aquellas cosas que ya no se usan.

Por otro lado, el auge continuo de las tecnologías hace que actualmente en Argentina 78 de cada 100 personas tengan Internet, lo cual es un factor alentador para el estilo de negocio que se plantea.

Debilidades

Como ocurre con cualquier negocio digital, la no interacción física con el producto es una desventaja respecto a la forma convencional de compra en tiendas. En el mundo offline, quien vende explica cada producto, sus beneficios y busca constantemente persuadir al potencial comprador. Esto puede resultar difícil de sustituir en el mundo online, es por ello que resulta de suma importancia, que quien publica, brinde la mayor cantidad de datos posibles acerca del producto de tal manera de otorgar seguridad a quien está del otro lado del mostrador virtual.

Por otro lado, el comprador y el vendedor solo podrán interactuar a través de la aplicación, en el espacio de "Preguntas". Esto puede generar incomodidad, puesto que sería mucho más sencillo interactuar con el mismo empleando whatsapp, por ejemplo, pero queremos evitar cualquier tipo de fraude.

Finalmente, dado que no contamos con un centro de distribución, se utilizará el servicio del correo el cual encarece el costo para el comprador lo cual resulta una desventaja.

Amenazas

La principal amenaza, es el fácil acceso de nuevos competidores, ya que existen múltiples desarrolladores capaces de replicar el modelo. No obstante el proyecto cuenta con el equipo técnico lo suficientemente especializado como para hacer de la experiencia de usuario y servicio de post venta el elemento diferenciador frente a otros potenciales competidores.

Pese que el avance del e-commerce es una gran oportunidad, también es una gran amenaza ya que tiendas tradicionales están migrando su negocio y con ello se torna mucho más difícil la competencia.

9.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: CINCO FUERZAS PORTER

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter en la década del 70 permite analizar si las actividades de una empresa son competitivas y cuán atractiva es la industria para el ingreso de potenciales competidores. Se tomará esta herramienta para analizar la industria del marketplace y en virtud de ello establecer una estrategia de negocios que permita posicionarnos frente al resto de los jugadores que conviven en ella.

El análisis se centrará en la industria del Marketplace.

Adicionalmente se diseñará una escala de Likert con las valoraciones actuales y futuras de cada una de las cinco fuerzas para comprender el atractivo de la industria, donde la escala usada va del 1 al 5 donde 1 significa poco atractivo y 5 muy atractivo.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Uno de los principales competidores líder en la industria del Marketplace es Mercado Libre distinguido por la variedad de productos e inclusive servicios que ofrece la plataforma, la cual ha alcanzado una escala significativamente mayor a lo que vueltaCole.com potencialmente podría ofrecer. No obstante, a pesar de que el canal sea digital las librerías, así como los locales de compra venta de libros e inclusive las ferias estudiantiles son también competidores. La distinción principal es el canal de venta.

Teniendo en cuenta el nivel de rivalidad actual se le asigna 2.5 puntos, siendo poco atractivo ingresar y 2.0 para a futuro debido al avance del E – commerce.

COMPETIDORES POTENCIALES

Actualmente existen varias plataformas digitales donde se ofrecen diferentes tipos de bienes y servicios. Ahora bien, no hay una específicamente donde solo se vendan de manera exclusiva el tipo de productos que vueltaCole.com ofrece.

La industria del Marketplace ha crecido fuertemente en los últimos años y la tendencia muestra que las compras offline son cada vez menos atractivas frente a la comodidad que ofrece la posibilidad de comprar a través internet sin la necesidad de trasladarse físicamente. Hoy 7 de cada 10 personas se estima que prefiere comprar por el canal online. Esto a simple vista parece ser una gran oportunidad, no obstante, este dato hace que el atractivo de la industria vaya en ascenso y con ello la cantidad de jugadores. Como positivo es que las barreras de salida son bastante bajas debido a que este tipo de industrias no tienen grandes costos fijos y tampoco implican un desarrollo de hardware lo suficientemente alto como para que el costo de levantar todo y cerrar sea tan alto como para no tomar la decisión de hacerlo. Ahora bien, así como esto no presenta mayores dificultades, tampoco lo es para ingresar al mercado. Por lo tanto, la diferenciación vendrá de la mano de aquel que pueda ofrecerle la mejor experiencia al usuario.

Otro posible rival son los propios grupos de Whatsapp de papás del cole donde la comunicación es constante y a menudo es el canal elegido para evacuar dudas e inclusive vender materiales. Un caso habitual, por ejemplo, es aquel en el que dos hermanos asisten a la misma institución y al terminar un año lo que deja uno le puede servir a otro y aquí el grupo como canal de venta resulta una buena herramienta. Desde VueltaCole.com como estrategia para disminuir este impacto buscamos mostrar la mayor variedad de productos y al menor costo posible, de tal manera que sea más atractivo comprar por la App y publicar los materiales, dada la magnitud de la audiencia.

De esta manera, la plataforma crea un sistema blanco de compra y venta de artículos escolares usados siendo un riesgo potencial la posibilidad de que quienes accedan a ella, fueren el sistema a volverse negro. Lo que queremos decir con esto, es que existe el riesgo de que los padres utilicen la misma como mecanismo de contacto y luego encuentren la manera de concretar la compra por fuera de ella. Para evitar que ello ocurra, se tomarán algunas medidas en el contenido de las publicaciones que pasaremos a explicar. Queda prohibido cualquier publicación que incluya datos personales como ser: Teléfono; mail; Direcciones de redes sociales y dirección personal. En caso de que suceda, el comentario o la publicación será eliminada inmediatamente y se comunicará al usuario sobre su falta a las políticas de uso, las cuales previamente, en el momento de la suscripción manifestó estar de acuerdo, pudiendo ser sancionado con el bloqueo del usuario en virtud de la gravedad de la misma. No existe Inbox privado, todas las preguntas al vendedor se realizarán sobre la misma publicación siendo estas públicas para el resto de los usuarios interesados. Adicionalmente, una vez concretada la venta, la publicación se dará por terminada y no podrán realizarse más preguntas al vendedor. Finalmente, para preservar la integridad y seguridad, el nombre de usuario no debe incluir el apellido, el cual solo se solicitará al momento de la creación del usuario para el registro de VueltaCole.com

Habiendo expuesto esto, se asigna 2.5 con potencialidad futura de 2.7.

PROVEEDORES

El proveedor más importante en este tipo de industrias son los desarrolladores. Aquí la demanda es altísima y existe una oferta variada que va desde empresas de renombre a free lance. Lo importante en este aspecto es contar con el equipo que muestre mayores habilidades, puesto que el core del negocio es que la plataforma funcione a la perfección, un error o desviación en el tiempo estimado podría generar la pérdida de clientes.

Debido a que los proveedores no tienen gran poder de negociación y que la variedad es amplia se asigna, 3 puntos en la actualidad y 3.5 a futuro.

SUSTITUTOS

Existen dos tipos de sustitutos, aquellos que deciden comprar los artículos nuevos y no usados, ya sea libros, uniformes o bien los propios útiles y por otro lado, quienes deciden comprar a través de las ferias organizadas en los mismos colegios o bien ferias americanas.

Ahora bien, respecto de los libros, se podría optar por el libro digital, los cuales muchos de ellos se encuentran disponibles gratis a través de alguna de las plataformas de E – Book. No obstante, si bien el sustituto representa una amenaza no lo es en gran medida para los jóvenes que se encuentran en edad primaria donde aún se requiere que los mismos cuenten con el libro en el horario de clases y no es permitido el uso de dispositivos electrónicos.

Este es el punto que vuelve más atractiva a la industria puesto que no existe gran variedad de sustitutos, por lo tanto, se asigna 4.0 puntos pudiendo incrementarse a 4.5.

CLIENTE

La cantidad de compradores es muy alta y resulta bastante fácil que el mismo cambie a un proveedor por otro sin que esto le genere costo alguno. No hay lealtad por la marca, sino que él mismo buscará precio y seguridad en la compra a la hora de ejecutar una transacción.

Esto permite asignarle 3.5 puntos con potencialidad de llegar a 4.0.

- **ESCALA DE LIKERT**

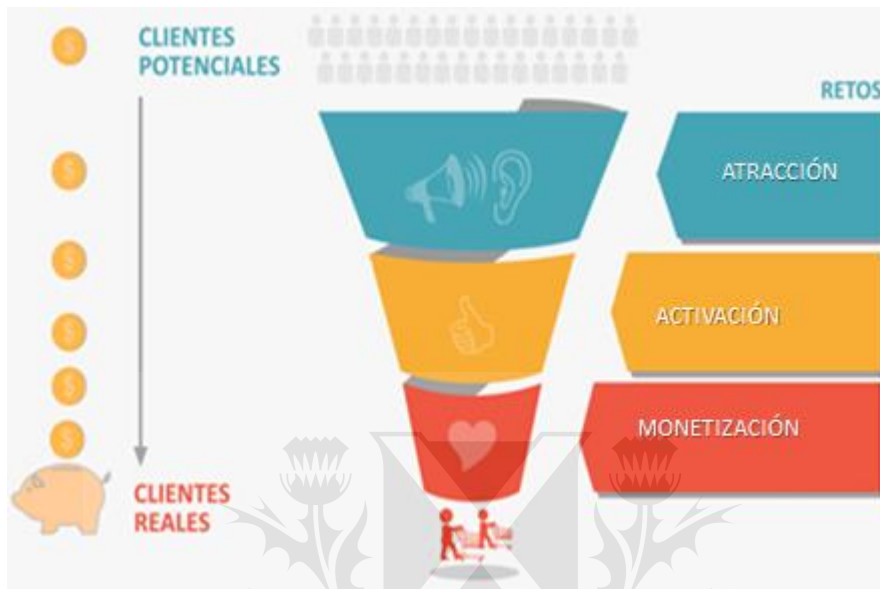
Conclusión:

Fuerzas de Porter	Atractivo Actual	Grado de atractivo futuro	Factor de ponderación
Rivalidad entre los competidores	2,5	2	0,2
Competidores potenciales	2,5	2,7	0,2
Proveedores	3	3,5	0,15
Sustitutos	4	4,5	0,05
Clientes	3,5	4	0,4
	Grado de atractivo actual		3,05
	Grado de atractivo futuro		3,29

Finalmente, se espera que a futuro el atractivo de la industria mejore debido al aumento de nuevos potenciales clientes. Esto sin lugar a dudas representa un desafío para cualquier negocio de E – commerce donde la variable de distinción para hacer frente a la inminente competencia será la experiencia del usuario y el servicio post venta.

10. GO TO MARKET PLAN

Mediante utilización de la herramienta del Funnel se procederá a describir cuál será la estrategia de ingreso al mercado y cuáles las que permitirán la captación de potenciales clientes y conversión de ellos.



Como se mencionó anteriormente el segmento target serán los adultos que tengan a su cargo jóvenes en edad escolar tanto primaria como secundaria dentro del territorio nacional. No se descarta la posibilidad de escalar el negocio a la región del cono sur, pero creemos que las condiciones principalmente económicas y socioculturales hoy son la oportunidad de comenzar por Argentina.

Según el estudio "Radiografía de los Argentinos" publicada por la consultora Kantar, los usuarios están 6.8 horas diarias conectados a Internet ubicando a Argentina en el top 20 de los países que más utilizan Facebook, Instagram y Twitter.

Por otro lado, el estudio revela que el 90% de los adultos ya han realizado al menos una compra online y define a los argentinos como "early adopters" por la capacidad de adoptar rápidamente nuevas tecnologías.



Se utilizarán herramientas offline y online para generar awareness, de tal manera que cuando los padres reciban la lista de materiales de los colegios, en el primer sitio que piensen para comprar los mismos sea VueltaCole.com. A continuación, se desarrollan las herramientas que se utilizarán para captar su atención.

Herramientas offline

A lo largo de este último año, nos hemos dedicado a observar la relación que existe entre los padres y el colegio. Para ello hemos tomado como muestra un conjunto de establecimientos tanto privados como estatales de los diferentes niveles y observamos fundamentalmente los medios de comunicación que estos utilizan para notificar a los padres sobre las novedades institucionales.

A lo largo del ciclo lectivo, existen varios momentos de contacto entre el colegio y los padres. Muchos de ellos no tienen el éxito esperado debido a la baja tasa de concurrencia. Algunos de los factores que más influyen para el común denominador de los adultos que trabajan son la falta de tiempo y los horarios complejos, no obstante, notamos que algunas de estas notificaciones logran captar la atención de los padres, entre ellas:

- Acta de apertura y cierre del ciclo lectivo;
- Entrega de boletines;
- Envío de la facturación mensual (para el caso de los colegios privados);
- Envío de notificaciones de aumento de cuota;
- Lista de materiales.

El resto de los eventos tales como los actos que suelen realizarse durante el año con motivo del festejo de alguna fiesta nacional, suelen tener audiencia, pero en determinadas situaciones no es la esperada.

A la luz de estos datos, utilizaremos diferentes tipos de herramientas, conforme al tipo de evento.

→ **Concurrencia presencial de los padres en el colegio:** Para este tipo de casos se empleará:

Publicidad gráfica a través de Banners y folletería, la cual será entregada al ingresar al establecimiento o bien simplemente se dejarán a la vista para que quien lo desea, pueda retirar uno de ellos. También se realizará un Brochure impreso para que quien desee obtener más información al respecto, tenga la explicación del funcionamiento de la plataforma. Los esfuerzos en este momento serán claves, puesto que la apertura del ciclo lectivo trae consigo la demanda de nuevos materiales para el comienzo de las clases, mientras que, el fin del ciclo, permite a los padres comenzar a deshacerse de todo aquello que ya no utilizarán los niños durante el próximo año.

Video institucional de la plataforma. Antes de comenzar en cada oportunidad de realizar determinados actos, se transmitirá un video corto, pero claro de la plataforma. El porqué de transmitirlo al principio y no al final, radica en que es este el momento de mayor captación de atención de los padres.

→ **Comunicaciones institucionales:** Junto con el envío de la factura, el aumento de cuota o simplemente el envío de la lista de materiales, se adjuntará un newsletter. ¿Qué es lo que identificamos en estos eventos a diferencia del resto de las comunicaciones? Quizás con más frecuencia en los colegios privados, la notificación de un aumento de cuota en ningún caso resulta amena, por lo general pueden llegar a generar muchos conflictos y sensación de malestar entre los padres. Es aquí donde nos preguntamos, ¿qué pasaría si con el envío de la factura o la comunicación del aumento, se adjunta un newsletters de la plataforma? La respuesta que esperamos es que se genere empatía entre el colegio y el papá que lo recibe. Bajo esta iniciativa, el colegio pone interés en mostrar que no les resulta ajena la situación económica actual que atraviesan las familias que conforman la comunidad educativa y por ello, les acercan una

propuesta que les genera un ahorro adicional para disminuir el impacto negativo del aumento de cuota en su presupuesto.

Lo mismo sucede al enviar la lista de materiales. Aquí observamos que los padres por lo general consideran que las mismas son abusivas y en muchos casos hasta resulta imposible hacer frente a la compra general del requerimiento completo. Publicitando la alternativa que propone VueltaCole.com los colegios suavizarán el efecto negativo que se genera en los padres y harán que su comunicación sea más efectiva dejando entrever un espíritu de colaboración entre los padres y el colegio.

Entre los motivos que conllevan a que los colegios decidan formar esta alianza estratégica podemos mencionar:

La democratización de los útiles escolares: Promover que todos los niños tengan las mismas posibilidades a la hora de estudiar. No generar diferencias, sino que sin importar la condición socioeconómica puedan estudiar de manera digna con todos los recursos necesarios para asegurar el desarrollo de la educación.

Extender la vida útil de los libros, para promover el desarrollo sustentable y terminar con una cuestión meramente comercial de las editoriales cuyas actualizaciones persiguen el fin de evitar su reventa y así acrecentar sus beneficios.

Crear un **ecosistema colaborativo** entre la comunidad de padres que conforman el colegio.

Finalmente, como estrategia secundaria de branding, se incluye:

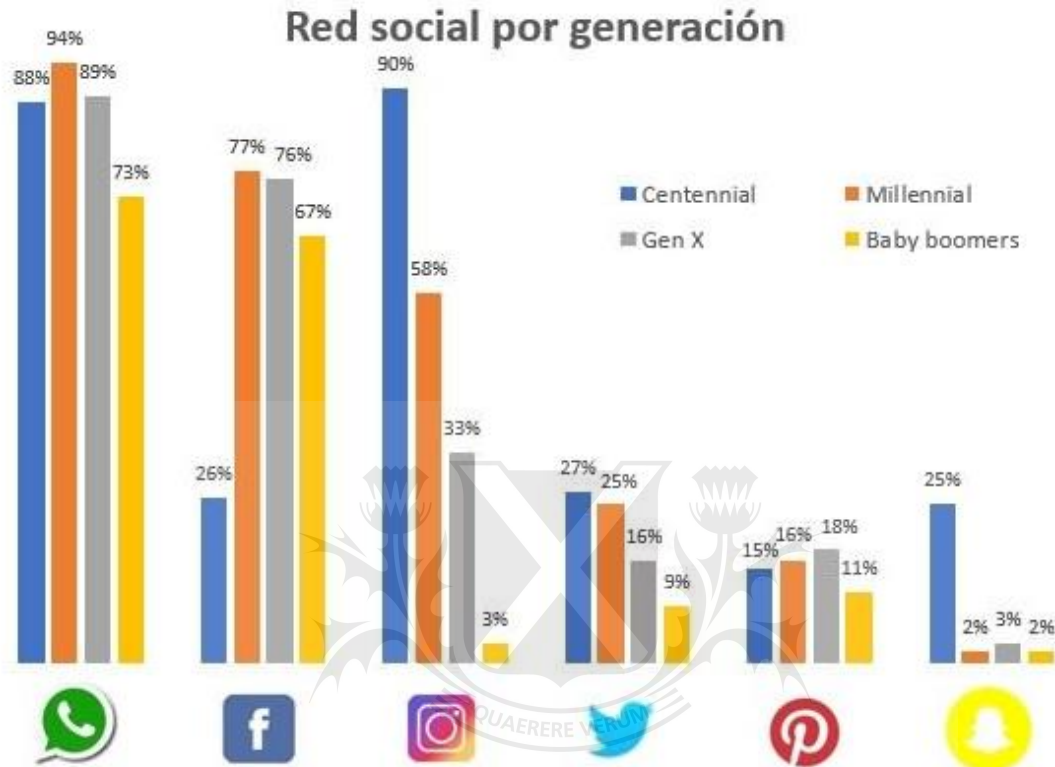
- ★ La presencia en ferias estudiantiles de los propios colegios, como las que se organizan el día de la familia, las cuales son de alta concurrencia o aquellas para recaudar fondos con algún fin específico como ser los viajes de egresados. También se prevé la presencia en la famosa Feria del Libro, organizada en La Rural, lo que en principio dará escala para dar a conocer la marca por su multitudinaria audiencia y la variedad de autores conocidos que concurren; y las ferias de Plaza Italia y Avellaneda, que tienen menor audiencia a comparación de la primera, pero son muy reconocidas en el Gran Buenos Aires, las cuales nos permiten adentrarnos aún más en determinadas zonas geográficas.
- ★ Publicidad en clubs sociales de barrio, se estima que existen más de 300 solo en la Provincia de Buenos Aires. En la mayoría de los casos los niños que concurren vienen acompañados por sus padres, es por ello que apelamos a generar un impacto a través de la publicidad gráfica.
- ★ Folletería en tiendas, tales como jugueterías, donde a menudo concurren los adultos que tienen a su cargo los niños y tiendas comerciales de barrio.

En cualquiera de los tres casos, lo que buscamos es acercarnos a aquellos puntos donde los padres asisten junto a sus niños para establecer una conexión y un punto de encuentro.

Herramientas Online

En el mundo el uso de las redes sociales se ha convertido en uno de los principales medios de interacción y Argentina no es la excepción. En Argentina cada persona en

promedio pasa tres horas y nueve minutos en alguna de estas plataformas²⁴. Según un estudio recientemente publicado por la consultora Carrier & Asociados²⁵ es habitual que una persona participe en varias redes sociales y de acuerdo al grupo de edad al que pertenezca existan preferencias a la hora de elegir y dedicarles tiempo:



Fuente: Carrier & Asociados.

Este estudio revela que la generación X, definida por los hijos de los baby boomers, quienes en nuestro caso son los padres de los niños en edad escolar, utilizan con frecuencia este tipo de redes sociales. Entre sus hábitos de uso de Internet, encontramos que durante las 20 hs y la medianoche, el 80% de ellos está conectado online²⁶, que el 76% del contenido es entretenimiento.

Para llegar a ellos, se recurre a una serie de elementos que permiten atraerlos de forma fehaciente²⁷:

- **Nostalgia:** Se vuelven más permeables a ver historias pasadas que noticias nuevas.
- **Videos:** Si bien no crean videos, si los comparten con amigos y son más receptivos al contenido audiovisual.
- **Descuentos:** Están sumamente atentos a todo tipo de descuentos.

²⁴ <https://www.apertura.com/negocios/10-anos-de-redes-sociales-como-impactaron-desde-su-exposicion-en-la-Argentina-20180725-0004.html>

²⁵ <https://www.digitalhouse.com/ar/blog/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing>

²⁶ <https://tendenciasdigitales.com/las-generaciones-y-su-uso-de-internet/>

²⁷ <https://blog.microbio.tv/generacion-x-en-las-redes/>

A la luz de estos datos, se genera el siguiente contenido en las redes que a continuación se desarrollan:



Publicidad a través de Facebook Ads.

Aquí es donde se invertirá fuertemente dado que en los últimos años los adultos son quienes más utilizan este tipo de redes²⁸ y son ellos nuestro público objetivo.



YouTube Ads. Como estrategia principal de branding a través de un video intentaremos llegar al público objetivo. Para ello se utilizarán métodos de orientación como ser, grupos demográficos e intereses con grupos afines

personalizados. El 75% de la generación X ve videos relacionados con eventos pasados y el 68% para estar informados de noticias actuales y cultura²⁹. Siendo sus categorías de preferencia:

1. Reparaciones y mejoras del hogar
2. Cocina
3. Uso y reparación de aparatos tecnológicos
4. Arte
5. Belleza

Lo que se busca mediante la utilización de este canal, es llegar a la mayor cantidad de usuarios posibles de manera masiva con poco presupuesto.



Creemos nuestra propia página en donde no solo se publicarán los descuentos y promociones, sino también se mantendrá al público usuario informado sobre las novedades, ejemplo, nuevos ingresos y productos seleccionados por nuestro equipo que serán sponsorados.

Adicionalmente a través de historias, intentaremos captar a nuevos usuarios, utilizando la estrategia de remarketing en función de los contenidos buscados anteriormente.



Whatsapp cuenta actualmente con más de 1000 millones de usuarios alrededor de todo el mundo y una tasa de apertura del 70%. Según IAB es la plataforma con mayor índice de frecuencia la cual se estima en 5 horas 15 minutos por semana.

En Argentina el 76% de las personas con telefonía móvil utiliza Whatsapp³⁰ convirtiéndose en el quinto país de Latinoamérica donde más se utiliza este medio de

²⁸ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43046214>

²⁹ <https://blog.microbio.tv/generacion-x-en-las-redes/>

³⁰ <https://www.ambito.com/negocios/whatsapp/casi-el-80-los-argentinos-utilizan-whatsapp-n5023954>

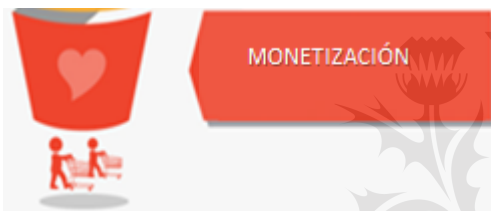
mensajería.

Si bien no es considerada una red social, la gente pasa más tiempo utilizando este servicio que en las redes sociales. Es por ello que a través de una campaña viral, intentaremos llegar a los Grupos de “Mamás del cole”. Estos grupos resultan ser un mal necesario y difícilmente los adultos con niños en edad escolar pueden escaparse de esto. Es por ello que será un público objetivo a la hora de hacer conocida la plataforma. En promedio en cada grupo participan al menos 30 personas.



Una vez generado el tráfico deseado, comienza el proceso de activación y conversión. Para ello utilizaremos la estrategia de Email Marketing para obtener suscriptores,

a quienes no solo se les brindará mayor información acerca de cómo utilizar la plataforma, sino que como parte de una estrategia de engagement se le otorgarán beneficios tales como promociones y descuentos atractivos.



La monetización de la plataforma está definida por un fee por transacción. Una vez generada la primera venta se utilizará la estrategia de Cross selling para ofrecer productos complementarios para sumar al carrito de ventas.

Hasta aquí se han expuesto las diferentes formas de captación de clientes, ahora bien, tal como se mencionó anteriormente, el proyecto se irá implementado a lo largo de tres etapas definidas cada una por determinado segmento objetivo. Es por esta razón que las acciones de marketing propuestas para captar a cada uno de ellos también serán distintas según la etapa en la que estemos.

Vamos a adentrarnos en la Etapa 1.0, aquí el público estaba definido por aquellas familias que geográficamente se encuentren en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el primer y segundo cordón del Gran Buenos Aires. En este caso, ambas herramientas tanto Off como Online serán utilizadas para generar el awareness necesario de la marca, en los inicios de la plataforma. Los factores socioculturales permiten que la tecnología se convierta en algo parte del uso cotidiano, a tal punto que la gente prefiere comprar a través de este canal por sobre los tradicionales. Como es de esperarse, el nivel de vida de estas familias es mucho más acelerado que el de cualquier otra ubicada a lo largo del país, es por ello que el tiempo y la rapidez se vuelven dos de los factores claves que hacen que una compra online triunfe sobre una offline. Es por ello que para poder ganar la mayor cantidad de masa crítica, la campaña más fuerte será vía redes sociales. No obstante, si bien esto está pensado para la primera etapa, no se descarta que los mismos esfuerzos significativos en este tipo de herramientas se extiendan durante la Etapa 3.0 a las ciudades de las principales provincias del país como ser Santa Fe, Rosario y Córdoba Capital ya que el público presenta similares características. Respecto del Offline, se llevará a cabo una selección previa de determinados colegios para comenzar con la publicidad impresa y vía newsletter. Para la selección se tendrá en cuenta ubicación geográfica, cantidad de alumnos que asisten y la calificación que obtengan.

No ocurre lo mismo con el resto de las Provincias donde los tiempos no son los mismos. Si bien las herramientas online se utilizarán siempre, aquí creemos conveniente tener más presencia en las ferias estudiantiles e inclusive en los clubes de barrio. Es muy común que en el interior de las provincias los niños asistan a este tipo de instituciones, por lo tanto, reforzaremos las acciones mediante esta presencia.

Finalmente, habiendo conquistado ambos públicos, el objetivo mayor será llegar a todas aquellas familias del territorio nacional. Teniendo en cuenta las distancias, el uso de la tecnología y las costumbres a nivel cultural por sobre todas las cosas, aquí la presencia será fuertemente offline, intentaremos llegar a los colegios ya sea con folletería gráfica o bien publicidad impresa y a los barrios, ya sea a través de las ferias o festivales para los jóvenes.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

El objetivo que se persigue es que quienes ya estén utilizando la plataforma lo sigan haciendo, es por ello que utilizaremos un programa sencillo, fácil de entender para fidelizar a los clientes.

Programa de Créditos: Serán puntos acumulables, los cuales podrán ser utilizados para comprar comodines, como ser descuentos extras, envíos e inclusive segundas prendas gratis.

Formas de obtener créditos:

→ Por cada compra realizada:

De acuerdo a la cantidad: Cada vez que se realice una compra, se obtendrá un crédito. De esta manera se premia a quienes utilizan la plataforma con más frecuencia.

De acuerdo al monto: Si bien, el hecho de comprar genera de por sí crédito, creemos que quienes más invierten en la plataforma también deben ser recompensados con créditos extras de acuerdo al monto que gastan:

- Cada \$100 gastados, se obtiene un crédito.
- Cuando las compras superan los \$ 2000, cada \$100 gastados, se duplican los créditos. es decir, se obtienen 2 créditos cada \$100.
- Cuando las compras superan los \$ 3000, cada \$100 gastados, se triplican los créditos. es decir, se obtienen 3 créditos cada \$100.

Ejemplo: Juan compró una mochila para su hija menor por \$ 1200 y el manual de Ciencias sociales por \$900, todo en un mismo carrito. Siendo el total de su compra fue de \$ 2100. En este caso, Juan recibe, 1 Crédito por la compra y 42 puntos por el monto gastado. ($\$2100/100 = 21 * 2 = 42$ puntos)

→ Por recomendar a un amigo:

Si la persona recomendada, se suscribe a la plataforma se obtienen 10 créditos. Si adicionalmente, esa persona dentro del plazo de 15 días concreta su primera compra, entonces recibirá 20 créditos adicionales.

→ Por sumar una institución escolar:

Como se mencionó anteriormente, la plataforma cuenta con un listado de algunos de los principales colegios distribuidos a lo largo del territorio Nacional. Quién sume a la lista una institución nueva, entonces obtendrá 100 créditos.

Con esto lo que se busca es fomentar el tráfico en la plataforma, cuanto más información exista, más direccionadas estarán las búsquedas.

Adicionalmente para quienes más ventas realicen también existe un programa de beneficios que los ubica en determinadas categorías mencionadas anteriormente:



Esto le permitirá a cada “Mi tiendita” posicionarse respecto a la de otro usuario y obtener descuentos para la misma.

Estacionalidad

Por la propia naturaleza del negocio, el pico de oferta y demanda se genera entre los meses de febrero y abril puesto que comienzan las clases y probablemente se extienda hasta mayo, momento en que comienzan a utilizarse los nuevos manuales de lectura, lo que implica un desembolso extra. Ahora bien, esto no quita que a lo largo del año no se renueven materiales, uniformes e inclusive libros. A la luz de los datos que se mostraron en la encuesta realizada explicada anteriormente, se refleja que la gran mayoría renueva al menos dos veces al año el kit escolar y que un alto porcentaje no hace la compra para todo el año, sino que gradualmente va incorporando los materiales por el elevado costo que ello implica. Entonces, esto nos permite suponer que, por un lado, estarán quienes realizan la compra del kit para el comienzo de las clases y luego van renovando lo que por su uso y desgaste así lo demande y por el otro, quienes comprarán en la medida que lo vayan utilizando y sea requerido. Estas conductas de compra podrían disminuir el impacto de la estacionalidad.

No obstante, para disminuir los períodos de valle, a través de google analytics intentaremos mantener a los usuarios informados de las ofertas, el ingreso de nuevos productos y generar una fuerte campaña de descuentos y ahorros extras que inviten a los papás a realizar una compra. Para ello tendremos en cuenta aquellos productos que por su naturaleza, son susceptibles de renovación a lo largo del ciclo lectivo. Entendemos que una mochila, por ejemplo, cumple la vida útil de un año y difícilmente se renueve a lo largo de este, pero no ocurre lo mismo con otros artículos, los cuales probablemente se renuevan en más de una oportunidad e inclusive convenga generar stock.

Campaña “Pre Sale”: En el mes de Diciembre, cuando comienza el receso de verano, invitaremos a los padres a que se sumen a nuestra campaña “Pre Sale” bajo la premisa “gasta menos, ahorrá más”, para comenzar a vender todo aquello que se haya utilizado durante el año, este en buen estado y decidan venderlo para obtener un dinero extra.

Espacios publicitarios: Hemos pensado esta alternativa como una especie de canje, donde nosotros ofrecemos un espacio en nuestra plataforma a cambio de activos no dinerarios que puedan ser susceptibles por ejemplo de ser sorteados, y generar así un aumento de tráfico especialmente en los períodos de valle.

Entendemos que el costo en efectivo de un espacio publicitario puede ser mucho más alto y que además, para que ello ocurra deberíamos asegurarnos suficiente tráfico.

11. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN SOCIETARIA

11.1. EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor, está conformado por Andrea, creadora de esta idea de negocio, madre de dos hijos, hoy jubilada con amplia trayectoria trabajando en Acción Social, en investigación de necesidades insatisfechas, quién ha trabajado a lo largo de varios años en busca de ayudar a quienes realmente lo necesitan y actualmente gran parte de su tiempo lo dedica a colaborar con centros vecinales y escuelas.

Laura, es nuestra Ingeniera en Sistemas, recibida con honores con tan sólo 25 años. Desde entonces y por 10 años se ha dedicado a trabajar en la empresa de sus padres como Directora y Gerente del área de Sistemas, hasta que un día decidió ir en busca de nuevos desafíos y partió por un gran proyecto a Chile donde actualmente reside hace más de cuatro años y es Líder de desarrollo de software, para una reconocida cadena de retail en todo América Latina. La distingue su perfil analítico y un carácter autodisciplinado. Ella será la Project Manager y estará a cargo del diseño y el desarrollo de la plataforma, nuestro principal activo. Su participación será sumamente activa y será quien tome todas las decisiones al respecto.

Nadia, Licenciada en Marketing, especialista en E – Commerce recientemente ha finalizado su posgrado en Servicios digitales y hoy formará parte de nuestro equipo. Cuenta con más de 12 años de experiencia y hoy es líder en una de las empresas de correo más reconocidas del país. Su perfil está 100% orientado al cliente y la distingue su carácter creativo.

Finalmente, la última participante de este equipo será Agustina, Contadora, con sólidos conocimientos en el área Financiera, quién lleva más de 10 años trabajando en el área de Administración y Finanzas de un reconocido laboratorio del país y recientemente ha finalizado el MBA. La caracteriza su forma estructurada para trabajar y su orientación a resultados.

11.2. ESTRUCTURA SOCIETARIA

La estructura societaria planteada es por el momento sumamente horizontal. Quienes formamos el equipo emprendedor, seremos también parte de la misma y si bien cada una detenta una parte del capital social, esto no denotará mayor o menor jerarquía.



Esta estructura se mantendrá al menos los dos primeros años en función del alcance que vaya tomando el proyecto. Posteriormente para la Etapa 2.0 y 3.0 se prevé la incorporación de al menos dos analistas más para el área de sistemas en virtud de la magnitud del nuevo segmento objetivo y su expansión geográfica; uno para el área de MKT, dedicado exclusivamente a hacer extensiva la plataforma e implementar las estrategias necesarias para darnos a conocer como marca y finalmente una persona en Administración y Finanzas cuyas tareas serán meramente operativas del día a día.

La participación en el Capital será tal como a continuación se expresa:



Existen dos socias mayoritarias, una de ellas la creadora de este proyecto y dos minoritarias cuya incorporación fue posterior pero cuyo capital en conjunto iguala la participación de la accionista mayoritaria. Esto resulta de suma importancia ya que ante posibles eventualidades estas dos partes unidas podrían llegar a lograr la voluntad social. Todos los porcentajes fueron avalados y puestos a consideración de todos los integrantes del equipo en virtud de la responsabilidad que cada uno detenta frente al proyecto.

11.3. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Desde el equipo de Vuelalcole.com consideramos que las personas son el principal recurso que cualquier organización podría tener. Es por ello que una de las actividades a las que se le dará mayor relevancia será la selección de personas claves. Por el tipo de negocio, si bien todas las posiciones son importantes, aquellas relacionadas con el área de sistemas e implementación de la plataforma serán clave para el desarrollo del negocio. la formación y capacitación constante de los mismos será la base de esta gestión. Es por ello que los dos indicadores claves en este aspecto serán:

- **La retención del talento:** Teniendo en cuenta que la demanda de los profesionales de IT es muy alta al igual que la rotación, con este indicador se buscará medir cuán efectiva es la gestión de los recursos de tal manera que las personas “eligen” quedarse en la empresa por sobre cualquier otra propuesta.
- **Capacitación y formación:** La implementación de esta estrategia implica el seguimiento y control que permitirá conocer el tiempo del empleado en llevar a cabo una tarea y su nivel de satisfacción en virtud de la posibilidad de aprendizaje que ofrece la compañía.

Atendiendo a esto se ha creado un sistema de gestión de desempeño y compensaciones.

11.3.1. GESTIÓN DE DESEMPEÑO

En este apartado no se trata de realizar una evaluación de desempeño sino más bien, de crear un espacio de comunicación entre el responsable del área y el personal a su cargo. Para ello se realizarán reuniones mensuales donde ambas partes tengan la oportunidad de plantear posibilidades de mejora y aprendizaje. La idea de estos encuentros es que puedan implementarse nuevas ideas para visualizar cómo volver más eficiente el trabajo de cara al futuro. En este sentido, la comunicación será un factor clave.

11.3.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Contaremos con una evaluación de forma anual donde se revisará el grado de cumplimiento de los objetivos cumplidos. Para ello se contará previamente con una descripción detallada de los puestos, sus responsabilidades, tareas y objetivos cuantificables susceptibles de ser medidos en el tiempo.

Teniendo en cuenta la estructura organizacional planteada para los primeros años, la misma será sencilla y muy clara, puesto que algo sumamente complejo no tendría concordancia con la cultura misma de la organización.

11.3.3. SISTEMA DE COMPENSACIONES

El sistema de compensaciones será muy sencillo y estará basado en aquellas posiciones del tipo "A" que para el caso son los desarrolladores de IT. Como se mencionó anteriormente son los recursos claves del negocio, por tal motivo se incluirá una compensación económica adicional al salario fijo.

Como conclusión, cabe mencionar que teniendo en cuenta el crecimiento paulatino esperado a lo largo de los primeros años y que las mismas fundadoras participan activamente de este proyecto, la cultura organizacional familiar predomina por sobre cualquier estructura rígida. Se entiende que en la medida que la organización y los negocios vayan tomando mayor envergadura, necesariamente la gestión de los recursos humanos va a cambiar, pero posiblemente se trate de mantener la esencia.

12. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS

12.1. CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO

Tal como se mencionó en el análisis Pestel Argentina atraviesa como en tantas otras oportunidades un período de incertidumbre muy alta, a la pronta espera de una resolución con el FMI que determinará si se extienden o no los vencimientos de deuda.

Con la llegada del nuevo gobierno y su pragmatismo, se ha logrado un aliento de esperanza para las pymes y los pequeños emprendimientos con la baja de las tasas y la llegada de las ansiadas líneas para capital de trabajo, que sin lugar a duda dan aire a este sector que fue uno de los más golpeados en estos últimos cinco años. Hoy la mayor preocupación de quienes gobiernan se concentra en el resolver tres grandes cuestiones en el corto plazo: La regularización de la deuda; Contener la Inflación y que la economía se recupere. Nada más y nada menos. El déficit fiscal primario terminó en 2019 con 0.4%

sobre el PBI mientras que el financiero, 3.7%³¹. Hoy con un riesgo país cercano a los 2000 puntos, un tipo de cambio oficial de \$64³² tendiente a la suba, la figura de un posible default y un contexto macro en el que se prevé para este año 2020 un repunte de la actividad económica global que alcanzaría el 2.5% gracias a la recuperación gradual del comercio y la inversión y un avance de los mercados emergentes y las economías en desarrollo del 4.1%³³ (según el Banco Mundial) se han estimado las siguientes variables económicas:

Proyección variables

Datos	
rf=	1.84%
PRM=	5.75%
β_u =	2
Ku=	20.34%
Crecimiento local=	2.50%
Crecimiento Exterior=	2%
Prima de Riesgo País=	7%

Rf = Tasa libre de riesgo. Se tomará la tasa libre de riesgo a 10 años³⁴ 1.84%

PRM = Prima de riesgo de mercado. Se toma la prima riesgo de mercado según en el informe "Equity Market Risk Premium" de KPMG

β_u = 2 Se ha considerado un valor de Beta elevado teniendo en cuenta de que se trata de un start up digital cuyo riesgo sistémico es mayor al del mercado.

Prima de riesgo país = 7% en condiciones normales tomado como referencia la comparación de un Bono en Argentina en USD vs Bono en EEUU en USD.

Crecimiento local y exterior = Se han considerado estos valores teniendo en cuenta el crecimiento esperado de la actividad económica global.

Proyección Tipo de Cambio Nominal (TCN) y Variables Microeconómicas

Año	2020	2021	2022	2023	2024
TCN	60	83.35	114.49	153.82	198.93
Inflación ARS		40%	38%	35%	30%
Inflación USD		2%	2%	2%	2%
TCR	2.18	2.20	2.23	2.26	2.29
Variación % TCR		0.92%	1.36%	1.35%	1.33%
Variación % TC Total		38.92%	37.36%	34.35%	29.33%

TCR= 2.18
 TCN* 60
 (1+inflación USD) 0.02
 (1+Inflación ARS) 0.55

Nota: Año 2021 -2024 Estimación tomando como base 2020

³¹ <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>

³² <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

³³ <https://news.un.org/es/story/2020/01/1467751>

³⁴ https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate.

Inflación ARS = Se estima una desaceleración producto de la disminución de la tasa de las Leliq, la baja de las tasas en el mercado financiero y la proyección sostenida del dólar para el 2020.

Inflación USD = 2% Se toma el promedio de los datos históricos.³⁵

Proyección del tamaño y market share de cada segmento target

A continuación, se muestra para cada una de las etapas que abarca el proyecto, el market share:

AÑO	Total mercado	Estatus social (Clase baja, Clase media)	Acceso a Internet	MERCADO POTENCIAL	% Digital	Share de mercado
Año 2020	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	3.00%	62,472
Año 2021	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	5.00%	104,120
Año 2022	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	7.00%	232,639
Año 2023	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	10.00%	332,341
Año 2024	11,389,209	10,022,504	84.00%	8,418,903	15.00%	1,262,835

En el apartado referente al mercado objetivo ya se mencionó cuáles han sido los parámetros de segmentación que nos llevaron a definir el mercado potencial cuyas cifras se muestran en el cuadro. En esta oportunidad, para terminar de definir el share de mercado se ha contemplado un drive más: el porcentaje de digitalización. Este dato lo que nos muestra es cuál es el porcentaje del mercado potencial que elige comprar por el canal online versus la compra física.

Se ha determinado como base para el año 2020 un 3%. Este dato responde a la evolución a nivel mundial que ha tenido el mercado del comercio electrónico. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la facturación creció un 47%³⁶ y se espera un ritmo sostenido de crecimiento para los próximos años. Este dato determina la evolución del porcentaje digital para los próximos 5 años:

AÑO	% Digital	Variación %
Año 2020	3%	0.00%
Año 2021	5%	50.00%
Año 2022	7%	50.00%
Año 2023	10%	50.00%
Año 2024	15%	50.00%

Sobre el market Share determinado anteriormente, se aplicará un porcentaje de captación, es decir, lo que efectivamente pensamos capturar de este mercado. Como objetivo de máxima nos proponemos alcanzar:

³⁵ <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos.aspx>

³⁶ <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

AÑO	% Captación	% Captación real
Año 2020	8.0%	0.24%
Año 2021	8.5%	0.43%
Año 2022	9.0%	0.63%
Año 2023	9.0%	0.90%
Año 2024	6.5%	0.98%

Aclaración: En el año 2024 el share de mercado alcanza casi cuatro veces más el tamaño determinado para el año 2023, producto de la expansión geográfica (Todo el territorio nacional) y el avance del comercio digital, lo que justifica un porcentaje de captación del 6.5%. Por lo tanto, el dato clave será la captación real la cual aumenta año tras año, alcanzando para el 2024 el 1% del market share.

Precio: Para el caso será el **Ticket promedio anual (TPA)**, es decir, lo que en promedio gastará cada una de las familias de esos alumnos a lo largo de un año ajustado por inflación. Para el 2020 se espera que sea de \$6500. Teniendo en cuenta los precios mencionados en el apartado de “Investigación de datos claves” sobre el costo de la canasta escolar básica, resulta significativamente menor pero tratándose del primer año, esperamos que al menos la mayor parte puedan comprarla a través de la plataforma.

En resumen,

AÑO	Total alumnos	Estatus social	Acceso a Internet	Total mercado	% Digital	Share de mercado	% Captación	% Captación real	USUARIOS FINALES	TPA
Año 2020	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	3 %	62,472	8.0%	0.24%	4,998	6500
Año 2021	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	5%	104,120	8.5%	0.43%	8,850	9100
Año 2022	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	7%	232,639	9.0%	0.63%	20,937	12558
Año 2023	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	10%	332,341	9.0%	0.90%	29,911	16953.3
Año 2024	11,389,209	10,022,504	84.00%	8,418,903	15%	1,262,835	6.5%	0.98%	82,084	22039.29

Como parte de una prueba ácida del proyecto estamos considerando el total de alumnos actualmente para todo el territorio, sin tener en cuenta el crecimiento demográfico esperado³⁷ que sin lugar a dudas trae aparejado el ingreso de nuevos niños al ciclo lectivo. También se ha dejado estático el porcentaje de la población que hoy tiene acceso a internet, lo cual es poco probable que se mantenga en virtud del avance de las nuevas tecnologías.

³⁷ <https://www.infobae.com/sociedad/2017/10/28/poblacion-la-argentina-volvera-a-ser-el-tercer-pais-de-la-region-recien-en-2050/> Se espera que el crecimiento esperado sea en el orden del 1%

12.2. RESULTADOS ECONÓMICOS FINANCIEROS ESPERADOS

En este apartado nos dedicaremos al análisis en términos económicos y financieros de este negocio.

Supuestos:

NOF: Por tratarse de un negocio digital donde la principal función es la de intermediación, se estima que la necesidad de fondos será baja: 2% sobre ventas.

CAPEX: Se prevé una inversión en activos fijos conservadora para el primer año, la cual se incrementará en el orden del 10% al comienzo de cada una de las etapas lo que supone cambios en la estructura. En el anexo N°6 se muestra el detalle de los Bienes de uso y el cuadro de amortizaciones.

Gastos (PRO, ADM, COM): Se prevé incrementos por el cambio de estructura en virtud del aumento del share de mercado y el factor inflacionario. En el anexo N°7 se muestra el cuadro de gastos y la apertura de cada uno de ellos.

La inversión inicial requerida será de USD 70.000 la cual incluye el desarrollo de la plataforma en conjunto con nuestra Projet Manager y los gastos de la puesta en marcha.

Partimos así del escenario aspiracional de máxima, cuyo período de repago es de dos años y el retorno del 65,39%:

Escenario VAN positivo - TIR 65,39%

AÑO	Total alumnos	Estatus social	Acceso a Internet	Total mercado	% Digi tal	Share de mercado	% Capta ción	% Captación real	USUARIOS FINALES	TPA	VENTA TOTAL	Comisión
Año 2020	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	3%	62,472	8.0%	0.24%	4,998	6500	32,485,286	4,547,940.06
Año 2021	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	5%	104,120	8.5%	0.43%	8,850	9100	80,536,439	11,275,101.41
Año 2022	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	7%	232,639	9.0%	0.63%	20,937	12558	262,932,803	36,810,592.39
Año 2023	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	10%	332,341	9.0%	0.90%	29,911	16953.3	507,084,691	70,991,856.75
Año 2024	11,389,209	10,022,504	84.00%	8,418,903	15%	1,262,835	6.5%	0.98%	82,084	22039.29	1,809,079,849	253,271,178.82

<u>Estado de Resultados Proyectado</u>	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas	4,547,940	11,275,101	36,810,592	70,991,857	253,271,179
Costo de Ventas	-2,021,500	-2,830,100	-4,296,092	-7,539,641	-19,603,067
Resultado Bruto	2,526,440	8,445,001	32,514,501	63,452,216	233,668,112
Gastos Administrativos	-1,996,500	-2,795,100	-4,242,962	-6,873,598	-17,871,355
Gastos Comerciales	-4,356,500	-6,099,100	-10,100,110	-19,089,207	-49,631,939
-IIBB (3% sobre Ventas netas)	-136,438	-338,253	-1,104,318	-2,129,756	-7,598,135
-Costo de procesamiento de pagos (4% sobre TOTAL VENTAS)	-1,299,411	-3,221,458	-10,517,312	-20,283,388	-72,363,194
-A los Debitos y Creditos Bancarios	-54,575	-135,301	-441,727	-851,902	-3,039,254
EBIT	-5,316,985	-4,144,210	6,108,072	14,224,365	83,164,235
Impuesto a las Ganancias	1,860,945	1,450,474	-2,137,825	-4,978,528	-29,107,482
NOPAT	-3,456,040	-2,693,737	3,970,247	9,245,837	54,056,753

Cash Flow Proyectado

NOPAT	-5,316,985	-4,144,210	3,970,247	9,245,837	54,056,753
Amortizaciones & Depreciaciones	212,400	212,400	424,800	424,800	509,760
Impuesto operativo Quebranto			2,137,825	1,173,593	
Inversión en NOF	-90,959	-134,543	-510,710	-683,625	-3,645,586
CAPEX	-1,094,000		-1,203,400		-1,323,740
FFL (\$ Arg)	-6,289,544	-4,066,354	4,818,762	10,160,605	49,597,186
FFL (usd/Arg)	-104,826	-48,786	42,088	66,057	249,324
<u>VR@FFL(usd/Arg)</u>					<u>1,397,556</u>
FFL + VR (Usd/Arg)	-104,826	-48,786	42,088	66,057	1,646,880
Tasa descuento @ Ku	0.83	0.69	0.57	0.48	0.40
VP FFL @ Ku	-87,108	-33,688	24,150	31,498	652,547
VP FFL USD	587,399				

VALOR ACTUAL	\$ 587,399
Inversion Inicial	\$ -70,000
VAN	\$ 517,399.26
TIR	65.39%

Para alcanzar este escenario nos hemos propuesto realizar todas las acciones necesarias planteadas oportunamente, las cuales nos permiten proyectar un crecimiento sostenido en el porcentaje de captación de share de mercado que nos ubica para el año 2020 con 82.084 usuarios, es decir, familias activas en la plataforma y cuya generación de resultado económico se refleja a partir del tercer año. Respecto a esto, la fuerte incidencia de los costos sobre las ventas para los dos primeros años son la causal del resultado, algo que resulta lógico teniendo en cuenta la puesta en marcha de un negocio de estas características, donde los mayores esfuerzos se concentran en los primeros años para generar el awareness necesarios que después se traduce en ventas y termina de monetizar el proyecto.

Teniendo en cuenta los supuestos ya mencionados sobre las variables macro y micro, el período de repago de la inversión es de dos años, siendo el costo de capital de 20.34% y el retorno esperado 65,39%.

En el anexo N°8 se muestra el balance proyectado al 31/12/2020.

Habiendo expuesto esto, en el apartado dedicado a la validación del modelo de negocio se realizará un análisis de sensibilidad de estas variables y el retorno esperado.

13. PLAN OPERATIVO

13.1. ¿CÓMO FUNCIONA?

Tanto compradores como vendedores podrán registrarse a través de una cuenta de mail, Facebook o Instagram. Al momento de iniciar sesión la APP le solicitará que ingrese determinados datos personales a fin de poder conocer la identidad. Como paso posterior una vez aceptado los términos y condiciones y las políticas de privacidad, el usuario ya se encuentra listo para comenzar con su experiencia.

13.1.1 QUIERO COMPRAR

Una vez en la plataforma, la misma le permitirá identificar la zona geográfica en donde desea buscar o bien a partir del nombre del colegio. Esto acota los parámetros de búsqueda. No obstante, podrá optar por no seleccionar ningún filtro y entonces se desplegarán todas las opciones disponibles para el objeto de búsqueda.

13.1.2 PROCESO DE PAGO

Una vez seleccionado el producto el comprador podrá optar libremente por el medio de pago disponible, para ello contará con las siguientes alternativas:

- ✓ Pago mediante tarjeta de crédito;
- ✓ Transferencia bancaria;
- ✓ Mercado Pago;
- ✓ Efectivo (Rapipago; Pago fácil)

Una vez que se hace efectivo el pago, el vendedor tendrá cinco días hábiles para despachar el producto.

13.1.3 MÉTODO DE ENVÍO

El último paso del proceso de compra es la selección del método de envío, el cual podrá a través de Correo Argentino, OCA o bien en el domicilio que fije el comprador.

13.1.4 PREGUNTAS FRECUENTES

¿Puede el comprador retirar en el domicilio del vendedor?

No. Por políticas de seguridad no hay contacto presencial entre ambas partes.

¿Qué pasa si la vendedora no envía mi compra?

Todas las compras están protegidas. Si no se recibe el producto, se devuelve el dinero.

¿Qué ocurre si el producto no es tal cual se describe en la publicación?

El comprador tendrá hasta 48 hs para devolverlo y se les devuelve el dinero.

¿Cuánto tiempo tengo para retirar el producto una vez que llega al correo?

Cinco días hábiles.

¿Qué pasa si no lo retiro dentro de ese tiempo?

El correo lo devuelve a emisor. En este caso nos pondremos en contacto para verificar qué ocurrió.

Quiero Comprar



Iniciar proceso de búsqueda



Seleccionar lo que quieras comprar



Elegí como pagar



Seleccionar método de envío y recibilo en cualquier parte del país



Despacho en 5 días o te devolvemos el dinero



¿No era lo que esperabas? Tienes 48 horas para cambiarlo.

13.2. QUIERO VENDER

El primer paso consiste en abrir lo que denominaremos “Mi tiendita” y subir aquellas prendas u objetos que se quieran vender. Es indispensable que se aporte la mayor proporción de datos posibles de tal manera que el potencial comprador tenga la suficiente información al momento de decidir ejecutar la compra.

Las fotos deben ser reales. Esta aclaración es para evitar que se suban imágenes del producto nuevo tal como lo publicita la marca que lo ofrece. Es fundamental que en la descripción figure la condición de “USADO”.

13.2.1 PRECIO

El mismo podrá ser fijado libremente. Sin embargo, se podrán hacer sugerencias cuando se considere que el mismo es elevado respecto de publicaciones similares.

13.2.2 PUBLICACIÓN

Antes de que el producto se publique VueltaCole.com dispone de un tiempo máximo de 48 horas para revisar la publicación y en caso de no cumplir con las condiciones, se ofrece la posibilidad de donarlo. En caso de que todo esté ok, entonces el producto estará disponible para lanzarse a la plataforma. Con ello se busca que tanto las prendas como los libros y los útiles estén en condiciones de ser publicados. La premisa es que exista amplia variedad a buen precio pero por sobre todo en buen estado.

13.2.3. Envío

Una vez concertada la venta y acreditado el pago, se enviará una etiqueta con todos los datos de la persona que compro. A partir de ese momento la vendedora cuenta con cinco días para despachar.

13.2.4. FORMA DE COBRO

El vendedor podrá recibir el dinero de varias maneras posibles, ello le permitirá de acuerdo al tiempo seleccionado pagar más o menos fee por cada operación concertada. Posteriormente se detalla cómo se estructura dicho Fee.

13.2.5. CRÉDITOS

De acuerdo a las ventas que realice cada usuario, se le otorgará una categoría que le dará prioridad a su publicación por sobre otras de forma gratuita.



14. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO

14.1. VIABILIDAD DEL NEGOCIO

Tal como se mencionó en el apartado sobre el análisis de los resultados económicos y financieros, la TIR esperada es del 65,39% siendo el costo del capital del 20.34%:

VALOR ACTUAL	\$ 587,399
Inversion Inicial	\$ -70,000
VAN	\$ 517,399.26
TIR	65.39%

A continuación, se realizará un análisis sobre la sensibilidad de las variables.

14.2. SENSIBILIDAD DE LAS VARIABLES

Teniendo en cuenta que para lograr el objetivo de máxima se necesitan 82.084 usuarios activos, uno de los riesgos más grandes que presenta la plataforma es que dicho número final no se alcance. Es por ello por lo que nos preguntamos ¿qué ocurriría si, manteniéndose el resto de las variables inalterables, el porcentaje de captación disminuyera en el orden aproximado del 25%? El proyecto para el mismo nivel de inversión inicial, arrojaría un retorno en el orden del 35,92% y el período de repago sólo se extendería un año más, ubicándose en el año 2022. Aún teniendo en cuenta ello, se mantendría la viabilidad del negocio.

Se muestran a continuación los resultados.

Escenario VAN positivo - TIR 35,92%

AÑO	Total alumnos	Estatus social	Acceso a Internet	Total Mercado	% Digital	Share de mercado	% Captación	% Captación real	USUARIO S FINALES	TPA	VENTA TOTAL	Comisión
Año 2020	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	3%	62,472	5.0%	0.15%	3,124	6500	20,303,304	2,842,462.54
Año 2021	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	5%	104,120	5.5%	0.28%	5,727	9100	52,111,813	7,295,653.85
Año 2022	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	7%	232,639	6.0%	0.42%	13,958	12558	175,288,535	24,540,394.93
Año 2023	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	10%	332,341	6.5%	0.65%	21,602	16953.3	366,227,832	51,271,896.54
Año 2024	11,389,209	10,022,504	84.00%	8,418,903	15%	1,262,835	5.0%	0.75%	63,142	22039.29	1,391,599,884	194,823,983.71

<u>Estado de Resultados Proyectado</u>	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas	2,842,463	7,295,654	24,540,395	51,271,897	194,823,984
Costo de Ventas	-2,021,500	-2,830,100	-4,296,092	-7,539,641	-19,603,067
Resultado Bruto	820,963	4,465,554	20,244,303	43,732,255	175,220,917
Gastos Administrativos	-1,996,500	-2,795,100	-4,242,962	-6,873,598	-17,871,355
Gastos Comerciales	-4,356,500	-6,099,100	-10,100,110	-19,089,207	-49,631,939
-IIBB (3% sobre Ventas netas)	-85,274	-218,870	-736,212	-1,538,157	-5,844,720
-Costo de procesamiento de pagos (4% sobre TOTAL VENTAS)	-812,132	-2,084,473	-7,011,541	-14,649,113	-55,663,995
-A los Debitos y Creditos Bancarios	-34,110	-87,548	-294,485	-615,263	-2,337,888
EBIT	-6,463,553	-6,819,536	-2,141,006	966,917	43,871,020
Impuesto a las Ganancias	2,262,244	2,386,838	749,352	-338,421	-15,354,857
NOPAT	-4,201,309	-4,432,698	-1,391,654	628,496	28,516,163

Cash Flow Proyectado

NOPAT	-6,463,553	-6,819,536	-2,141,006	628,496	28,516,163
Amortizaciones & Depreciaciones	212,400	212,400	424,800	424,800	509,760
Impuesto operativo Quebranto				338,421	5,060,012
Inversión en NOF	-56,849	-89,064	-344,895	-534,630	-2,871,042
CAPEX	-1,094,000		-1,203,400		-1,323,740
FFL (\$ Arg)	-7,402,002	-6,696,200	-3,264,501	857,087	29,891,154
FFL (usd/Arg)	-123,367	-80,338	-28,513	5,572	150,262
<u>VR@FFL(usd/Arg)</u>					842,277
FFL + VR (Usd/Arg)	-123,367	-80,338	-28,513	5,572	992,539
Tasa descuento @ Ku	0.83	0.69	0.57	0.48	0.40
VP FFL @ Ku	-102,515	-55,475	-16,361	2,657	393,276
VP FFL USD	221,582				

VALOR ACTUAL

Inversion Inicial

VAN

TIR

\$ 221,582

\$ -70,000

\$ 151,581.71

35.92%

ESCENARIO VAN = CERO

Habiendo expuesto lo anterior, a continuación, se establece la cantidad de usuarios donde hallamos el punto de equilibrio y donde el retorno esperado y el costo del capital alcanzan el 20.34%: 56.828 para el año 2024.

AÑO	Total alumnos	Estatus social	Acceso a Internet	Total mercado	% Digital	Share de mercado	% Captación	% Captación real	USUARIOS FINALES	TPA	VENTA TOTAL	Comisión
Año 2020	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	3%	62,472	2.0%	0.06%	1,249	6500	8,121,322	1,136,985.02
Año 2021	2,786,339	2,479,036	84.00%	2,082,390	5%	104,120	2.5%	0.13%	2.603	9100	23,687,188	3,316,206.30
Año 2022	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	7%	232,639	3.0%	0.21%	6,979	12558	87,644,268	12,270,197.04
Año 2023	4,300,477	3,956,439	84.00%	3,323,409	10%	332,341	4.2%	0.42%	13,982	16953.3	237,033,922	33,184,749.04
Año 2024	11,389,209	10,022,504	84.00%	8,418,903	15%	1,262,835	4.5%	0.68%	56,828	22039.29	1,252,439,895	175,341,585.34

<u>Estado de Resultados Proyectado</u>	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas	1,136,985	3,316,206	12,270,197	33,184,749	175,341,585
Costo de Ventas	-2,021,500	-2,830,100	-4,296,092	-7,539,641	-19,603,067
Resultado Bruto	-884,515	486,106	7,974,106	25,645,108	155,738,518
Gastos Administrativos	-1,996,500	-2,795,100	-4,242,962	-6,873,598	-17,871,355
Gastos Comerciales	-4,356,500	-6,099,100	-10,100,110	-19,089,207	-49,631,939
-IIBB (3% sobre Ventas netas)	-34,110	-99,486	-368,106	-995,542	-5,260,248
-Costo de procesamiento de pagos (4% sobre TOTAL VENTAS)	-324,853	-947,488	-3,505,771	-9,481,357	-50,097,596
-A los Debitos y Creditos Bancarios	-13,644	-39,794	-147,242	-398,217	-2,104,099
EBIT	-7,610,121	-9,494,862	-10,390,085	-11,192,814	30,773,282
Impuesto a las Ganancias	2,663,542	3,323,202	3,636,530	3,917,485	-10,770,649
NOPAT	-4,946,579	-6,171,660	-6,753,555	-7,275,329	20,002,634

Cash Flow Proyectado

NOPAT	-7,610,121	-9,494,862	-10,390,085	-11,192,814	20,002,634
Amortizaciones & Depreciaciones	212,400	212,400	424,800	424,800	509,760
Impuesto operativo Quebranto					10,770,649
Inversión en NOF	-22,740	-43,584	-179,080	-418,291	-2,843,137
CAPEX	-1,094,000		-1,203,400		-1,323,740
FFL (\$ Arg)	-8,514,461	-9,326,046	-11,347,765	-11,186,305	27,116,166
FFL (usd/Arg)	-141,908	-111,890	-99,113	-72,725	136,312
VR@FFL(usd/Arg)					764,083
FFL + VR (Usd/Arg)	\$ -70,000.00	-141,908	-111,890	-99,113	900,395
Tasa descuento @ Ku	0.83	0.69	0.57	0.48	0.40
VP FFL @ Ku	-117,922	-77,263	-56,872	-34,677	356,766
VP FFL USD	70,031				

VALOR ACTUAL	\$ 70,031
Inversion Inicial	\$ -70,000
VAN	\$ 31.40
TIR	20.34%

Finalmente nos hemos permitido evaluar qué sucedería en el supuesto de que el tipo de cambio nominal se mantenga constante en el tiempo, es decir, igual a 1 USD = \$ 60. En este caso la TIR supera el 100%:

<u>Cash Flow Proyectado</u>	2020	2021	2022	2023	2024
NOPAT	-5,316,985	-4,144,210	3,970,247	9,245,837	54,056,753
Amortizaciones & Depreciaciones	212,400	212,400	424,800	424,800	509,760
Impuesto operativo Quebranto			2,137,825	1,173,593	
Computo Impuesto a los Deb y Cred Bancarios				1,142,745	1,823,552
Inversión en NOF	-90,959	-134,543	-510,710	-683,625	-3,645,586
CAPEX	-1,094,000		-1,203,400		-1,323,740
FFL (\$ Arg)	-6,289,544	-4,066,354	4,818,762	11,303,350	51,420,739
FFL (usd/Arg)	-104,826	-67,773	80,313	188,389	857,012
VR@FFL(usd/Arg)					4,803,881
FFL + VR (Usd/Arg)	\$ -70,000.00	-104,826	-67,773	80,313	5,660,893
Tasa descuento @ Ku	0.83	0.69	0.57	0.48	0.40
VP FFL @ Ku	-87,108	-46,799	46,084	89,829	2,243,029
VP FFL USD	2,245,036				

VALOR ACTUAL	\$ 2,245,036
Inversion Inicial	\$ -70,000
VAN	\$ 2,175,035.72
TIR	117.50%

Resulta poco probable este escenario en virtud de las proyecciones esperadas y el comportamiento que tiene la economía Argentina respecto al dólar estadounidense, pero no es imposible.

14.3. PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA

El éxito de este emprendimiento será la cantidad de adherentes a la plataforma y el tráfico que se logre generar a través de esta. A nivel macroeconómico, algunos factores tales como el tipo de cambio, el riesgo país y las tasas vigentes en el mercado financiero podrían de manera indirecta afectar el rumbo del negocio, pero consideramos que no en gran medida puesto que la idea en sí surge ante el escenario de crisis que actualmente atraviesa el país. Ante esto, los dos escenarios posibles son: 1.- Que ante el aumento considerable de la inflación los padres decidan no comprar materiales nuevos ni usados, reutilizar los que ya tienen y hacerse de aquellos que son indispensables o 2.- Busquen precio, intenten vender todo aquello que no se usa para obtener un ingreso extra y a su vez utilizar más la plataforma para obtener un ahorro extra. En el primero de los casos, la situación va a suponer una disminución de la venta, ya que solo se ocuparán de reponer aquello que no tienen ya sea comprando algo nuevo o usado, mientras que, en el segundo de los casos, se incrementará el nivel de ventas ya que no solo van a reponer sino también cambiaran aquello que está en desuso.

En tanto los precios de los materiales nuevos aumenten al ritmo vertiginoso de la inflación, se prevé mayor cantidad de usuarios en la plataforma. Podría decirse que el negocio visto desde este punto es anticíclico a la situación económica del país. No obstante, esto no implica que, si la economía está estable, la plataforma dejará de utilizarse, lo que sí puede ocurrir es que ciertos segmentos dejen de utilizarla o disminuyan la frecuencia en virtud de un presupuesto más holgado. Es por ello que se dedicarán grandes esfuerzos de inversión en aquellos sectores más vulnerables y luego sí, ganar market share en el resto de los sectores sociales.

14.4. ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

En lo que refiere a los aspectos societarios se ha decidido adoptar la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta elección encuentra sustento en la importancia que tienen los socios como tales, más que su participación en el capital social. Esto guarda cierta lógica con el hecho de que quienes forman parte de este proyecto, cumplen un rol fundamental dentro de la sociedad donde además de tener una cuota parte son integrantes del Management del negocio y tal como se mencionó anteriormente en la descripción del organigrama, la participación no afecta de ningún modo el rango de jerarquía. Adicionalmente se ha considerado que este es un negocio que recién comienza y que irá creciendo a lo largo del tiempo, es por ello que, al no existir un riesgo de gran magnitud, se adoptó dicha forma jurídica.

Dado que la misma se constituye en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el organismo de contralor será la Inspección general de Justicia. La misma será constituida mediante escritura pública.

Para dar curso a la inscripción se deberá presentar la documentación que se menciona a continuación a solo efecto informativo.³⁸

³⁸ <https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>

1. Formulario de constitución;
2. Formulario F.185 de AFIP;
3. Dictamen de precalificación profesional;
4. Primer testimonio de escritura pública de constitución;
5. Instrumento de fijación de sede social;
6. Documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización;
7. Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los gerentes conforme a la RG N°4/2015 IGJ;
8. Constancia de publicación de edictos;
9. Acreditación de la integración de los aportes;
10. Copia simple y protocolar de la documentación mencionada.
11. Comprobante de pago de la tasa retributiva;
12. DDJJ Persona Políticamente Expuesta.

Conforme al presupuesto enviado por la Escribanía, el total de gastos asciende a la suma de \$ 37.300. En el anexo N°9 se desglosa el detalle de los mismos.

Regímenes y Legislaciones aplicables

La sociedad se registrará por la Ley de Sociedades Comerciales N°19.550 y la Resolución General de IGJ N° 7/2015 y modificatorias.

Así mismo dará cumplimiento a las normas dictadas por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El cierre del ejercicio comercial será al 31/12 de cada año siendo de su exclusiva responsabilidad la presentación de los Estados Contables anuales comparativos con ejercicios anteriores bajo las normas que establece el CPCECABA.

En lo que respecta al marco impositivo, la misma se encuentra obligada a presentar:

1. Liquidación de IVA mensual; Condición Fiscal: Responsable Inscripto.
2. Liquidación IIBB mensual - CM05;
3. Impuesto a la ganancias anual;
4. Sicore - Ganancias e IVA.
5. Liquidación de Retenciones IIBB - ARBA;
6. Liquidación de Retenciones IIBB - AGIP.

15. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Seeing the Big Picture: Business Acumen to Build Your Credibility, Career, and Company – Kevin Cope

Damodaran A.; “Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset”; Wiley, 2017.

What is worth, a general manager guide to valuation (HBS)

Using APV, a better tool for valuing companies (HBS)

Performance y proyecciones financieras (GID)

“Generación de Modelos de Negocios”. Osterwalder & Pigneur (2010). SEECYT

David Collins and Michael Ruckstad, “Can you say what your strategy is?”

Porter, “From Competitive advantage to Corporate Strategy” – Hamel and Prahalad, “The Core Competences of the Corporation”

Corrales, Frías, Lobo – ISD2: parte II, capítulos 2 y 3

¿Cómo establecer una estrategia de RRHH eficaz? Mealla, IESE, 2010.

The performance management revolution. Cappelli & Tavis, Harvard Business Review, 2016.

INFORMES

Fuente Ministerio de Educación de la Nación. Secretaría de Innovación y Calidad Educativa. Dirección Nacional de Planeamiento de Políticas Educativas. Dirección de Información y Estadística Educativa. Red federal de información educativa. Relevamiento anual 2017.

Red Federal de Información Educativa. Padrón de establecimientos 2019 (actualizado al 06/05/2019)

Censo Provincial de Matrícula educativa 2017

PÁGINAS WEB DE REFERENCIA

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Inflacion-escolar-la-canasta-de-utiles-subio-mas-de-50-20190306-0005.html>

<https://www.infobae.com/2016/04/25/1806884-radiografia-la-educacion-argentina/>

<https://www.perfil.com/noticias/sociedad/por-crisis-hay-80-mil-alumnos-menos-en-escuelas-privadas-buenos-aires.phtml>

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=212>

vueltaalcole.com 

<https://www.sostenibilidad.com/medio-ambiente/deficit-de-recursos-naturales/>

<https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/mas-bosques-menos-papel-nid1313362>

<https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/las-regulaciones-para-hacer-negocios-en-la-argentina-son-las-mas-complejas-de-la-region-nid2153762>

<https://www.apertura.com/negocios/10-anos-de-redes-sociales-como-impactaron-desde-su-explasion-en-la-Argentina-20180725-0004.html>

<https://www.digitalhouse.com/ar/blog/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing>

<https://tendenciasdigitales.com/las-generaciones-y-su-uso-de-internet/>

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-43046214>

<https://blog.microbio.tv/generacion-x-en-las-redes/>

<https://www.ambito.com/negocios/whatsapp/casi-el-80-los-argentinos-utilizan-whatsapp-n5023954>

<https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

<https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos.aspx>

<https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>

<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

<https://news.un.org/es/story/2020/01/1467751>

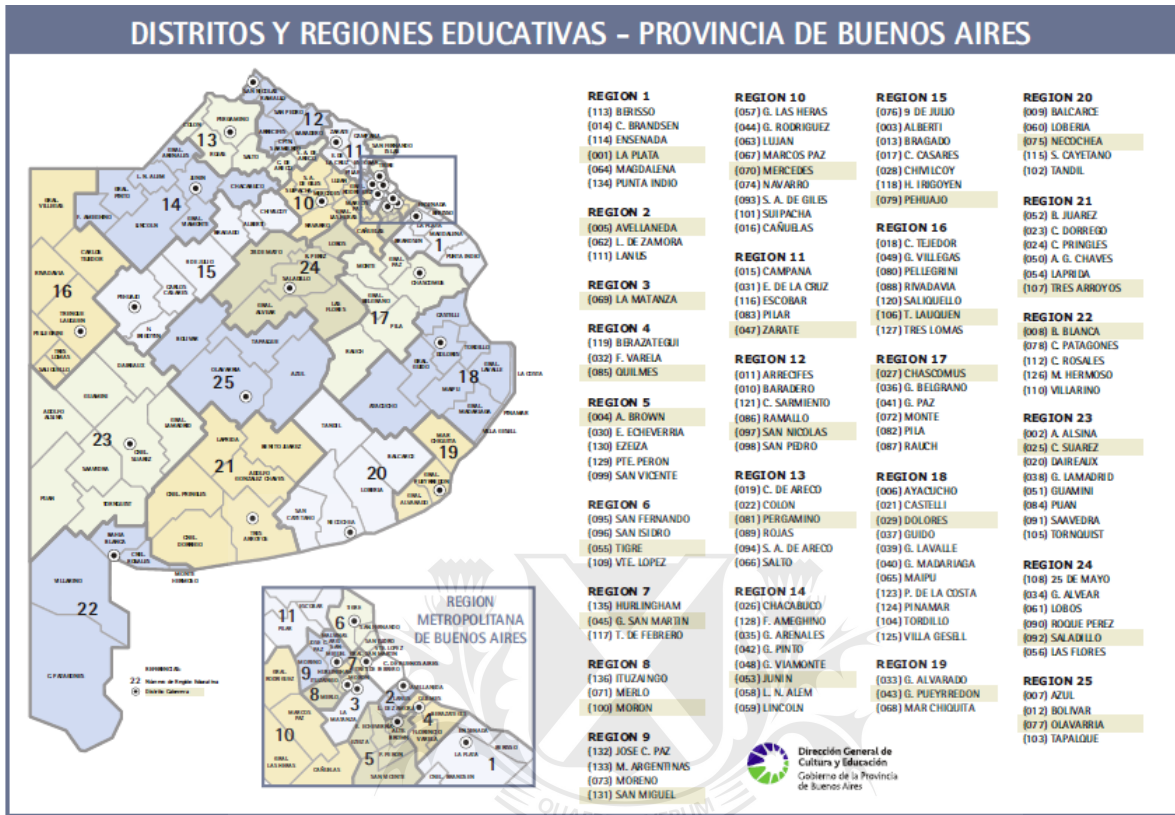
https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate

16. ANEXOS

Anexo N°1 - Matrícula por sector de gestión y nivel/modalidad. Total por región educativa
Provincia de Buenos Aires. Año 2017

REGION EDUCATIVA	MATRICULA	INICIAL	PRIMARIA	SECUNDARIA	ESPECIAL	OTRAS MODALIDADES
TOTAL PROVINCIA	3,817,295	687,992	1,615,791	1,246,399	74,878	192,235
1	222,412	44,691	93,372	67,147	4,289	12,913
2	351,744	63,454	147,989	115,787	7,213	17,301
3	314,809	50,065	144,184	105,026	4,580	10,954
4	341,522	58,813	148,383	112,361	4,688	17,277
5	301,473	50,819	135,621	101,574	4,092	9,367
6	247,450	51,635	96,804	85,782	3,684	9,545
7	184,422	31,437	76,395	60,957	4,250	11,383
8	250,874	43,607	103,747	86,885	4,556	12,079
9	358,824	56,526	161,501	124,266	3,553	12,978
10	133,104	25,674	55,629	40,280	3,183	8,338
11	229,855	38,144	100,119	74,219	2,851	14,522
12	83,803	16,066	33,826	24,543	2,349	7,019
13	55,826	11,091	22,814	16,959	1,436	3,526
14	61,713	12,143	24,699	19,168	2,368	3,335
15	58,948	11,819	22,899	18,609	1,886	3,735
16	32,618	6,797	12,590	9,907	938	2,386
17	29,376	5,897	11,809	9,441	725	1,504
18	66,618	12,546	26,972	20,894	2,171	4,035
19	160,725	29,545	65,668	53,170	5,368	6,974
20	68,475	13,856	27,188	20,051	1,724	5,656
21	34,290	6,875	13,157	9,399	1,100	3,759
22	100,388	20,565	40,390	31,086	2,898	5,449
23	34,105	7,549	12,863	10,483	857	2,353
24	39,140	7,751	15,487	11,337	1,494	3,071
25	54,781	10,627	21,685	17,068	2,625	2,776

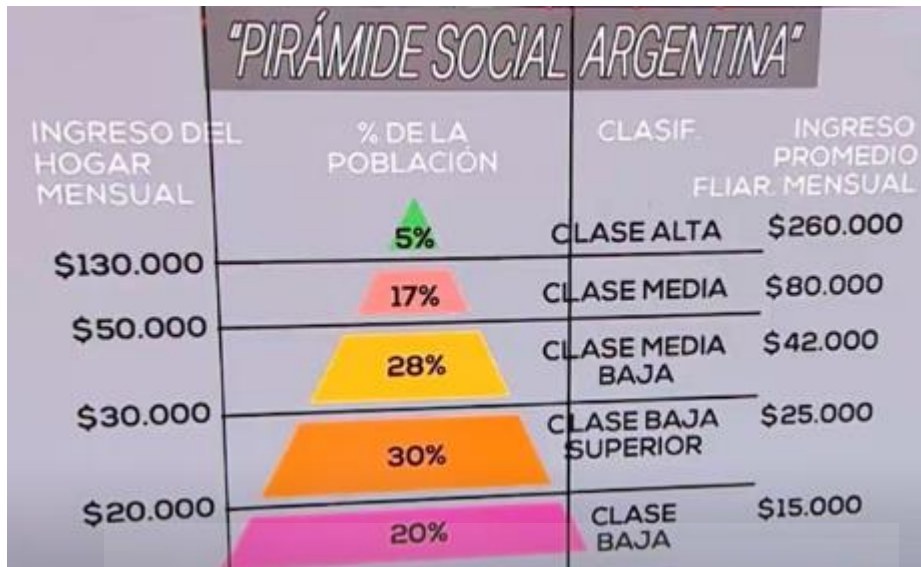
Anexo N° 2 - Regiones Educativas Provincia de Buenos Aires



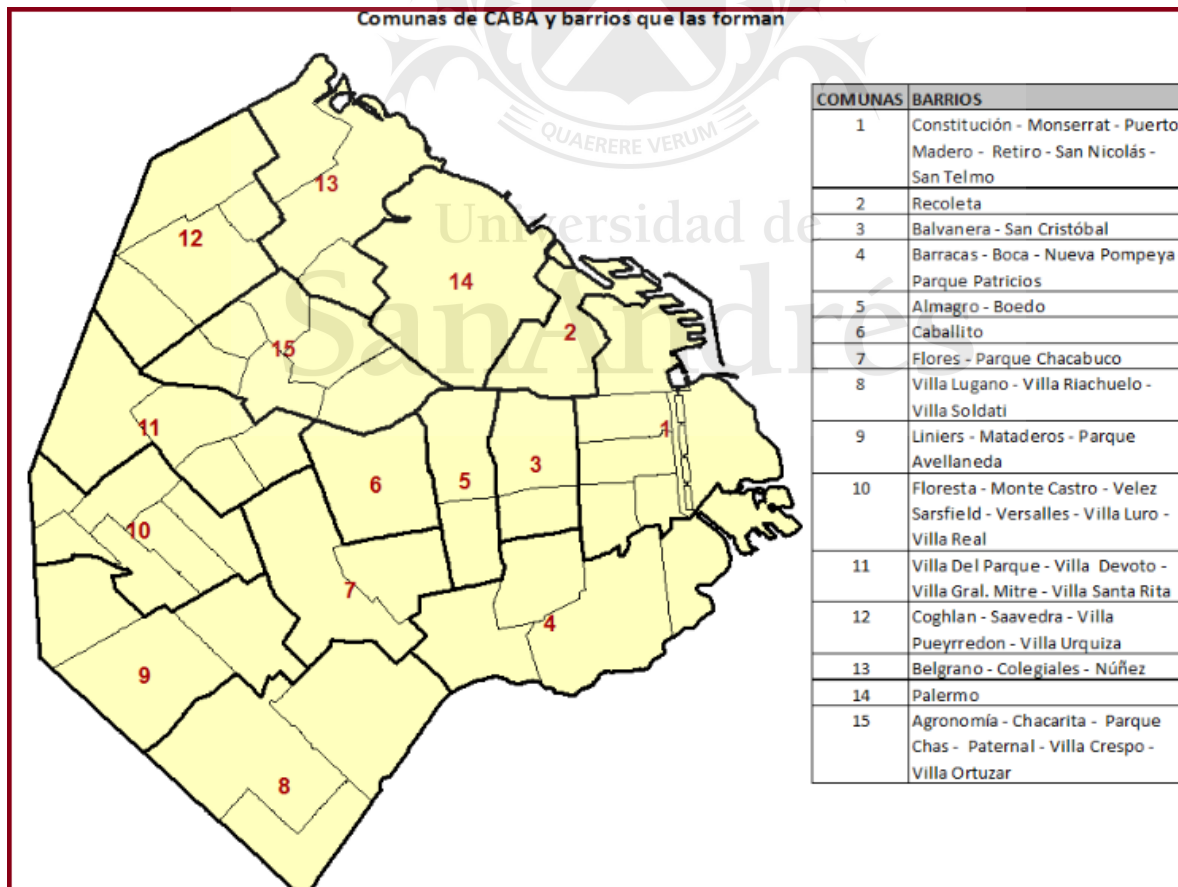
Anexo N°3 - Incidencia de la pobreza y la Indigencia 31 Aglomerados. INDEC

Área geográfica	Pobreza		Indigencia	
	Hogares	Personas	Hogares	Personas
			%	
Total 31 aglomerados urbanos (²)	25,4	35,4	5,5	7,7
Aglomerados del interior	26,1	36,1	4,8	6,9
Regiones				
Gran Buenos Aires	24,8	34,8	6,0	8,3
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	8,4	14,3	2,8 (¹)	4,8 (¹)
Partidos del GBA	30,3	39,8	7,0	9,1
Cuyo	24,9	35,0	4,3	5,9
Gran Mendoza (³)	27,3	37,6	5,1	6,6
Gran San Juan (³)	20,1	30,3	3,9 (¹)	6,3 (¹)
Gran San Luis	25,0	34,5	1,9 (¹)	2,4 (¹)
Noreste	32,5	42,4	8,1	11,2
Corrientes	33,1	41,4	8,8	11,2
Formosa	31,2	40,1	5,6	7,6 (¹)
Gran Resistencia (³)	36,2	46,9	11,9	15,9
Posadas	28,6	39,8	4,9 (¹)	8,3 (¹)
Noroeste	30,2	39,9	4,2	5,8
Gran Catamarca	31,1	40,1	4,4 (¹)	5,1
Gran Tucumán-Tafí Viejo	30,3	40,4	4,1 (¹)	6,0 (¹)
Jujuy-Palpalá	26,2	35,7	3,8 (¹)	6,4 (¹)
La Rioja (³)	22,9	29,6	2,8 (¹)	4,2 (¹)
Salta	32,1	41,8	6,3	7,7
Santiago del Estero-La Banda (³)	34,5	44,8	2,4 (¹)	3,3 (¹)
Pampeana	24,4	34,7	4,8	7,2
Bahía Blanca-Cerri	17,5	24,1	3,1 (¹)	4,1 (¹)
Concordia (³)	41,4	52,9	11,3	15,4
Gran Córdoba	25,5	36,6	5,8	9,4
Gran La Plata	22,7	31,9	4,4 (¹)	6,5 (¹)
Gran Rosario	25,5	35,5	4,4 (¹)	5,7 (¹)
Gran Paraná (³)	24,1	33,9	4,1 (¹)	5,8 (¹)
Gran Santa Fe	26,2	38,2	3,6 (¹)	5,9 (¹)
Mar del Plata	20,5	29,5	3,5 (¹)	6,3 (¹)
Río Cuarto	22,7	33,5	5,2 (¹)	6,8 (¹)
Santa Rosa-Toay	24,5	36,2	6,1 (¹)	9,3 (¹)
San Nicolás-Villa Constitución (³)	25,8	35,9	7,4 (¹)	10,0 (¹)
Patagonia	21,3	28,5	3,2	4,0
Comodoro Rivadavia-Rada Tilly	21,7	29,0	2,4 (¹)	2,8 (¹)
Neuquén-Plottier	20,5	26,3	3,1 (¹)	3,6 (¹)
Río Gallegos	18,1	22,7	3,2 (¹)	4,0 (¹)
Ushuaia-Río Grande	18,1	24,0	3,1 (¹)	3,9 (¹)
Rawson-Trelew (³)	27,8	37,5	5,4 (¹)	7,4 (¹)
Viedma-Carmen de Patagones	23,1	36,2	2,2 (¹)	3,4 (¹)
Total aglomerados de 500.000 y más habitantes	25,2	35,3	5,6	7,9
Total aglomerados de menos de 500.000 habitantes	26,2	35,8	5,0	6,9

Anexo N°4 - Pirámide Clases sociales Argentina.



Anexo N°5 - Comunas de CABA³⁹



³⁹ <https://www.comollegara.com/mapas-estaticos.html?id=comunas-de-caba-y-barrios-que-la-forman>

Anexo N°6 - Detalle Bienes de uso y Cuadro de Amortizaciones

ANEXO I. AMORTIZACIÓN BIENES DE USO.
Correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31/12/2020

CUENTA	INICIO	VALORES DE INCORPORACIÓN			AMORTIZACIONES				VALOR RESIDUAL AL 31/12/2020
		INCRP.	BAJAS	CIERRE	INICIO	BAJAS	EJERCICIO	ACUMULADAS	
INSTALACIONES	0.00	24,000.00	0.00	24,000.00	0.000	0.00	2,400.00	2,400.00	21,600.00
M. Y UTILES	0.00	40,000.00	0.00	40,000.00	0.000	0.00	4,000.00	4,000.00	36,000.00
RODADOS	0.00	800,000.00	0.00	800,000.00	0.000	0.00	160,000.00	160,000.00	640,000.00
EQUIPOS ELECTRONICOS	0.00	130,000.00	0.00	130,000.00	0.000	0.00	26,000.00	26,000.00	104,000.00
SOFTWARE Y LICENCIAS	0.00	100,000.00	0.00	100,000.00	0.000	0.00	20,000.00	20,000.00	80,000.00
Sub-Total	0.00	1,094,000.00	0.00	1,094,000.00	0.00	0.00	212,400.00	212,400.00	881,600.00
TOTALES	0.00	1,094,000.00	0.00	1,094,000.00	0.00	0.00	212,400.00	212,400.00	881,600.00

	Cantidad	Importe	Total	Amortización
<u>Instalaciones</u>				10.00
Aire acondicionado	1.00	24,000.00	24,000.00	
<u>Muebles y utiles</u>				10.00
Puestos de trabajo	4.00	10,000.00	40,000.00	
<u>Rodado/utilitario</u>				5.00
Camioneta Kangoo	1.00	800,000.00	800,000.00	
<u>Equipos electronicos</u>				5.00
Computadoras	2.00	40,000.00	80,000.00	
Impresoras	1.00	50,000.00	50,000.00	
<u>Software y licencias</u>				5.00
Microsoft	1.00	100,000.00	100,000.00	

Anexo N°7 - Cuadro de Gastos

Anexo II -Correspondiente al ejercicio económico finalizado el 31/12/2020

RUBROS	Costo de Produccion	Gastos Administrativos	Gastos Comerciales	TOTAL AL 31/12/2020
Sueldos	1.200.000	900.000	2.100.000	4.200.000
Cargas Sociales	480.000	360.000	840.000	1.680.000
Aguinaldos	100.000	75.000	175.000	350.000
Asesorias		300.000		300.000
Tasas y Contribuciones	4.000	4.000	4.000	12.000
Servicios Públicos	70.000	70.000	70.000	210.000
Seguros	23.333	23.333	23.333	70.000
Aranceles y Legalizaciones	0	70.000	0	70.000
Publicidad			1.000.000	1.000.000
Utiles de Escritorio	16.667	16.667	16.667	50.000
Amortizaciones Bienes de Uso	70.800	70.800	70.800	212.400
Gastos Varios	56.700	56.700	56.700	170.100
Ingresos Brutos			136.438	136.438
Costo de Procesamiento			1.299.411	1.299.411
A los Debitos y Creditos Bancarios			54.575	54.575
Gastos Bancarios	0	50.000	0	50.000
Total	2,021,500	1,996,500	5,846,925	9,864,925

<u>Sueldos (Remuneración bruta)</u>	Cantidad	Importe	Total *12 meses
Administracion	1.00	75,000.00	900,000.00
Comercializacion	1.00	75,000.00	900,000.00
Desarrolladora socia	1.00	100,000.00	1,200,000.00
MKT socia	1.00	100,000.00	1,200,000.00
Total		350,000.00	4,200,000.00

<u>Cargas sociales (Costo laboral estimado 40%)</u>	Cantidad	Importe	Total *12 meses
Administracion	1.00	30,000.00	360,000.00
Comercializacion	1.00	30,000.00	360,000.00
Desarrolladora socia	1.00	40,000.00	480,000.00
MKT socia	1.00	40,000.00	480,000.00
Total		140,000.00	1,680,000.00

<u>SAC</u>	Cantidad	Importe	Total *12 meses
Administracion	1.00	75,000.00	75,000.00
Comercializacion	1.00	75,000.00	75,000.00
Desarrolladora socia	1.00	100,000.00	100,000.00
MKT socia	1.00	100,000.00	100,000.00
Total		350,000.00	350,000.00

<u>Asesorias y gestorias</u>	Cantidad	Importe	Total *12 meses
Honorarios mensuales Estudio contable e impositivo	12.00	25,000.00	300,000.00
Total		25,000.00	300,000.00

<u>Tasas y contribuciones</u>			
Tasas Municipales	12.00	1,000.00	12,000.00
Total		1,000.00	12,000.00

<u>Servicios publicos</u>			
Luz	12.00	5,000.00	60,000.00
Gas	12.00	2,500.00	30,000.00
Telefonia e Internet	12.00	10,000.00	120,000.00
Total		17,500.00	210,000.00

<u>Seguros</u>			
Poliza TRO Anual	1.00	50,000.00	50,000.00
Poliza ART Anual	1.00	20,000.00	20,000.00
Total		70,000.00	70,000.00

<u>Aranceles y Leglizaciones</u>			
Gastos de escribania e Inscripciones	1.00	70,000.00	70,000.00
Se incluyen los gastos de organización societaria			
Total		70,000.00	70,000.00

<u>Publicidad</u>			
Offline - Online		1,000,000.00	1,000,000.00
Total		1,000,000.00	1,000,000.00

<u>Impresiones y utiles de escritotio</u>			
Papeleria	1.00	50,000.00	50,000.00
Total		50,000.00	50,000.00

<u>Amortizaciones</u>			
Surgen del Anexo 1			212,400.00

<u>Gastos Varios</u>			
Total			170,100.00

Anexo N° 8 - Balance Proyectado al 31/12/2020

<u>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31/12/2020</u>	
<u>ACTIVO</u>	<u>31/12/2020</u>
	\$
Activo Corriente	
Caja y Bancos (Nota 1.1.)	477,428.19
Créditos (Nota 1.2.)	90,958.80
Total Activo Corriente	<u>568,386.99</u>
Activo No Corriente	
Bienes de Uso (Nota 1.3.y Anexo I)	881,600.00
Total Activo No Corriente	<u>881,600.00</u>
TOTAL DEL ACTIVO	<u>1,449,986.99</u>

<u>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31/12/2020</u>	
<u>PASIVO</u>	<u>31/12/2020</u>
	\$
Pasivo Corriente	
Deudas Comerciales (Nota 1.4.)	136,438.20
Deudas Sociales (Nota 1.5.)	490,000.00
Deudas Fiscales (Nota 1.6.)	79,588.95
Total Pasivo Corriente	<u>706,027.15</u>
Total Pasivo No Corriente	<u>0.00</u>
TOTAL PASIVO	<u>706,027.15</u>
<u>PATRIMONIO NETO</u>	
Según Estado respectivo	743,959.84
TOTAL PATRIMONIO NETO	<u>743,959.84</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	<u>1,449,986.99</u>

ESTADO DE RESULTADOS

Correspondiente al Ejercicio Económico finalizado el 31/12/2020

CONCEPTO	12/31/2020 \$
Ventas Netas Mercado Interno	4,547,940.06
Total Ventas Netas	4,547,940.06
Menos: Costo de Ventas	2,021,500.00
RESULTADO BRUTO	2,526,440.06
menos: Gastos Administrativos (Anexo II)	1,996,500.00
Gastos Comerciales (Anexo II)	5,846,924.93
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	7,843,424.93
RESULTADO OPERATIVO	-5,316,984.87
más: Otros Ingresos	0.00
Resultado Operativo antes de impuesto	-5,316,984.87
menos: Impuesto a las Ganancias	-1,860,944.70
RESULTADO FINAL DEL EJERCICIO	-3,456,040.16

ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO

Correspondiente al Ejercicio Económico finalizado el 31/12/2020

Concepto	Capital	Reserva Legal	Resultados no Asignados	Total del Patrimonio Neto al 31/ 12/ 2020
Saldo Inicial	4,200,000.00			4,200,000.00
Aumentos				0.00
Disminuciones				0.00
Resultado del Ejercicio			(3,456,040.16)	(3,456,040.16)
Saldo Final	4,200,000.00	0.00	(3,456,040.16)	743,959.84

NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES

Por el ejercicio finalizado el 31/12/2020

1.- NOTAS AL ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

1.1.Caja y Bancos:

	12/31/2020
	\$
Fondo fijo tesorería	10,000.00
Caja/Bancos	<u>477,428.19</u>
Total del Rubro	487,428.19

1.2.Créditos:

Deudores por Ventas Locales	<u>90,958.80</u>
Total del Rubro	90,958.80

1.3.Bienes de Uso: (Anexo I)

1.4.Deudas Comerciales:

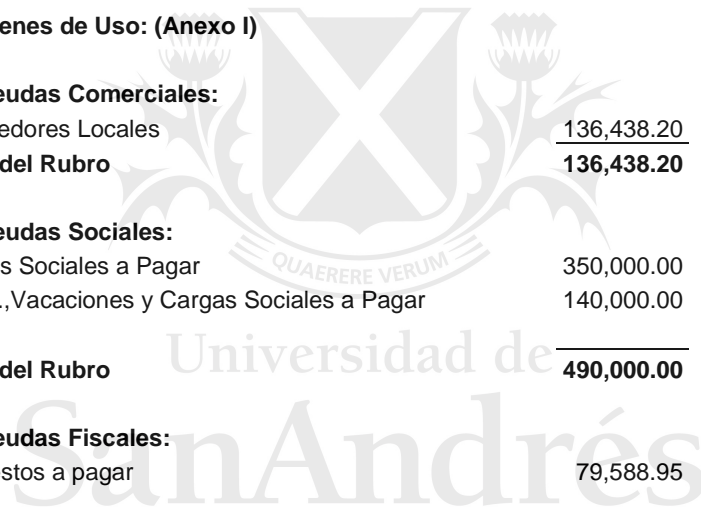
Proveedores Locales	<u>136,438.20</u>
Total del Rubro	136,438.20

1.5.Deudas Sociales:

Cargas Sociales a Pagar	350,000.00
S.A.C., Vacaciones y Cargas Sociales a Pagar	140,000.00
Total del Rubro	<u>490,000.00</u>

1.6.Deudas Fiscales:

Impuestos a pagar	<u>79,588.95</u>
Total del Rubro	79,588.95



ANEXO N°9 - PRESUPUESTO ENVIADO POR LA ESCRIBANÍA PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SRL

PRESUPUESTO "X"	
Tasa retributiva de IGJ	\$ 1.000,00
Publicación de edictos B.O.	\$ 5.000,00
Derecho de Escritura	\$ 600,00
legalización	\$ 550,00
reserva de denominación	\$ 450,00
Formulario de Constitución	\$ 2.500,00
Fojas	\$ 1.200,00
Diligenciamiento de inscripción	\$ 5.000,00
Dictamen	\$ 6.000,00
Honorarios Profesionales	\$ 15.000,00
Total (No incluye IVA)	\$ 37.300,00


 Universidad de
San Andrés