



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

tahuer.

Autor: Santiago Amadeo

DNI: 33935145

Mentor de Tesis: Sergio Postigo



Universidad de
SanAndrés

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Maestría en Administración de Negocios

Cohorte 2019/20



tahuer.

Autor: Santiago Amadeo

DNI: 33935145

Mentor de Tesis: Sergio Postigo

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Agustín Belloso, un amigo que me regaló la vida y que en una charla en Aapresid, congreso del Agro en Rosario, me convenció de que no me tenía que anotar en una maestría en Marketing, sino que debía ir por más y anotarme en un MBA.

Agradezco a mi socio Fermín Terradas por el empuje y la motivación diaria para llevar a cabo este proyecto y a mi hermano Ramón que con tan solo 20 años y su fanatismo por aprender, me ayudó en cada etapa de este emprendimiento.

A mi mujer Manuela por la paciencia durante todo este último año y medio, brindándome el soporte necesario durante largas tardes de lectura para que no bajara los brazos.

A nuestro mentor Sergio y a todo el equipo docente de UDESA por guiarnos en este recorrido haciendo lo imposible para que el paso a la virtualidad no se notara.

¡Muchas gracias!

Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

La industria alimentaria mundial de US \$5 billones está siendo sacudida por la disrupción. Hoy las empresas de alimentos entregan productos masivos de cadenas de suministros remotas pese a que **los consumidores están demandando alimentos locales, transparentes y personalizados.**

¿Cansado del sobreprecio de las verdulerías y supermercados?

¿Por qué no producir nuestros propios alimentos entonces?

¿No contás con TIEMPO, ESPACIO y CONOCIMIENTO para hacerlo?

Las preferencias del consumidor, la urbanización y la continua fuerza descentralizadora de la tecnología abren la puerta para llevar la agricultura a las ciudades a una escala significativa.

Según un estudio realizado por The Economist el 2021: Todo se va a lo natural y saludable. Comida, experiencias y forma de interactuar. 100% natural es lo de hoy. Producir los propios alimentos, meditar y ejercitarse, pasan a ser parte del día a día. La permacultura y los sistemas de producción personales eficientes crecen exponencialmente. Cada uno quiere poder satisfacer sus necesidades comestibles personales. Consumir local pero real. Ser más sano es el “nuevo lujo”. Los productos suntuosos pierden valor y justificación. El reciclado regresa con mucha más fuerza después de un año de desperdicios incontrolables, ahora con grandes tecnologías que inician y resuelven realmente los problemas generados en el pasado.

En esta línea la propuesta de TAHUER busca innovar el concepto tradicional de la horticultura. Fermín Terradas y Santiago Amadeo, ambos ingenieros agrónomos que, motivados por los cambios de hábitos en el consumo de las nuevas generaciones, están desarrollando una aplicación que permite conectar a las personas preocupadas por la salud física y la del medio ambiente, que tienen ganas de cultivar su propio alimento y que en muchos casos no tienen espacio físico,

conocimiento y tiempo para realizarlo; con propietarios de espacios verdes y proveedores referentes del sector. Queriendo, indirectamente, generar una mejora en la explotación del recurso tierra y combatir el hambre en el mundo.

Una **solución de triple impacto**, que genera empleo, reduce el impacto ambiental y ofrece una rentabilidad única. Fácil de usar, divertida, que genera nuevos vínculos, capacita y enseña para juntos, seguir construyendo futuro en un país que necesita cada vez más protagonistas.

Este proyecto tiene como objetivo promover, difundir y sostener las prácticas de la agricultura urbana en el ámbito de la ciudad a través de un sistema de producción y consumo económicamente viable, ambientalmente sustentable y socialmente justo.

Son las nuevas generaciones las que traen una nueva concepción de alimentación saludable basada en la simplicidad, y son las que están contagiando las ganas de producir.

Confiados que tienen la capacidad de escalar el negocio a barrios cerrados, municipios, empresas “verdes” con ganas de brindar un nuevo beneficio a sus empleados, y por qué no, replicarlo a nivel mundial, es que idearon este negocio.

Están poniendo los primeros 4 predios a punto, distribuidos por zona norte en la provincia de Buenos Aires. Sumado al diseño y programación de la App, al marketing y capital humano, es necesario contar con un aporte de capital de \$200.000 dólares.

Proyección a 10 años;

VAN; \$77.800.000

TIR; 58%

Índice de contenidos

Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	3
Introducción y antecedentes	6
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	7
I. El cliente	9
II. La propuesta de valor	20
III. El product market fit	23
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	27
<i>Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo</i>	27
<i>Competencia</i>	32
<i>Contexto</i>	37
<i>Industria</i>	39
V. El modelo de negocios	41
VI. Go to Market Plan	44
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	47
VIII. Implementación del negocio	49
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva	50
<i>Equipo emprendedor</i>	50
<i>Estructura directiva</i>	52
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	53
<i>Contexto macroeconómico</i>	53
<i>Modelo de generación de beneficios</i>	55
<i>Requerimientos de inversión y financiamiento</i>	59
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio	61
<i>Viabilidad financiera del negocio</i>	61
<i>Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas</i>	61
<i>Aspectos legales y regulatorios</i>	62
XIII. Anexos	68

Introducción y antecedentes

Trabajando en empresas relacionadas a la agroindustria hace varios años, ambos han llegado a la conclusión de que vivimos en un país productor por excelencia.

Según informe FADA (2019):

- ✓ Producimos carnes para Argentina y otros 112 países.
- ✓ Nuestra yerba alcanza para 35 millones de mateadas.
- ✓ Si ponemos nuestros granos en camiones, la fila daría dos vueltas al mundo. 109 millones de toneladas. 4 millones de camiones.
- ✓ Cada 19 litros de vino que tomamos los argentinos, exportamos otros 14 litros al mundo.
- ✓ Sembramos 51 millones de veces la cancha del Pincha (cancha de Estudiantes de La Plata). 36,5 millones de hectáreas.
- ✓ Las cadenas agroalimentarias dan empleo a 173 estadios del Lobo (canchas de Gimnasia de La Plata). 3,7 millones de puestos de trabajo.
- ✓ El empleo que genera cada barco de granos da sustento a 110 familias.
- ✓ Argentina produce una taza de leche diaria para todos los niños de Latinoamérica. 10.526 millones de litros.
- ✓ 6 de cada 10 dólares que exporta Argentina viene del campo. (60% del total de exportaciones)

¿Sería posible trasladar ese potencial a los centros urbanos? Frutas y verduras a la vuelta de la esquina. Entendiendo cómo hacerlo, contando con disponibilidad de tierra, y haciendo alianzas estratégicas con los mejores técnicos, solo faltaba conectar las partes.

¿Por qué comprar algo que puede producir uno mismo?

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

“Las ideas sobran, la diferencia la hace la ejecución”

Para este tipo de proyectos lo primero que se debe hacer es entender el proceso y mindset de un emprendedor, su significado, qué características y habilidades se deben desarrollar; para así poder llevar adelante un proceso de innovación que permita metodológicamente identificar el problema, entender el cliente, desarrollar la solución, el plan de negocio y ejecutarlo.

Identificado el problema, se comienza investigando primero con enfoque holístico el contexto, para poder luego determinar y segmentar el cliente objetivo y validar las hipótesis del problema a resolver. Conformando de esa manera el Product Market Fit, el proceso de ajustar el producto en el mercado y poder evaluar la rentabilidad de la empresa sabiendo si el producto cumple justo con las necesidades de las personas, que se confirma cuando el proceso de validación de clientes comprueba que has localizado a un grupo de potenciales clientes y que reacciona de forma positiva a tu servicio o producto; ofreces algo que interesa de verdad a un grupo y lo empiezas a vender.

Seguidamente se analiza el entorno competitivo, definiendo el modelo de acceso al mercado – go to market – junto con el análisis de los pains y gains de los arquetipos de clientes para poder tener en claro los beneficios de la propuesta de valor y determinar los Jobs to be done para cumplir con los objetivos propuestos. Con ello conformar el Value Proposition Canvas (Anexo 1), y el mapa de empatía, una herramienta para poder conocer y entender lo que necesita el cliente, relacionada a los sentimientos del ser humano.

Consolidando de esta manera un modelo de negocios que describa el valor que la organización ofrece a los consumidores e ilustre las capacidades y recursos requeridos para crear, vender y entregar ese valor y generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

Finalmente se realiza el análisis económico utilizando herramientas financieras para validar el proyecto como la NOF, el CAPEX, VAN, TIR y el flujo de fondos, y así confirmar la existencia de un proyecto rentable y escalable.



Universidad de
San Andrés

I. El cliente

En el sector de bienes de consumo y, particularmente, en la industria de alimentos se están observando cambios significativos a una velocidad nunca antes vista. La transformación de las características y las preferencias de los consumidores han generado que las empresas reaccionen y se adapten de diversas maneras. Aparecen tendencias que están cambiando el mercado de alimentos y bebidas desde el punto de vista de los consumidores (IPSOS, 22 de Noviembre, 2019). Desde aquellos que prefieren productos naturales y orgánicos, hasta los que adoptaron nuevas dietas con el objetivo de reducir o eliminar el consumo de carne. Incluso hay quienes se animan a probar fuentes alternativas a la proteína animal, creadas a partir de plantas.

La mesa familiar y los productos para picotear también están sufriendo transformaciones. Por un lado, se reducen los tiempos en que todos los miembros del hogar se sientan a la mesa. Por otro lado, ya no se piensa solo en papas fritas y maní a la hora del snack, sino que cada vez más se buscan opciones saludables y nutritivas para comer al paso.

Además, las enfermedades relacionadas con hábitos alimentarios inadecuados continúan creciendo en todo el mundo, esto hace que estemos cada vez más preocupados por nuestra propia salud a través de los alimentos que consumimos.

Frente a este panorama, el mercado de la horticultura urbana viene creciendo a un ritmo acelerado. La tendencia es cada vez más fuerte en el mundo, pero en el país empieza a crecer tímidamente. No sólo surge como una forma de ambientar y darles más tonos verdes a las grandes ciudades, sino también de volver a costumbres pasadas: producir el alimento propio.

Está creciendo la necesidad de saber qué comemos y saber su procedencia. Con los tiempos del día a día, la masificación de la población en centros urbanos y la demanda alimentaria actual, se fuerza a la aparición de alternativas alimentarias.

Con las huertas en casa se consigue salir en cierta medida del sistema comercial de los alimentos, se ayuda a preservar el medio ambiente porque esos alimentos no formaron parte de la cadena de transporte, ya que no sumaron petróleo ni en su traslado ni en su empaque. Y por encima de todo, volvemos a descubrir los sabores reales de los alimentos, ya que no se usan compuestos ni químicos ni tóxicos en su desarrollo y el tomate tiene sabor a tomate.

Así es como cada vez más personas eligen instalar una huerta en su jardín, terreno o balcón. Y es en este movimiento que detectaron que también hay quienes no cuentan con los recursos suficientes para hacerlo. Ni el espacio, ni el conocimiento, ni las herramientas, ni el tiempo; y por ello, se quedan en el camino sin ni siquiera intentarlo.

Y todo este proceso se vio todavía más acelerado por el efecto de la Pandemia, donde por momentos el abastecimiento de alimentos estuvo en riesgo y donde quedó evidenciado el efecto de la calidad alimenticia en la capacidad inmunológica del organismo.

Aparece en escena entonces el cliente con dos perfiles diferentes:

Por un lado, una persona demandante de información, exigente de calidad y transparencia, curiosa. Un cliente que abarca diferentes segmentos. Madres jóvenes que desean tener la experiencia de producir y cosechar con sus hijos, y también jóvenes profesionales que disfrutarán del hobby al aire libre y con ganas de aprender y comer mejor. Personas no capacitadas, ocupadas en general, que disponen de un tiempo libre por día y que quisieran dedicarse a aprender a producir sus propios alimentos a un costo más atractivo.

Por el otro, un propietario, que dispone de un predio para el cual no definió todavía un uso concreto, o piensa venderlo en unos años, que encuentra en TAHUER un negocio de inversión rentable, atractivo y saludable. Que además brinda la facilidad de que llegado el caso quieran comenzar a construir, el desarmado de las huertas no demoraría más de 2 semanas. Siendo en este caso trasladada a otro predio para

garantizar el servicio a los horticultores. Otra posibilidad es aquella persona adulta, que no está dispuesta a vender su jardín pero que tampoco la puede mantener con el césped corto y cuidado; y si le viniese bien un ingreso extra por mes. Además, se olvida del mantenimiento, desde ya.

La segmentación original abarcaba amplios mercados, aunque a medida que el proyecto vaya creciendo en escala existe la posibilidad de alcanzarlos.

◇ Interesados en aprender y participar diariamente en la producción de alimentos.

◇ Empresas con ganas de ofrecer nuevos beneficios a sus empleados, “empresas verde”.

◇ Propietarios de terrenos sin uso definido y con motivación para explotarlo.

◇ Padre/madre buscador de hobbies para pasar el tiempo libre.

◇ Municipios con terrenos fiscales disponibles.

◇ Gobierno de la ciudad con visión ecológica y sustentable.

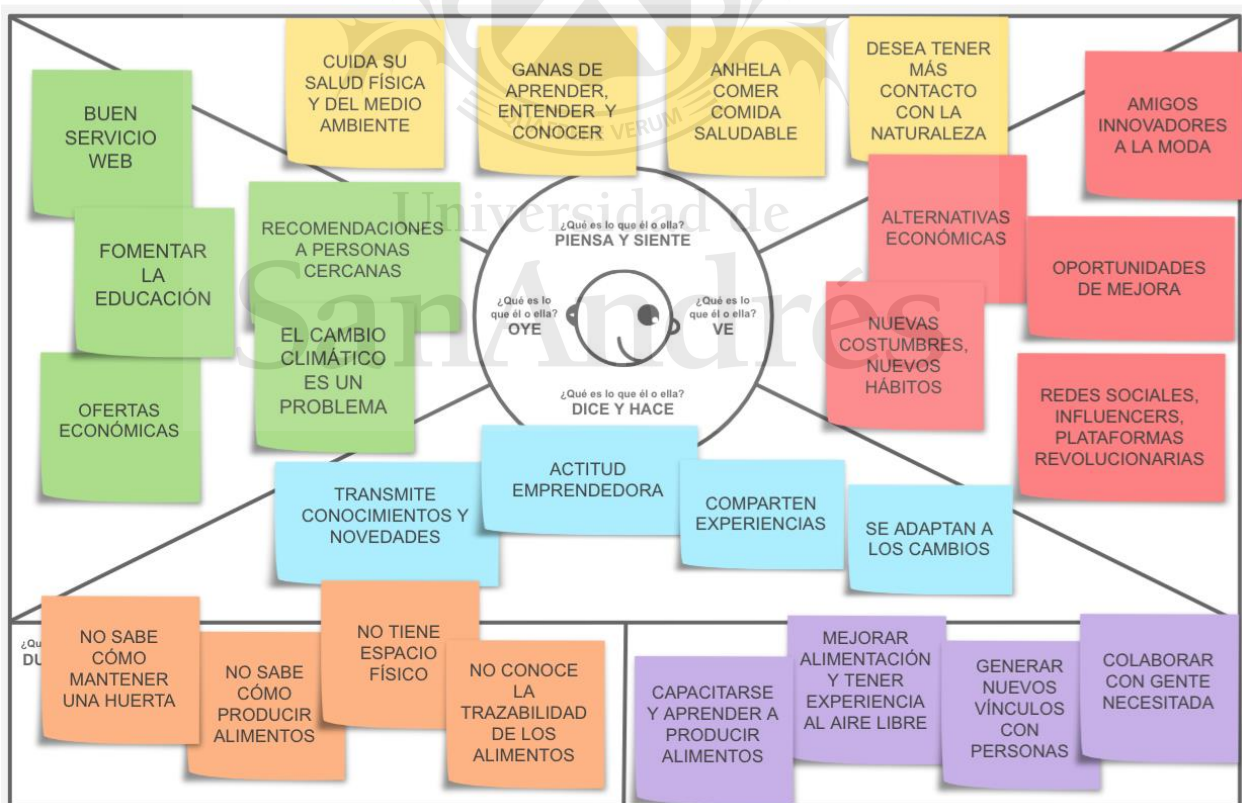
Si bien el problema es de dimensión mundial y que de forma casi directa estaría combatiendo el hambre, se cree que conviene ir de menos a más y concentrarse en 4 predios en zona norte en la provincia de Buenos Aires (San Fernando, Tigre, Bella Vista y Don Torcuato) para generar el contagio deseado y así poder replicarlo con éxito.

Se decide entonces enfocarse en los jóvenes proactivos que van a marcar el rumbo en un futuro cercano, que desean aprender constantemente y sienten intriga por producir sus propios alimentos, junto con aquellos propietarios que por situaciones personales no desean utilizar sus terrenos o predios actualmente y pueden ponerlo a disposición.

Nos basamos en un modelo de entrevistas simples para poder validar inicialmente la segmentación de nuestro proyecto, separando un set de preguntas para cada referente. Sobre este mecanismo de recolección de información se desarrollaron mapas de empatía, que busca describir el cliente ideal de la empresa por medio de análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano, de cada uno de los segmentos objetivos, a saber:

MAPA DE EMPATÍA: HORTICULTOR

El horticultor es esa persona joven que intrigada y preocupada por su salud y el costo de los alimentos, decide dedicar un tiempo en su agenda para aprender a producir y cultivar sus propios alimentos. Referente dentro de su entorno por ser proactiva y marcar el rumbo. Emprendedora que transmite conocimientos, siempre en búsqueda de oportunidades de mejora.



1) ¿Con quién vamos a empatizar?

Con los jóvenes y adolescentes interesados en cultivar, aprender a producir,

intercambiar y donar alimentos, dispuestos a alquilar parcelas en terrenos disponibles para poner su propia huerta y acudir a las capacitaciones y prácticas mensuales.

2) ¿Qué piensan y sienten?

- a) Preocupación por su salud física y alimentación.
- b) Interés en aprender, entender y capacitarse.
- c) Imposibilidad de ponerlo en práctica por falta de espacio.
- d) Ganas de relacionarse con la naturaleza.
- e) Deseo de mejorar su dieta.

3) ¿Qué ven?

- a) Aumento de la población.
- b) Oportunidades de mejora.
- c) Alternativas económicas.
- d) Integración social.
- e) Innovación tecnológica.
- f) Métodos agrícolas sostenibles y amigables con el medio ambiente.
- g) Amigos a la moda en redes sociales, cultivando sus huertas.
- h) Nuevas costumbres, nuevos hábitos.

4) ¿Qué dicen y hacen?

- a) Transmiten conocimientos.
- b) Comparten experiencias.
- c) Se adaptan a los cambios.
- d) Se niegan a emprender por falta de espacio.

5) ¿Qué oyen?

- a) Hay que innovar en la manera de producir alimentos.
- b) Tenemos que ser más efectivos en el uso de la tierra.

- c) Tenemos que cuidar el medio ambiente.
- d) El cambio climático es un problema al que no le prestamos atención.
- e) Los consumidores exigen trazabilidad.
- f) Los centros urbanos necesitan cada vez más áreas verdes.
- g) Hay que fomentar la educación.
- h) Los jóvenes son el futuro.

6) PAINS

- a) No tienen espacio físico para producir sus propios alimentos.
- b) No conocen ni saben cómo hacerlo.
- c) No conocen la trazabilidad de lo que consume.
- d) Quieren relacionarse con vecinos, pero no saben cómo.
- e) Los precios de las verdulerías son muy caros.
- f) No saben dónde comprar verduras de calidad.

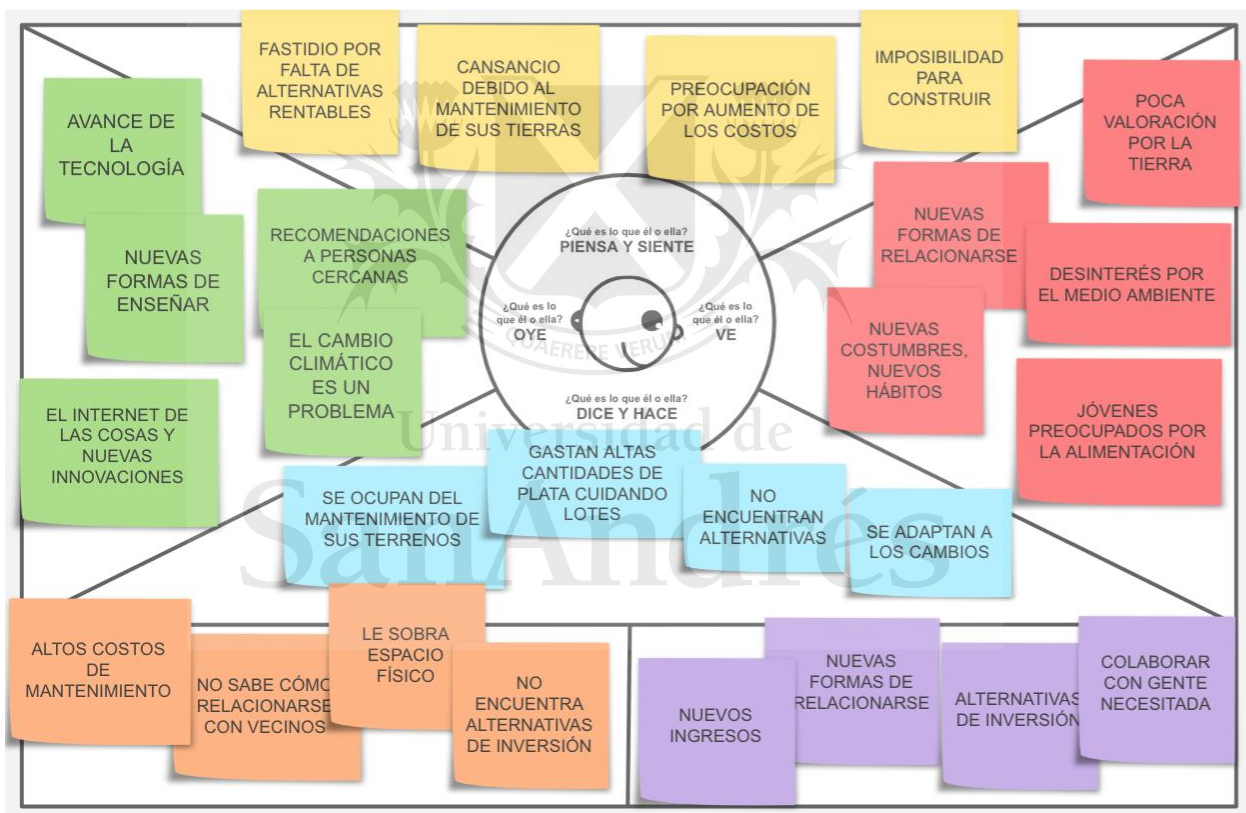
7) GAINS

- a) Alternativa para producir en espacios en alquiler.
- b) Mejorar la alimentación.
- c) Experiencia al aire libre.
- d) Capacitaciones y prácticas en campo.
- e) Trazabilidad de alimentos.
- f) Alimentos orgánicos.
- g) Productos frescos.
- h) Estilos de vida saludables.
- i) Comunidades más fuertes.
- j) Oportunidades educativas.
- k) Beneficios empresariales.
- l) Ciudades embellecidas.
- m) Fomento a la integración social.
- n) Actitudes duraderas de solidaridad y amistad, como el trueque con los vecinos o la venta de productos excedentes para contribuir a organizaciones

benéficas locales.

MAPA DE EMPATÍA: PROPIETARIO

El propietario es esa persona adulta, dueña de un terreno o lote sin uso determinado para el corto plazo, atento a novedades y propuestas innovadoras del mercado inmobiliario, dispuesto a poner a disposición el espacio para nuevas formas de producción y utilización de la tierra. Pensador estratégico y ambicioso económicamente, que encuentra en TAHUER una forma diferente de hacer rentable su inversión, que además lo desliga de tareas de mantenimiento y control.



8) ¿Con quién vamos a empatizar?

Con adultos dueños de lotes o terrenos sin un uso determinado en el corto plazo, proactivos atentos a nuevas oportunidades, que estarían dispuestos a poner sus tierras en alquiler para brindar espacio a interesados en cultivar alimentos.

9) ¿Qué piensan y sienten?

- a) Fastidio por la falta de alternativas rentables para sus terrenos.
- b) Cansancio debido al mantenimiento de los mismos.
- c) Preocupación por el aumento de los costos de mantención.
- d) Desesperanzados por la falta de oportunidades para comenzar una obra.

10) ¿Qué ven?

- a) El tiempo pasar.
- b) Poca valoración por el cuidado de la tierra.
- c) Desinterés por el medio ambiente.
- d) Alternativas de inversión poco atractivas.
- e) Un avance de jóvenes preocupados por la alimentación.
- f) Nuevas formas de relacionarse.
- g) Métodos de comunicación diferentes.
- h) Personas con más tiempo para tareas al aire libre.
- i) Avance de la tecnología y lo virtual.

11) ¿Qué dicen y hacen?

- a) Se ocupan del mantenimiento de las tierras.
- b) Cuidan y protegen los terrenos.
- c) Gastan altas cantidades de plata por un lote que hoy no tiene uso definido.
- d) Cansado de mantener algo que no les genera un ingreso.
- e) Buscan, pero encuentran poco sobre nuevas formas de explotación de la tierra.

12) ¿Qué oyen?

- a) Se viene un avance de la alimentación orgánica.
- b) La tecnología vino para quedarse.
- c) El internet de las cosas y nuevas innovaciones.
- d) Nuevos métodos de enseñanza.

13) PAINS

- a) No conocen una alternativa rentable para mantener sus terrenos.
- b) Cuentan con demasiado espacio ocioso y les lleva tiempo mantenerlo.
- c) No encuentran formas de relacionarse con los vecinos.
- d) No se sienten seguros abriendo puertas a desconocidos.
- e) No saben qué hacer con su terreno, por el cual solo tiene gastos.
- f) No tienen alternativas de inversión atractivas.

14) GAINS

- a) Nuevos ingresos y relación con el nuevo público.
- b) Alternativas de inversión atractivas.
- c) Confianza y seguridad en sus vecinos.
- d) Oportunidad para ofrecer otros servicios.

Principales conclusiones (INSIGHTS Y PRIORIZACIÓN)

Sobre el análisis de las entrevistas realizadas como así también de los mapas de empatía, se puede concluir que es posible la existencia de claras oportunidades que soportan esta propuesta:

- 1) Oportunidad de profesionalizar el mercado.
- 2) Oportunidad de escala en otros rubros, en el interior y otros países.
- 3) Gran número de clientes a la espera del lanzamiento del proyecto.
- 4) Mercado dispuesto a ser parte de la comunidad.
- 5) Propietarios intrigados pero esperanzados.
- 6) Oportunidad de negocio para inversores.
- 7) Oportunidad de expandir nueva forma de explotación de tierras.

De todas las personas entrevistadas, se pudo identificar a Pablo y a Lucía como perfectos ejemplos de ambos segmentos y destacar la falta de conexión entre

ambos, determinando así la viabilidad para TAHUER.

ARQUETIPO DE PERSONA

PROPIETARIO

Pablo Miguens tiene 39 años. Está casado con Sofía y tienen 3 hijos de 11, 9 y 4 años respectivamente. Vive junto a su familia en Villa de Mayo, partido de Malvinas Argentinas. Es ingeniero civil, trabaja en una empresa familiar hace muchos años y en la semana no tiene mucho tiempo para otras actividades que no estén relacionadas con su familia y su trabajo. Durante los fines de semana le gusta ir al club a ver rugby, llevar a sus hijos al sector de juegos y juntarse con amigos a comer asados. Disfruta mucho la vida en familia y su club. A lado de su casa tiene un terreno baldío que compraron junto con sus hermanos hace unos años. Hoy lo tienen a la venta, pero por cómo está el mercado, considera que está muy lejos de poder concretarse. Él se encarga de mantenerlo. Corta el pasto, paga los impuestos y se preocupa por que permanezca limpio y ordenado. Para ellos, solo representa un gasto en este momento y no encuentran la manera de revertir la situación. Hace tiempo viene pensando en alternativas de proyectos para ese terreno.

HORTICULTOR

Lucía Bolo acaba de cumplir 25 años. Está de novia hace 3 años con Costi. Vive en Pilar en un barrio cerrado, junto con su mamá y su hermana menor. Su padre falleció hace 2 años. Santiago, su hermano mayor convive con la novia. Es nutricionista y trabaja en la subsecretaría de medio ambiente y soberanía alimentaria. Es deportista y apasionada por su profesión. Le gusta cocinar, y ayudar a amigas con recetas. Es proactiva y emprendedora. Maneja un servicio de viandas a domicilio, el cual fundó hace 3 años. Atesora cada tanto a personas con planes de nutrición ad honorem. En lo que respecta a la alimentación, opina que hoy en día hay una mirada más sensible en las nuevas generaciones, volviendo a las raíces y alejándose de lo industrial. Ve a chicos y chicas más interesados en conocer la trazabilidad de los productos que consumen y súper preocupados por la salud. No

sabe muy bien de dónde provienen los alimentos que consume, pero se cuida mucho y trata de mantener una dieta balanceada que incluya vegetales, frutas y proteínas. Gasta gran parte de sus ahorros comprando alimentos de calidad. Le interesa colaborar en escuelas y familias. Le gustaría poder transmitir conocimientos y ayudar en lo que a su profesión respecta.



Universidad de
San Andrés

II. La propuesta de valor

TAHUER se presenta como una aplicación que permite conectar a las personas preocupadas por su alimentación, por el medio ambiente y que tienen ganas de participar en la producción de su propio alimento, con propietarios de espacios verdes. Conecta también al productor con proveedores, capacitadores y técnicos para que su producción sea factible. Además, genera una mejora en la explotación del recurso tierra en centros urbanos.

TAHUER propone el desarrollo de un mercado comunitario que sirve para publicar, dar publicidad y alquilar espacios para producir alimentos de manera sustentable, amigable, práctica y divertida, a un costo extremadamente atractivo.

Una aplicación que brinda la posibilidad de conectar personas interesadas en cultivar sus propios alimentos en huertas orgánicas con personas que disponen de espacios ociosos y desean ponerlos en alquiler para obtener una renta. Es un marketplace en donde el propietario tiene la posibilidad de poner su terreno a disposición detallando las características y propiedades del espacio, fotos, ubicación y servicios que ofrecerá (riego, custodia, herramientas disponibles, cámara de seguridad, corte de césped interno); y en donde el horticultor puede entrar a buscar según cercanía y precio, el lote que más acorde sea a su necesidad. Cuenta con referentes del sector para enseñar a los usuarios todo lo referido a fechas de siembra, mantenimiento, control de plagas y malezas, cosecha, almacenamiento y recetas con los alimentos obtenidos. Todo bajo una forma orgánica de producción. Los usuarios podrán hacer comentarios, referencias y recomendaciones desde su experiencia. Eso ayudará para que en futuras siembras todos puedan tomar decisiones más seguras. La cantidad de metros asignados a cada parcela dependerá del predio, pero rondaría los 4 m². Un espacio de apenas un metro cuadrado puede proporcionar 20 kg de comida al año, la que luego puede servir para el autoconsumo, el intercambio con otros usuarios o la comercialización en mercados locales. Los proveedores serán aliados estratégicos. Incluso ellos deberán publicitarse en la plataforma para conseguir atraer a los arrendatarios.

Cuenta con un contrato de arrendamiento, cuyo plazo será de mínimo tres años. Incluye una exención que protege al propietario de responsabilidad si alguien resulta lesionado mientras trabaja en el jardín. Además, cuenta con seguro de responsabilidad civil.

Al mismo tiempo, este proyecto tiene como objetivo promover, difundir y sostener las prácticas de la agricultura urbana en el ámbito de la ciudad a través de un sistema de producción y consumo económicamente viable, ambientalmente sustentable y socialmente justo. Una solución de triple impacto, con tu alimento orgánico de calidad al alcance de la mano.

_ Brinda la alternativa de intercambiar alimentos orgánicos con los vecinos, ampliando las posibilidades de alimento (sano!) y fomentar la integración social.

_ Aplica métodos agrícolas sostenibles; a los niños se les enseña cómo se cultiva una fruta o una verdura y, al mismo tiempo, los métodos antiguos y tradicionales se unen para lograr la sostenibilidad, la cohesión social y una mejor calidad de vida para todos.

_ Genera actitudes duraderas de solidaridad y amistad, como el trueque con los vecinos o la venta de productos excedentes para contribuir a organizaciones benéficas locales.

_ Los centros urbanos necesitan cada vez más áreas verdes para mitigar los efectos de la contaminación y para cultivar la relación entre naturaleza y el hombre.

_ La iniciativa apunta a incrementar las áreas verdes, mejorar la calidad del aire y a introducir una alimentación saludable.

Este tipo de agricultura y el uso del compostaje incrementan y mantienen la fertilidad del suelo, evita la compactación de tierras y constituye una considerable fijación de carbono en el suelo, lo que contribuye a la mitigación del cambio climático ya que reduce las emisiones de gases de efecto invernadero.

Finalmente, esta práctica impulsa el desarrollo productivo y el consumo de alimentos saludables y de calidad producidos con métodos sostenibles, fomentando el comercio local, el uso y la gestión de tierras, agua y semillas autóctonas de la ciudad.



Universidad de
SanAndrés

III. El product market fit

Utilizando el concepto de Value Proposition Canvas se consolida una propuesta que funciona. Luego de analizar en profundidad los datos es posible confirmar a través del test de hipótesis, que los potenciales clientes reaccionan de forma positiva ante el servicio propuesto.

No existe hoy en día una plataforma similar en dónde puedas encontrar a todos los proveedores, ya sea de tierra, de macetas, de plantines, de semillas, de herramientas, de abonos y de muchas cosas más que se necesitan para cultivar y mantener una huerta que pueda poner a disposición del cliente, de manera rápida, práctica y amigable toda la información a disposición.

Espacio disponible para producir hay en todos lados, en cada rincón, en cada vereda, en cada plaza. ¿Qué pasa si a los dueños de terrenos que por el momento no piensan construir les ofrecieran un ingreso por poner parcelas en alquiler? Y el hecho de que hoy y siempre, una semilla en contacto con la tierra da frutos, brinda una solución de una dimensión inimaginable.

Además, serán coordinadas capacitaciones, tutoriales, prácticas técnicas y entrenamientos para enseñar a la gente a producir según la época, la zona, el clima y las condiciones. Para mantener y cuidar de la huerta y de los alimentos. Para educar a los más jóvenes bajo un formato entretenido y con las manos en contacto con la naturaleza.



Uno podrá tener contacto con los vecinos, intercambiar alimentos, además de mejorar su alimentación y contribuir a un mejor cuidado del medio ambiente.

No solo eso, sino que también estará ahorrando dinero al dejar de comprar alimentos en las verdulerías que mes a mes suben sus precios y entregan mercadería cada vez de peor calidad. Sabiendo que lo que se produce en el cinturón hortícola a 150 kilómetros de Buenos Aires, viaja en transporte al mercado central, en donde es maltratado y guardado en malas condiciones, para luego ser nuevamente enviado a los centros de venta como supermercados o verdulerías, TAHUER ofrece sin dudas un mejor servicio.

Se han visto infinidad de intentos de huertas quedar a mitad de camino. Todas florecidas o abandonadas, con plagas o enfermedades, y todo por el desconocimiento y falta de dedicación o de tiempo. Con TAHUER contarán con las mejores recomendaciones, visitas técnicas, seguimiento semanal por parte del equipo y también de los otros propietarios que, bajo la modalidad de comunidad, confiamos que estarán a disposición.

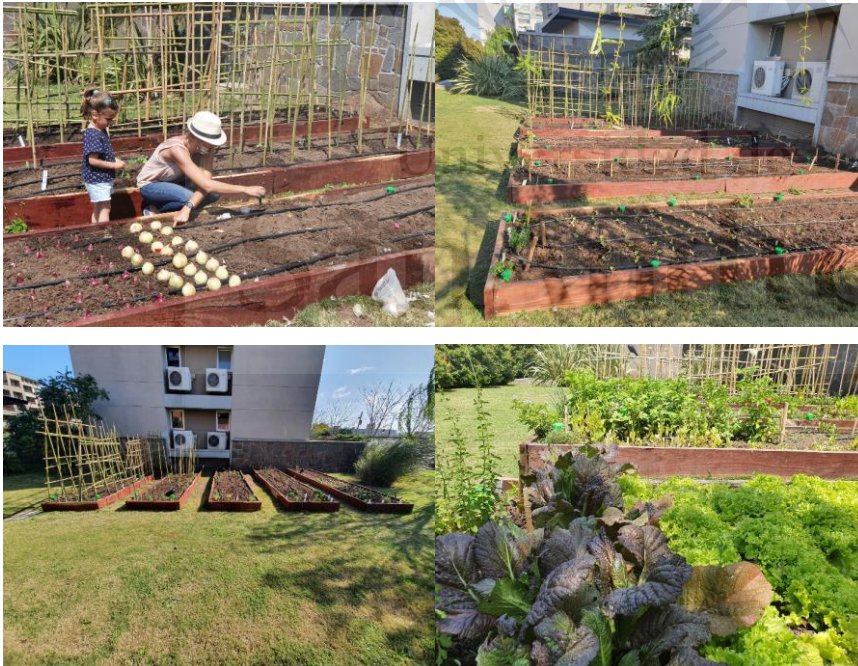
De los 5 condominios entrevistados, de 150 departamentos cada uno, en la zona de San Fernando, Victoria, Buenos Aires, abarcando un total de 750 familias, un 97% confirmó estar buscando mejorar su alimentación y un 87% aseguró estar preocupado por el cuidado del medio ambiente. De ellos, un 65% manifestó estar interesado en aprender a producir sus propios alimentos, pero al mismo tiempo confesó no estar capacitado, acostumbrado ni preparado para hacerlo. El desconocimiento es grande. Lo cual al mismo tiempo motivó a seguir empujando la idea. Del total de interesados, el 80% demostró rotundo ímpetu para alquilar una parcela cercana al condominio para producir alimentos e interactuar con vecinos al aire libre. El hecho de preguntarles por el ahorro en dinero no terminó siendo un disparador ya que la mayoría contestó no estar influenciado por la plata sino más bien por la salud, el ambiente y el origen de los alimentos.

Por otro lado, los propietarios de terrenos en la zona y representantes del municipio de San Fernando admitieron no haber imaginado la posibilidad de recibir un ingreso

por un terreno en el que en la actualidad tienen solamente egresos y costos de mantenimiento. La alternativa de no tener que modificar la disposición ni las condiciones del predio y de desarmar todo casi inmediatamente llegado el caso se quiera empezar a construir o vender fue algo que motivó aún más a los dueños.

Algo estaba claro. Había que unir las dos puntas y poner cuanto antes en funcionamiento la plataforma con todos los proveedores posibles a disposición.

Para ellos primero se hizo una prueba de construir una huerta comunitaria en uno de los condominios e invitar a las familias a participar. Bajo un modelo de reunión semanal no obligatoria, se fue consolidando el proyecto y recibiendo cada vez más visitas. Jóvenes, adultos y niños son hoy partícipes de las capacitaciones, de los días de siembra, de los días de cosecha y hasta del mantenimiento. Consiguiendo así aplicar un método de cero controles y de confianza absoluta para la toma de alimentos sin ningún inconveniente, lo que avala que el proyecto es viable.



Cultivar tu propia comida es un paso hacia un mundo más saludable y sostenible. La huella ecológica es uno de los indicadores más completos para medir el impacto de cualquier actividad humana sobre el entorno. Se ha constatado que los hábitos alimenticios pueden relacionarse con la degradación ambiental. Por ejemplo,

usamos los combustibles fósiles para producir fertilizantes y llevar a cabo los procesos de post-producción, como el transporte. Actualmente, la huella ecológica de la cadena alimentaria se está incrementando; se estima que la generación de alimentos requiere alrededor de un 40% del área biológicamente productiva de la Tierra. La decisión de cultivar es solo el comienzo: para construir una vida auto-suficiente es necesario repetir acciones hasta que se conviertan en hábitos sostenibles. Un hábito es una respuesta automática ante un disparador o situación de nuestro entorno, y requiere un tiempo de formación para convertirse en una segunda naturaleza. Adoptando hábitos saludables podemos comenzar la transición hacia un paradigma sostenible.



Universidad de
SanAndrés

IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo

Una huerta urbana es una magnífica forma de cultivar tus propias verduras si vivís en la ciudad. Las huertas urbanas se comenzaron a popularizar en la segunda guerra mundial, se usaron en las ciudades de Estados Unidos para producir el 40 % de los alimentos.

La cultura de las huertas urbanas se ha ido extendiendo a lo largo de los años, tanto en los países desarrollados gracias a movimientos ecologistas, como en países en vías de desarrollo por necesidad.

El cultivar nuestra propia verdura sabiendo qué y cómo consumimos, es algo que hoy día es valorado de sobremanera. Ya se han convertido en una alternativa sostenible para la producción de verduras frescas, un hobby apasionante y educativo para los más pequeños. Han sido y son fundamentales durante momentos difíciles en que los alimentos escasean.

De hecho, la Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo, dejaba claro que el camino para avanzar hacia la erradicación del hambre en el mundo es pasar de una agricultura industrial a un modelo basado en el desarrollo rural y en el protagonismo de la agricultura ecológica y local.

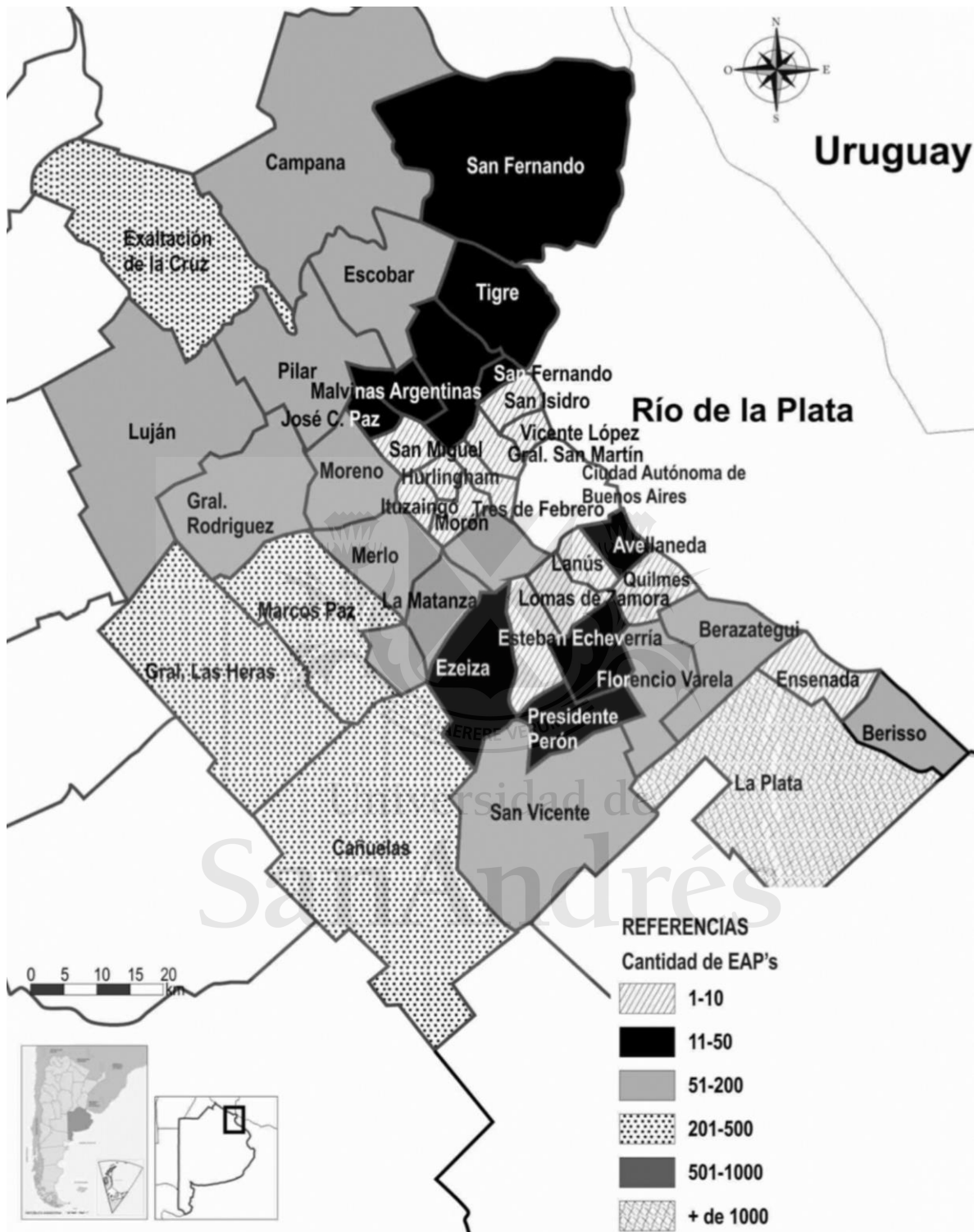
En las áreas urbanas de nuestro país abundan terrenos baldíos ociosos de propiedad estatal o privada, donde muchas veces se amontona basura y proliferan las plagas. Para dar un ejemplo, en la Ciudad de Rosario se estima que un 20% de su suelo urbanizado se encuentra vacante, es decir, sin mejoras catastralmente declaradas. O el caso de La Plata, en donde un trabajo realizado por el Instituto de Geomorfología y Suelos de la UNLP (2006) señalaba que un 8% de la superficie total del Partido correspondía a terrenos baldíos. Hoy en día estos terrenos no brindan ningún tipo de utilidad social, y muchos de ellos están degradados, por lo que tampoco prestan servicios eco-sistémicos y terminan presentando riesgos para

la salud humana. Resulta entonces conveniente instrumentar soluciones para combinar una mejor utilización del suelo con la función social que debería tener la propiedad, reformulando los terrenos ociosos como nuevos espacios para producir, aprender, comunicar y compartir experiencias.

Según la FAO, las huertas urbanas producen en la actualidad alimentos para 700 millones de personas e informa que un 15% de los alimentos del planeta es producido en ámbito urbano.

La Región o Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) comprende a casi todos los municipios o partidos que conforman la megalópolis. Estas son cuarenta unidades político – administrativas: treinta y nueve distritos urbanos y periurbanos de la provincia de Buenos Aires, más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dentro de su área geográfica se localiza la mayor aglomeración poblacional de la Argentina (con una gran heterogeneidad social), siendo sede de los gobiernos de la Nación, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (capital del país) y de la Provincia de Buenos Aires (la más relevante del país, en extensión y peso político), además de diversos gobiernos municipales. La importancia de la región también se expresa en la actividad económica desarrollada en la misma.

Universidad de
San Andrés



Mapa 1: AMBA. Comparación de la cantidad de Explotaciones Agropecuarias por partido. Censo Nacional Agropecuario 2002.

Si bien se pretende crecer en escala dentro de AMBA, como se mencionó

anteriormente, es preferible avanzar de a poco y concentrarse en el partido de San Fernando, en el barrio Buenavista.

Se trata de una urbanización abierta con barrios cerrados, complejos residenciales, tres colegios, un centro comercial y oficinas. Ocupa 120 hectáreas en el kilómetro 19 de la Panamericana en el límite de los partidos de San Isidro y San Fernando.

Llegar desde la General Paz puede demandar entre cinco y diez minutos, su acceso y ubicación estratégica es, tal vez, lo que explica por qué desarrolladores como los Campos -creadores de la marca Quartier-; Milagros Brito, de Vizora y dueña del sello Arboris; y el grupo desarrollador de Ayres se animaron con proyectos en el área. Es una urbanización que desde el principio tiene en su génesis el concepto de una pequeña ciudad que no pierde vigencia en el tiempo: rompe con las rejas y entiende el concepto urbano. **Tiene cuatro lineamientos que son claves en un proyecto: acceso, educación, seguridad y precio.** A Buenavista se accede desde la calle Uruguay pero también limita con el corredor Bancalari.

El predio que ocupa el supermercado Walmart es parte del proyecto y los terrenos aledaños también, son las tierras vírgenes en las que se proyectan los próximos emprendimientos: desde oficinas y viviendas hasta locales comerciales sobre Bancalari y un nuevo barrio cerrado premium con poca oferta de lotes. También se instalará un centro médico y una estación de movilidad, un hub conectado con Tigre que resolverá la micromovilidad de primera y última milla. Se generará una estación de car sharing, bicicletas, monopatines eléctricos y servicios de chárter. La calle Uruguay conecta los dos ramales de la Panamericana, a metros del acceso del Buen Ayre y está integrado a la Horqueta.

Quien recorre la zona tiene la sensación de estar en un emprendimiento cerrado con la particularidad de que es abierto. **Un dato no menor es que 55 de las 120 manzanas están destinadas a espacios recreativos** y que un gran porcentaje de las áreas verdes están concentradas en uno de los lados del emprendimiento. Además, tiene una gran plaza central de nueve hectáreas y dos lagos, un espacio en donde en un futuro se instalarán locales de gastronomía de alta gama.



Hoy, en Buenavista viven alrededor de 1000 familias y la estimación es que cuando esté totalmente terminada se sumarán otras 4000. En cuanto al perfil de la demanda, es un lugar elegido por matrimonios de zona Norte que atraviesan el síndrome del nido vacío -sus hijos se fueron de sus casas- pero también por parejas jóvenes con hijos pequeños y recién separados.

Aquí es donde TAHUER está comenzando sus primeros pasos, instalando en un predio de 10 hectáreas una huerta para la comunidad de Buenavista.

La cantidad de personas que se podrían interesar en TAHUER son todas aquellas propietarias de terrenos baldíos que hoy no encuentran manera de explotar mejor esas tierras y desean percibir un ingreso, y todas aquellas personas interesadas en cultivar su propio alimento, mejorar su dieta, contribuir a la sustentabilidad del ambiente y del suelo, compartiendo tiempo con otros seres humanos y aprendiendo en el recorrido. Se suman también las empresas con ganas de brindar un beneficio extra a sus empleados, que habilitando el espacio de sus espacios verdes o terrazas abren la posibilidad de TAHUER y alimentos saludables. Como así también los municipios con ganas de mejorar el estado de las plazas y lotes abandonados, generando un mejor clima para los vecinos del barrio.

La cantidad de personas que realmente entrarían a la aplicación para buscar un lugar disponible para alquilar y poner una huerta son aquellas que hoy viven en condominios o departamentos sin jardín, proactivos y motivados a mejorar su alimentación. Hoy en día varios jóvenes recién egresados se desplazan de la casa de sus padres a departamentos y acostumbrados al aire libre y al contacto con la naturaleza, se ven obligados a buscar alternativas. Se suma a este grupo el perfil de persona realmente preocupada por su salud, el cuidado del medio ambiente y hace un seguimiento estricto de las calorías y carbohidratos que ingiere. Son cada vez más los flexitarianos que además de comer carnes, pretenden ingerir más y más frutas y verduras y alimentos provenientes de proteína vegetal.

Y la cantidad real de propietarios que se interesaría en poner su terreno en alquiler va a ir en aumento a medida que nos hagamos más conocidos. Todo cambio trae dudas, y por defecto el ser humano es desconfiado. Nuestro desafío va a estar en mostrar los primeros pasos como casos efectivos y validar que la alternativa de inversión en un terreno es viable. Siempre que como propietario te conviertas en atractivo para aquellas personas interesadas en cultivar su propio alimento.

La cantidad razonable de personas interesadas se reduce a todos aquellos que realmente, interesados en mejorar su alimentación y producir más amigable con el medio ambiente ingresarán a la aplicación y participarán activamente del proceso. Contarán con un encargado en cada predio que los ayudará en el mantenimiento, pero lógicamente requerirá seguimiento y participación activa del cliente. Esto puede hacer que el mercado potencial lógicamente disminuya, quedando conectados solo aquellos que a la larga se convertirán en marcadores de tendencia.

Competencia

Para tener éxito, un pilar fundamental es satisfacer las necesidades de los clientes, pero eso no es suficiente, sino que también se debe ofrecer un valor agregado para tener una ventaja estratégica sobre los competidores y lograr un posicionamiento por encima de ellos en la mente del consumidor. Para tal objetivo, se debe conocer

quiénes son competidores actuales o potenciales.

En la ciudad de Buenos Aires, hay varios emprendimientos dedicados específicamente a instalar huertas urbanas, existen diversas empresas que venden semillas y macetas, algunos ofrecen asesoramiento, pero en lo general se observa que todo es por separado. No existe hoy en día un portal que brinda la oportunidad de encontrar proveedores, asesoramiento y espacio todo junto.

Ejemplos en el mundo marcan el rumbo, y sabemos que, en la Argentina, con la cantidad de tierras disponibles y el espíritu emprendedor que nos caracteriza, tenemos potencial para replicarlos o hasta inclusive, mejorarlos.

Como benchmark del proyecto TAHUER fue analizado el caso de Andernach, la ciudad comestible. «Eatable City Project». Es un proyecto llevado a cabo hace varios años y que resultó exitoso, para llenar la ciudad de huertos urbanos en Alemania. Andernach es una de las ciudades alemanas más antiguas, con más de 2000 años. Pertenece al estado federado de Renania-Palatinado y se encuentra en el margen oeste del río Rin, a unos 100 km al sur de Colonia. Es una ciudad mediana, con unos 30.000 habitantes, pero eso no impidió que se desarrollara como una de las ciudades más verdes y sostenibles de Europa, convirtiendo todos los jardines de la ciudad en huertas comunitarias donde todos pueden disponer de alimentos ecológicos, recién cosechados y mucho más naturales. Un proyecto que además de buscar la mejora de la calidad de vida a través de una alimentación sana y una ciudad más verde, considera también el bienestar económico y social de las personas. Si bien el mercado de la alimentación humana hoy se encuentra ocupado principalmente por centros de abastecimiento como supermercados, verdulerías y cada vez más centros de atención pública con servicio de comida saludable, es un nicho más específico al que sale a competirle TAHUER.

La competencia actual en AMBA se compone de las siguientes empresas:

a. Competencia actual:

Existen variados proyectos de huertas comunitarias que brindan servicios solo de instalación de huertas, o solo de venta de semilla, o solo de asesoramiento. Pero ninguno que brinde la oportunidad de todos ellos de manera conjunta, que además incluya la oportunidad de interacción e intercambio de alimentos con otras personas y que genera la oportunidad de negocios inmobiliarios para alquilar espacios en desuso. Existen alternativas de compra de bolsones orgánicos con envío a domicilio pero que se producen en forma anónima, sin participación y sin posibilidad de selección de variedades por parte del cliente. Son bolsones pre-armados. Existen huertas comunitarias en donde vecinos se agrupan y sin ningún conocimiento previo comienzan a producir alimentos pero que en el corto plazo terminan siendo abandonadas. Lo que TAHUER pretende, además de aprovechar mejor las tierras, es brindar la posibilidad de participación, elección de alimentos, aprendizaje, y seguimiento a través de una aplicación. Sumado a una alternativa de envío a domicilio llegado el caso no puedan presentarse a la cosecha.

PARÁMETRO	VERDULERIA	SUPERMERCADO	BOLSÓN DELIVERY	HUERTAS COMUNITARIAS	TAHUER
ALIMENTOS FRESCOS	●	●	●	●	●
CANTIDAD ADECUADA	●	●	●	●	●
LOGISTICA	●	●	●	●	●
CAPACITACIONES	●	●	●	●	●
TUTORIALES	●	●	●	●	●
ASESORAMIENTO	●	●	●	●	●
CANJE	●	●	●	●	●
INTERACCIÓN CON VECINOS	●	●	●	●	●
NEGOCIO INMOBILIARIO	●	●	●	●	●

“Verteco”

Verteco dice llamarse la comunidad más grande de agricultores urbanos, pero solo hacen huertas para balcón, patio o jardín, tradicionales e hidropónicas.

“Sitopía”

Sitopia es un proyecto de regeneración urbana. Su objetivo es inspirar y facilitar el cultivo urbano, desde crear espacios vivos y comestibles, hasta compostar los residuos orgánicos.

“La Juanita Huertas”

Juanita, ingeniera agrónoma que desde chica soñó con tener su propia huerta, hoy asesora, instala huertas y comparte videos prácticos en su perfil de instagram.

“Verde al cubo”

En Verde al Cubo se dedican desde 2012 a desarrollar tecnología y transferir conocimiento para que las personas tengan al alcance de la mano la posibilidad de producir alimentos abundantes y saludables, para consumo propio o con fines comerciales.

“Agro en casa”

Joven estudiante de agronomía que desde un perfil de instagram logró posicionarse como referente para las nuevas generaciones, donde comparte experiencias prácticas con el incentivo de achicar la brecha entre el campo y la ciudad. Hoy además de asesorar, brinda el servicio de instalación de huertas a domicilio.

Ninguno de ellos brinda la posibilidad de tener su propia huerta a aquellos que no cuentan con espacio físico disponible. Tampoco brindan un servicio completo de asesoramiento y acompañamiento. Ninguno genera un espacio de interacción. Consideramos que todos ellos se verán atraídos a estar en nuestro portal, convirtiéndose en proveedores referentes en TAHUER, ofreciendo sus servicios y consiguiendo aumentar su público.

b. Competencia potencial:

Proyectos más nuevos pero que vienen creciendo a ritmo acelerado y atendiendo las necesidades actuales del mercado pueden adaptarse rápidamente y reconvertir sus modelos de negocio compitiendo contra TAHUER.

“Sueño Verde”

Un grupo de ingenieros que produce alimentos con los máximos estándares de

calidad y provee a los restaurantes y hoteles.

“Huerta Gourmet”

No ofrece la instalación de huertas, sino que ofrece los vegetales recién cosechados. Las hierbas aromáticas y vegetales son producidas bajo la supervisión de un ingeniero agrónomo desde el momento de elegir las semillas, la siembra y hasta la cosecha que, de cada vegetal, luego de ser seleccionadas manualmente, se entregan a restaurantes, supermercados, etc.

“Oasis Vertical”

Es una PYME familiar que tiene como premisa brindar asesoramiento y productos con la mayor calidad posible. Diseñan jardines aplicando las últimas tecnologías del rubro e innovando para intentar superar las expectativas de los clientes en cada requerimiento. Actualmente diseñan jardines verticales, pero no huertas. Si agregaran este servicio, podría llegar a ser competencia potencial.

“Vivero Silvestre”

Es una empresa que se dedica a la producción de plantas de bajo consumo de agua promoviendo el manejo racional de los recursos naturales. Ofrecen también servicios de xeripaisajismo, un concepto reciente en nuestro país, que combina la estética, y la ecología para el diseño de parques y jardines.

“La Tardecita”

Brinda un servicio integral de huertas a domicilio a partir de un sistema de cajones adaptados al balcón, terraza, patio y jardines. Para que puedan cuidar de las plantas, observar sus cambios y crecimientos, y, sobre todo, cultivar tu propia verdura y así mejorar el sabor de tus comidas.

“Huertas orgánicas urbanas”

Coordinan talleres teóricos prácticos de Huertas Orgánicas, basadas en la

experiencia de su trabajo como voluntarias en Instituciones y también en empresas y domicilios particulares. Diseñan y construyen huertas en balcones, terrazas, patios, en casas, en empresas, etc.

“Gwall, urbanistas de la ecología”

Son un equipo multidisciplinario de profesionales vanguardistas, líderes en la industria de jardinería vertical, terrazas verdes y paisajismo. Cuentan con arquitectos, paisajistas, diseñadores y un equipo de marketing y ventas con años de trayectoria en la industria.

Además, TAHUER brinda la alternativa de inversión rentable para los propietarios que quieran poner sus terrenos a disposición, servicio que no está siendo ofrecido por ninguno de los arriba mencionados.

Cabe destacar también que en nuestro país existe, desde 1990, el programa Pro Huerta, que, habiendo producido importantes resultados, se ha institucionalizado como una política pública de gran trascendencia y presencia en casi todo el territorio nacional. El presente proyecto busca articular con Pro Huerta y con el INTA a los fines de complementarlo, focalizando en el desarrollo de la agricultura en las zonas urbanas y periurbanas e innovando con nuevas modalidades que permitan extender el acceso y la interacción con nuevos sectores de la población.

Contexto

Utilizando el Canvas Context Map (Anexo 3), de David Sibbet, de The Grove International, se logra analizar de mejor manera el contexto;

Tendencias demográficas, leyes y regulaciones, economía y medioambiente, competencia, tendencias tecnológicas, necesidad de clientes e incertidumbres a las que se enfrenta un emprendedor: Apareció en diciembre del 2019 y ya en marzo del 2020, causó lo inimaginable, el mundo se paró por el COVID-19, una pandemia que rápidamente se esparció a cada esquina de nuestro Planeta. ¿Y cómo reaccionó la humanidad? Cambiamos a los profesores de aulas a pantallas electrónicas en casa,

pero en muchos, despertó un 'agrónomo' que dormía esperando su oportunidad de florecer.

Ya que salir a comprar al supermercado daba algo de miedo, y en un inicio, no sabíamos si este virus podía perdurar en nuestros productos esenciales, muchos decidimos usar este tiempo en casa para sembrar huertas. Las huertas urbanas comenzaron a poblar conversaciones en varios hogares como un nuevo hobby.

¿Qué es una huerta urbana? Es la adaptación de la huerta tradicional que se practica en el campo rural a un espacio urbano en la ciudad, en un espacio cubierto o no, que está destinado al cultivo hortalizas, flores, plantas aromáticas, hierbas medicinales, frutales, a una escala doméstica. ¡Y tiene unas ventajas increíbles! Es una actividad que podemos compartir con nuestros hijos para que aprendan y aporten a nuestra Tierra.

Algunos de los beneficios que podemos considerar son, sin duda, el obtener frutas y verduras frescas de temporada, el ahorrarnos dinero en compra de productos básicos de nuestra dieta familiar, la enseñanza a nuestros hijos de la importancia de cuidar el medioambiente y apostar por una agricultura ecológica y sostenible.

El contacto que tiene uno con la tierra, el tocarla, hace que nos pongamos en contacto con la naturaleza y nuestros hijos se pueden divertir aprendiendo. Ya que requiere de cuidados, tú y tus hijos se asignan responsabilidades y el ver la huerta crecer y dar frutos crea satisfacción. El ver el proceso de crecimiento de las frutas y verduras les dará mayor conocimiento a los niños y se les inculca un sentido sostenible, ya que hasta evitas el uso de plásticos ya que no se usa ningún tipo de envoltura.

En cuanto a leyes y regulaciones, si se exigiera, como en ciudades como Berlín, que las terrazas deberían ser verdes, habría mucha posibilidad de concretar muchos más espacios de producción. Leyes sobre la no construcción en espacios verdes existentes también puede favorecer la instalación de sitios productivos donde antiguamente hubiera propuestas de desarrollo de edificios.

De hecho, en marzo del 2020 se presentó en el senado y en la cámara de diputados un proyecto de ley denominado “PROGRAMA NACIONAL DE AGRICULTURA URBANA Y PERIURBANA PARA CREACIÓN, MANTENIMIENTO Y EXPLOTACIÓN DE HUERTAS”, cuyo principal objetivo estaba puesto en articular a grupos familiares, cooperativas, organizaciones sin fines de lucro y otros actores para la producción de alimentos, plantas aromáticas y ornamentales de manera agroecológica y respetuosa del medio ambiente, interactuando con el sector educativo, el Estado y las ferias de economía social y solidaria.

En cuanto a las tendencias económicas y medioambientales, la presión fiscal y sanitaria sobre las producciones convencionales puede aumentar el costo de producción de los alimentos y volcar a mucha gente a la autoproducción.

Debemos ser conscientes de que, en cuanto a la competencia, se puede crear rápidamente un competidor siempre y cuando tenga el conocimiento técnico suficiente. Algún usuario con poco uso de la plataforma podría hacerlo en el corto plazo.

El desarrollo de robótica para el cuidado de la huerta puede disminuir el efecto satisfactorio de la experiencia. Las aplicaciones de pronóstico de condiciones ambientales, también.

Por otro lado, a medida que pase el tiempo, el usuario capacitado puede demandar más de la plataforma y más formas de producción (hidroponía, invernáculo, etc.). Una de las mayores incertidumbres será la validación de la experiencia de vida como algo productivo y necesario o si solo quedará en un hobby. Por otro lado, el hecho de mejorar la oferta y el precio de los alimentos puede generar que la plataforma no sea más necesaria.

Industria

A partir de una resolución del Consejo Directivo del INTA, del 3 de agosto de 1990, inició su actividad el Proyecto Integrado “Promoción de la Autoproducción de Alimentos (ProHuerta)”, concebido con el objetivo de contribuir a mejorar la

seguridad y la soberanía alimentaria en los sectores vulnerables de la población. Se creó en el escenario de una severa crisis en la Argentina y actualmente, tras 30 años, ratificó sus credenciales en el contexto de la pandemia por el coronavirus – declarada en marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud–, que empeoró los indicadores socioeconómicos en el país.

Este programa del INTA está enfocado en contribuir a garantizar la soberanía y seguridad en zonas urbanas y rurales, con el impulso de la agroecología para el autoabastecimiento, la conformación de sistemas locales de producción, el arraigo y la organización social; a través de la capacitación, la asistencia técnica, el desarrollo de tecnologías apropiadas y el financiamiento de proyectos productivos.

Tiene, en la actualidad, más de 4.000.000 de personas como beneficiarias, gracias a una red federal de 9.192 promotores voluntarios –un 67 % son mujeres–, 744 ferias agroecológicas y la coordinación con más de 3.000 organizaciones e instituciones. Del total de las huertas con las que trabaja en todo el país -- 637.847 -- casi el 97 % son familiares.

En este caso solo se concentra en la rama de producción de cultivos (vegetales principalmente). Se estima que unos 800 millones de habitantes de ciudades de todo el mundo participan en actividades relacionadas con la agricultura urbana que generan ingresos y producen alimentos. Una combinación de datos de censos nacionales, encuestas por hogares y proyectos de investigación señalan que hasta dos tercios de los hogares urbanos y periurbanos participan en la agricultura. Una gran parte de los productos de la agricultura urbana se destinan al consumo propio, mientras que los excedentes ocasionales se venden en el mercado local.

La industria alimentaria mundial de US \$5 billones está siendo sacudida por la disrupción. **Hoy las empresas de alimentos entregan productos masivos de cadenas de suministros remotas pese a que los consumidores están demandando alimentos locales, transparentes y personalizados.**

V. El modelo de negocios

Una vez que conocemos a nuestro cliente, desarrollamos la propuesta de valor, contamos con nuestro prototipo de servicio y entendemos el mercado en el cual nos desarrollaremos, tenemos que saber cómo vamos a llevar adelante nuestro negocio. Es aquí donde utilizamos el modelo Canvas:

Business Model Canvas

A través de esta herramienta de 9 bloques, pasamos de la idea de nuestro proyecto a plasmarlo en un modelo empresarial, donde lo más importante es crear valor para los clientes. Nos ayudó a mejorar la comprensión, ampliar los puntos de enfoque y realizar un análisis estratégico del negocio.

Customer Segments: siguiendo lo mencionado anteriormente, el horticultor y el propietario serán segmentos clientes clave, especialmente jóvenes con proactividad y entusiasmo para afrontar nuevos desafíos y contagiar ganas a sus conocidos. Preocupados por su alimentación y la del medio ambiente. Decididos a ahorrar dinero mensualmente. Y por el otro lado los propietarios de terrenos con intenciones de obtener una renta en el corto plazo antes de construir o vender.

Value Proposition: Vamos a resolver el problema de espacio, tiempo y conocimiento para producir alimentos, conectando propietarios con horticultores, poniendo a disposición a todo aquel proveedor reconocido en el mercado para ofrecer servicios indispensables a la hora de producir alimentos. Brindando asesoramientos y capacitaciones.

Channels: Nuestra propuesta irá creciendo de boca en boca y por estrategias de marketing y publicidad. Las entregas se harían en los sitios de Huerta y se usará mercado envíos para lo pequeño y flete para lo más grande.

Customer Relationships: Relación técnica comercial, redes sociales, whatsapp, visitas mensuales, plataforma Online de usuarios, relación de socio facilitador con

propietarios y horticultores, foros de intercambio de ideas.

Revenue Streams: El modelo principal del negocio consiste en un fee fijo por mes a los usuarios de las huertas por el uso de la aplicación y espacio. A medida que se expanda el movimiento, ese fee se convertirá en el alquiler de la parcela a pagar al propietario, comisionando TAHUER una parte. Además, habrá cobros publicitarios y comisiones por venta de insumos a los proveedores.

Key Resources: Para llevar adelante dicho diseño será necesario contar con una plataforma de cobro con tarjeta que funcione dentro de la aplicación y que debite automáticamente los montos mensuales a los usuarios de las huertas y publicidades y comisiones por ventas.

Key Activities: Será clave la generación de demanda, el vínculo entre proveedor y cliente, la generación de ventas, el asesoramiento técnico, el diagnóstico del sitio y evaluación de potencial.

Key Partners: Como principales socios estratégicos aparecen Mercado Pago y Mercado Envíos, dos jugadores claves del mercado que poseen todo el know how, tanto de billeteras digitales, como métodos de pago online y logística de entregas y envíos.

También lo será el técnico encargado del predio que dedicará su tiempo al mantenimiento, seguimiento y control de la producción. Se suman también los emprendedores que estén con el proyecto de armado de huertas.

- Proveedores de madera.
- Proveedores de plantines.
- Proveedores de riego.
- Vendedores de insumos para jardinería.
- Inversores de Real Estate.

Cost Structure: Cada usuario, ya sea servicio, usuario o proveedor, tendrá que estar inscripto con una forma de cobro habilitada. Idealmente, intentaremos realizar los

cobros y facturación por Mercado Pago. El fee mensual será de \$1.500. En cuanto a la venta de insumos, servicios y productos, se cobrará una comisión 2,5% del valor asignado por el proveedor. En cuanto a los cobros publicitarios, será fijo, por día de exposición. No se pretende cobrar alto este servicio ya que se entiende que beneficia finalmente a TAHUER por las comisiones de venta.



VI. Go to Market Plan

La estrategia de acceso al mercado de TAHUER será por contagio y marketing. Predios estratégicamente ubicados, en zonas con gran potencial y mercado estudiado, servirán como ejemplos perfectos para contagiar ganas de replicarlos en todos lados. Estrategia desafiante pero atractiva a la vez. Predios que dejarán hacer los ajustes necesarios en tiempo y forma apelando al proceso de mejora continua, y que principalmente servirán para atraer más y mejores proveedores de servicios a la aplicación. A medida que los usuarios vayan acostumbrándose a la dinámica de la app y de la experiencia al aire libre, más propietarios irán despertando el interés en este modelo único y rentable para sus terrenos. Todo será transmitido en redes de forma periódica, utilizando de manera estratégica a determinados influencers.

El primero de los predios será el centro de escena de un evento demostrativo en redacción donde invitaremos a los vecinos del barrio Buena Vista a conocer el modelo, las instalaciones y el proyecto. Estarán presentes también 4 de los proveedores más reconocidos hoy en día en Buenos Aires, para capacitar y enseñar a los invitados los primeros pasos en una huerta. Los fundadores de la aplicación liderarán el evento, explicando el uso de la plataforma y sus inimaginables beneficios. Además, estarán ofreciendo descuentos para conseguir nuevos interesados.

Mucho de lo que nos atrae, suele entrar primero por los ojos. Es por eso que este primer predio estará bien diseñado, súper acomodado y lindo a la vista. Con un aspecto campestre, pero a la vez moderno que logre hacer sentir al usuario en un clima único y motivador.

El dueño del predio será el invitado especial. Algo nunca pensado, en su propio terreno. Su experiencia, su ilusión y el deseo de validar una nueva forma de obtener una mejor renta en menor tiempo, todo comentado en primera persona por él y demostrado en un video de alta definición en una pantalla.

Proponemos ofrecer 2 meses gratuitos de prueba de cada sitio, para que el horticultor se familiarice con el predio, la aplicación y los integrantes de su comunidad TAHUER. A su vez, ofreceremos descuentos para referidos (para el referido y el referente) del 10% del valor del abono para ambos, hasta un límite del 50% (5 referidos). Se pueden agregar más participantes recomendados, pero se limitará al 50% de descuento del abono. Se intenta generar la comunidad entre conocidos y que cada cual recomiende gente de su afinidad, edad y energía para que funcione mejor cada predio. Del mismo modo, cada referente será cuidadoso con quien recomienda ya que seguramente comparta su espacio y quede vinculado a él.

El método de referencias en la App será clave para lograr nuevas interacciones confiables, y evitar inconvenientes. La palabra de los propios usuarios y propietarios gozará de una relevancia importante para futuras réplicas. Así se logrará retener clientes y atraer a nuevos. Generando espacios de confianza plena.

Consiguientemente, la estrategia de marketing digital se caracterizará por realizar campañas a través de diferentes medios de comunicación y redes sociales. De esta manera, Instagram será la aplicación de cabecera, la cual es la más popular dentro del segmento. Así como también se utilizará Google.

El precio de cada abono dependerá del predio donde esté radicada la cuenta. Y, cada propietario, pondrá su precio de acuerdo con las mejoras que tenga el mismo (riego, vigilancia, accesibilidad, herramientas, etc.) Cada propietario será libre de poner el precio que desee, por cada parcela. La oferta y demanda en la zona harán el resto. Estimamos un valor promedio de \$1.500 más IVA mensuales por cada huerta e intentaremos, con los propietarios, mantener ese valor.

Como se mencionó en la sección anterior, TAHUER buscará aliarse a Mercado Pago y Mercado Envíos. Pues, estos son dos jugadores claves del mercado y poseen todo el know how, tanto de billeteras digitales, como métodos de pago online y logística de entregas y envíos. Además, al tener reconocimiento y buena imagen dentro del mercado, dichas alianzas serán un plus ya que, alimentarán la confianza

y seguridad del usuario en TAHUER.



Universidad de
San Andrés

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

TAHUER es una aplicación que vincula, y por eso, su principal objetivo es atraer cada vez a más personas.

Por un lado, los interesados en producir alimentos que generan su usuario en la App y gracias a su ubicación pueden identificar predios con parcelas en alquiler a disposición de TAHUER cerca suyo. A su vez, comparar y conseguir diferentes precios de los proveedores de macetas, plantines, herramientas, semillas, etc. Y como si fuera poco, anotarse y participar de capacitaciones, tutoriales y cursos en donde no solo aprenden sino también se relacionan con otras personas.

Por el otro, los propietarios, que también con un usuario ingresan a la App y al igual que con AirBnB, ponen a disposición su predio alcanzando un público mucho más amplio que si salieran a publicarlo por su propia cuenta. Cuanto más equipado, cuidado y seguro sea el predio, mejores posibilidades.

La tercera pata, pero no por eso menos importante, los proveedores. También con su usuario en el marketplace de la App, ofrece sus servicios y sus productos en una plataforma que amplía de manera exagerada las posibilidades de conseguir clientes.

Será de vital importancia contar con los comentarios y referencias de cada uno de los integrantes de la plataforma, ya que con eso se irá agregando valor y empoderando a cada usuario.

Por tratarse de una aplicación de conexión, cada proveedor se ocupará de coordinar la entrega de insumos con el usuario. TAHUER no tendrá participación sobre estas interacciones. Damos por supuesto también, que el usuario contactará al proveedor por privado, salteando la comisión, y sujeto a irregularidades. La plataforma, será en ese sentido, una forma justa de que se cobre siempre y cuando se entregue la mercadería y facilitará el pago para poder utilizar Mercado Pago y su financiamiento o pago con tarjeta.

Será de vital importancia para el proyecto, contar con proveedores asociados con capacidad de respuesta y área de influencia. Creemos que puede frenar el proceso expansivo si estos socios estratégicos no crecen o se desarrollan a la par de TAHUER. Pensamos invertir tiempo y recursos en formar y capacitar a estos proveedores para que estén a la altura del proyecto.

Lo mismo se hará con los propietarios. Los ayudaremos a mejorar la oferta de servicios dentro de los predios con capacitaciones virtuales y cursos de relacionamiento, uso del agua, comunicación, gestión, etc.



VIII. Implementación del negocio

La implementación se haría en 4 sitios a la vez, alejados. El primero y disparador será el de San Fernando. Los otros, idealmente Tigre, Bella Vista y Don Torcuato.

En paralelo incentivamos a propietarios a incluir sus predios o ayudaremos a emprendedores u horticultores a tomar el cargo de administradores. Estos podrían alquilar un predio por su cuenta y hacer ellos el negocio del “loteo” en parcelas. Un mismo administrador podría tener varios de estos predios y dedicarse a ello. Creemos que este actor puede tener una función muy importante en el desarrollo del proyecto e intentaremos detectar ese perfil entre los usuarios.

No tenemos intención de involucrarnos en más predios que los iniciales ya que nos desviará de nuestra función de intermediarios o proveedores de servicios.

Quisiéramos comenzar con predios en otra ciudad importante como Córdoba, Rosario o Mar del Plata en el segundo año de vida. Y, poder tener el primero fuera de Argentina, pero dentro de Latinoamérica para comienzos del tercer año.

La forma que vemos de poder agrandar nuestra comunidad y hacerla crecer va a depender del éxito de los primeros 4 predios. Por ello, tenemos pensado incluir personas que creemos que serían importantes para llevar TAHUER afuera en estos primeros pasos, con huertas bonificadas. Si la respuesta es la adecuada, los emplearemos como promotores/comerciales del proyecto. Sería condición excluyente para pertenecer a nuestra comunidad, haber participado al menos 6 meses en la producción de alimentos en alguno de los espacios asignados.

Santiago sería inicialmente el Gerente Comercial y Fermín Terradas el Gerente Operativo. Además contaremos con la colaboración de 2 responsables administrativos encargados de controlar el uso de los usuarios de la aplicación y los cobros, más un encargado operativo por predio para el soporte técnico, mantenimiento y orden de la producción.

IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

Equipo emprendedor

Fermín Terradas y Santiago Amadeo. Ingenieros agrónomos que se conocieron en la Facultad de Agronomía allá por el 2012 y que juntos empezaron a soñar en grandes proyectos relacionados al Agro. El perfil emprendedor y analista de Fermín se complementa de manera perfecta con la motivación y empuje de Santiago para llevar cosas a cabo. Les importa lo social, el medio ambiente, pero por sobre todo están convencidos de que todo depende de la gente. Por eso para ellos trabajar para fortalecer la educación de las personas, ayudar a que sean más conscientes, estén más conectadas y mejor preparadas para enfrentar un futuro desafiante y competitivo es de suma importancia.

AMADEO SANTIAGO

Hermano mayor de 6, nacido en Buenos Aires, pero criado en Pergamino.

Se mudó a capital para completar sus estudios en Agronomía (UBA) y nunca regresó, por el momento, al interior.

Pudo complementar sus últimos 2 años de facultad con una pasantía en una empresa dedicada a la producción, investigación y comercialización de semillas, donde no solo aprendió a gestionar eficientemente los tiempos, sino que también pudo mejorar su desempeño académico.

Recibido de ingeniero, tuvo la oportunidad de viajar al exterior para aprender sobre la perfecta rutina de trabajo, la cultura y el idioma de Nueva Zelanda, formando parte de una empresa de producción de semilla de máxima calidad.

A su regreso, y ansioso por insertarse en el mundo laboral argentino nuevamente, pudo comprender el funcionamiento de una multinacional de renombre en el rubro agropecuario. Tan solo 1 año después, fue contactado por su antiguo jefe para formar parte del desafío de potenciar el crecimiento de una compañía nueva en

Argentina, no solo en el cultivo Sorgo, sino también en Maíz y Girasol.

4 años después, se encuentra nuevamente desafiado, pero ahora con la responsabilidad de liderar y desarrollar la estrategia comercial de una empresa joven e innovadora en las principales regiones agrícolas del país. Motivando día a día a un equipo conformado por 5 vendedores y 1 administrativo.

Madrugador y proactivo, siempre considero la actitud elemental para enfrentar desafíos. Comprende de manera integral el negocio de tecnología de semillas y servicios. Ambicioso y curioso, trabaja hace unos años en áreas de estrategia comercial y marketing, construyendo y capturando valor para la compañía y para el mercado.

TERRADAS FERMÍN

Ingeniero Agrónomo con marcado perfil comercial, luego de dedicar sus últimos años a la gerencia de una reconocida empresa de la industria agropecuaria dedicada al control de plagas, hoy dedica su tiempo a nuevos proyectos y emprendimientos familiares.

Mientras sigue cumpliendo un rol fundamental como consultor/asesor para su anterior empresa, hoy administra campos, lidera un comercio dedicado a la venta de insumos del agro y además, dedica la mayor parte de su tiempo a expandir su negocio de plantación de pacanes en Argentina.

Ambos son conscientes de que el proyecto demanda tiempo y dedicación, pero saber el impacto que puede llegar a generar y los cambios que puede traer a futuro nos motiva a volcar todo nuestro conocimiento para conectar a las personas, educar a los jóvenes y dejar una huella en el mundo de la horticultura urbana. Tenemos experiencia en la siembra, cultivo y mantenimiento de productos hortícolas, contamos con conocimiento suficiente para el desarrollo de la aplicación y constantemente nos vinculamos con proveedores y propietarios.

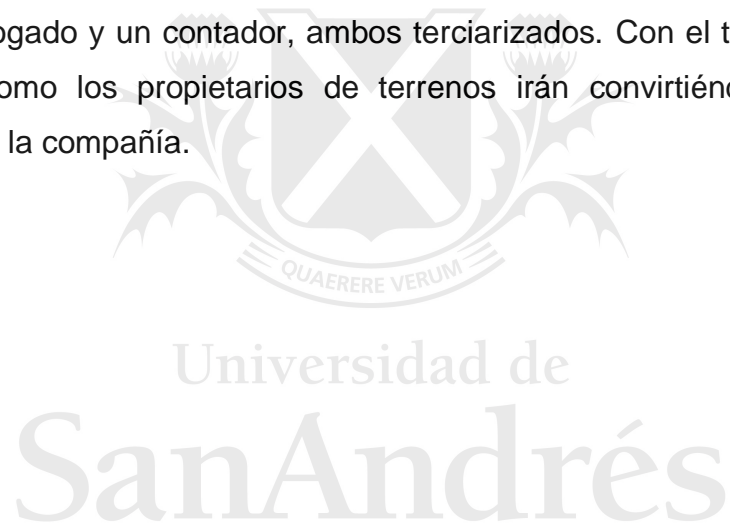
Juntos nos encargaremos de llevar adelante el proyecto, poner a punto los primeros

predios para marcar el rumbo y contagiar a los futuros clientes, visitar y acompañar a los pioneros, para luego dedicarnos a mejorar día a día la plataforma.

Estructura directiva

El equipo quedará consolidado con Fermín y Santiago como Co-fundadores y directores ejecutivos, Fermín en el área operativa, gestión y finanzas y Santiago en el área comercial, desarrollo y marketing.

Contarán con dos responsables de la aplicación y redes sociales, que serán los empleados responsables de la interacción con el programador y los clientes que tengan consultas. Más un responsable operativo por predio. Los acompañarán también un abogado y un contador, ambos terciarizados. Con el tiempo, tanto los proveedores como los propietarios de terrenos irán convirtiéndose en socios estratégicos de la compañía.



X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto macroeconómico

Argentina es un país muy singular, que se encuentra en un periodo marcado por una profunda incertidumbre. Arrastra una serie de crisis no resueltas, golpeada por una pandemia y el fracaso de su gestión. Presenta alta inflación, cepo cambiario, la falta de un plan económico y está perdiendo credibilidad. Las proyecciones parecieran tener un tono más político que económico. Distintas fuentes pronostican todo tipo de escenarios a mediano y corto plazo, por lo cual ya nadie considera mirar el largo plazo con seriedad.

Para el FMI, la economía argentina crecerá 5,8% en 2021. El organismo estimó que la economía del país se recuperará este año un poco más de la mitad de lo perdido durante el 2020 (-10%) a raíz de la pandemia y de la crisis, y verá incrementado el balance de su cuenta corriente externa en 2,3%. A la vez, la recuperación permitirá que la tasa de desempleo baje desde el 11,4% que hubo en el 2020, al 10,6% en 2021 y al 9,6% en 2022.

Al respecto del riesgo país, Argentina lleva un índice muy alto sostenido hace años, siendo que en los últimos 2 sufrió saltos extremadamente altos, hasta superar los 3000 puntos. Es importante destacar que arriba de 700 puntos, el índice ya no refleja un parámetro para el riesgo real de las inversiones en el país.

Sin embargo, estos índices están cambiando semana a semana y las instituciones no tienen la suficiente fuerza como para garantizar su cumplimiento.

Contexto microeconómico

Ya sea por sustentabilidad, autoabastecimiento o pasatiempo, la instalación de huertas propias vivió en el último tiempo un auge en la población urbana y semiurbana.

Todo se va a lo natural y saludable. Comida, experiencias y forma de interactuar. 100% natural es lo de hoy. Producir los propios alimentos, meditar y ejercitarse, pasan a ser parte del día a día. La permacultura y los sistemas de producción personales eficientes crecen exponencialmente. Cada quien quiere poder satisfacer sus necesidades comestibles sanas personales. Consumir local pero real. Ser más sano es el “nuevo lujo”. Los productos suntuosos pierden valor y justificación. El reciclado regresa con mucha más fuerza después de un año de desperdicios incontrolables, ahora con grandes tecnologías que inician y resuelven realmente los problemas generados en el pasado.

La innovación, la tecnología, lo natural y el pensamiento lateral son la base de la nueva realidad. Seguir haciendo lo mismo sin replantearse en el 2021 es ir directo al desfiladero. Todos están a tiempo de encontrar nuevos caminos. Las directrices están definidas. Simplemente hay que encontrar nuevas rutas personales o empresariales.

Cuando Sarmiento intentó incorporar verduras a la dieta de los argentinos, alentandolos a armar huertas con hortalizas en el fondo de las casas, sus adversarios se burlaron de él y lo llamaron “come pasto”. En la Buenos Aires de antaño, la carne era tan abundante que se mataba una res para comer solo la lengua o el matambre, y el resto quedaba a merced de los perros. Estas anécdotas, recopiladas por el periodista Daniel Balmaceda en su exquisito “La comida en la historia argentina”, contrastan con la actual relación de los argentinos con su proteína preferida.

Con una ingesta de algo menos de 50 kilos de carne vacuna por persona en 2020, el consumo en el país cayó 25 kilos en los últimos 30 años, cediendo el centro de la nación más carnívora del mundo a nuestros vecinos uruguayos. Este rotundo cambio en el menú argentino obedece en parte a la caída del poder adquisitivo por las sucesivas crisis (lo que a su vez explica que el regreso del asado se haya convertido en una promesa de campaña recurrente.) Otro elemento insoslayable es el crecimiento de otras carnes animales como el cerdo y el pollo. Pero el panorama estaría incompleto si no se incluyera la tendencia a adoptar hábitos de alimentación

más saludables y sustentables: en el país de asado cada vez son más los que eligen reemplazar la carne por alternativas plant based, como se conoce al creciente segmento de los productos de origen vegetal.

Claro que no se trata de una costumbre argentina exclusivamente: una encuesta de la consultora Opinaia realizada el año pasado en nuestro país, pero también en Brasil, Chile, Colombia y Perú reveló que dos de cada tres encuestados están dispuestos a reducir sus niveles de consumo de carne. Otro dato elocuente es que el 37% aseguró identificarse con alguna corriente alternativa de alimentación, léase: veganismo, vegetarianismo, pescetarianismo o flexitarianismo. Precisamente esta última fue la opción más elegida. ¿De qué se trata? Como el no tan nuevo neologismo lo sugiere, el flexitariano es aquel que basa su alimentación principalmente en plantas pero que tiene la flexibilidad para ocasionalmente comer lácteos, huevos o carnes.

Modelo de generación de beneficios

Al ser éste un modelo de negocios basado en brindar un servicio a través de una aplicación, al estilo AirBnB, que conecta a los distintos clientes, los mayores activos son las personas y la tierra. TAHUER tiene un costo mínimo y no necesita de gran capital.

El modelo de ingresos consiste en una tarifa mensual que se cobra a los usuarios de las huertas por el uso de la aplicación y espacio, interesados en producir y aprender a cultivar su propio alimento, que al comienzo rondará los \$1.500 y con el tiempo se convertirá en el pago de alquiler al propietario; y por el otro lado cobros publicitarios mensuales (comisión del 20%) a los propietarios que quieran promocionar sus espacios, a quienes, luego del primer año se les recomendará alquilar cada parcela al mismo precio que el fee mensual. A su vez, se cobrará una comisión del 2,5% por las ventas de insumos y productos dentro de la plataforma.

TAHUER ofrece una plataforma donde un propietario puede promocionar su

espacio y obtener reservas de interesados en alquilar una parcela para poner su huerta. A su vez, distintos proveedores pueden ofrecer sus productos y servicios en la red y conseguir nuevos clientes.

Los ingresos principales de TAHUER provienen de:

El primer año: Fee mensual a los usuarios de la aplicación; \$1.500 por mes por contar con una parcela de 4m² dentro de un predio equipado con herramientas y seguridad, y habilitación en la plataforma para contactar a proveedores y capacitaciones.

El segundo año: Comisión del 35% del alquiler mensual por parcela ofrecida por el propietario a los usuarios.

Comisión a los proveedores que brindan productos y servicios: 2,5% del valor del bien ofrecido.

Como se mencionó anteriormente, estamos comenzando con 4 predios que servirán de demostrativos. Se estima una ocupación inicial del 50% en cada predio, de aproximadamente 1.000 metros cuadrados con espacio para pasillos del 30% de la superficie, quedando solamente asignadas 87 parcelas de 4 metros cuadrados de las 175 disponibles en cada uno de los predios. 350 parcelas ocupadas por un ingreso anual por cliente de \$18.000, generarían un total de ingresos brutos de 6 M de pesos el primer año.

Para ello será necesario comprar un par de herramientas elementales para poner los predios a punto y mantenerlos. Además de herramientas de trabajo indispensables para los empleados, como ser celulares y computadoras.

Bienes de Uso Centro de Logística	Cantidad
Pala de Punta	8
Pala de Pico	8
Luminarias y electricidad	4
Estacas para delinear	1.000
Roto cultivador	1
Pizarra identificadora	4
Cartel del predio	4
Teléfono celular	2
PC	2
Kit herramientas jardinería	8
Manguera 0,5 pulgadas	4
Pluviómetro	4
Kit 4 cámaras seguridad	1

El principal costo variable contemplado es el de la comisión por el uso de la herramienta de cobro de Mercado pago, valor dependiente del número de ventas obtenidas.

Por el otro lado, se detallan a continuación los costos fijos;

Personal	Cantidad	Sueldos (ARS)
Fundador 1	1	150.000
Fundador 2	1	150.000
Administrador	2	60.000
Responsable Operativo	4	70.000
Total	5	\$ 430.000

Otros Gastos	ARS Mensual
Servicios y sistemas	
Abono sistema de gestión	30.000
Estudio Contable	20.000
Fee Abogado	10.000
Gastos Internet + celular	5.000
Total	65.000
Marketing & Comunicación	
Agencia de Marketing	80.000
Marketing digital (IG y FB)	20.000
Total	100.000
Alquileres	

Alquiler Oficina	40.000
Expensas	10.000
Total	50.000
Seguros	
Seguro Robo e incendio predios	100.000
Total	100.000
TOTAL EGRESOS	385.000

El sueldo de los dos fundadores, los administradores y los cuatro responsables operativos será el conjunto de costos de mayor peso dentro del negocio, siendo que son las personas las piezas claves de que todo funcione a la perfección.

Por supuesto existirá un abono mensual por el soporte y mantenimiento de la aplicación.

Se alquilará una oficina, se contratará un abogado y un estudio contable y una agencia de marketing que colabore con la comunicación y difusión.

Como key drivers queda evidenciado la importancia de la generación de contagio hacia otros propietarios. De eso va a depender en gran parte el éxito del proyecto.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Como se mencionó anteriormente, son 4 predios los que se desean equipar y poner a punto para comenzar con el proyecto. Para eso hace falta una inversión inicial en herramientas, equipamiento y trabajo que sumado al costo de alquiler anual de los 4 predios alcanza los 50.000 dólares.

Cada predio requiere de un encargado técnico para su mantenimiento y seguimiento que tendrá su correspondiente sueldo. Más 2 administrativos encargados de control de la aplicación y servicio al cliente. Los 2 fundadores estarán en la diaria del proyecto y muy pendientes del correcto uso y funcionamiento de la aplicación, realizando las mejores alianzas estratégicas para garantizar un mejor futuro.

Además, se suma el desarrollo y programación de la aplicación, con sus correspondientes ajustes y costos de mantención. Todo agrupado, más el NOPAT necesario para los 4 primeros años alcanza un valor de 200.000 dólares.

Flujo de Fondos	HOY	Año 1	Año 2	Año 3
NOPAT		-3.670.808	-5.465.085	-3.010.891
Amortizaciones		80.011	27.745	17.900
- Inventario Bienes de Uso	-3.444.400	-128.880	-202.656	-243.187
- Variación NOF	0	0	0	0
+ VL Vta BU				
Flujo de Fondos	-3.444.400	-3.719.677	-5.639.997	-3.236.178

Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
-579.320	6.198.078	17.497.008	36.362.879
11.548	7.451	4.807	3.101
-291.825	-350.190	-420.227	-504.273
0	0	0	0
-859.596	5.855.339	17.081.588	35.861.707

Año 8	Año 9	Año 10
67.902.852	120.685.186	209.092.832
2.001	2.001	833
-605.128	-726.153	-871.384
0	0	0
67.299.726	119.961.034	208.222.281

XI. Condiciones para la viabilidad de negocio

Viabilidad financiera del negocio

La proyección a 10 años arroja un VAN de \$77 millones de pesos y una TIR del 58%. Se considera una tasa de crecimiento del 20% en el número de predios, y una ocupación fija anual del 50%. Consideraciones muy conservadoras para un negocio que pretende escalar a nivel mundial en el corto plazo.

Solo el primer año TAHUER se hará cargo del alquiler de los predios, para luego, a partir del 2do año trasladar el fee al pago de alquiler a los propietarios que tomarán la posta.

El acceso a la App será gratuito y se trabajará bajo un modelo de sociedad estratégica con los dueños de los terrenos, en donde el propietario será responsable de poner agua, electricidad, seguridad y supervisión y TAHUER será responsable de la logística, insumos, marketing, atención al cliente y tecnología.

V _{0 a 10}	77.864.015	28%
V _{11 a infinito}	203.752.545	72%
Total Valor terminal	281.616.560	100%

TIR V _{0 a ∞}	65,1%
Inflacion Est.	55%
Rentabilidad	155,9%

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

El proyecto depende mucho de la elección de los responsables operativos encargados del manejo y seguimiento de los predios y su capacidad de brindar un buen servicio a los usuarios. Será vital la elección de estos para que el negocio pueda escalar. Ellos serán el motor del proyecto. También será crítico el crecimiento para que no surja un competidor a los pocos años del inicio y compita por los sitios estratégicos de creación de las huertas. La información de consultas para inscripción de huertas, por barrio, será vital para la elección de nuevos sitios.

Se planea contar con seguro de robo e incendio en los predios iniciales. Luego, cada predio nuevo podría ofrecerlo o no, de acuerdo con el barrio y calidad de servicios y precio que desea ofrecer. No sería obligatorio para los predios, pero sí

sugerido por TAHUER de acuerdo al barrio.

A su vez, los usuarios de las huertas tendrían un seguro de accidentes personales por predio para cubrir cualquier eventualidad con el uso de herramientas en los predios.

Otro riesgo grande es la falta de precipitaciones estivales en espacios en áreas más áridas. Esto puede resultar en serios inconvenientes para los usuarios que tendrían que ir a regar a diario.

Por lo tanto, estos predios estarían obligados a tener riego automatizado, para evitar estos inconvenientes y reclamos. El usuario se podría negar a participar de este servicio, pero debería dejarlo por escrito.

Aspectos legales y regulatorios

Se comprende que el tipo de sociedad indicada para el proyecto sería una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). La misma facilita la inversión y fomenta los emprendimientos. Además, se constituye de manera digital y puede llegar a ser aprobada en tan solo 1 día. Asimismo, se puede conformar por dos socios, en este caso Santiago Amadeo y Fermín Terradas.

Este tipo de sociedad debe contar con un libro de societarios y contables. Este puede ser de carácter digital y el mismo no está obligado a presentarse ante el Registro Público de Comercio. Por otro lado, se considera que la protección de la propiedad intelectual del proyecto es fundamental. Dicha cuestión se puede llevar a cabo de manera online a través de la página web del gobierno de la nación. Los requisitos para realizar la misma son; contar con mayoría de edad, poseer CUIL o CUIT, declaración jurada de facultades del firmante.

En relación a habilitaciones, se requiere habilitar los predios para su explotación agraria. También se deberían pagar los servicios de energía y agua, si hubiese red de agua corriente en la zona. Los impuestos de Arba (por los predios iniciales en Buenos Aires) y municipales, los pagaría el dueño de los terrenos/ terrazas. Se

deben pagar también los impuestos al sello por los contratos.

Se haría un patentamiento de la marca e idea en INPI, vinculada a la aplicación de uso. Esto último pensamos hacerlo en otros países también.



XII. Fuentes y Bibliografía

- Ann E. Gray and James Leonard (2016). Fundamentos de procesos.
- Cap. 7 - Barney, J. Competitive advantage.
- Carlos A. Osorio (2017). Contextual, procedural and behavioral determinants of innovation performance.
- Eric Almquist, Jamie Cleghorn and Lori Sherer (2018). The B2B elements of Value.
- Eric von Hippel (1988). The sources of innovation.
- M. Porter (1991). Estrategia Competitiva.
- M. Porter (1997). Ventaja Competitiva.
- M. Porter (2008). The five competitive forces that shape strategy.
- Mark W. Johnson (2008). Cómo reinventar su modelo de negocios.
- Osterwalder y Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio.
- Robert J. Dolan (2000). Estrategia de Marketing.
- Steve Blank and Bob Dorf. The Startup Owner's Manual.
- Steve Blank. Why the Lean Start-Up Changes Everything.
- Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation (2015)
- Thomas R. Eisenmann. Experimenting in the Entrepreneurial Venture.

Notas periodísticas, páginas web;

- Agroverdad - Huertas Agroecológicas

<https://agroverdad.com.ar/2020/06/convenio-para-desarrollar-el-programa-fomentando-huertas-agroecologicas>

- Agrovoz – Cuarentena dispara demanda de semillas para huertas
<http://agrovoz.lavoz.com.ar/agricultura/cuarentena-disparo-demanda-de-semillas-para-armar-huertas-en-hogares-de-cordoba>
- Cluster Puebla TIC – Huertos Urbanos Inteligentes
<http://www.clusterpueblatic.mx/wordpress/blog/2017/12/04/huertos-urbanos-inteligentes-hui/>
- Diario Actualidad – Auge de las huertas en pandemia
<https://diarioactualidad.com/auge-de-huertas-con-la-pandemia/>
- Edgy – Why Urban Farms are the Future of Food Production
<https://edgy.app/urban-farms-are-the-future-of-food-production>
- El Español – Un jardín inteligente para cultivar tu comida en tu casa.
https://www.elespanol.com/omicrono/tecnologia/20190420/jardin-inteligente-cultivar-comida-casa/392461431_0.html
- El Horticultor – Cómo transformar tu jardín en una huerta orgánica
<https://elhorticultor.org/como-transformar-tu-jardin-en-una-huerta-organica/>
- El Horticultor – La ciudad donde cada habitante tiene su propio huerto.
<https://elhorticultor.org/conoce-la-ciudad-donde-cada-habitante-tiene-su-propio-huerto/?amp>
- El Objetivo – Tutoriales para huerta en casa
<https://elobjetivo.com.ar/contenido/16217/el-ministerio-de-agricultura-publico-video-tutoriales-para-la-huerta-en-tu-casa>
- El Observador – Huertas comunitarias que crecen por contagio
<https://www.elobservador.com.uy/nota/huertas-comunitarias-que-crecen-por-contagio-2018429500>

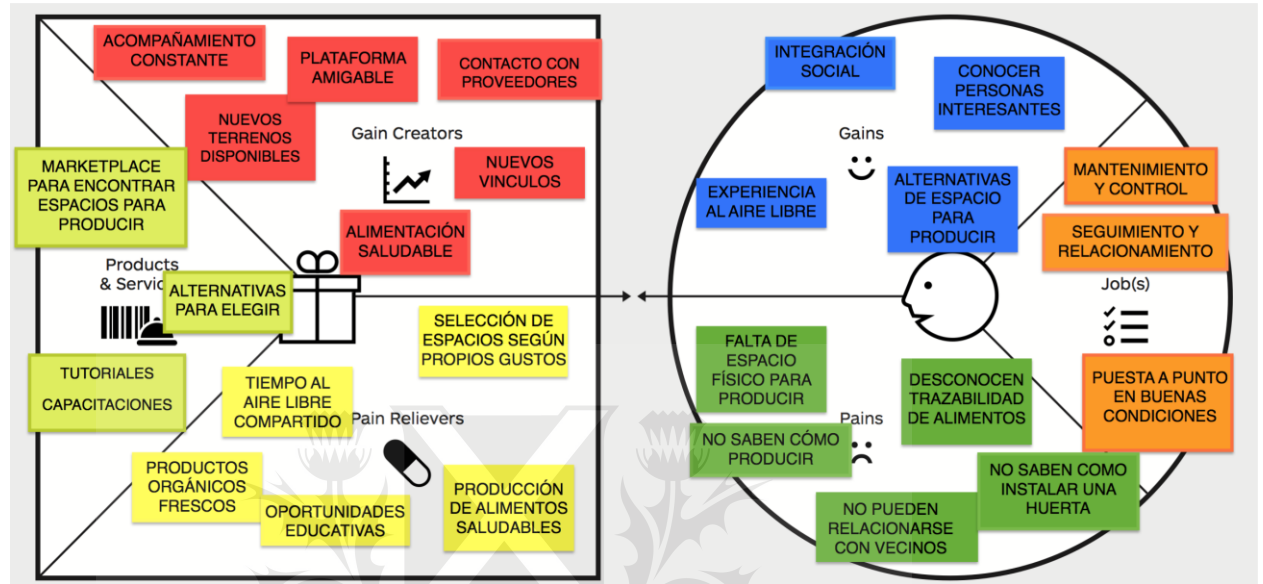
- El Periódico – Lo último en huertos urbanos.
<https://www.elperiodico.com/es/extra/20170623/huertos-urbanos-sin-tierra-ahorran-90-agua-6124241>
- Huertas en Red <http://www.huertasenred.org/>
- Infocampo – Charlas de capacitación para producir alimentos en casa.
<https://www.infocampo.com.ar/huerta-en-una-hora-lanzan-un-nuevo-ciclo-gratuito-de-charlas-para-producir-alimentos-en-casa/>
- Infocampo – Donación de alimentos a hospitales y comederos
<https://www.infocampo.com.ar/pequenos-productores-donaron-diez-toneladas-de-verduras-a-hospitales-y-comedores/>
- Infocampo – Huertas Verticales <https://www.infocampo.com.ar/huertas-verticales-la-alternativa-que-permite-sembrar-aun-sin-tener-suelo/>
- Infocampo – Los 7 errores que impiden el éxito de la huerta.
<https://www.infocampo.com.ar/los-7-errores-mas-comunes-que-impiden-el-exito-de-la-huerta-desde-la-semilla/>
- IPSOS - 22 de Noviembre 2019 <https://www.ipsos.com/es-ar/12-tendencias-que-estan-cambiando-el-mercado-de-alimentos-y-bebidas>
- La Nación – Cambios de hábitos
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/cuarentena-sustentable-oportunidad-cambiar-habitos-nid2350459>
- La Nación – Empeza la huerta en tu casa
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/cinco-preguntas-respuestas-empezar-huerta-nid2249333>
- La Nación – Sube el precio de frutas y verduras
<https://www.lanacion.com.ar/economia/por-nubes-subes-precio-verduras-frutas-hay-nid2348042>

- La Nación – Transformar un espacio desaprovechado
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/la-transformacion-espacio-desaprovechado-patio-moderno-funcional-nid2321613>
- Muhimu – La revolución de las huertas urbanas <https://muhimu.es/medio-ambiente/la-revolucion-de-las-huertas-urbanas/>
- PASA – Plan de Asistencia Social Alimentaria – Marcelo Blanco
<https://www.youtube.com/watch?v=EPik9-wDI68>
- Sitopia sitopia.com.ar
- Stuff – Nuevas Zelanda – Food with benefits, the urban agriculture revolution.
<https://www.stuff.co.nz/life-style/food-wine/food-news/108756138/food-with-benefits-the-urban-agriculture-revolution>
- Sueño Verde <http://www.s-verde.com.ar/>
- Tallo Verde <https://www.talloverde.com>
- The Plant Based Diet – Michael Greger, MD
<https://www.youtube.com/watch?v=k8hgfXmZSHE>
- Verde al Cubo <https://www.verdealcubo.com/general/bienvenido>

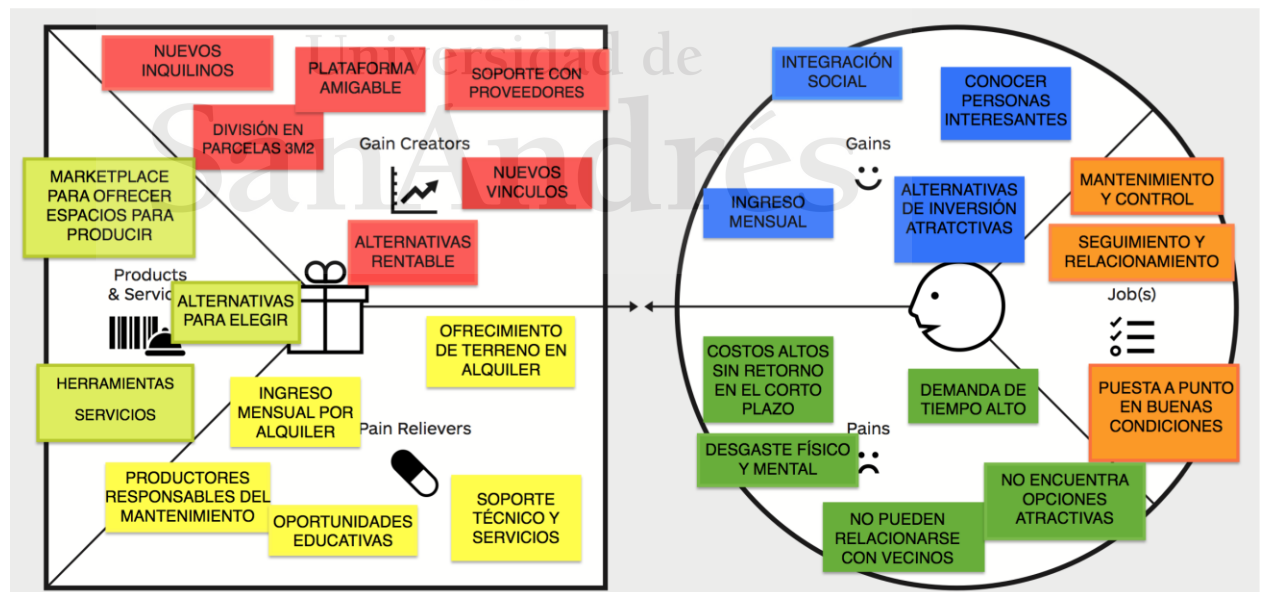
XIII. Anexos

ANEXO 1

VALUE PROPOSITION CANVAS: HORTICULTOR



VALUE PROPOSITION CANVAS: PROPIETARIO



ANEXO 2 - ENTREVISTAS

Guía de entrevistas

Datos generales:

Nombre, apellido, edad, ocupación, estado civil.

Preguntas para interesado en producir:

1. ¿En qué ocupa tu tiempo libre?
2. ¿Qué actividad o rubro nuevo estaría interesado en aprender?
3. ¿Cómo se imagina el mundo en los próximos años?
4. ¿Cómo se considera a sí mismo aportando al cuidado del medio ambiente?
5. Si pudiera elegir un modo de colaboración a escuelas y familias necesitadas, ¿cuál sería?
6. En la zona donde usted vive, ¿qué tipo de actividades recreativas y en grupos suelen hacerse al aire libre?
7. A la hora de elegir comprar vegetales, ¿qué 3 parámetros le resultan relevantes?
8. ¿Tiene intenciones de mejorar la calidad de alimentos que consume diariamente?
9. ¿Le interesaría participar en la producción de sus propios alimentos?
10. ¿Destinaría tiempo y dinero para aprender a producirlos?
11. ¿Cuenta con un espacio físico para poder hacerlo? (patio, jardín, terreno)
12. ¿Qué tipo de relación le gustaría tener con sus vecinos?

Preguntas para interesado en poner a disposición:

1. ¿Qué alternativas de inversión conoce hoy en día?
2. ¿Qué características debe tener una alternativa de inversión para resultar atractiva?
3. ¿Qué 3 valores reconoce en las personas con las que hoy tiene trato diario?
4. ¿En quienes deposita confianza?

5. ¿Qué aspectos se destacan en un buen anfitrión?
6. A la hora de recibir invitados, ¿cómo preparas el ambiente?
7. ¿Es propietario de un terreno que hoy no tiene un uso determinado?
8. ¿Está cansado de solo poner plata en él sin ver ingreso alguno?
9. ¿Mantenerlo se hace difícil?
10. ¿Le gustaría percibir un ingreso mensual y ponerlo a disposición de sus vecinos?
11. ¿Si esa persona viniera referida y estuviese recomendada, le permitiría el acceso?

ANEXO 3 - CANVAS CONTEXT MAP

