



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Graduación

Plan de Negocio: SaveEat

Plan de negocio para redistribuir los excedentes de comida de comercios alimenticios a través de la app móvil "SaveEat", con el objetivo de reducir el desperdicio de alimentos de la Provincia de Buenos Aires y C.A.B.A.

Autora: Camila Inés Melhem

Legajo: 30337

Mentor: Gabriel Berger

Fecha: 30 de Diciembre, 2022

ÍNDICE

RESUMEN/ABSTRACT + PALABRAS CLAVES.....	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN - Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	6
CAPÍTULO 2- Análisis del Sector e Investigación de Mercado.....	12
CAPÍTULO 3- Modelo de negocio (CANVAS).....	22
CAPÍTULO 4- Plan de Marketing.....	42
CAPÍTULO 5- Operaciones del Negocio.....	51
CAPÍTULO 6 – Costos, Finanzas e Inversión.....	58
CAPÍTULO 7- Equipo.....	65
CAPÍTULO 8- Aspectos Legales.....	68
CAPÍTULO 9- Plan de Implementación y Riesgos.....	70

CAPÍTULO 10- CONCLUSIONES.....	73
BILIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	75
ANEXOS.....	78



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Según información de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (2018), a nivel mundial, se desperdicia un tercio de los alimentos producidos por año para consumo humano, lo que equivale aproximadamente a 1.300 millones de toneladas de alimentos anuales. Dicha comida sería suficiente para alimentar a 2.000 millones de personas. Cada vez son más las personas con hambre en el mundo, de acuerdo con la FAO, 690 millones de personas pasaron hambre en 2019. Es visible que existe una contradicción entre el desperdicio de alimentos y la falta de los mismos. Actualmente somos parte de un mundo donde millones de personas se encuentran desnutridas y hambrientas, donde con el fin de cultivar alimento se destruyen hábitats naturales únicos, y aun así se desperdicia casi la mitad de la comida que se produce globalmente.

El despilfarro alimenticio es una cuestión que nos afecta a las personas por igual y, por ende, todos tenemos un papel que desempeñar en su disminución. Por ello, es fundamental que los gobiernos establezcan medidas que concienticen a las empresas para que colaboren y para que se controle aún más el desperdicio de alimentos en la cadena de suministro.

En este trabajo se presenta un modelo de negocios que aborda la alimentación de las personas centrado en atenuar la crisis del desperdicio de alimentos. SaveEat, busca inspirar y capacitar a las personas para que tomen iniciativa contra esta problemática, consiguiendo que las personas estén informadas y practiquen el consumo consciente. Por medio de la *app* las personas pueden obrar bien y conseguir algo a cambio: los consumidores pueden acceder a comida de calidad a precios reducidos, nuestros socios reducen los desechos y conocen a nuevos consumidores, y todo esto beneficia al medio ambiente a través de la reducción de desechos.

SaveEat, es una aplicación móvil que conecta a los clientes con restaurantes y tiendas que tienen excedentes de alimentos sin vender. La misión es contribuir a la disminución del desperdicio de alimentos en la Provincia de Buenos Aires y CABA. Para ello, se plantea un sistema donde el excedente de alimentos de los restaurantes, supermercados, panaderías, entre otros comercios se venden a menor precio, el objetivo es generar ingresos de comida que de lo contrario se hubiera desperdiciado.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO I: Introducción

Evaluación de la oportunidad de negocio

A lo largo de los años, las cifras relacionadas al desperdicio de alimentos continúan desconcertándonos. En el mundo, según estudios de la ONU para la Alimentación y Agricultura (FAO, 2018), se desperdicia aproximadamente 1/3 de la producción de los alimentos destinados al consumo humano, lo que equivale a aproximadamente 1.300 millones de toneladas al año. De acuerdo al estudio “Desperdicio de alimentos en supermercados y autoservicios de Argentina” elaborado por la FAO (2021), en Argentina, casi el 5% de las ventas de comida de productos frescos, perecederos y almacén en autoservicios y supermercados se tira a la basura, lo cual equivale a unas 123 mil toneladas anuales. Sin embargo, la indigencia en el país alcanza como mínimo al 8,2% de las personas (en el 2021), por lo que desperdiciar alimento debería ser motivo de preocupación tanto para los gobiernos como para las empresas.

La inseguridad alimentaria no es nada nuevo en Argentina. De acuerdo a un artículo del Cronista (2021), el país declaró una emergencia alimentaria en 2002 y se ha ampliado continuamente desde entonces. Del mismo modo, según un estudio realizado por la Dirección de Agroalimentos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2021), se estima que se pierden 16 millones de toneladas de alimentos anuales en Argentina, lo que representa el 12,5% de la producción agroalimentaria del país.

El desperdicio ocurre en todos los procesos de producción, cultivo, procesado, distribución y consumo. Es decir, tanto los agricultores, como las compañías, los restaurantes, así como los consumidores, tienen responsabilidad en la cantidad exorbitante de comida que se pierde.

Por suerte, cada vez hay mayor conciencia social, una sensibilización que ha incrementado con la pandemia. Según un artículo de Expok (2022), hoy día, hay una tendencia hacia la “economía circular”, sistema económico y social que tiene como objetivo la producción de bienes y servicios al tiempo que reduce el consumo y el desperdicio de materias primas, agua y fuentes de energía. Este ofrece un modelo que permite estimular el crecimiento económico y generar empleo mientras preserva la naturaleza y reduce las emisiones de gases de efecto invernadero. Se basa en la regla de las 4R: reducir, reutilizar, redistribuir y reciclar. Asimismo, en dicho artículo, se expone que en la actualidad, China y Europa son los líderes mundiales en la transición hacia la circularidad.

De acuerdo a un relevamiento realizado por la consultora Kearney (2021) entre 150 compañías a nivel global, aquellas que adoptaron modelos de negocios circulares reportaron un aumento de los ingresos del 32%, una maximización del 38% en el ahorro de costos, un incremento del 50% en la fidelidad de los clientes y del 70% en el reconocimiento de marca.

Actualmente, existe una creciente demanda de responsabilidad por parte de los consumidores, desde el abastecimiento responsable de ingredientes hasta el embalaje sostenible. En los últimos cinco años, impulsado por su impacto positivo y la creciente conciencia de los problemas que enfrenta nuestro sistema alimentario, el sector *FoodTech* ha pasado de ser una tendencia emergente a una de las áreas más desarrolladas en el mundo de las startups. Esta se centra principalmente en convertir la industria agroalimentaria en un sector más moderno, sustentable y eficiente en todas sus etapas, desde la preparación de los alimentos hasta su distribución y consumo mediante el uso de la tecnología.

En adición, la pandemia supuso un antes y un después en los hábitos de consumo de la gente. Hoy en todos los puntos de contacto con el cliente hay un canal digital que toma mayor relevancia. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2022), durante el primer semestre de 2022 hubo un crecimiento del *e-commerce* en Argentina equivalente a un 73% respecto al primer semestre del 2021, con una facturación de \$1.090.480 millones

de pesos. No sólo el *e-commerce* levantó vuelo tras la pandemia. El teletrabajo, el uso de aplicaciones de *delivery*, pagos digitales, *contactless*, *e-learning*, telemedicina y la visualización de videos online son otras de las tendencias que se potenciaron durante estos últimos meses.

En base al artículo de Forbes (2022), debido a la pandemia, la forma de consumo a nivel mundial se modificó y el uso de *apps* de *delivery* de alimento incrementó en la región un 36%. En base al artículo de Forbes (2022), debido a la pandemia, la forma de consumo a nivel mundial se modificó y el uso de *apps* de *delivery* de alimento incrementó en la región un 36%. Conforme a los datos obtenidos por la consultora Statista, el incremento en el país se encuentra en el orden del 13%. De seguir así, se proyecta que -para el 2024-, la industria representará más de US\$ 1 millón, ubicándose entre las que más facturan a nivel nacional y regional.

A su vez, si bien por un lado, la pandemia llevó al resurgimiento de la afición por la cocina (debido al teletrabajo e incremento del tiempo en casa), por otro lado, según datos del Clarín (2021), llevó a que la gastronomía cayera un 39% con respecto a 2019, pero como contrapartida, los despachos de alimentos y bebidas por vías electrónicas saltaron del 15% al 36% y la cantidad de órdenes de compra online se duplicaron (de 41,9 millones a 80,3 millones), señala un estudio de Kantar elaborado para la CACE.

En otra órbita, la sustentabilidad ganó mayor peso en los consumidores. Este tipo de consumo se duplicó en la Argentina y Latinoamérica durante la pandemia. Según un estudio de principios del 2021 de la consultora internacional Kantar, en Argentina 7 de cada 10 personas sienten que pueden hacer algo por el medio ambiente, y para el rango etario de 17 a 25 (*centenials*), el número asciende a 8 de cada 10 que se sienten más empoderados. Este nuevo paradigma del “consumidor empoderado” va de la mano de que los hábitos de consumo giren hacia productos que “no contaminen” o aquellos que sean más “sustentables”.

Por otra parte, de acuerdo a un artículo de Forbes (2021), el cliente celebra la transformación digital pues trae mejor manejo de los tiempos, que el cliente

pueda hacer un pedido desde su casa y de forma segura y le puede ahorrar tiempo a los colaboradores y al cliente. Nos volvimos más productivos y ágiles. Por consiguiente, y ya volviendo a la normalidad, frente a esta cultura de la inmediatez y falta de tiempo, tomamos provecho de la tecnología que viene a agilizar y simplificar la rutina de las personas. Si bien los *millennials* es el grupo etario más informado y que, por ende, aprovecha más esta modalidad de consumo, la pandemia popularizó el uso de las plataformas y aplicaciones de *delivery* en personas mayores, el rango etéreo que más crece son los mayores de 45 años, pues hubo una digitalización forzada que, a nuestro beneficio, llevó a que hoy el público sea más amplio y heterogéneo.

Además, en base a un artículo de iProfesional (2021), se observó que las *apps* de *delivery* tuvieron un crecimiento exponencial en 2020 y están en el podio de las empresas con más desarrollo en los últimos 12 meses. No solo ello, sino que si se comparan las compras del 2020 vs. 2019, se observa un incremento de más del 400% en pedidos de farmacias, en supermercados los pedidos cuadruplicaron, así como también se duplicó la cantidad de pedidos de comida en restaurantes y tiendas especializadas (dietéticas, carnicerías, verdulerías, entre otros).

El caso de que haya *benchmarks* exitosos es un gran motivador de la idea. Nuestro principal referente es la empresa Too Good To Go¹, fundada en el 2016 en Dinamarca, ya presente en 15 países de Europa y se ha extendido a Estados Unidos y Canadá. Actualmente, la empresa asegura tener 46 millones de usuarios en todo el mundo y trabajar con más de 112.000 establecimientos. Asimismo, existen otras *apps* que ayudan a disminuir el desperdicio de alimentos como Olio² que proporciona una plataforma para que los vecinos compartan alimentos no deseados y otros artículos de forma gratuita o Karma³ que lleva a cabo un servicio muy similar al de Too Good To go, entre otros.

¹ <https://toogoodtogo.es/es>

² <https://olioex.com/?lang=es>

³ <https://old.karma.life/>

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Se propone un plan de negocio basado en el concepto: “Un planeta sin desperdicio de alimentos”. La misión es contribuir a la disminución del desperdicio de alimentos en la Provincia de Buenos Aires y CABA. Para ello, planteamos un sistema donde el excedente de alimentos de los restaurantes, supermercados, panaderías, verdulerías y dietéticas se venda a menor precio, el objetivo es generar ingresos de alimento que de lo contrario se hubiera desperdiciado.

El modelo de negocio de SaveEat se basa en conectar consumidores con negocios cuyos productos de lo contrario no se hayan vendido y hayan sido eliminados. ¿Cómo? A través de una *app* móvil donde las empresas pueden agregar el excedente de comida que tienen, y los consumidores pueden ver la oferta disponible.

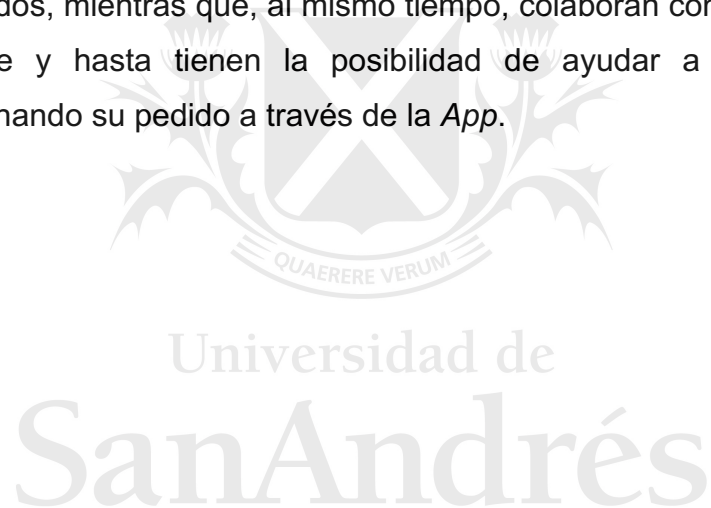
La empresa genera ingresos cobrando un porcentaje de comisión por cada pack vendido. Es una *win-win-win situation* que permite a las empresas ganar dinero con la comida que sería de otra manera desperdiciada mientras alcanza nuevos clientes y consumidores para acceder a alimentos a precios asequibles para reducir el desperdicio de alimentos, todas las partes teniendo un impacto positivo en el medio ambiente.

A la propuesta original se optó por agregar la opción de comprar un pack solidario, permitiendo a los consumidores, a través de la *app*, comprar un pack de comida para destinarlo a donación. Esto está respaldado por la Reforma de la ley 27.454 de régimen especial para la donación de alimentos, más conocida como Ley Donal⁴. Es una ley nacional que establece un régimen especial para

⁴ Estado de vigencia según la SAIJ: Vigente de alcance general
<http://www.saij.gob.ar/resultados.jsp?r=moreLikeThis%28id-infojus%2C%20numero-norma%5E4%2C%20tipo-documento%5E4%2C%20titulo%5E4%2C%20jurisdiccion%2C%20tesauro%2C%20provincia%2C%20tribunal%2C%20organismo%2C%20autor%2C%20texto%5E0.5%29%3A27454&o=0&p=25&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia/Vigente%2C%20de%20alcance%20general%7CTema%5B5%2C1%5D%7COrganismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B5%2C1%5D%7CJurisdicci%F3n/Nacional%7CTribunal%5B5%2C1%5D%7CPublicaci%F3n%5B5%2C1%5D%7CColecci%F3n%20tem%Etica%5B5%2C1%5D%7CTipo%20de%20Documento/Legislaci%F3n/Ley&s=fecha-rango%7CDESC&v=colapsada>

que personas y empresas puedan donar productos alimenticios a instituciones públicas o privadas de bien público para ser distribuidas entre la población más vulnerable económicamente. En el 2018 se aprobó la modificación de dicha ley emitida en el 2004 donde se reincorporó el artículo 9 que le da cierto resguardo legal al donante. Esto tiene el objetivo de fomentar la donación de alimentos por parte de las empresas.

La propuesta de valor para los comercios gastronómicos es que pueden darle un valor adicional a ese excedente de alimento, optimizando costos y, así, obtener un ingreso adicional. La plataforma también permite flexibilidad para publicar su oferta y atrae nuevos clientes para las empresas suscritas a la *app*. Respecto a los usuarios finales, les permite comprar productos de calidad a precios reducidos, mientras que, al mismo tiempo, colaboran con el cuidado del medioambiente y hasta tienen la posibilidad de ayudar a personas con necesidad, donando su pedido a través de la *App*.



CAPÍTULO II: Análisis del Sector e Investigación de Mercado

El desperdicio de alimentos es una problemática global, no solo del mundo desarrollado a la que cada vez se le da más atención y prioridad. Las cifras sobre el *foodwaste* son cada vez más impactantes en un mundo donde aproximadamente 1.000 millones de personas están desnutridas y hambrientas. Cada vez son más las medidas del gobierno, organizaciones y empresas que toman iniciativa para atenuar el despilfarro de alimentos.

En su libro “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” (1980), Michael E. Porter plantea que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado y sugiere la metodología de las Cinco Fuerzas para analizar la estructura de una industria y sus competidores, un modelo para predecir la evolución de la industria.

Se utilizará dicho modelo desarrollado por Porter pues es una herramienta útil para conocer la situación de la industria en la que se introduciría SaveEat, identificando la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos productos y servicios sustitutos y finalmente, el poder de negociación del cliente.

Cinco Fuerzas de Porter

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para analizar los competidores potenciales, es necesario analizar las barreras de entrada, por ejemplo, las economías de escala, la alta inversión inicial de capital para el desarrollo de la *app* o la fidelización de las cadenas de comida. También, la diferenciación del producto, el acceso a los canales de distribución y cuestiones legales para operar en la industria.

En primer lugar, respecto a los costos iniciales hay dos grandes barreras de entrada: los costos de desarrollo del producto y, fundamentalmente, el costo que conlleva la gran adquisición de usuarios. Es un hecho que poca gente utilizaría una aplicación si sabe que no hay una masa relevante de gente interactuando allí. Hay un punto de masa crítica, que varía de aplicación en aplicación, que es cuando algo se empieza a masificar y crece ya casi orgánicamente, esto es el *Customer Acquisition Cost*.

En adición, para adquirir un usuario hay diferentes costos de marketing, como es el caso de Mercado Pago que al lanzar la *app* en 2018 realizó múltiples campañas en la media, al mismo tiempo que se ofrecían descuentos a algunas cadenas grandes para que lo prueben y utilicen la *app* con el fin de transmitir confianza al resto. Al principio, como muy poca gente hacía clic en la publicidad de MercadoPago, el costo ponderado de todo el dinero que se gastó en publicidad dividido la cantidad de usuarios que transaccionaron con la empresa daba USD 10 para que un usuario se descargue la *app* (muy caro). Hoy día, tras haberse hecho más conocido y haber conseguido una gran base de usuarios fieles a la *app*, se paga una fracción de dólar y, además, tampoco hay que dar descuentos, pues ya la gente se descarga la aplicación por recomendación de otros usuarios que lo usan y saben que es seguro el servicio. Es decir, en los inicios, por ejemplo, se invertía un millón de dólares y obtenían un millón de usuarios y, ahora, invierten un millón de dólares y obtienen tres millones de usuarios. Entonces, hay un costo de llegar al nivel de masa crítica donde haya un *network effect* suficientemente grande como para que el negocio crezca solo.

En segundo lugar, referente a las economías de escala, la mayor parte de los costos de SaveEat son costos variables, es decir, varían a los pequeños cambios en los niveles de la actividad de la empresa (por ejemplo, el aumento o disminución de la masa de clientes). Por ejemplo, en un principio, ya que SaveEat es poco conocido, deberá realizar descuentos a los comercios clave que conviene que estén en la *app* para generar seguridad y fomente su instalación. Ahora, una vez que haya ganado una masa crítica de clientes, esos descuentos desaparecerán. Entonces, considerando que ya pasado el primer

año del lanzamiento de la *app* la clientela será mayor, SaveEat obtendría economías de escala. Es así que por cada cliente adicional, el costo unitario será menor debido a que el costo total se redistribuiría entre una masa mayor de clientes.

Por otra parte, SaveEat posee *partnerships* con los comercios gastronómicos para que estos se encarguen de entregarles el *pack* de comida a los usuarios pero aún se toma el control cuando se trata de contacto con los clientes. La aplicación utilizará un canal de distribución digital que no se considera una barrera de entrada alta, pues cualquier que tenga su propia aplicación podría utilizar como medio las tiendas digitales de Apple o Android.

Para finalizar, actualmente, es sencillo introducirse en esta industria debido a que hay mayor acceso a herramientas tecnológicas, por lo que hoy es más fácil convertir una idea en proyecto. Si bien los costos involucrados en la creación de una *app* son relativos, dado que se puede llevar a cabo sin invertir mucho dinero pero es una realidad que si se busca posicionarse en las grandes ligas habrá que invertir un monto importante para el diseño y desarrollo del producto/servicio.

2. Poder de negociación del proveedor

Un proveedor tiene mayor poder de negociación si es capaz de influir más en las decisiones de la empresa que adquiere sus insumos. En este caso, el poder del proveedor dependerá de si opera en un mercado de monopolio, o sea, que haya un único proveedor del factor que la empresa requiere.

En primer lugar, se encuentran los comercios gastronómicos como proveedores, pues son quienes ofrecen sus productos en la *app* y los encargados de entregárselos a los usuarios finales. El servicio que estos proveen afecta directamente la calidad y la percepción que los usuarios de la plataforma tienen de SaveEat.

En segundo lugar, gran parte de las aplicaciones utilizan servidores en la nube para almacenar la información de los usuarios, y existen varias compañías de bases de datos, como Amazon Web Services (AWS), Azure de Microsoft, Google

Cloud Services, entre otras. Cabe destacar que no es tan fácil sustituir a una por otra pero no porque una compañía y otra no se pueden combinar, sino porque después hay programas que corren sobre los sistemas ya instalados, con lo cual se puede hacer una migración pero no sería automática.

Otro proveedor fundamental para el funcionamiento de SaveEat son los sistemas de geolocalización, navegación y mapas. Son sistemas que funcionan como radar, pues permiten obtener la ubicación geográfica real de un objeto. Por medio de estos, se podrán identificar y ubicar los dispositivos tanto de los comercios como de los usuarios finales. Son claves para determinar la distancia que hay entre la ubicación del usuario final con los comercios y, en base a la cercanía, sugerirle determinado establecimiento de alimento para realizar su pedido.

3. Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente, en la industria existe un competidor directo que realiza algo similar a lo que se plantea y es Winim. Asimismo, juegan en la industria el Banco de Alimentos y Nilus por ejemplo, empresas que podrían considerarse competidores de SaveEat. Luego, a nivel mundial, hay varias empresas exitosas con modelos de negocio similares a SaveEat funcionando, como es el caso de Too Good To Go. Sin embargo, SaveEat logra diferenciarse de alguna manera. Por esta misma razón, si bien en Latinoamérica el mercado no está muy desarrollado, hay potenciales rivales en Europa y Estados Unidos que podrían decidir expandirse hacia nuestro territorio también.

A través de la *app* Too Good To Go los usuarios tendrán acceso a una “bolsa sorpresa” a mitad de precio de su valor original. Una vez seleccionado el pack, el usuario lo recoge en el establecimiento escogido sin saber lo que habrá dentro. En el caso de SaveEat además se ofrece la opción de comprar un *pack* solidario para destinarlo a donación y se considera la posibilidad de asociarse con una empresa de *delivery* sustentable para incluirlo como opción para todos los comercios que participen en la *app* una vez comience a tener una masa de clientes más amplia.

Por otra parte, respecto a las empresas, como el Banco de Alimentos o Nilus, pueden considerarse como rivales pues ofrecen un servicio similar al de SaveEat, ya que, tienen el mismo propósito de reducir el desperdicio de alimentos y su objetivo es rescatar alimentos que están a punto de desperdiciarse y llevarlos a comedores sociales. En el caso de Nilus, se llevó a cabo una plataforma que une comedores sociales con donantes de comida, y justamente en la plataforma de SaveEat existirá la opción de comprar un *pack* solidario para donar alimento, por ende, se podría considerar generar una alianza con dicho emprendimiento (y así también facilitar la logística) en un futuro.

Sin embargo, como se plantea en el artículo de Wired (2022), la logística de desviar el exceso de alimentos de un restaurante a un banco de alimentos o refugio, teniendo en cuenta los estándares de refrigeración y seguridad alimentaria, es compleja. Justamente, se propone pensar en el tema de la seguridad alimentaria y el hambre por separado del problema del desperdicio de alimentos. En dicho artículo, Lucie Basch, cofundadora y directora de expansión de Too Good To Go, plantea que, en gran parte, el origen de la *app* es porque las tiendas planteaban que han estado buscando organizaciones benéficas para que recojan sus excedentes de alimento pero no consiguen, pues las organizaciones benéficas locales no tienen los medios para recolectar bolsas sorpresa de restaurantes repartidos por toda la ciudad.

El comercio electrónico y el uso de *apps* móviles es un sector que está en auge y están siendo empleados cada vez más. Es una industria donde podrían ingresar rivales sin que los competidores existentes en el mercado se vean obligados a sacrificar volúmenes de ventas ante los nuevos entrantes. La cuestión recae en diferenciarse del resto y lograr estrategias para mantener la fidelidad de los clientes.

4. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Sustitutos son aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades y que tienen la capacidad de reemplazar ese bien o servicio, ya sea

por un menor precio, calidad y/o gustos de los consumidores. Cuantos más hay, el ingreso a la industria se hace menos atractiva.

En la industria, los productos sustitutos que se identifican son tanto las aplicaciones de *delivery* de comida, como Rappi o PedidosYa y otras alternativas para solucionar el desperdicio de alimentos, como el Banco de Alimentos o Plato Lleno. En cuanto a los primeros, parecería ser poco probable que estas adopten el modelo *low cost* pues son aplicaciones que funcionan de manera exitosa hace un tiempo ya, por lo que pasar por un cambio estructural del modelo de negocios no parecería plausible dado todo lo que ello conlleva.

Por el otro lado, respecto a las empresas que promueven las donaciones de productos que, por alguna razón, salieron del circuito comercial a entidades sociales, podrían considerarse una amenaza para SaveEat. Además de evitar el desperdicio de alimentos, cuidar el medioambiente y alimentar a personas hambrientas, las empresas podrían conseguir como beneficio económico recibir un descuento en el Impuesto a las Ganancias (hasta un 5% de la Ganancia Neta Imponible), gracias a su donación.

Asimismo, las empresas donantes son quienes realizan la entrega de los productos donados, sin embargo, esto no constituye un costo adicional, ya que, de cualquier manera la empresa donante tendría que invertir recursos en deshacerse de los alimentos no comercializables.

No obstante, el excedente tendrá valor mientras se pueda donar, pues al donar mercadería, se habría una posibilidad de obtener un beneficio fiscal, si bien la operatoria administrativa en estos casos puede resultar desafiante. Ahora bien, el residuo no solo no tiene valor, sino que incluso cuesta dinero gestionarlo (costos de logística, de destrucción, etc.). Por ende, para el caso de donaciones de alimentos cocinados (como platos gourmet, *patisserie*, etc.), este tipo de empresas no resultarían una amenaza debido a que esta categoría de alimentos queda fuera de su alcance pues aceptan alimentos no perecederos y frescos, como lácteos, congelados, frutas y verduras, aceites, fideos, entre otros.

5. Poder de negociación del cliente

Al ser una *two-sided platform* y funcionar como intermediarios, se tiene por un lado los comercios gastronómicos y por el otro el usuario final. Ambos tienen la posibilidad de desuscribirse de la aplicación en cualquier momento ya que la suscripción es gratuita. Por este motivo, será clave lograr una fidelización importante con los clientes, como así también brindar ofertas y un valor adicional, como sería tener la opción de donar a través de la *app* por ejemplo. Para esto, buscaremos posicionar a SaveEat como una empresa de alta responsabilidad social tanto para los comercios gastronómicos como para los usuarios que utilicen la aplicación. En segundo lugar, habrá que centrarse en brindar ofertas atractivas respecto a descuentos importantes en la compra de los packs de alimentos y fundamentalmente lograr alianzas con comercios gastronómicos que los clientes valoren.

De todas maneras, respecto al poder de negociación de los usuarios de la *app* se considera que será bajo pues al final se trata de precios que ya cuentan con importantes descuentos. Por ende, no se tendrá en cuenta que haya margen para bajar los precios aún más de lo que ya se ofrecen.

Finalmente, en el caso de su aplicación en la Provincia de Buenos Aires, como aún no hay *apps* móviles que ofrezcan este servicio, genera que los usuarios no puedan optar por otros proveedores. Por ende, disminuye el poder de negociación del cliente. Ahora, a medida que aparezcan nuevos competidores, irá incrementando su poder de negociación.

En conclusión, SaveEat ingresaría como rival en una industria con bajas barreras de entrada. Como actualmente el modelo de negocios es innovador en el país y aún no ha sido desarrollado a gran escala, SaveEat posee poca amenaza de sustitutos. A su vez, la rivalidad entre competidores existentes es media/baja, pues si bien existen otras empresas internacionales que ofrecen un servicio similar y en el país existen empresas enfocadas en atacar la misma problemática, no se consideran gran amenaza porque SaveEat logra diferenciarse de estas y aquella que está presente en el mercado aun no obtuvo gran popularidad y posicionamiento en la industria.

Análisis DAFO

Según Kenton, W. (2022) en el artículo “SWOT Analysis: How To With Table and Example” de Investopedia, el análisis DAFO es una herramienta para estudiar la situación de una empresa o proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades).

Debilidades

- Al ser un emprendimiento, implica una fuerte inversión inicial en marketing y publicidad para dar a conocer la marca y ponerse a la par rápidamente de Winim que ya opera en el mercado.
- SaveEat es un proyecto a crear desde cero, y el equipo a cargo carece de experiencia en llevar a cabo este tipo de negocios lo cual podría repercutir negativamente en la confianza de socios clave como los inversores.
- Hay una carencia de conocimientos técnicos y tecnológicos, como de aplicación móvil, lo cual genera una dependencia en los programadores contratados.
- SaveEat depende plenamente de sus clientes, tanto de los comercios gastronómicos como de los usuarios y esto conlleva altos costos de fidelización, pues habrá que apuntar a satisfacer muchas necesidades de nuestros clientes para ello.

Amenazas

- Como se planteó en las Cinco Fuerzas de Porter, las barreras de entrada a la industria no son elevadas, por ende, la principal amenaza son los potenciales rivales, debido al fácil ingreso al mercado y puesto que se le está poniendo cada vez más énfasis a la problemática del desperdicio de alimentos, cabe la posibilidad de que surjan nuevos rivales con servicios parecidos, lo cual podría incrementar el poder de negociación de los clientes al haber más variedad de oferta en la industria.
- Las condiciones políticas y económicas del país (crisis, cambio de las reglas del juego constantes, trabas legislativas, inestabilidad económica y política).

Fortalezas

- SaveEat es una empresa social, es decir, tiene un impacto positivo en el medioambiente o en la sociedad y, a la vez, resulta rentable el negocio. Actualmente, se le pone cada vez se pone más foco en los movimiento sociales que promueven el cuidado del planeta. La aplicación abarca el desperdicio de alimentos, una causa que hoy día está en el centro de las discusiones. Por ello, por un lado, los comercios gastronómicos pueden utilizar esto a su favor para mejorar su reputación e imagen como empresa social y, por otro lado, se apoyaría a personas que realmente se beneficien del acceso de alimentos de calidad a menores precios.
- Otra de las grandes fortalezas es la colaboración con alguna de las ONG involucradas en la donación de alimentos para implementar la idea del pack solidario, ya que estos son expertos en el tema.
- SaveEat sería la única aplicación que ofrezca este servicio en la Provincia de Buenos Aires. Luego, en CABA existe un solo competidor, Winim.
- Adaptabilidad de la plataforma hacia nuevos servicios o mercados.
- Descarga gratuita de la aplicación.
- Gran ventaja competitiva: al ser uno de los primeros en ofrecer este servicio es más difícil ser sustituido, pues en gran parte el beneficio de estar en la red o en la *app* es justamente por estar allí dentro.

Oportunidades

- Actualmente, hay miles de comercios gastronómicos que tienen excedentes diarios y que acaban desechando esas sobras en perfectas condiciones, generando pérdidas y un daño al medioambiente.
- La digitalización es otro factor clave que demuestra un presente y futuro prometedor: se proyecta que el *e-commerce* en Argentina crezca aún más en los siguientes años.
- El modelo de negocio de SaveEat posee gran capacidad de expansión. En primer lugar se buscará obtener una base sólida en Buenos Aires, para luego apuntar a crecer en otras ciudades. Para SaveEat no supondría costos excesivamente altos, pero sí un importante aumento en el volumen de ingresos, en consecuencia el margen de beneficio sería mucho mayor.

En un futuro se procura alcanzar nuevos mercados fuera de Argentina, como Uruguay por ejemplo.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO III: Modelo de negocio (CANVAS)

Un modelo de negocio se define como “las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14). Para estos, la mejor forma de definir un modelo de negocio es a través del *Business Model Canvas*, una herramienta estratégica que consta de: segmento de mercado, proposición de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Como mencionamos anteriormente, SaveEat es una *two-sided platform*, por ende, se analizará el *Business Model Canvas*, para ambos clientes: los comercios gastronómicos y los usuarios finales. A continuación se expone un cuadro, a modo de resumen:

Business Model Canvas				
Designed for:		Designed by:		Date:
Version:				
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Empresa de delivery • Comercios que confían en la app 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Creación, desarrollo y mantenimiento de la plataforma. • Contratos con comercios valorados por los usuarios. • Contratos con una cadena variada de comercios adherida y de buena calidad. • Marketing y publicidad de la marca. 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • Consumo responsable • Ahorro monetario y de tiempo. • Mayor volumen de ventas y menor desperdicio de inventarios. • Acceso a productos y alimento de calidad y a un menor precio. • Fuente de ingresos adicional para los comercios. • Atracción de nuevos clientes para los comercios. • Nuevo canal de distribución para los comercios. 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Soporte técnico 24 hrs. • Experiencia de compra agradable y guiada. • Evaluación constante de calidad y del servicio. • Comunicación directa con los comercios que formen parte. • Reseñas y calificaciones. • Redes sociales. 	Customer Segments <p>Usuarios finales: Concientizados con la problemática del desperdicio de alimentos, con dificultad de tiempo o dinero para acceder a productos y alimentos de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Familias jóvenes y familias numerosas. • Estudiantes universitarios. • Personas motivadas por la causa social. <p>Comercios: Ubicados en AMBA que cuenten con excedentes de comida diarios.</p>
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos: equipo directivo de finanzas, marketing, programadores y demás empleados. • Recursos Físicos: espacio de <i>coworking</i>, equipo material. • Recursos Tecnológicos: plataforma, base de datos, etc. • Recursos Económicos: inversión inicial, patente, etc. 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Agentes de venta • Apple Store • Play Store • Redes sociales • Página web 	

Cost Structure	Revenue Streams
<p>Costos fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de inversión inicial: diseño y desarrollo de la aplicación y los equipos informáticos para el <i>coworking</i>. • Costos mensuales: alquiler del espacio de <i>coworking</i>, honorarios varios (abogados, contadores, dirección, etc.), marketing y publicidad, seguros, servicios, mantenimiento y gastos de viajes por reuniones laborales, almuerzos con clientes, etc. <p>Costos variables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los salarios de la mano de obra directa relacionada con la venta de productos alimentarios, como los agentes de venta que se les pagaría por comisión (en base a la cantidad de asociaciones con establecimientos de alimentos consiguen). • Los sueldos del equipo de seguridad o <i>white hackers</i>. Si bien hoy día las empresas utilizan su propio equipo de seguridad informática como método de protección de datos, es posible tener que contratar <i>white hackers</i>, encargados de identificar vulnerabilidades de seguridad en hardware, software o redes en la plataforma. • Costos de ventas. Bolsas de papel para entregar el pedido en restaurantes. • Costo de marketing: publicidad online, que será mayoritariamente POM (Paid Online Media). • Servicio post-venta. • Atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • A los comercios se les cobrará una comisión establecida del 10% por cada venta. • Oferta de Ads a los comercios dentro de la plataforma. • Opciones de pago: efectivo, Mercado Pago o tarjeta de crédito/débito.

Value Proposition Canvas

Se analizarán las partes de segmento de clientes y propuesta de valor a partir del Value Proposition Canvas. A partir de un conjunto de productos y/o servicios que crean valor para un segmento de clientes determinado, la propuesta de valor busca ayudar al cliente a abordar un problema o necesidad que le es importante. Por esta razón, es clave analizarlos en conjunto, pues uno no puede existir de forma independiente del otro.

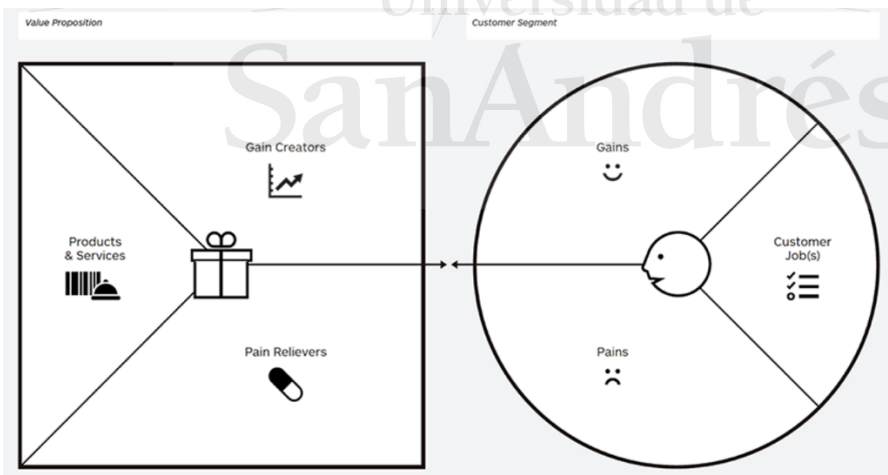


Ilustración 1: Value Proposition Canvas. Fuente: Strategyzer.com

Para llevar a cabo el VPC (*Value Propostion Canvas*), se realizó una investigación de mercado, es decir, por un lado se efectuó una encuesta digital⁵

⁵ Ver anexo 1. Encuesta y resultados adjuntos.

para los usuarios finales con el objetivo de conocer al público *target*, sus preferencias y comportamientos y, por el otro lado, se llevó a cabo una encuesta física a algunos comercios de CABA y de Provincia para obtener información clave acerca de su gestión de los excedentes de alimento diario y su disposición a participar en una *app* de este tipo. Respecto a la encuesta realizada a los comercios, se obtuvieron datos que eran de esperarse, la gran mayoría tira sus excedentes diarios a la basura. Sin embargo, en el caso de los productos con fecha de expiración, cuando se acerca a la fecha de vencimiento, se ofrecen descuentos. Ahora, si no consiguen venderlos, o se los llevan los propios vendedores para consumo personal o los desechan. También, sucede que algunos comercios de barrio donan este tipo de productos a algún individuo en situación de calle que pasa por el comercio y pregunta.

En el artículo de Interaction Consotium, escrito por Mansfield, T. (2019), el autor propone explicar que a la derecha, el lienzo perfila al segmento de clientes preguntando: ¿qué trabajos están tratando de realizar con el fin de satisfacer sus necesidades, qué es difícil o desagradable (dolores) sobre su forma actual de hacerlo y qué es deseable o agradable (ganancias) para estos al utilizar SaveEat?

Por otra parte, plantea que a la izquierda, se traza la propuesta de valor preguntando: ¿cuál es el producto o servicio, que SaveEat le ofrece a los clientes y cómo crea las creaciones de valor que el cliente desea y alivia los dolores que no desea, que son los problemas que intenta resolver SaveEat?

- **Segmentos de clientes**

Hay dos segmentos de clientes identificados en el plan de negocio de SaveEat: los establecimientos de alimentos y los usuarios finales.

Por un lado, el segmento de los establecimientos de alimentos estará compuesto por todos aquellos restaurantes, supermercados, panaderías, verdulerías, dietéticas que estén ubicados en los partidos de la Provincia de Buenos Aires y/o CABA con los que se haya llegado a un acuerdo para que sus productos ofertados aparezcan en la plataforma de SaveEat.

Con el objetivo de responder a la primer pregunta del lienzo que perfila al segmento de clientes, el trabajo de los comercios de alimentos abarca la distribución de alimentos a individuos a partir de su venta. Respecto a sus “dolores”, las cifras impactantes en relación a esta problemática reflejan las debilidades existentes en el sistema productivo y de gestión por parte de estos establecimientos. Hay una mala gestión de los inventarios en las cadenas de distribución de dichos comercios que se reflejan en pérdidas asociadas a limitaciones técnicas (planificación ineficiente, mala manipulación, incorrecta aplicación de insumos, almacenamiento inadecuado, falta de refrigeración, problemas en el transporte) y financieras (inestabilidad de los precios, falta de transparencia de mercado). Por otra parte, los desperdicios se atribuyen a marcos institucionales y legales ineficaces. En fin, este tipo de clientes acaban teniendo el costo de no vender sus productos y, en adición, un costo monetario y de imagen negativa asociado al desecho de estos. Justamente, a través de SaveEat se busca solucionar estos problemas a nuestros clientes, pues le permite a las empresas tener ganancias con el alimento que de otra manera sería desperdiciado mientras alcanza nuevos clientes y ayudan al medioambiente.

Por otro lado, los clientes de los establecimientos gastronómicos son los usuarios que se suscriben a la *app* de manera gratuita y se benefician de las excelentes ofertas de los productos alimenticios que se venderán a través de esta. Estos clientes van desde estudiantes que buscan gangas hasta familias jóvenes con conciencia ambiental, que cuenten con un *smartphone* y residan en la provincia de Buenos Aires y/o CABA.

En este caso, los usuarios de la plataforma buscan comprar alimento con el fin de satisfacer la simple necesidad de alimentarse. Actualmente, experimentan varios “dolores”, como la incapacidad de comprar productos frescos y de calidad con regularidad debido a los aumentos constantes en sus precios o la imposibilidad de satisfacer las ganas de darse el gusto más seguido de comprar comida gourmet por cuestiones económicas. A su vez, otro “dolor” podría ser la

carencia de tiempo para realizar las compras por parte del consumidor estudiante o trabajador que busca soluciones rápidas, de calidad y a un buen precio. También, las ganas de ayudar insatisfechas de un perfil de consumidor motivado por la causa social por no contar con la información o el tiempo necesarios para hacerlo. Con SaveEat los clientes podrán acceder a alimentos de calidad a precios asequibles mientras se reduce el desperdicio de alimentos en el país desde la comodidad de sus hogares.

El segmento de usuarios se agrupa de la siguiente manera:

- 1) *Familias jóvenes y familias numerosas*: Familias que quieren tener hábitos y ahorrar en las compras de comida. Por un lado, las familias compuestas por varios integrantes están sujetas a la necesidad de alimentar a más personas, por ende, es lógico que su factura de compra en supermercados, tiendas o verdulerías sobrepase el ticket promedio de compra. A su vez, considerando la situación económica del país y la constante suba de precios e inflación, las familias jóvenes que hacen un esfuerzo grande diariamente para llegar “cómodos” a fin de mes, podrían sacar provecho de las ofertas de la *app*. También, con una inflación del 71% anual (2022), algunos consideran salir a comer a algún restaurant un lujo, por ende, a través de SaveEat este segmento podrá disfrutar de darse el gusto de comer comida gourmet más seguido y a una diferencia de precio increíble.

- 2) *Estudiantes universitarios*: Son un público joven que continúan con sus estudios y muchos tampoco trabajan a la par, por ende, generalmente forman parte de un segmento de mercado con ingresos limitados. También, estos suelen hacer compras diarias y no tan grandes, pues ellos deciden sobre la marcha lo que quieren comer, en qué momento, si desean o tienen el tiempo para cocinar o no. Por lo general, un estudiante prefiere comer afuera a que hacer las compras y cocinar en su casa.

3) *Personas motivadas por la causa social*: Una investigación realizada para la Fundación Vida Silvestre Argentina a nivel nacional (2022) reflejó la preocupación de la sociedad por el medioambiente, demostrando que al 91% de las personas les interesa el cuidado del ambiente y el 84% está dispuesto a involucrarse. Este segmento está compuesto por todo aquel que esté interesado en aportar su grano de arena a esta causa para salvar el desperdicio de alimentos y/o que quieran ayudar a un tercero optando por la opción del pack solidario. La gente que está realmente preocupada por el medioambiente y la ecología es el segmento target de la *app*.

- **Propuesta de valor**

SaveEat ofrece una plataforma digital con ofertas de productos de calidad a precios reducidos, variedad de establecimientos gastronómicos y la posibilidad de donar alimento a un tercero.

En el caso de los establecimientos de alimento, su “dolor” primordial es el de desperdicio de productos y alimentos de calidad, ya sea por excedente diario o fechas próximas a caducar. A través de la *app* SaveEat, estos comercios podrán ofrecer sus productos y alimentos que no se hayan vendido en el día a precios más reducidos. De esta manera, las empresas obtienen ganancias con el alimento que de otra manera sería desperdiciado mientras alcanzan nuevos clientes y ayudan al medioambiente.

Por el otro lado, en cuanto al segmento de familias jóvenes y familias numerosas, cuyo “dolor” principal es la necesidad comprar productos y alimentos de calidad de forma regular y aún llegar cómodos a fin de mes, SaveEat se presenta como un ahorro de tiempo y dinero. Luego, en el caso de los estudiantes universitarios, su “dolor”, además de tener ingresos limitados, la carencia de tiempo o ganas para hacer las compras y la búsqueda de soluciones rápidas. Con SaveEat estos podrán realizar las compras según lo que tengan ganas de comer al momento. Además, en la plataforma se podrá marcar como “favorito” algún establecimiento de alimento de su preferencia entonces a partir de ello y teniendo analizados los

hábitos de consumo de los clientes, se les ofrecerá ofertas disponibles en aquellos lugares y adaptadas a sus necesidades. De esta manera, los estudiantes podrán estar informados del lugar y momento en que sus lugares preferidos tienen los mejores precios, ahorrándose tiempo y dinero. Finalmente, en el caso de los individuos motivados por la causa social, cuyo “dolor” son las ganas insatisfechas de ayudar por no contar con la información o tiempo necesarios para hacerlo, con SaveEat estos tendrán la posibilidad de apoyar la causa del desperdicio de alimentos, salvando comida, desde la comodidad de sus hogares.

- **Canales de distribución**

El canal de distribución es el punto de contacto que permite a los clientes conectarse con la empresa. En este caso, hay canales de comunicación, de distribución y de venta. Por un lado, el canal de comunicación es el soporte a través del cual SaveEat transmite el mensaje a sus clientes, y es fundamental tener en cuenta que cada segmento de cliente que se mencionó anteriormente va a requerir de una comunicación especial considerando sus necesidades. Luego, el canal de distribución consiste en cómo la empresa le hace llegar el producto y/o servicio al cliente. Finalmente, el canal de venta es la manera en que se le presenta y acerca el producto y/o servicio al cliente.

Por un lado, se contratarán agentes de venta para llegar a los establecimientos de alimento, pues estos se encargarían de divulgar e informar acerca del modelo de negocio, la misión y beneficios que obtendrían los comercios gastronómicos al unirse a la aplicación con el fin de reclutar la mayor cantidad de afiliados a SaveEat. En un principio, el plan será conseguir la suscripción de cadenas de restaurantes, supermercados, panaderías clave para generar confianza y que de esa manera se fomenten las ganas de participar en el plan de negocio por parte del resto de los competidores del mercado obteniendo así una masa de oferentes potente y atractiva para los usuarios (compradores).

Por el otro lado, para captar a los usuarios finales, se incentivará a que los propios establecimientos de alimento que ya estén formando parte del negocio informen en sus locales corriendo la voz y, sumado a eso, habrán campañas de marketing de SaveEat colocadas allí. Luego, la idea es que, además de contar con una página web que informe en detalle del movimiento que se busca aminorar, la misión, etc., se utilicen redes sociales, como Instagram, Facebook y Twitter para comunicar la propuesta y para explotar la posibilidad de generar comunidad y difundir esta iniciativa. En adición, el canal de distribución sería la propia aplicación móvil disponible en iOS y Android.

- **Relación con los clientes**

Comprende la manera en que una empresa interactúa con sus clientes. El desarrollo de relaciones sólidas con los clientes puede hacer o deshacer una pequeña empresa, por ello es fundamental conocerlos para que con la data obtenida la empresa pueda tomar decisiones clave.

En SaveEat se busca establecer una relación de confianza y de comunidad con sus clientes. Es responsabilidad de cada establecimiento de comida mantener actualizados los alimentos que tienen para ofrecer y sus precios en la *app*. De todas maneras, habrán asistentes específicamente atentos para responder cualquier duda o consulta que les pudiera surgir a los comercios gastronómicos, pues es sumamente importante que los clientes sientan que SaveEat es accesible y cercano en todo momento. De esta manera, se genera un vínculo de confianza con una parte fundamental del negocio ya que sin estos no podría funcionar.

Por otra parte, teniendo en cuenta que SaveEat ofrece un servicio que depende de una aplicación móvil, la relación con los usuarios de la *app* será automatizada. La idea es que cualquier tipo de usuario tenga fácil acceso a la *app* y que se sienta acompañado en el proceso de su descarga, que si le surge alguna duda, sienta que puede contactarse con atención al cliente fácil y rápido. Esto último es fundamental porque los usuarios están confiando en esta iniciativa y es

importante que para que permanezcan involucrados y confíen en el proyecto se los atienda al instante y con eficiencia. Además, habría cierto carácter personal en esta relación, pues a la hora de descargarse la *app*, se requieren datos personales para que el cliente se cree su propia cuenta y se conviertan en usuarios. En ese proceso se les preguntaran acerca de sus gustos y preferencias lo cual hará que el vínculo se sienta más personal.

Como se mencionó anteriormente, tanto los establecimientos de comida como los usuarios finales son la base fundamental para que el servicio funcione, por ende, es clave estar al tanto de cómo hacer para, no solamente reclutar nuevos clientes, sino que también, para que permanezcan y sean fieles a SaveEat. Según una investigación de Harvard acerca de la experiencia del consumidor (2010), la lealtad tiene mucho más que ver con lo bien que las empresas cumplen sus promesas básicas, que con lo deslumbrante que puede ser la experiencia del servicio. Deleitar a los clientes no genera lealtad; reducir su esfuerzo, el trabajo que deben hacer para resolver su problema, lo hace. Por ende, es clave eliminar los obstáculos, identificar varias quejas recurrentes sobre las interacciones del servicio. Por otra parte, se pueden llevar a cabo programas de fidelización donde se premien a los clientes fieles, por ejemplo, los clientes podrían acumular puntos con sus compras a través de la *app* y al final de cada mes se puedan canjear como envíos gratuitos a domicilio por ejemplo.

- **Fuentes de ingreso**

Los flujos de ingresos se definen como la forma en que la empresa convierte su propuesta de valor en un pago monetario.

Se analizaron a dos de los rivales más fuertes en la industria de *delivery* en Argentina, PedidosYa y Rappi. Ambas plataformas poseen costos bajos y monetizan por dos vías: por un lado, los comercios abonan un porcentaje del *ticket* y, por el otro, facturan a través de las marcas con las acciones promocionales y datos de consumo. PedidosYa es un caso particular, pues debido a que durante la pandemia se aprovechó e incrementó el importe de las

comisiones de forma desmedida alcanzando un 30% y 36%, en carácter excepcional y temporal podrá cobrar una comisión máxima de 10% +IVA por su servicio de *marketplace* y de 18% +IVA por el servicio conjunto de *marketplace* y logística. Luego, en el caso de Rappi, también se cobran comisiones que rondan entre un 18% y 25%.

En adición, según un artículo de iProUP (2022), hay diversas cuestiones que juegan en contra hoy día que hacen que el modelo solo beneficie a PedidosYa y a Rappi. Por un lado, los repartidores trabajan de forma precaria, los costos de envío son muy altos para los usuarios y las comisiones para los comercios son muy elevadas. En dicho artículo⁶ se exponen quejas de dueños de comercios que plantean que el negocio se tornó inviable con las elevadas comisiones, sumado a que piden adicionales para posicionarse dentro de las plataformas, además liquidan a los 20 o 30 días. Por consiguiente, trabajar con estas plataformas resultaría conveniente tan solo para aquellos rubros que poseen costos más bajos, por ende, mayor margen.

Por las cuestiones mencionadas, muchos de los comercios se bajan de estas *apps* pues conviene más ofrecer descuentos de 10% o 15% sobre el valor del *ticket* al cliente que vender en la *app* que pueden descontar hasta un 33%. A su vez, existe “másDelivery”, una *e-commerce* marca blanca para gastronomía que le posibilita a los comercios crear un canal de pedidos online propio (ahorrando las comisiones).

A su vez, Rappi genera ingresos tras estar en un formato digital y ofrecer comisiones para los usuarios, espacios publicitarios donde otras empresas pueden anunciarse y suscripciones anuales o mensuales para los usuarios. Es evidente que esta nueva forma de negocio requiere inversión, entre más grande sea, mayores serán las capacidades que tenga de audiencia y de servicios, pero también el modelo de negocio permite ahorrar de cierta manera, pues no hay necesidad de tener oficinas o establecimientos físicos para que la empresa funcione correctamente y, además, los servicios de atención al cliente y

⁶ Ver anexo 2.

mantenimiento son de forma digital. Sumado a esto, Rappi cuenta con los “Rappi ads” que son anuncios que ofrece la plataforma a los comercios socios para aumentar su clientela y ventas.

Por otra parte, los ingresos de Rappi provienen de:

- Rappi ofrece una colocación destacada a las empresas de bienes de consumo envasados a cambio de una comisión. Estas ofertas destacadas representan alrededor del 55% de los ingresos de la empresa.
- Cobra una comisión del 15% de cada pedido en la *app*.
- La *app* también entrega muestras de productos a los clientes a cambio de una comisión adicional. De este modo, la plataforma aprovecha el uso de sus repartidores en momentos de baja demanda, y las empresas asociadas pueden elegir perfiles de clientes concretos para enviar los productos.
- Rappi Prime Basic o Plus, una opción de plan de suscripción (por casi 3 o 6 USD) que ofrece envíos gratuitos ilimitados, descuentos exclusivos de hasta 50% *off* y soporte *premium* 24/7.

SaveEat será gratuita para los consumidores. Los flujos de ingreso provienen de los establecimientos de comida socios. El modelo de monetización será a través de un porcentaje fijo sobre cada venta que los establecimientos realicen a través de la aplicación. En otras palabras, los usuarios finales pagarán el monto total a través de la aplicación y, teniendo en cuenta que el competidor directo WINIM cobra un 12% de comisión, para ser competitivos, SaveEat retendrá el 11% del monto y el 90% será el ingreso para los comercios. Teniendo en consideración el modelo de Rappi, otra posible fuente de ingreso para un futuro podría ser ofrecer un espacio para publicidad de los comercios socios.

- **Recursos clave**

Los recursos clave que requiere SaveEat para llevar a cabo su negocio son: recursos humanos, tecnológicos, económicos y físicos.

En primer lugar, referente a los recursos humanos, se necesitará un equipo directivo y un grupo de desarrolladores y diseñadores a cargo del desarrollo, diseño y mantenimiento tanto de la página web como de la app. Estos son fundamentales para el funcionamiento del negocio ya que depende de la existencia de la plataforma y es clave que esta sea *user friendly* con el fin de que sea fácil de manejar y accesible para cada perfil de cliente. En adición y también muy importante, contar con un equipo de marketing para dar a conocer la marca y difundir la iniciativa. Además, se deberá contar con un abogado y equipo de finanzas para llevar a cabo la contabilidad de la empresa, tener un registro de los costos y de las ventas que se originan para disminuir los primeros y aumentar los segundos.

También, los recursos físicos constarían del alquiler de espacios de *coworking* por parte de SaveEat para llevar a cabo las gestiones del día a día de la empresa al menos en un principio hasta que la empresa obtenga el capital suficiente como para tener sus propias oficinas. Finalmente, los recursos económicos corresponden a la inversión inicial para la puesta en marcha del negocio y los gastos operativos del primer año y medio. Así como también, la patente de la marca SaveEat.

- **Actividades clave**

Las actividades clave son las acciones que el negocio emprende para lograr la propuesta de valor para sus clientes.

Por un lado, las actividades clave serían: el diseño, desarrollo, innovación y mantenimiento de la aplicación móvil. Así como también, la adquisición y fidelización de clientes y la gestión de reclamos. Como SaveEat depende de los comercios de alimento para funcionar, será fundamental llevar a cabo acciones para generar cercanía y confianza con estos con el fin de reclutar la más cantidad de oferentes posibles, así como también lograr su permanencia en la *app*.

Por otro lado, es fundamental considerar los estándares de calidad de los alimentos que se ofrecerán en la plataforma para que el negocio funcione de manera exitosa, por esta razón, la plataforma contará con un sistema de

calificaciones para asegurarse de que el usuario final obtenga lo que pagó y, en caso de tener problemas, solicite un reembolso. Las reseñas son las calificaciones que los clientes pueden dejar luego de realizar una compra. Estas vienen en forma de estrellas, donde una calificación de 4 o 5 estrellas significa un buen servicio, mientras que una calificación entre 1 y 3 estrellas son oportunidades de mejora. Cada vez que se realice una compra, al usuario se le pedirá que puntúe el servicio y la calificación repercutirá directamente en los comercios participantes, por ende, si la calificación es demasiado baja, dicho negocio se eliminará de la plataforma. Los comercios estarán al tanto de esto y tendrán acceso para conocer la opinión de los clientes. En el caso de Rappi, por ejemplo, en su página web, cuentan con una sección donde explican y dan recomendaciones a los comercios oferentes para mejorar su operación, mejorar su desempeño y obtener más ventas.

En cuanto al diseño, se buscará programar una plataforma que sea fácil de usar y sea accesible para todos los perfiles de segmentos. La idea es que su uso sea simple tanto para los usuarios finales como para los comercios que son los encargados de gestionar su propia oferta de excedentes diarios, horarios de recogida y los precios cada día.

Asimismo, es primordial un buen desarrollo de la plataforma y contar con un buen funcionamiento de los sistemas de geolocalización y navegación, sumado a un servicio de atención al cliente eficaz y que cuente con *real time responses*. Esto no es menor, pues a través de la geolocalización se puede obtener un mayor conocimiento acerca del usuario y sus hábitos y, conociendo la ubicación, gustos y preferencias de los usuarios, se les puede proporcionar ofertas personalizadas, aumentando así las probabilidades de que este acabe adquiriendo el producto.

Finalmente, como se mencionó anteriormente, la adquisición de usuarios para lograr una masa crítica de clientes es crucial para que funcione y se masifique el uso de la plataforma.

- **Socios clave**

Las asociaciones clave son el conjunto de empresas, proveedores, partes externas que puede necesitar una empresa para lograr sus actividades clave y entregar valor al cliente.

Para SaveEat podría resultar beneficioso, en un futuro, formar una alianza estratégica con alguna empresa que luche por la problemática del desperdicio alimenticio pues podría funcionar como marketing para la empresa y profundizar la imagen de marca solidaria. Nilus, una empresa de triple impacto que desarrolla tecnología para luchar contra el desperdicio de alimentos, podría ser un buen candidato para esto. Esta cuenta con la logística de distribución y contactos de comederos sociales y ya ha participado con otra *app* de *delivery*, con lo cual resultaría conveniente. Dicha compañía se unió con PedidosYa en el 2021 con el objetivo de fomentar la compra consciente de alimento.

Por otro lado, si bien se pedía a domicilio previo a la pandemia, esta llevó a que el negocio de entrega de comida a domicilio creciera exponencialmente y se vuelva tendencia y un hábito en las personas actualmente. Por esto mismo, pensando a futuro, una vez que la plataforma comience a crecer y cuente con una masa crítica de clientes, SaveEat podría llevar a cabo una alianza con alguna empresa de *delivery* sustentable para que todos los comercios tengan la posibilidad de ofrecer el envío a casa, como por ejemplo, Deliveroo que es una empresa de *delivery* que presenta propuestas para reducir el impacto ambiental en su operativa.

- **Estructura de costos**

Llevar a cabo una gestión financiera de la empresa es necesario para optimizar el desarrollo del negocio y profesionalizar la marca. Hay dos tipos de costos: fijos y variables.

Por un lado, los costos fijos, o sea, aquellos que no dependen de las ventas, de SaveEat comprenden:

1. Costos de inversión inicial. Esto es, el diseño y desarrollo de la aplicación y los equipos informáticos para el *coworking*.
2. Costos mensuales. El alquiler del espacio de *coworking*, honorarios varios (abogados, contadores, etc.), marketing y publicidad, seguros, mantenimiento y gastos de viajes por reuniones laborales, almuerzos con clientes, etc.

Por otro lado, los costos variables, o sea, varían en función de la aplicación, de SaveEat comprenden:

1. Los salarios de la mano de obra directa relacionada con la venta de productos alimentarios, como los agentes de venta que se les pagaría por comisión (en base a la cantidad de asociaciones con establecimientos de alimentos consiguen).
2. Servicio post-venta.
3. Servicio de atención al cliente (online).

Estimación de la Demanda

Según un artículo publicado por el Banco Santander (2021), la técnica Tam, Sam, Som⁷ consiste en una de las herramientas más útiles y utilizadas al momento de llevar a cabo un negocio con el fin de estimar las oportunidades que nos ofrece el mercado y observar si el negocio es viable.

Para calcular la estimación de la demanda de SaveEat, habrá que obtener porcentajes considerando que, en este caso, hay dos tipos de clientes: usuarios finales y comercios gastronómicos.

Usuarios finales

- TAM

⁷ Ver anexo 3.

Comprende a las personas de entre 20 y 44 años, de clase ABC1, C2 y C3, ubicados en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y que tengan *smartphones*.

En base al relevamiento efectuado por el Indec⁸, el total de la población argentina durante el 2022 será de 46.234.830 habitantes y se puede observar que habrá 16.827.502 de personas que tengan entre 20 y 44 años (36% de la población). Para el 2027 se espera que la totalidad de la población aumente a 48.266.524 habitantes, y se espera que la población que tenga entre 20 y 44 años sea de 17.167.206 habitantes.

Como el segmento *target* de SaveEat es AMBA, resulta importante obtener datos sobre la cantidad total de población en respectiva área. Según datos de las proyecciones por departamento años 2010-2025 del Indec⁹, en AMBA, la población total en el 2022 es de 15.348.403 habitantes, proyectándose un aumento de 386.411 habitantes para el 2025.

En base al Censo 2022 del Indec, la población argentina es de 47.327.407 habitantes. A su vez, según un informe técnico del Indec¹⁰, se demostró que en el cuarto trimestre del 2021, en la Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular. Entonces, el 88% de 47.327.407 habitantes equivale a 41.648.118 habitantes aproximadamente.

Asimismo, resulta importante tener en consideración la cantidad de población incluida en los niveles económicos *target*. En base a un artículo de Infobae (2022) donde se expone un informe de la consultora W, la Pirámide Social Argentina 2022¹¹.

⁸ <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

⁹ <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-119>

¹⁰ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf

¹¹ Ver anexo 4.

Entonces, el 50% de los habitantes pertenecen a la clase ABC1, C2 o C3 y, para ello, su ingreso promedio del hogar (mensual neto) deberá rondar entre los \$150 mil y los \$800 mil pesos. En consecuencia, teniendo en cuenta que en Argentina hay 47.327.407 de habitantes al 2022, la mitad (23.663.704) corresponderían a alguna clase del ABC1, C2 o C3.

Ahora, se analizará la población por edad dentro de los segmentos económicos de interés. El TAM sería la cantidad de personas de la edad definida y del segmento definido. Entonces, como el 36% de la población corresponde a las edades de entre 20 y 44 años y 23.663.704 personas pertenecen a la clase ABC1, C2 o C3, el TAM comprendería unos 8.518.933 habitantes aproximadamente.

- *SAM*

Por otro lado, el SAM, o sea, el mercado que se podría alcanzar, corresponde en este caso a una delimitación geográfica. Considerando la inversión que se destinará al marketing y publicidad, se ha decidido focalizar los esfuerzos los primeros tres años en ciertas zonas: Zona Norte del AMBA (específicamente San Isidro y Pilar)¹² y, principalmente, los barrios de Palermo, Recoleta, Chacarita y Villa Crespo.

Dicha selección se tomó teniendo en cuenta la cantidad de habitantes de edades de entre 20 y 34 años en los distintos barrios de la ciudad y en cuáles son los barrios más “cool” donde la gastronomía está en auge o que se consideran “polos gastronómicos” actualmente. Parte de la información se obtuvo de los datos brindados por el Departamento de Documentación de la Dirección General de Estadísticas y Censos¹³, donde se obtuvieron los siguientes datos:

Localidad	Total habitantes	20 – 34 años
Recoleta	149.337	36.093
Palermo	227.219	50.181

¹² Ver anexo 5.

¹³ <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85573>

Chacarita, Villa Crespo, La Paternal, Villa Ortúzar, Agronomía y Parque Chas	182.506	36.048
Pilar	392.587	No hay datos concretos
San Isidro	291.704	No hay datos concretos

En total en dichas localidades seleccionadas, habría un total aproximado de 806.613 personas (sumando los habitantes de entre 20-34 años y el total de habitantes de las zonas de Pilar y San Isidro). Por ende, se estimaría que el SAM correspondería a un total de 7.712.320 personas aproximadamente.

- *SOM*

De esas personas se estima que un 10% estará dispuesta a comprar comida a través de la *app* a un menor precio y combatir el desperdicio alimenticio, o incluso hacer caridad por medio de esta. Por lo que el SOM estimado es de 771.232 personas aproximadamente.

Universidad de

San Andrés

Comercios gastronómicos

- *TAM*

Hay que considerar qué cantidad de establecimientos gastronómicos hay en Argentina. Para ello, se tendrá en cuenta un artículo de La Nación¹⁴ (2017) donde se menciona que la Agencia Gubernamental de Control (AGC) tiene registrados 19.165 locales habilitados del rubro gastronómico. Sin embargo, a lo largo de estos años hubo un *boom* gastronómico especialmente en Buenos Aires, por lo que se considerará que anualmente hubo un crecimiento en la industria de 100% aproximadamente cada año, entonces hoy se contaría con aproximadamente con 95.825 locales.

¹⁴ <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>

- *SAM*

Hay que considerar qué cantidad de restaurantes están ubicados en AMBA, pues esta será el área donde se ofrecerá el servicio. Al no conseguir la información y datos específicos necesarios, se tomó información proveniente del Departamento de Documentación de la Dirección General de Estadísticas y Censos acerca de Locales comerciales y distribución porcentual por rubro agrupado en la Ciudad de Buenos Aires del año 2019¹⁵. En base a dichos datos, hay 12.114 locales del rubro gastronomía, esparcimiento y hotelería en la Ciudad de Buenos Aires. Si bien se estima que al 2022 han aumentado la cantidad de restaurantes en la ciudad, se tomará como referencia dicho dato para hacer un estimativo con la información más exacta con la que se cuenta hoy. Por ende, con la información obtenida, se estimaría un SAM de aproximadamente 12.114 comercios (aunque se espera que sea aún mayor).

- *SOM*

Por último, para definir el SOM, se tomaron en cuenta dos datos relevantes y comparables al servicio que ofrece SaveEat:

- El emprendimiento similar sobre una *app*, que une cocineros amateurs con clientes que buscan comprar comida casera, llamado Pinny¹⁶ y lanzado en el 2018, para el primer año estimaban vender 1000 platos por día con 2.700 chefs y 50 mil usuarios.
- Rappi¹⁷ inició sus operaciones en Argentina en febrero del 2018 y cerraron julio con más de 200.000 pedidos y estimaron terminar dicho año duplicando ese número. La *app* contaba con un crecimiento del 30% mensual y proyectaban estar entregando en el transcurso del año cinco veces la cantidad de pedidos que lo que hacían en ese entonces.

¹⁵ <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=115238>

¹⁶ <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/08/31/polemica-a-la-carta-como-funciona-la-nueva-app-que-ofrece-comida-casera-hecha-por-cocineros-amateurs/>

¹⁷ <https://www.cronista.com/pyme/innovacion/Locales-gastronomicos-como-vender-mas-con-las-apps-de-delivery-20181107-0003.html>

Considerando dicha información, como meta para el primer año, la *app* cuente con al menos 2.000 comercios adheridos y lograr alcanzar vender un mínimo de 800 platos por día, o sea, 24.000 platos al mes.

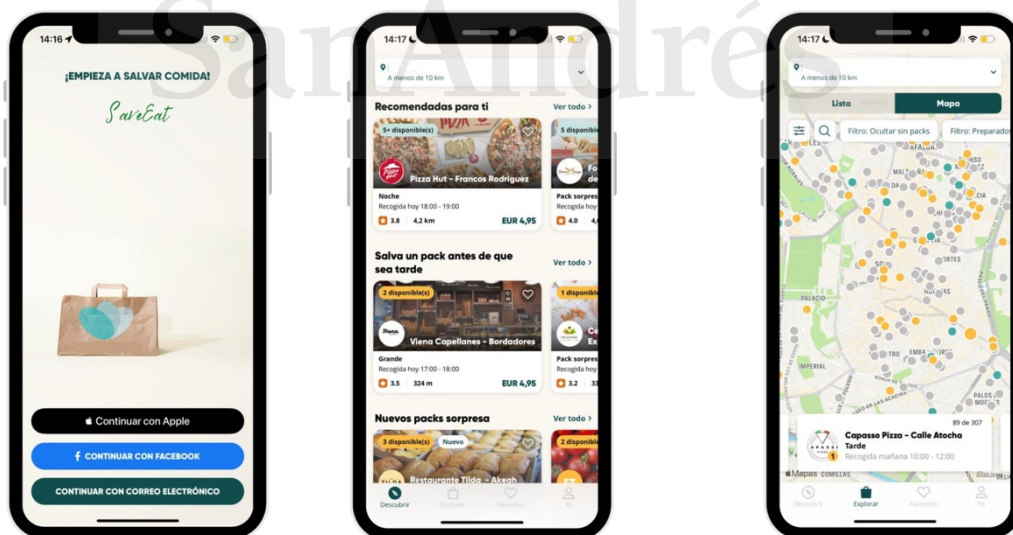


Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO IV: Plan de Marketing

En el caso de SaveEat, el MVP será una versión beta de la aplicación de entrega de alimentos a pedido que se pondrá en funcionamiento al haber desarrollado el *frontend* y *backend* de la misma. De este modo, los desarrolladores podrán prever los posibles problemas hasta que sea probada por múltiples individuos antes del lanzamiento de la versión final. Al mismo tiempo, serán capaces de comprender el comportamiento de sus consumidores, ya que, a partir del MVP se evaluará la experiencia tanto del usuario final como del comercio, que va desde su registro en la *app* hasta que recibe o entrega el pedido. La idea es lograr obtener la mayor cantidad de información útil posible acerca de cómo y que tan frecuente interactúan los usuarios en la *app* y su satisfacción al utilizar el servicio que ofrece SaveEat. Resulta mucho más importante lo que hace una empresa que cómo lo hace.

Ejemplo de cómo sería el inicio de la *app* para los usuarios:



Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular. Dentro de este, se encuentra el *marketing mix* que sirve para demostrar las formas en que las empresas podrían usar tácticas publicitarias para atraer a sus consumidores. El *marketing mix* se puede dividir en cuatro grupos de variables conocidas como las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto

SaveEat es una plataforma móvil que funciona como intermediario entre comercios gastronómicos y usuarios finales. Para los consumidores, la aplicación les brinda acceso a excedentes de alimentos a precios asequibles y les permite descubrir establecimientos de alimentos locales y potencialmente nuevos. Las empresas pueden ganar dinero con alimentos que, de otro modo, se desperdiciarían y los usuarios finales consiguen comprar productos de alta calidad a precios reducidos, mientras se combate el problema del desperdicio de alimentos.

La aplicación contará con las siguientes características:

- *Login* y registración en la *app*
- “Perfil”: secciones de información de cuenta, centro de ayuda, términos y condiciones
- “Descubrir”: exposición de las opciones de alimento que ofrecen los comercios socios para que los usuarios de la *app* elijan qué comer
- Calificaciones y reseñas: un espacio para que los usuarios dejen calificaciones y reseñas de los comercios
- *Payment gateway*; se le brindará a los usuarios la oportunidad de pagar alimentos y obtener reembolsos a través de la *app*.
- “Explorar”: mapas y ubicación: para que los usuarios elijan comercios cercanos al establecer el rango preferido para una recogida
- Conexión con los comercios: SaveEat permanecerá conectado a los sistemas de administración de los comercios para que sus socios puedan

configurar los horarios de recogida de platos disponibles, enumerar ofertas de alimentos y recibir sus pagos

- Tutorial (opcional)
- “Favoritos”: los usuarios podrán seleccionar sus locales favoritos para comprar
- Notificaciones *push* y alertas

Por un lado, al descargarse la *app*, el usuario final deberá registrarse para crear un usuario. Para ello, tendrá que ingresar ciertos datos como el nombre completo, mail, teléfono y, finalmente, su dirección. Igualmente, el usuario podrá elegir ingresar a través de su ID de Apple, Facebook o mail. Por otro lado, en el caso de los comercios de alimento, deberán registrar su local en la página web de SaveEat donde colocarán el nombre del establecimiento, teléfono, email, tipo de negocio y dirección de este¹⁸. Una vez dado de alta en la *app*, el comercio deberá manejar su propia cuenta, subiendo fotos y publicando los horarios de recogida de los productos junto a sus precios.

Luego que el usuario haya iniciado sesión, podrá ajustar su configuración para que la aplicación pueda ubicar los comercios participantes dentro de una distancia específica, así como aquellas que ofrecen horarios de recogida dentro de su marco de tiempo preferido. En el inicio habrá una enumeración de los comercios en base a categorías como “Recomendado para usted”, “Recoger ahora”, “Recoger para el almuerzo”, “*Magic bag* vegetariana”, “*Magic bag* vegana”, “Comestibles”, “Productos horneados”, “Recoger para la cena” o la opción de “ver todo” y desplazarse por todos los comercios en la zona del cliente. Ya escogido el pack, se debe reservar y pagar. Los consumidores recibirán un *ticket* que deberá presentarse en la tienda para recibir el pedido. Los clientes tendrán acceso a comidas a precios mucho más reducidos.

Precio

¹⁸ Ver anexo 6. Ejemplo del proceso de inscripción de comercios a Rappi.

Tanto para los comercios de alimento como para los usuarios finales, registrarse en SaveEat es gratis. En el caso de los comercios, una vez que comiencen a vender alimentos, se deducirá una pequeña comisión por cada pack vendido. En el caso de Too Good To Go, sumado a esto se le cobra una tarifa anual a los establecimientos de alimentos, sin embargo, teniendo en cuenta cómo opera nuestro rival directo (Winim) y el hecho de que SaveEat estaría recién introduciendo en la industria, este cobro extra podría desanimar la alianza de usuarios nuevos. Ahora, se considera que este modelo de ingresos sería óptimo para los primeros meses, hasta que la plataforma consiga una amplia masa de usuarios, y luego se apuntaría a cobrar una tarifa anual a los comercios por utilizar el servicio pues la comisión dependerá del número de venta y no de algo fijo.

Ahora, existe el riesgo de desintermediación, ya que una vez que las empresas han desarrollado una base de clientes, podrían pasar por alto la plataforma. Esto puede suceder o porque el comercio siente que el valor que ofrece la *app* no compensa las consecuencias de pagar la tarifa de la plataforma o porque siente que no se tomaron las medidas de precaución necesarias para evitar que esto suceda sin el conocimiento de SaveEat. Por esta razón, será primordial contar con dichas prevenciones para evitar que la desintermediación suceda.

Primero, la forma más fácil de mantener a los usuarios en la plataforma sería creando un valor tal que deleite al usuario, es decir, será clave que SaveEat cuente con todas las funciones necesarias para llevar a cabo su servicio sin adicionales, esto es porque será más sencillo manejar los errores con un producto simple y los errores frecuentes pueden desmotivar a los usuarios significativamente. Además, el equipo de atención al cliente es fundamental porque está ligado a las expectativas de los clientes y su satisfacción con el servicio, por eso, debe estar preparado para ponerle atención a los comentarios y *ratings* sobre los comercios que dejan los usuarios en la *app* o redes sociales de la marca y estar preparados para atender y solucionar los problemas de los clientes de manera rápida y efectiva. Cabe destacar que para que un negocio se afilie a Rappi por ejemplo, debe contar con ciertos requisitos como mantener

precios fijos, tener un espacio físico y varios puntos de venta y contar con redes sociales y/o página web. Una vez inscriptos, Rappi hará la evaluación para decidir si hará negocios con dicho comercio o no. Dicha empresa está más orientada a negocios que ya están establecidos, pero no implica que un emprendimiento no pueda aplicar también. Además, esto generaría una traba para los comercios para dejar de lado SaveEat ya que este crearía una cadena de suministro de entrega más eficiente para quienes lo hacían a través de su propio servicio y a un bajo costo comparado al resto de las *apps* de *delivery* de la industria.

Otra cuestión importante para minimizar este riesgo será facilitar la confianza, es decir, una vez que el usuario utiliza el servicio que ofrece SaveEat (que implica una transacción) está asumiendo un riesgo, por ende, la clave es lograr que la plataforma se sienta más segura en comparación con la venta directa del comercio al individuo, entonces si un cliente se retira de la plataforma estaría perdiendo ese privilegio de protección. Por ello, será primordial trabajar sobre el fraude en la *app*.

Asimismo, se pueden monitorar las interacciones a través de la plataforma. Esto se puede hacer, por ejemplo, controlando mensajes que puedan surgir a través de la *app* que puedan sugerir una violación de los términos del servicio de la plataforma. Las palabras desencadenantes varían, por ejemplo como se usa un software de procesamiento de pagos en particular, una palabra desencadenante sería "PayPal", ya que en la *app* no se admitiría esta opción de pago. Una vez que se activa una lista de palabras clave, el equipo de soporte podrá revisarla de forma individual.

En adición, otra forma de crear valor es hacer que el servicio más conveniente que los competidores. Por ejemplo, ofreciendo *delivery* y costos de envío menores que el del rival. Ahora, para garantizar que el servicio sea el mejor, lo ideal es no tercerizar, estar a cargo y asegurarse de que la logística sea buena. De esta manera, se podrá tener la mejor experiencia de compra.

Finalmente, establecer una iniciativa separada para revender acciones requiere mucho tiempo y dinero. Por lo tanto, SaveEat le brinda gran ayuda a las empresas para que estas puedan concentrarse en operaciones de mayor prioridad, mientras les da la posibilidad de ganar dinero con sus excedentes de alimento y cuidar al medioambiente de manera fácil y efectiva.

Por otra parte, para determinar cuánto de comisión cobrará SaveEat, se tuvieron en cuenta la comisión que cobra Rappi, que ronda entre un 25% y hasta un 27%, PedidosYa cobra una comisión máxima de 18% y, teniendo en cuenta que el competidor directo Winim cobra un 12% de comisión, para ser competitivos, SaveEat retendrá el 11% del monto y el 90% será la ganancia para los comercios. De este modo, los comercios que son libres de establecer sus precios, podrán sacar más provecho de sus ventas respetando la única condición del negocio de publicar alimentos con descuentos.

Se estima que los precios de los platos ofrecidos en la *app* estarán entre aproximadamente \$500 y \$1500, o sea, 2,93 USD y 8,81 USD¹⁹. Los usuarios podrán seleccionar distintos métodos de pago, efectivo, Mercado Pago o tarjeta de crédito o débito. Luego, cuando el usuario reciba su pedido, se le solicitará en la *app* un *feedback* del servicio ofrecido por el comercio en cuestión, pues en SaveEat se tendrá mucho en cuenta la opinión de los clientes para hacer modificaciones en caso de ser necesarias.

Plaza

La plaza corresponde a la consideración de dónde debería estar disponible el producto/servicio, en tiendas físicas y en línea, y cómo se mostrará.

La aplicación SaveEat estará disponible en iOS y Android donde los clientes la podrán descargar y registrarse de manera gratuita. En adición, habrá una página web donde se publicará la misión, funcionamiento, información sobre la

¹⁹ Tipo de cambio consultado en el BNA el 22/11/2022: \$ 170,25

problemática que se atiende, los beneficios que proporciona y datos de contacto. Sumado a esto, SaveEat tendrá presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter con el fin de difundir esta iniciativa.

Por un lado, se buscará llegar a los establecimientos de alimento a través de agentes de venta, pues estos se encargarían de divulgar e informar acerca del modelo de negocio, la misión y beneficios que obtendrían los comercios gastronómicos al unirse a la aplicación. Por el otro lado, para captar a los usuarios finales, se incentivará a que los propios establecimientos de alimento que ya estén formando parte del negocio informen en sus locales corriendo la voz y, sumado a eso, habrán campañas de marketing de SaveEat colocadas allí.

Luego, respecto a la logística y canales de distribución de los productos, las ventas estarán a cargo de los comercios, es decir, estos serán libres de colocar los precios de sus productos (siempre y cuando cumplan con las condiciones de descuentos) y deberán encargarse de establecer horarios de recogida y publicar las fotos de lo que ofrecen. En un principio, SaveEat impulsará el método de recogida del pedido en la tienda física pero se publicará en la *app* la posibilidad de *delivery* que correrá por parte del comercio en cuestión en caso de ser una opción.

Promoción

La estrategia principal es poner el foco en la comunicación de la marca a través de la publicidad digital y acciones de PR. Es decir, a través de redes sociales, *influencers* que estén involucrados con el cuidado del medioambiente, generando *content marketing* y siendo interactivos con la audiencia para recibir *feedback* y generar *engagement*.

Asimismo, se considera que las redes sociales son las mejores aliadas para comunicar sobre el desperdicio alimenticio y formar una comunidad de personas conscientes que quieran involucrarse en esta problemática. Aunque la idea es tener presencia en varias redes sociales, se apuesta más a Instagram para

crecer y ganar mayor cantidad de seguidores, pues es una de las redes más utilizadas en Argentina y es una herramienta clave para lograr esa interacción con el público de manera fácil y al instante. Por otra parte, YouTube es otra de las redes más utilizadas en el país, por ende, resultaría clave hacer publicidad a través de este medio para generar alcance.

En adición, cabe destacar el uso de *influencers* para comunicar la propuesta de valor SaveEat, debido a que, hoy día, los consumidores le dan gran importancia a las opiniones o recomendaciones de dichas personas a quienes ven y siguen; pueden llegar a ser referentes al momento de tomar decisiones de compra. A su vez, es importante tener en cuenta que los *influencers* poseen personalidades y estilos propios, por ende, al implementarlos como estrategia de marketing, se deberá tener en bien en a qué clase de targets llegan al promocionar su marca, servicio o producto a través de estos. Un ejemplo de perfiles con los que podría trabajar SaveEat sería el de Connie Isla (@coisla en Instagram) o Mai Pistiner (@maipistiner en Instagram) ambas comunicadoras potentes que se involucran con este tipo de cuestiones.

Además, como fue el caso de Too Good To Go, los mismos usuarios de la *app* crearon un grupo en Facebook con el nombre de la marca y formaron una comunidad orgánica donde entre los integrantes se responden dudas o consultas respecto al servicio, a tal nivel que acaban siendo una especie de atención al cliente, y están en contacto con los administradores de Too Good To Go. Se apuntará a ello justamente, lograr generar tal motivación en los clientes y segmentos target a tal punto que ellos mismos generen una comunidad así de fuerte en las redes sociales donde no solamente se hablen de cuestiones de la *app*, sino que también se utilice como un *blog* donde intercambien tips e información sobre la cuestión social que se busca combatir a través de SaveEat.

Los motores de búsqueda, como Google, son una gran fuente de usuarios para el sitio web de SaveEat. Por eso, para la estrategia de marketing es fundamental poder llegar a posicionar al negocio en los primeros lugares de las búsquedas que coincidan con la propuesta de valor. Se contratarán profesionales que

manejen SEO de manera que se logre posicionar la red orgánicamente, apareciendo primeros en el buscador lo cual traerá mucho tráfico.

Luego, para lograr que los comercios quieran unirse y utilizar la *app* como *marketplace* de sus excedentes diarios, se llevarán a cabo dos cosas. Por un lado, se ofrecerá un servicio más barato que el del rival (Winim) y, por el otro lado, se le harán descuentos a los “comercios faros”, es decir, los comercios más populares y reconocidos por la gran mayoría de la gente. Se necesitaría contar con dos o tres faros para que el resto de los comercios más pequeños se unan, ya que, sería más fácil convencerlos a partir de que los grandes hayan confiado y se hayan sumado. Luego, para convencer a los faros de probar e instalar la plataforma, se les ofrecerá descargar y utilizar la *app* de manera gratuita y obtener el 100% de las ganancias que obtuvieron a través de la *app* durante tres meses.

Finalmente, si de esta manera se logró hacer crecer el negocio, ya se pasó la etapa crítica de alto costo y luego ya se pueden bajar los costos un poco.

CAPÍTULO V: Operaciones del Negocio

Previo al lanzamiento de la plataforma, el equipo de SaveEat deberá llevar a cabo múltiples tareas necesarias para garantizar el éxito de la misma.

Primero, se debe crear un prototipo de la aplicación, definir el funcionamiento y las características. En otras palabras, crear el boceto en papel de la *app*, cómo será su estructura básica, la exposición de las distintas funcionalidades en la plataforma, como dónde estará colocado cada botón, la barra de menú, etc. Luego, es un paso fundamental hacer un análisis del mercado, útil para evitar errores posibles que ya hayan cometido los competidores.

Asimismo, se debe llevar a cabo un *mockup* que posee un enfoque funcional en su totalidad. Consiste en armar un boceto de la aplicación donde se plasme el diseño, las interfaces de usuario y el flujo de la misma. Una vez ejecutado, se debe sustituir por la versión digital, es decir, comienza el diseño de la aplicación incluyendo detalles visuales, colores, tipografías, efectos gráficos y animaciones.

Elaborado el diseño de la plataforma, se deberá trabajar en dos frentes: *frontend* y *backend*. El primero incluye el diseño, la navegación, los gráficos, la interacción del usuario, la animación y el procesamiento de datos. Mientras que el segundo comprende las bases y almacenamiento de datos, redes y la gestión de usuarios. Se contará con un equipo de desarrolladores para crear las interfaces de usuario de SaveEat y definir qué debería suceder cuando estos interactúan con la *app*. Es clave que la plataforma sea *user friendly* tanto para los comercios como para los usuarios finales. En todo este proceso, el equipo de SaveEat tendrá contacto estrecho con el equipo de desarrolladores y diseñadores web.

Una vez revisado el *frontend*, la parte más superficial de la plataforma, toca abordar el *backend*, la parte lógica que le da vida a lo anterior. En esta etapa, se buscará acceder a la información precisa solicitada por el usuario de manera

segura. Una vez encontrada, se combinará dicha información que se obtiene de bases de datos para transformarla y devolvérsela al usuario. El *backend* es vital para asegurar el buen funcionamiento de la *app*, por ende, una vez finalizada esta etapa, un programador hará las pruebas de carga de la plataforma para asegurarse de que funcione correctamente y se le pueda ofrecer una experiencia satisfactoria a los usuarios para lo cual se tomará a un grupo de usuarios para que naveguen en ella y compartan su opinión. Dichos testeos son útiles para determinar el comportamiento de un sistema en condiciones normales, ayuda detectar atascos de tráfico en el sistema, la velocidad de carga y navegación, problemas de configuración de software, entre otros. Tomando en cuenta los resultados de estos testeos, se llevaran a cabo ajustes necesarios para garantizar un buen funcionamiento de la plataforma antes de su lanzamiento al público.

Por último, finalizados los testeos y la aplicación este lista, se procederá a publicarla en Apple o Google Play para que los usuarios la puedan descargar en sus móviles. Ahora, es clave tener planificada una estrategia de marketing y promoción, para divulgar y dar a conocer la *app*. Por un lado, se pondrá foco en las relaciones públicas (sobre todo online), se llevarán a cabo campañas de captación de clientes (a través de Facebook Ads por ejemplo) y la utilización de Apple Store Optimization (ASO) que es un equivalente al SEO en el ámbito web y servirá para posicionar bien a SaveEat y obtener descargas orgánicas.

Lanzada y funcionando la aplicación, para describir el flujo de operaciones de SaveEat, se desarrollará la Cadena de Valor de Michael Porter donde se explican las fuentes de generación de valor de SaveEat en el proceso de producción del servicio que ofrece.



Ilustración: Cadena de Valor de Michael Porter/Análisis de las actividades de la empresa. Fuente: <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>

a) Actividades soporte

Infraestructura

Comprende los sistemas de soporte de una empresa y las funciones que le permiten mantener las operaciones en funcionamiento. En este caso, la infraestructura será fundamental pues el negocio es que la *app* esté operando las 24 horas del día, todos los días. Por ende, será primordial contar con un equipo de informáticos que supervisen que la plataforma de SaveEat funcione adecuadamente y estén alertas frente a posibles fallas técnicas o de la red para solucionarlas lo antes posible y evitar malas experiencias de los usuarios al utilizar la plataforma. Es clave un buen diseño y funcionamiento de la plataforma para prevenir que estos no se den de baja y dejen de utilizarla. Esto último se puede dar por un diseño pobre o confuso, demasiada publicidad o porque se tilda mucho, entre otras cosas.

Gestión de recursos humanos

Consiste en contratar y retener empleados que cumplirán con la estrategia comercial, así como también ayudarán a diseñar, comercializar y vender el

producto. En este caso, la gestión de recursos humanos estará encargada de contratar al personal que estén comprometidos con el movimiento social de SaveEat y las necesidades de la empresa. Lo fundamental y tal vez más difícil será crear compromiso por parte de los empleados dentro de los equipos de trabajo y, al mismo tiempo, asegurarse de que se preserve la cultura de la empresa. Al inicio, tal actividad será llevada a cabo por los socios, aunque se apunta a que en un futuro cercano se cuente con un equipo especializado.

Luego, con el fin de comprometer y retener a los empleados, se utilizará la metodología basada en la “franqueza radical”, es decir, los líderes darán retroalimentación honesta en el momento, al mismo tiempo que desarrollan una relación que muestra cómo dicha retroalimentación proviene de un lugar solidario. Esta metodología que consiste en ser transparentes y tratar a los empleados como adultos responsables acaba generando una sana cultura de unidad y autonomía en la empresa.

Tecnología, investigación y desarrollo

Incluye el diseño y desarrollo de técnicas de fabricación y procesos de automatización, como equipos, hardware, software, procedimientos y conocimientos técnicos, por ende, se vincula con el área de infraestructura.

Se pondrá énfasis en el desarrollo y mantenimiento de la aplicación y el sitio web. Para ello, se analizarán posibles mejoras tecnológicas, así como también, softwares útiles para mejorar la experiencia del usuario en la *app*, entre otras cosas. Un ejemplo de esto sería la implementación de Apple Store Optimization (ASO), equivalente al SEO en el ámbito web y servirá para posicionar bien a SaveEat y obtener descargas orgánicas.

Tras alcanzar una masa crítica de clientes y, con ello, cierto porcentaje de ventas, se podría destinar parte de los recursos para el análisis de del tráfico de la plataforma y los hábitos y preferencias de los consumidores que es información clave para tener en cuenta a la hora de llevar a cabo estrategias de marketing y publicidad.

b) Actividades primarias

Marketing

Comprende a todas aquellas actividades que ayudan a convencer a un consumidor para que compre el producto o servicio de una empresa. En el caso de SaveEat, la estrategia principal es poner el foco en la comunicación de la marca a través de la publicidad digital y acciones de PR. Por un lado, se llevarán a cabo estrategias enfocadas en las campañas online en Facebook, Instagram, Twitter y YouTube para promocionar la plataforma. Será importante monitoreo constante del alcance de las campañas que se lleven a cabo para analizar el impacto y rendimiento que estas tuvieron sobre el público objetivo y, en caso de obtener resultados negativos, se llevarán a cabo planes de acción para revertirlos.

Asimismo, los motores de búsqueda, como Google, son una gran fuente de usuarios para el sitio web de SaveEat. Por eso, para la estrategia de marketing es fundamental poder llegar a posicionar a la *app* en los primeros lugares de las búsquedas que coincidan con la propuesta de valor. Se contratará a un *community manager* para que administre las cuentas en redes sociales, cree y publique contenido diariamente, analice estadísticas de cada red social, etc.

Finalmente, se llevará a cabo una estrategia de los “comercios faro” donde se ofrecerá utilizar la *app* de manera gratuita, llevándose por tres meses el total de los ingresos que obtengan a través de la *app* a estos comercios populares que puedan transmitir confianza al resto. Se apuntará a contar con dos o tres faros para motivar a que los comercios más pequeños confíen y participen en la plataforma.

Ventas

Primero, las ventas se enfocarán a difundir y dar a conocer la *app* entre los comercios. Para ello, se contratarán agentes de venta, ya que, estos se

encargarían de divulgar e informar acerca del modelo de negocio, la misión y beneficios que obtendrían los comercios gastronómicos al unirse a la aplicación con el fin de reclutar la mayor cantidad de afiliados a SaveEat.

Al ser un negocio que requiere de un volumen de alto para que sea remunerador, el plan es conseguir la mayor cantidad de suscripciones de cadenas de restaurantes, supermercados, panaderías clave para generar confianza y que de esa manera se fomenten las ganas de participar en el plan de negocio de SaveEat por parte del resto de los competidores del mercado obteniendo así una masa de oferentes potente y atractiva para los usuarios finales.

Facturación y cobranzas

Esta actividad comprende la asistencia y el monitoreo a los comercios en el proceso de facturación. Los precios de los productos y alimentos que se ofrecen a través de la *app* están bajo el cargo de cada comercio. Una vez que el usuario final selecciona el producto publicado, automáticamente SaveEat retirará la publicación seleccionada, se le informará la venta al comercio en cuestión y, finalmente, le retendrá el 11% del valor abonado por el usuario.

Atención a comercios y usuarios finales

Son las actividades relacionadas con el mantenimiento del valor del producto o servicio para los clientes, una vez que ha sido comprado. Consiste en dar soporte tanto a los comercios como a los usuarios finales.

Con el fin de evitar cometer errores que ya han realizado los competidores, se analizaron *reviews* con las experiencias de los usuarios que han utilizado el servicio tanto de Too Good To Go como de Winim. Se colocaron algunos de los comentarios en los anexos²⁰. En general hay quejas sobre el mal funcionamiento del soporte como que no se contestan los mensajes o no se sabe a quién recurrir. También, dificultades con la cancelación de pedidos o la no entrega del mismo, problemas con las transacciones en cuanto a devoluciones

²⁰ Ver anexo 7.

de dinero, demoras en los envíos, picardías por parte de los comercios y entregas de alimentos de baja calidad.

En un principio, SaveEat no contará con *delivery* (si el comercio en cuestión posee *delivery* propio se informará en la *app* para ofrecerle la opción al usuario), pero se proyecta, una vez comience a tener una masa de clientes más amplia, formar una alianza con algún *delivery* sustentable para seguir con la idea de aplicación amigable con el medioambiente y brindarle a los clientes esta opción que se sabe que incrementa mucho el valor del servicio.

Luego, por un lado, los comercios serán asistidos por mail o WhatsApp Business. Se les dará soporte sobre cuestiones relacionadas con la instalación y uso de la plataforma, transacciones, consultas, etc. Por otro lado, los usuarios podrán comunicarse con el equipo de SaveEat a través de la plataforma, mail o WhatsApp Business. De todas maneras, en la página web habrá una sección de “Preguntas frecuentes” para ahorrarle tiempo a algún cliente que tenga dudas generales que ya han sido respondidas a otros usuarios previamente. Asimismo, en la página web habrá una posibilidad de que el cliente envíe un mensaje con su consulta o queja para obtener respuesta vía mail por parte del equipo. Luego, los usuarios podrán ser contactados por el equipo cuando sea necesario corroborar alguna cancelación de algún pedido o profundizar en alguna mala experiencia por parte del cliente. En la ocasión de que llegase a haber quejas o experiencias malas con algún comercio en particular, ya sea por malas prácticas de estos, por envíos tardíos o en malas condiciones, se sancionará al comercio en cuestión a tal punto que se expulse de la plataforma por poca ética y no seguimiento de las reglas establecidas.

CAPÍTULO VI: Costos, Finanzas e Inversión

Para comenzar, se estimará la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el desarrollo de la plataforma. Para esto, se analizaron los distintos gastos, estimados en dólares a lo largo de un período de 6 meses que corresponde al tiempo máximo esperado para llevar a cabo el desarrollo de una *app* de este tipo.

COSTOS INICIALES		Mensual	6 meses
Registro de la marca (peor escenario)	USD	743,08	743,08
Sueldo Bruto Desarrollador Sr	USD	6000	36000
Sueldo Bruto Desarrollador SemiSr	USD	3000	18000
Atención al cliente	USD	-	-
UI/UX Designer Sr	USD	4000	24000
Sueldo Bruto Empleado Comercial ²¹	USD	500	3000
Contribuciones patronales 17%	USD	2295	13770
Alquiler oficina (3 primeros meses) ²²	USD	580	1740
Marketing y publicidad previo al lanzamiento	USD	500	2000
Honorario Contador	USD	1000	6000
Honorario Abogado	USD	1200	7200
TOTAL	USD	19.818,08	112.453,08

Desarrollo de la plataforma

Primero, la plataforma que se requiere desarrollar para SaveEat corresponde en un instrumento fundamental para el negocio; por un lado posibilitará aumentar la cantidad de clientes en la *app* y, por el otro lado, permite generar confianza a partir de la construcción de una comunidad en donde todos los clientes participen

²¹ <https://estudiovilaplana.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio/>. Consultado al 12/12/22

²² Consulta WeWork. Membresía All Access, insumos incluidos, precio por persona la mensualidad: \$145 USD.

con sus comentarios y experiencias. Contaremos con una página web, esta se podrá utilizar no solo en las computadoras sino también desde los celulares (sitio web móvil) y un aplicación móvil. El costo de desarrollar una *app* con las características que necesita SaveEat son:

- Usuarios que ingresen a la plataforma con su mail, Facebook o creando un usuario al ingresar al sitio web.
- Capacidad de realizar transacciones.
- Seguridad para el procesamiento de pagos.
- Localizar la ubicación del consumidor.
- Posibilidad de que los clientes den *feedback* del servicio y hagan puntuaciones.
- *App* para Android y iOS
- Página web conectada con el panel de control

Una aplicación para iOS o Android con esas funcionalidades y características puede costar entre 30 y 60 k USD dependiendo nivel de detalles, tiempos de ejecución, equipo empleado, entre otros. Se estima que el desarrollo de la aplicación llevará entre tres a seis meses contando con un equipo conformado por un desarrollador Sr y un SemiSr (full stack) sumado a un UI/UX Designer Sr y yo como Project Manager. Actualmente, un desarrollador Sr cobra aproximadamente al mes 6.000 USD, un desarrollador SemiSr 3.000 USD y un UI/UX Designer Sr alrededor de 4.000 USD. El costo total es por lo tanto de 13.000 USD por mes.

Registro de marca

Por otra parte, respecto al registro de la marca²³ se obtuvo que:

- Previo a solicitar una marca, sugiere efectuar una búsqueda de posibles antecedentes idénticos o confundibles que pudieran impedir su registro. El costo por efectuar la búsqueda e informe de una marca en una clase es de 61,08 USD.

²³ Consulta a Magdalena Otamendi, especialista en Derecho de Marcas y Propiedad Industrial en general.

- En tanto el costo por la preparación y presentación de una solicitud de registro de una marca en una clase es de:
 - Honorarios de presentación: 165,63 USD.
 - Tasa oficial: 12,98 USD.
- Ahora, podrán ocurrir tres casos:

Caso 1) Si la solicitud no sufriera ninguna objeción por parte de la Oficina de Marcas, ni oposiciones por parte de terceros:

	\$ARG	USD
Búsqueda e informe de una marca en una clase	10.400	61,08
Preparación y presentación de una solicitud de registro de una marca en una clase	28.200 + 2.210	165,63 + 12,98
Etapas finales del trámite, verificación de datos y envío del título	10.400	61,08
TOTAL	51.210	300,79

Caso 2) Si la solicitud sufriera oposiciones o fuera objetada por la Oficina de Marcas:

	\$ARG	USD
Búsqueda e informe de una marca en una clase	10.400	61,08
Preparación y presentación de una solicitud de registro de una marca en una clase	28.200 + 2.210	165,63 + 12,98
Servicios relacionados con el informe de protestas y/o vistas	12.700	61,08
Inspección de cada expediente oficial	2.500	14,68
Gestiones tendientes a obtener cada retiro de oposición	24.900	146,25
Servicios relacionados con la preparación y presentación del escrito de contestación de vista en apoyo de la solicitud	22.100	129,80
TOTAL	103.010	605,05

Caso 3) Si la solicitud fuera opuesta y no se llegara a un acuerdo entre las partes, la oposición será decidida por la Oficina de Marcas:

Inicialmente, el oponente será notificado de un plazo de quince días en el que deberá abonar la tasa requerida para mantener vigente su oposición. En esa oportunidad, el oponente podrá ampliar los fundamentos de la oposición y ofrecer prueba. Los costos, en caso de querer continuar con la solicitud, ascenderían a:

	\$ARG	USD
Búsqueda e informe de una marca en una clase	10.400	61,08
Preparación y presentación de una solicitud de registro de una marca en una clase	28.200 + 2.210	165,63 + 12,98
Presentación de contestación de oposición	48.900	287,22
Presentación de escrito con argumentos finales	36.800	216,15
TOTAL	126.510	743,08

Actualmente, las solicitudes se publican en el Boletín de Marcas aproximadamente cinco días después de su presentación. Desde entonces se habilita un período de treinta días para que terceros, si así lo consideran, presenten oposiciones. Por último, el tiempo estimado para obtener el registro de una marca sin objeciones ni oposiciones en Argentina es de 18 meses aproximadamente. De existir algún inconveniente, los tiempos son difíciles de prever.

Marketing y publicidad

Previo al lanzamiento, se destinará un monto que variará a lo largo de las etapas del desarrollo del negocio. Se considera fundamental invertir en este concepto, y principalmente en el lanzamiento se deberá ser más agresivo.

El *community manager* y especialista en marketing digital *freelance* será el encargado de las campañas *online*, principalmente, en Facebook, Instagram y YouTube para promocionar la plataforma. Luego, se destinará parte del

presupuesto para el pago a *influencers* que publicitarán la *app* por medio de posteos o historias en las redes. Se apuntará a influencers que promuevan el cuidado del medioambiente en alguna de sus formas y que cuenten con un público fiel de seguidores, como @maipistiner, @coisla o @iagustinamarzari por ejemplo. Estas tres influencers poseen entre 100 y 500 mil seguidores y, en base a un artículo de iProfesional²⁴ (2022), el costo promedio de un posteo de una *influencer* que posee entre 100.000 y 1 millón de seguidores ronda entre 150 USD y 1.800 USD.

Se destinará aproximadamente 500 USD en la campaña publicitaria de lanzamiento y luego se tendrá un presupuesto aproximado de 300 USD mensuales que podrá variar. Se estimó el costo de Google Ads y a ese presupuesto se le sumó el de las redes sociales, incluyendo el costo de contratar a una *influencer*.

Por último, se llevará a cabo la estrategia de los “comercios faro” donde se les ofrecerá descargar y utilizar la *app* de manera gratuita y obtener el 100% de las ganancias que obtuvieron a través de la *app* durante tres meses con el objetivo de que estos comercios transmitan confianza al resto.

Atención al cliente

El tiempo de respuesta es un factor fundamental al momento de conversión, retención y lealtad de clientes. Asimismo, es relevante considerar que no solo se trata del tiempo de contacto, sino de ofrecer soluciones efectivas.

Se considera que lo más acorde para SaveEat será implementar WhatsApp Business, pues es un servicio que facilita la interacción con los clientes al proporcionar herramientas para automatizar, clasificar y responder rápidamente a los mensajes. Dicha plataforma está enfocada en la comunicación entre los clientes y las pequeñas empresas con un volumen de consultas y mensajes más bajos.

²⁴ <https://www.iprofesional.com/negocios/363273-revelan-cuanto-cobran-los-influencers-en-argentina>

Los beneficios de WhatsApp Business son:

- Interacción con el cliente
- Personalización de los mensajes
- Configuración de respuestas rápidas
- Mejoramiento de la experiencia de usuario
- Estadísticas
- Priorización de consultas
- Creación de perfil de negocio
- Gratis

Una vez que el negocio haya crecido bastante más y maneje números de clientes más grandes, probablemente se implementará WhatsApp Business API. Esta es una interfaz diseñada para empresas que poseen un tamaño mayor.

Estado de Resultados²⁵

Para obtener dichas cifras se ha contemplado el flujo de ventas mensual de Rappi²⁶ y el crecimiento anual de PedidosYa²⁷. Se estima que en el primer año se venderán alrededor de 800 platos por día y la ganancia por cada plato vendido será de aproximadamente 0,97 centavos de dólar, dado que se retendrá un 11% sobre el precio de cada plato vendido y se calculó que rondarán entre los \$500 (USD 2,93) y \$1500 (USD 8,81)²⁸. Luego, dentro de los primeros tres años se proyecta un crecimiento del 100% anual respecto de su anterior.

En el caso de PedidosYa, cuenta con un crecimiento mensual del 16,67%, o sea, posee un crecimiento del 200% al año. Tanto en PedidosYa como SaveEat

²⁵ Ver anexo 8.

²⁶ <https://www.cronista.com/pyme/innovacion/Locales-gastronomicos-como-vender-mas-con-las-apps-de-delivery-20181107-0003.html>

²⁷ <https://infonegocios.com.py/nota-principal/pedidosya-tuvo-un-crecimiento-interanual-del-200-y-piensa-triplicar-el-negocio-en-2022#:~:text=PedidosYa%20tuvo%20un%20crecimiento%20interanual,triplicar%20el%20negocio%20en%202022>

²⁸Tipo de cambio consultado el 22/11/2022: \$ 170,25

llevan a cabo un servicio similar de *delivery* de alimento pero el primero abarca también otros sectores, por ende, se considera que conseguir un crecimiento anual del 100% a lo largo de los primeros años corresponde a una meta alcanzable y optimista.

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Ventas							
Platos vendidos por día		\$	800,00	USD	\$	1.600,00	USD \$ 3.200,00
Ganancia aprox por plato	USD	\$	776,00	USD	\$	1.552,00	USD \$ 3.104,00
Días		\$	360,00		\$	360,00	\$ 360,00
Ventas Netas	USD	\$	279.360,00	USD	\$	558.720,00	USD \$ 1.117.440,00
Salarios							
Salario Bruto Desarrollador Sr	USD	\$	(72.000,00)	USD	\$	(72.000,00)	USD \$ (72.000,00)
Salario Bruto Desarrollador SemiSr	USD	\$	(36.000,00)	USD	\$	(36.000,00)	USD \$ (36.000,00)
Salario Bruto UX/UI Designer Sr	USD	\$	(48.000,00)	USD	\$	(48.000,00)	USD \$ (48.000,00)
Salario Bruto Empleado Comercial	USD	\$	(6.000,00)	USD	\$	(6.000,00)	USD \$ (6.000,00)
Contribuciones patronales 17%	USD	\$	(27.540,00)	USD	\$	(27.540,00)	\$ (27.540,00) 17% sobre el total de sueldos
Honorario Contador	USD	\$	(12.000,00)	USD	\$	(12.000,00)	USD \$ (12.000,00)
Honorario Abogado	USD	\$	(14.400,00)	USD	\$	(14.400,00)	USD \$ (14.400,00)
Total Salarios	USD	\$	(215.940,00)	USD	\$	(215.940,00)	USD \$ (215.940,00)
Otros Gastos							
Marketing y publicidad	USD	\$	(3.800,00)	USD	\$	(3.600,00)	USD \$ (3.600,00)
Gastos de comercialización (registro marca)	USD	\$	(743,08)			-	-
Alquiler oficina	USD	\$	(1.740,00)			-	-
Total Otros Gastos	USD	\$	(6.283,08)	USD	\$	(3.600,00)	USD \$ (3.600,00)
Resultado Antes de Impuestos	USD	\$	57.136,92	USD	\$	339.180,00	USD \$ 897.900,00
Impuesto a las Ganancias	USD	\$	17.220,14	USD	\$	108.489,95	USD \$ 306.771,81
Resultado Neto	USD	\$	39.916,78	USD	\$	230.690,05	USD \$ 591.128,19

Invertir en este proyecto resultaría rentable, ya que, a priori, las ventas estimadas aumentarían un 100% año a año, mientras que los costos permanecen fijos y, en algunos casos, descienden.

A continuación se expondrán los márgenes de ganancias anuales deducidos los gastos e Impuesto a las Ganancias:

- 1er año = $39.916,78/279.360 = 14,29\%$
- 2do año = $230.690,05/558.720 = 41,29\%$
- 3er año = $591.128,19/1.117.440 = 52,90\%$

Asimismo, teniendo en cuenta la coyuntura económica del país, en su contexto de devaluación e inflación alta y constante, los costos en dólares podrían ser aun menores, ya que los estimadores del TC del dólar utilizados son conservadores y prudentes, dado que otras consultoras proyectan un dólar mayor.

CAPÍTULO VII: Equipo

Para llevar a cabo este tipo de plataforma digital que se propone, no se necesita contar con un equipo demasiado robusto. Ahora, el tamaño de un equipo de desarrollo de aplicaciones va a depender de la complejidad y la escala del proyecto. Se sugiere contar con:

Project Manager

Es el gerente del proyecto. La autora de dicha tesis será la encargada del desempeño de desarrollo de la aplicación, el cumplimiento de los plazos y los estándares de calidad del servicio que ofrecerá SaveEat.

Además, deberá llevar a cabo la estimación del proyecto e intentar que se mantengan dentro del presupuesto pactado y evitar que los costos se salgan de control. En resumen, deberá supervisar todas las etapas de desarrollo de la aplicación.

El *Project Manager* es fundamental en este tipo de proyectos, pues los grandes desarrolladores representan solo el 20% del éxito de su aplicación móvil, el 80% se debe a una buena gestión del producto.

Desarrollador

Se contará con un desarrollador Sr y un desarrollador semiSr *full stack*, o sea, que tiene experiencia tanto en el diseño *frontend* como el *backend*.

El desarrollador comprende el centro del equipo operativo del proyecto. Este contarán con la flexibilidad de administrar sus objetivos diarios aun trabajando en conjunto con el resto del equipo.

Especialista en UI/UX

Se contratará a un especialista en UI/UX Sr. Este lleva a cabo la interfaz gráfica que verá el usuario final. Encargado de brindarle al usuario una experiencia satisfactoria al proporcionar un diseño de aplicación interesante, intuitivo y atractivo para el usuario. Por un lado el *UI designer* analiza cómo interactúa el usuario con la plataforma para luego diseñar una *app* atractiva para este (eligiendo colores, estilos, fuentes, etc.). Por otro lado, el *UX designer* se encarga de estudiar al usuario y su contexto, así como también al negocio, para crear soluciones y responder a las necesidades de los usuarios. Este último trabaja en el diseño de la experiencia de los clientes cuando interactúan con la plataforma y para trabajar involucran a todo el equipo, ya que es complicado que lo resuelvan todo por si solos.

Control de calidad

En control de monitorear cada etapa del desarrollo de la aplicación para asegurarse de que el diseño y el software móvil cumplan con todos los requisitos. Es primordial en el equipo, pues revelar las fallas y errores de la *app* a tiempo sirve para cumplir con los plazos de lanzamiento del proyecto y para ajustarse al presupuesto establecido. Esto será llevado a cabo por los desarrolladores y diseñadores de software.

Finanzas

Se contratará a un contador. Consiste en llevar a cabo la contabilidad de la empresa, tener un registro de los costos y de las ventas que se originan para disminuir los primeros y aumentar los segundos.

Marketing

Community Manager y especialista en marketing digital *freelance*. La estrategia principal es poner el foco en la comunicación de la marca a través de la publicidad digital y acciones de PR. Se pondrá especial foco en el marketing digital, ya que, se tiene en cuenta el caso de Rappi que logró crecer exponencialmente a través de campañas de marketing digital en dispositivos móviles y el uso estratégico del *Big Data*. Será fundamental la obtención de datos

relevantes del público *target* para que los encargados generen campañas de publicidad con objetivos específicos.

Ventas

Agentes de ventas que trabajan para reclutar nuevos socios comerciales que deseen vender sus excedentes de alimento diarios y hacer un acto a favor del medioambiente.

Atención al cliente

Se utilizarán dos vías para el soporte al cliente: mail y WhatsApp Business. Esto es fundamental porque está ligado a las expectativas de los clientes y su satisfacción con el servicio, por eso, debe estar preparado para ponerle atención a los comentarios y *ratings* sobre los comercios que dejan los usuarios en la *app* o redes sociales de la marca y estar preparados para atender y solucionar los problemas de los clientes de manera rápida y efectiva. A su vez, previo a la incorporación de los comercios en la *app*, cuando estos soliciten y se registren en la plataforma, se llevará a cabo una evaluación previa teniendo en cuenta ciertos requisitos para verificar que el proveedor sea aceptado o no en cada caso.

CAPÍTULO VIII: Aspectos legales

En este apartado se mencionarán los aspectos legales que se deben realizar para poner en funcionamiento el negocio y, también, se tomarán en consideración las cuestiones legales que podrían ser un obstáculo en el desarrollo de las actividades de SaveEat.

Para comenzar, se deberá registrar la marca “SaveEat” en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial). Primero, habrá que registrarse en la AFIP para ingresar en el portal de la institución mencionada, pues los datos personales y fiscales estarán linkeados con una marca que generará ingresos. Una vez autorizado el INPI en la AFIP, se puede consultar si la marca está disponible en el buscador de marcas y, luego, se puede solicitar el registro de marca. Se deberá establecer como obligatorio el tipo de marca, a que clase está determinada y la titularidad (datos de AFIP). Una vez registrada la marca y esté a nombre propio, si no hubo oposición en el proceso, la marca es de su propiedad, se tenga o no un logo. El tiempo de registro es aproximadamente un año o como máximo dos años. Sumado a esto se deberá registrar el dominio de la página web, en argentina se podrá ingresar a NIC (Network Information Center) para llevarlo a cabo.

También, habrá que establecer cómo SaveEat protegerá la privacidad de los usuarios bajo la Ley N° 25.326 (Ley de Protección de Datos Personales – PDP). Dicha ley marca ciertos principios y obligaciones obligatorias que se deben cumplir al tratar los datos. Los datos que se obtienen de los clientes de la app son de suma importancia y utilidad para el negocio, pues a partir de estos se puede obtener información sobre las preferencias y comportamientos de los usuarios que sirven para analizarlos y brindarles un servicio de excelencia a los clientes, así como también para llevar a cabo acciones de marketing más eficaces y apuntadas al segmento *target*. Por esta razón, la Ley de PDP exige la recolección y utilización de los datos personales se lleve a cabo a partir del

consentimiento libre, expreso e informado de los usuarios. De aquí que habrá un apartado “Políticas de Privacidad” donde se le informará al usuario expresamente para qué se utilizarán los datos personales y esté tendrá la opción de aceptar o no.

Luego, los “Términos y Condiciones” comprenden las cláusulas legales donde se plantea la manera en que se puede utilizar la información y acceder a los contenidos de una *app* o página web. Por ende, para registrarse en SaveEat, el individuo deberá aceptar obligatoriamente la cajita que corresponda a este apartado. La persona tendrá acceso a dichas cláusulas legales donde se le informarán las reglas necesarias para operar en dicho espacio.

A su vez, dentro de las cláusulas, habrá una bajo el título “Responsabilidad” donde se dejara en claro que SaveEat no será responsable por los productos que fabriquen y/o comercialicen los Aliados Comerciales. Además, se aclarará también que SaveEat no es parte en ninguna de las operaciones de compraventa que puedan ocurrir en el marco de la Aplicación entre el Usuario y los Comercios Aliados o demás comercios. Por ende, tampoco tiene injerencia ni control alguno y no será responsable por los productos y/o servicios de los Comercios Aliados o demás comercios a los que se acceda a través de la Aplicación, incluyendo, pero sin limitarse a características de los mismos, su calidad, seguridad o legalidad, condiciones de adquisición, de entrega y/o promociones aplicables, todo lo cual es definido por el Comercio Aliado o demás comercios, y acordado con el Usuario. Cualquier requerimiento o reclamo al respecto deberá realizarse al Comercio Aliado o comercio correspondiente. Finalmente, se establecerá que SaveEat no será responsable por lucro cesante, o por cualquier otro daño y/o perjuicio que haya podido sufrir el Usuario, el Repartidor, el Comercio Aliado, los demás comercios, o cualquier otra persona debido a la utilización de la Aplicación.

CAPÍTULO IX: Plan de Implementación y Riesgos

Resulta fundamental realizar un plan de implementación para llevar a cabo el proyecto de manera eficaz y eficiente. Asimismo, su ejecución permite sortear riesgos identificados con anterioridad. Justamente, el no desempeño de un plan de implementación generará que el proyecto se desarrolle de manera desorganizada, con demoras, posibles pérdidas de dinero y recursos.

Para llevar a cabo el plan de implementación, se trabajó con el Diagrama de Gantt, una herramienta gráfica útil para visualizar los componentes básicos de un proyecto y estructurarlo en tareas más pequeñas y gestionables teniendo en cuenta el tiempo que exige la ejecución de cada tarea. De esta manera, se obtiene una vista general más simplificada del proyecto, datos sobre el rendimiento, una mejor gestión del tiempo y mayor flexibilidad.

Primero, se comienza armando una lista de todas las tareas fundamentales del plan de negocio:

1. Registración de marca, construcción de la empresa.
2. Diseño y desarrollo de la plataforma web. Se le da al proyecto una estructura y un cuerpo. Se establecen las tareas y responsabilidades de los miembros del equipo, los tiempos y esquema interno del proyecto.
3. Inicio del Plan de Marketing.
4. Últimas pruebas de la *app*, cierre de acuerdos con los “comercios faro”. Se realizan controles de calidad del desarrollo puesto en marcha y pruebas de carga, de tráfico, actualizaciones, entre otras.
5. Lanzamiento e inicio de la operación.

Mes/Actividad	1	2	3	4	5	6
Registración de marca y						

construcción de la empresa						
Diseño y desarrollo de la plataforma web						
Inicio del Plan de Marketing (contacto con posibles comercios para su adhesión)						
Últimas pruebas de la <i>app</i> , cierre de acuerdos con los “comercios faro”						
Lanzamiento e inicio de la operación						

A continuación, se analizarán los riesgos que puedan llegar a surgir en el plan de negocio. Resulta clave identificarlos antes del lanzamiento de la plataforma al público para en lo posible evitarlos y resolverlos o buscar opciones alternativas. Justamente, es peligroso el riesgo que existe y queda desatendido, es decir, que queda sin identificar y, por ende, se desconoce y acaba siendo el origen de la catástrofe.

Hay distintos tipos de riesgos en la compañía que pueden perjudicar al negocio: riesgos internos y externos. Los primeros están relacionados con el funcionamiento de la empresa, y los externos con el negocio y el país.

Dentro del primer grupo, riesgos internos, se pueden identificar los riesgos operativos. Estos corresponde a una actividad clave para el negocio, pues está directamente asociado a la experiencia del consumidor con el servicio que ofrece SaveEat. El mal funcionamiento del sistema, se puede dar por fallas en el funcionamiento de la aplicación (demoras de carga, caídas del servidor, el sistema de geolocalización no es preciso, demoras de *delivery*, costos de envíos

elevados o poco tentadores). Esto llevaría a que la *app* pierda credibilidad, frustre a los clientes y desmotive su uso. En este caso, se recurrirá al propio equipo de IT que desarrolló la plataforma para que provea los servicios de ayuda.

Luego, respecto a los externos, se pueden identificar riesgos relacionados con las condiciones macroeconómicas que implicaría que en la Argentina no hay un panorama alentador para emprender; por ejemplo el que se menciona en el artículo del periódico *Ámbito* (2022) de una probabilidad de recesión del 70.12 (datos ILCIF). También con una inflación según el INDEC (2022) del 78.5% y un riesgo país cercano de 2.771 puntos. Todo esto hace dudoso emprender exitosamente en Argentina; sin embargo, la industria del *e-commerce* continúa creciendo en el país, según un artículo de *e-commerce News* (2022), este creció un 73% durante el primer semestre del año.

Asimismo, existen riesgos relacionados con el incremento de competidores en la industria. Si bien en Argentina solamente existe Winim como competidor directo que ofrece un producto muy similar, será clave estar atento a posibles entradas de rivales nuevos (del exterior por ejemplo) que hayan decidido expandirse hacia Latinoamérica. Para minimizar esto último, será primordial intentar crear una masa crítica de clientes fieles al servicio que ofrece la marca, crecer rápidamente y hacerse conocido para ganar *marketshare*.

CAPÍTULO X : Conclusión

Del proyecto realizado se pueden obtener una serie de conclusiones respecto a la problemática del desperdicio de alimentos y el modelo de negocios de SaveEat, una *app* que apunta a aminorar dicha cuestión. Su creación resulta un proyecto rentable por numerosas razones.

Para comenzar, es ineludible destacar que el desperdicio de alimentos es cada vez mayor. Un informe del Boston Consulting Group (2022) anticipa que, si no se controla, en 2030 se desperdiciarán un total de 2.1 billones de toneladas de alimento, equivalente a USD 1.5 billones en valor derrochado, lo cual sitúa al desperdicio de alimentos en el 7 % superior de las economías mundiales, en relación con el PIB. Mientras tanto, más de 840 millones de personas pasarán hambre, o sea, una décima parte de la población humana. Como se puede ver, estamos frente a una crisis vigente, real y mundial con perspectiva de crecimiento a futuro a menos que se tome el mando y se haga algo al respecto.

En segundo lugar, dicha crisis trae consigo una tendencia hacia lo sustentable, lo cual fomenta el interés de miles de personas de aportar su grano de arena frente a esta causa. En base a una encuesta realizada por Deloitte (2022) sobre las actitudes y comportamientos de los consumidores en torno a la sostenibilidad, se obtuvo que los consumidores están encontrando formas más "innovadoras" de gastar menos, por ejemplo, adoptando un estilo de vida más sostenible y eligiendo bienes más duraderos, o que se puedan reutilizar o reparar fácilmente. En este caso SaveEat resulta clave, pues los clientes podrían ahorrar dinero y salvar el planeta mientras que disfrutan de alimento de calidad.

En tercer lugar, la rivalidad de la industria aun no supone altas barreras de entrada para SaveEat. En Argentina hay un solo competidor, Winim, que no posee una masa crítica de clientes. Asimismo, la *app* logra diferenciarse de otros

posibles competidores no tan directos como Winim, como lo serían Rappi o El Banco de Alimentos, pues difiere o en el modelo de negocios o en las características del cliente target al que apunta SaveEat. Una vez operando en la industria, el plan de crecimiento y expansión podría llegar a ser viable primero en Argentina y en un futuro se procura alcanzar nuevos mercados como Uruguay por ejemplo.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía y fuentes de información

- Ámbito. (2022, 18 de agosto). Advierten que hay un 70% de probabilidad que la Argentina entre en recesión. Ámbito. <https://www.ambito.com/economia/recesion/advierten-que-hay-un-70-probabilidad-que-la-argentina-n5512921>
- Ahuja, K., Chandra, V., Lord, V. y Peens, C. (2021, 22 de septiembre). Pedir a domicilio: la rápida evolución del reparto de comida. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/pedir-a-domicilio-la-rapida-evolucion-del-reparto-de-comida/es>
- BCG. (2022). Closing the Food Waste Gap. BCG. <https://www.bcg.com/featured-insights/closing-the-gap/food-waste>
- Brumec, Y. (2019, 3 de abril). En la Argentina se desperdician 16 millones de tn de alimentos al año. Cronista. <https://www.cronista.com/clase/gourmet/En-la-Argentina-se-desperdician-16-millones-de-tn-de-alimentos-al-ano-20190403-0002.html>
- Caamaño, M. (2021, 30 de abril). Las grandes ganadoras de las nuevas restricciones: las apps de delivery y no paran de facturar. iProfesional. Recuperado el 20 de octubre del 2021 de <https://www.iprofesional.com/negocios/338183-ganan-por-restricciones-apps-de-delivery-no-paran-de-facturar> .
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2022). Estadísticas de comercio electrónico. CACE. <https://cace.org.ar/estadisticas/>
- Castiglione, J. (2020, 21 de mayo). ¿Cuánto hay que pagar por una app?: tener una aplicación para el celu, clave para vender más y ganar clientes. iPro^{UP}. <https://www.iproup.com/innovacion/10719-app-que-precio-hay-que-pagar-para-desarrollar-una-aplicacion>
- Chokkattu, J. (2022, 20 de junio). Grab a Snack – and Combat Food Waste – With This App. Wired. <https://www.wired.com/story/too-good-to-go-app-food-waste/>

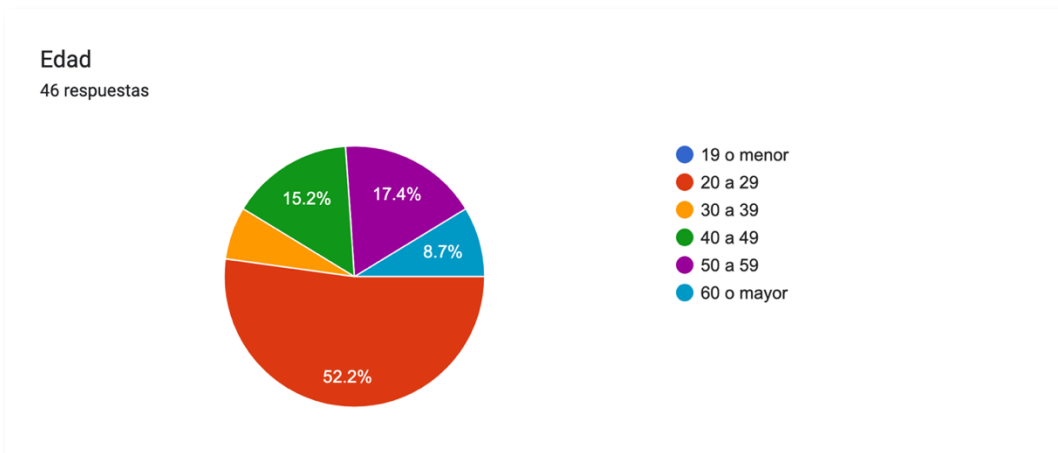
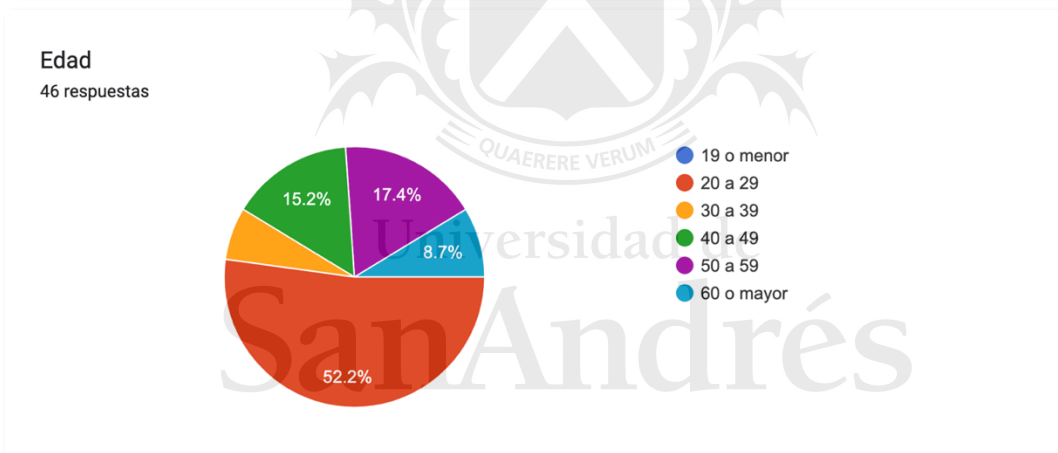
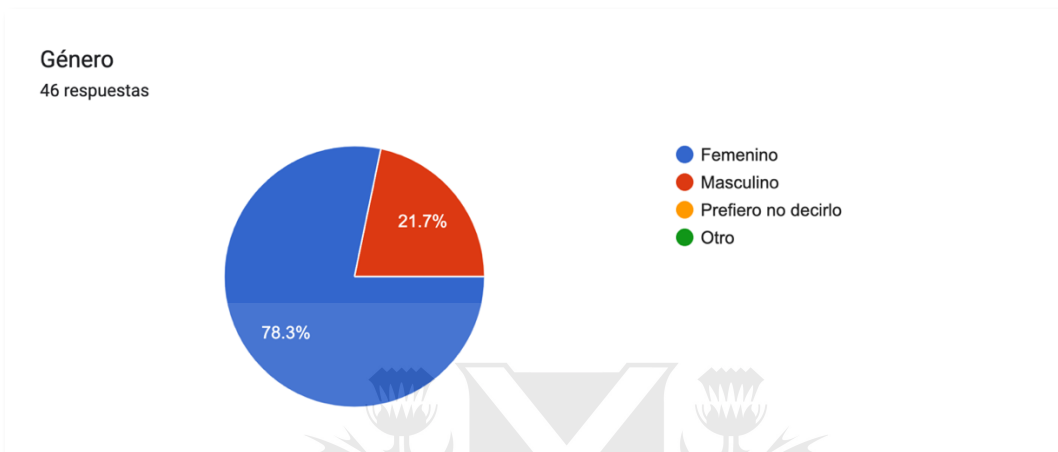
- Compromiso RSE. (2020, 17 de febrero). El 61 % de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos. Compromiso RSE. <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>
- Deloitte. (2022). How customers are embracing sustainability. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>
- Dixon, M., Freeman, K. y Toman, N. (2010, julio-agosto). Stop Trying To Delight Your Customers. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
- Drincovich, S. (2022, 28 de septiembre). La “trampa” de PedidosYa: ahora pedir comida en la app es mucho más caro que llamar al comercio y abonar el envío. iProUP. <https://www.iproup.com/economia-digital/34259-pedidosya-rappi-cuanto-cuesta-un-delivery>
- El Referente. (2016, 13 de junio). Nice To Eat You salva más de 1 tonelada de alimentos en sus 5 meses de vida. El Referente. <https://elreferente.es/crowdfunding/nice-to-eat-you-salva-mas-de-1-tonelada-de-alimentos-en-sus-5-meses-de-vida/>
- Jaramillo, M. (2022, 30 de marzo). En Argentina, al 91% de las personas les interesa el cuidado del ambiente. Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/en-argentina-el-89-de-la-poblacion-asegura-que-el-estado-del-ambiente-nos-afecta.phtml>
- Kantor, D. (2021, 11 de septiembre). Cocinar en casa, comprar online: la “nueva normalidad” en el consumo. Clarín. https://www.clarin.com/economia/cocinar-casa-comprar-online-nueva-normalidad-consumo_0_A1BPriBoE.html
- Kenton, W. (2022, 10 de agosto). SWOT Analysis: How To With Table and Example. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Lewkowicz, J. (2022, 29 de septiembre). Desperdicio de comida en el país: números, evaluación e iniciativas. Página12.

<https://www.pagina12.com.ar/485391-desperdicio-de-comida-en-el-pais-numeros-evaluacion-e-inicia>

- Longo, K. (2021, 2 de noviembre). Revolución Tech: El futuro digital del campo. Forbes^{AR}. <https://www.forbesargentina.com/summit/revolucion-tech-futuro-digital-campo-n9530>
- Mansfield, T. (2019, 7 de Agosto). Value Proposition Canvas explained: how to match your services to customer needs. Interactcion Consortium. <https://interaction.net.au/articles/value-proposition-canvas-explained/>
- Mesquida, F. (2021, 9 de septiembre). “Consumidor empoderado”: las nuevas tendencias en alimentación según el IPCVA. Infocampo. <https://www.infocampo.com.ar/consumidor-empoderado-las-nuevas-tendencias-en-alimentacion-segun-el-ipcva/>
- NBS. (2020, 4 de septiembre). El consumidor argentino apuesta cada vez más al comercio electrónico. NBS Bancos y seguros. <https://www.nbsbancosyseguros.com/el-consumidor-argentino-apuesta-cada-vez-mas-al-comercio-electronico/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2019, 15 de julio). Más de 820 millones de personas pasan hambre y unos 2000 millones sufren su amenaza. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2019/07/1459231>
- Organización de las Naciones Unidas. (2018, 16 de octubre). El desperdicio de comida, una oportunidad para acabar con el hambre. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2018/10/1443382>
- Qué es la emergencia alimentaria que reclama la oposición. (2021, 5 de noviembre). Cronista. <https://www.cronista.com/economia-politica/Que-es-la-emergencia-alimentaria-que-reclama-la-oposicion-20190905-0019.html>
- Revista Alimentaria. (2020, 27 de noviembre). El boom del FoodTech en el mundo. Revista alimentaria. <https://revistaalimentaria.es/opinion/servicios/el-boom-del-foodtech-en-el-mundo>

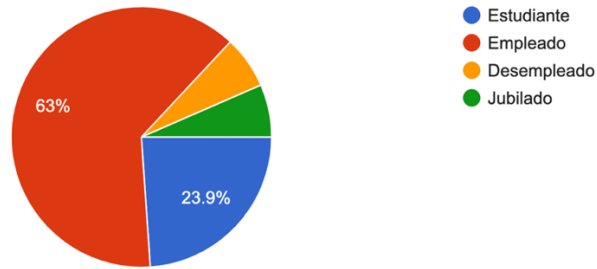
Anexos

1- Encuesta comportamiento consumidores



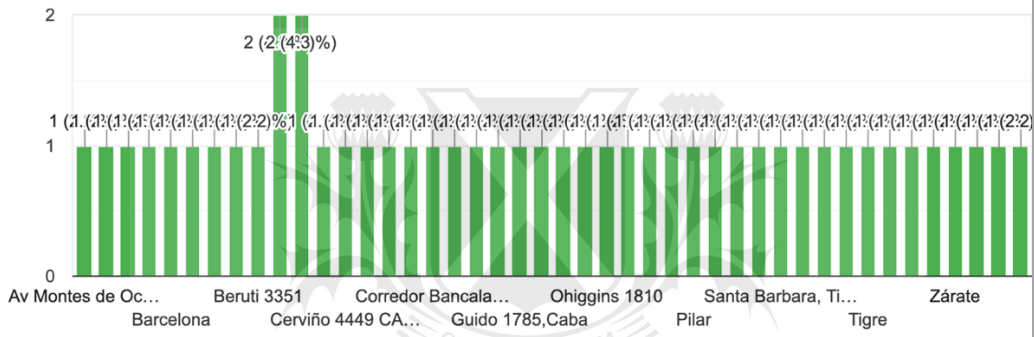
¿Cuál es tu ocupación?

46 respuestas



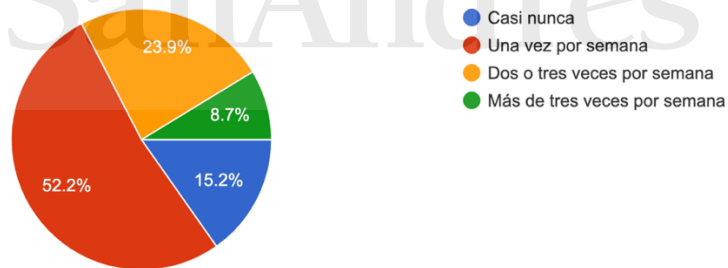
Domicilio

46 respuestas



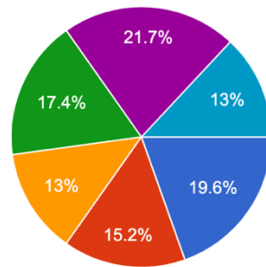
¿Cuántas veces por semana comés afuera?

46 respuestas



A la hora de alimentarse:

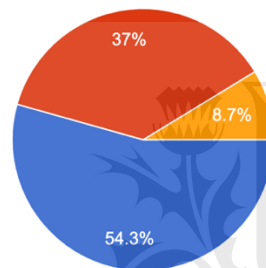
46 respuestas



- Busco soluciones rápidas
- Observo la relación precio-calidad
- Me gustaría salir a comer o pedir comida con más frecuencia pero es caro
- Prefiero hacer compras diarias y decidir qué comer sobre la marcha
- Prefiero hacer compras semanales
- Prefiero cocinar y tengo el tiempo

¿Utilizas apps de delivery de comida?

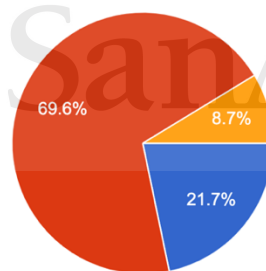
46 respuestas



- Casi nunca
- Una vez por semana
- Dos o tres veces por semana
- Más de tres veces por semana

¿Te interesa o estás involucrado en acciones para el cuidado del medioambiente?

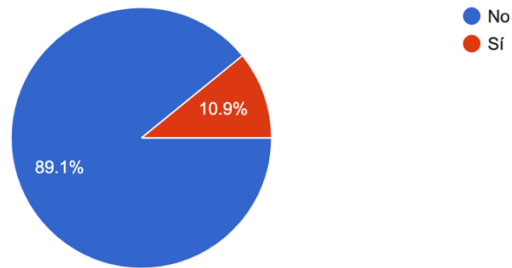
46 respuestas



- No
- Sí, me interesa
- Estoy involucrado

¿Sabías que en Argentina se tiran a la basura 123 mil toneladas anuales de las ventas de comida de productos frescos, perecederos y almacén en autoservicios y supermercados?

46 respuestas



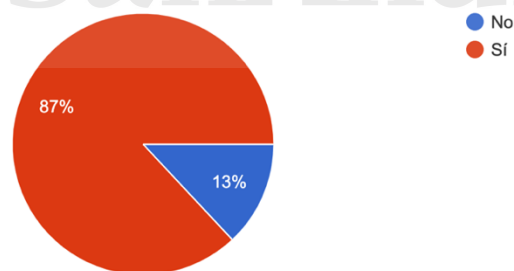
¿Estarías dispuesto a pedir delivery de comida a través de una app que lucha por el desperdicio de alimentos?

46 respuestas



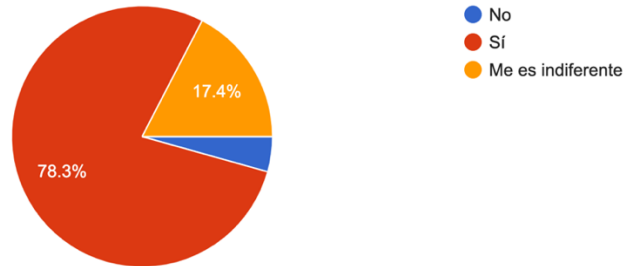
¿Consumirías alimentos de restaurantes, supermercados, dietéticas, panaderías y/o verdulerías en excelente estado, próximos a desperdiciarse, a precios más bajos?

46 respuestas



¿Te interesaría tener como extra la posibilidad de donar a una ONG un "Pack solidario", es decir, una caja de alimentos próximos a desperdiciarse a través de la app de delivery?

46 respuestas



2- Artículo de iProUp

LA "TRAMPA" DE PEDIDOSYA: AHORA PEDIR COMIDA EN LA APP ES MUCHO MÁS CARO QUE LLAMAR AL COMERCIO Y ABONAR ENVÍO iProUP

APP El negocio de las apps

PedidosYa Rappi
HAY DOS QUE SOBREVIVIERON: RAPPY Y PEDIDOSYA

BAJOS COSTOS: LOS REPARTIDORES SON MONOTRIBUTISTAS

LOS MENSAJEROS COBRAN UNOS \$250 POR ENVÍO MÁS PROPINAS

MONETIZACIÓN POR DOS VÍAS:

COMERCIOS: ABONAN UN PORCENTAJE DEL TICKET.

MARCAS: ACCIONES PROMOCIONALES Y DATOS DE CONSUMO.

Las quejas de los comercios

PAGAN COMISIONES ENTRE EL 18% Y EL 33%.

PUEDEN SER DEL DOBLE QUE LAS DE MERCADO LIBRE (13%).

LIQUIDAN A LOS 20 O 30 DÍAS.

SÓLO SIRVEN PARA CADENAS DE COSTOS BAJOS.

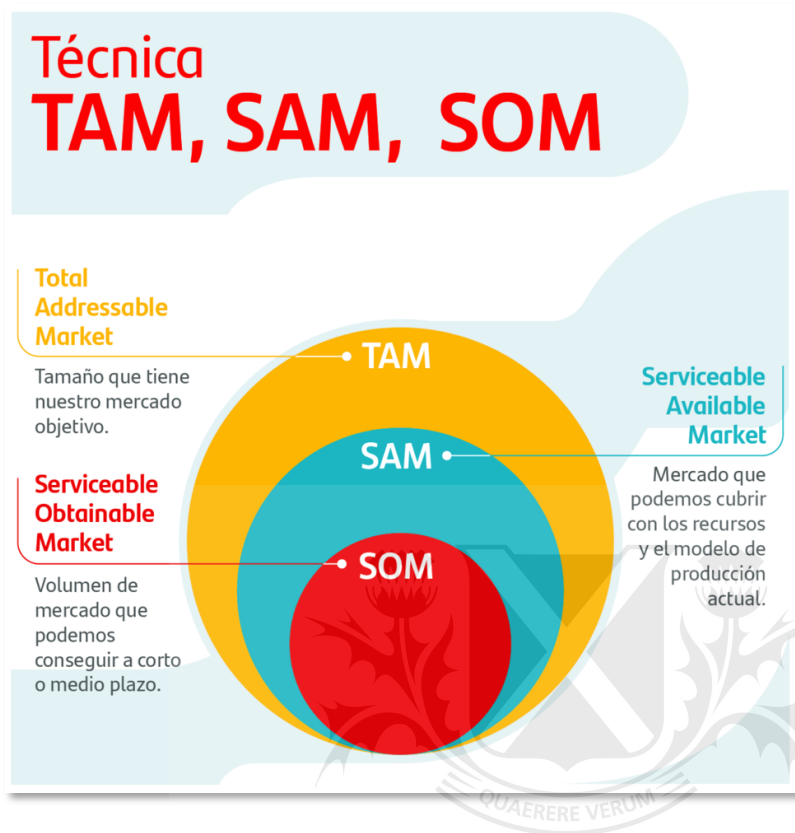
Qué están haciendo los comercios

TIENEN LISTA DE PRECIOS SEPARADAS: HASTA 30% MÁS BARATO EN MOSTRADOR.

APROVECHAN A VENDER POR SUS REDES SOCIALES CON IMPORTANTES DESCUENTOS.

ALGUNOS ABRIERON UNA CUENTA EMPRESA EN WHATSAPP CON INTERESANTES REBAJAS.

3- Técnica TAM, SAM, SOM



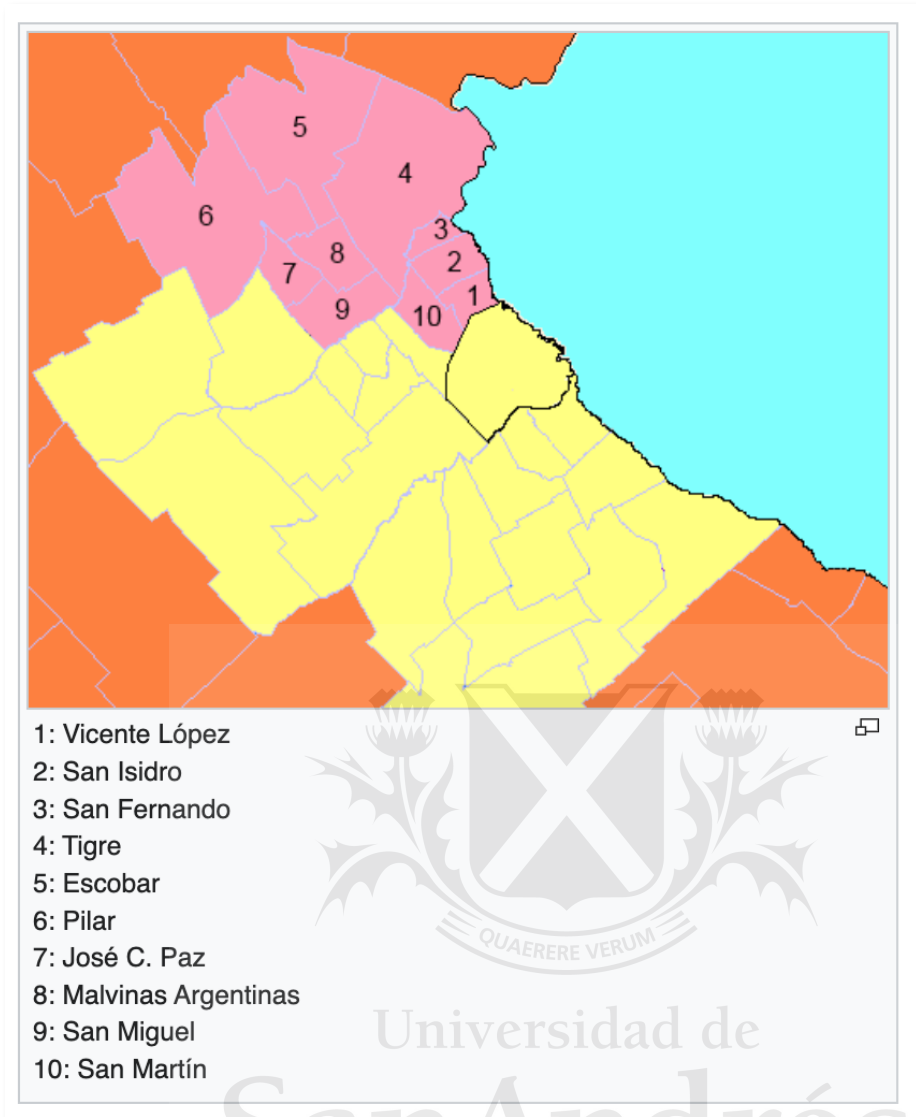
4- Pirámide Social Argentina 2022

Universidad de
San Andrés



5- Zona Norte AMBA:


 Universidad de
San Andrés



6- Ejemplo del proceso de inscripción de un comercio a Rappi

- *En la página web de Rappi hay una sección para que los comercios creen su tienda.*

Creación de tienda

¿En qué ciudad estará concentrada tu operación?

Si tienes puntos de venta en distintas ciudades podrás crearlos sin problemas más adelante

PAIS: Argentina Ciudad

¿Qué tipo de tienda vas a crear?

E-commerce
Si tus productos pertenecen a tecnología, moda, belleza, deportes, papelería, libros, servicios, tabaco, artículos para el hogar, limpieza, juguetes o herramientas.

Alimentos
Si tienes un mercado, una tienda de comestibles o una panadería y vendes alimentos como frutas, lácteos, enlatados, embutidos, dulces y productos surtidos.

Licores
Si en tu tienda vendes bebidas alcohólicas como cervezas, vinos, destilados y bebidas sin alcohol, esta es tu categoría.

Mascotas
Desde la comida y los aperitivos, medicamentos veterinarios, hasta los accesorios y juguetes. Las mascotas también tienen una categoría específica.

Restaurantes
Afiliate a Rappi en pocos pasos: registra tu negocio, configura tu tienda, crea tu menú y activa tu restaurante para comenzar a recibir pedidos.

Otros
Si tu tienda no encaja en alguna de las anteriores categorías o si vendes variedades, selecciona esta opción y completa el formulario disponible en el siguiente paso.

Continuar

- Una vez creada la tienda, Rappi solicita el correo electrónico para enviar un código que será utilizado para poner en marcha la registración oficial del negocio:

Rappi

Registra tu restaurante

Recibe además otros beneficios cómo:

- ✔ Inscripción sin costo.
- ✔ Crear tu menú con nuestra ayuda o editarlo siempre que quieras.
- ✔ Aumentar tus ventas hasta un 30%, sin mayores costos operativos.

[Quiero más información >](#)

¡Únete ahora y haz crecer las ventas de tu restaurante!

Si eres la persona dueña del negocio, por favor crea una cuenta completando la siguiente información.

¿En qué país está ubicado el restaurante?
Argentina

Nombre(s)

Apellidos

+54 Tu número de teléfono

Tu correo electrónico

Crear una contraseña

Confirmando que mi negocio es un restaurante
En caso de no serlo por favor visita m.tienda.rappi.com

- Una vez recibido el código, será solicitado en la página web de Rappi para ingresar y añadir toda la información que se solicita en dicha imagen:

Rappi camilamelhem
Restaurante

1 Información básica

Crea tu restaurante

Modelo de servicio

2 Cuenta bancaria

3 Carta/Menú

4 Horarios y turnos

5 Documentación

Resúmen

Crea tu restaurante

Información de tu restaurante

Nombre del restaurante que aparecerá en el app Tipo de comida

País del restaurante Prefijo Teléfono

Dirección del restaurante

Información legal del restaurante

Tipo de persona Régimen tributario ID Número ID

Razón social/Nombre legal de tu restaurante


Información del representante legal

Nombre del representante legal Apellido del representante legal ID Número ID

Continuar

7- Calificaciones y reseñas de WINIM

Positivas

 Un usuario de Google ⋮


★★★★★ January 9, 2020

En la oficina nos ha resultado de modo diverso pero siempre de positivo a muy positivo. Adhiero plenamente al concepto. Es perfectible (cómo casi cualquier otra app) y me consta que la van mejorando día a día; en lo personal creo que es el tipo de herramienta que demuestra lo bien que puede confluir la tecnología con nuevas formas de coordinar apropiadamente recursos y necesidades. Felicitaciones.

 natalia gulla ⋮

★★★★☆ 3 de noviembre de 2022

No le doy 5 estrellas porque alguna vez se demoró muchísimo algún pedido. Pero siempre responden al toque los reclamos y te ofrece opciones de comida muy buena y económica.

 Alejandro Gamarra ⋮

★★★★☆ September 13, 2022

La app genial, permite comprar comidas a precios muy accesibles. El seguimiento está ok, aunque sería fantástico que se pudiera seguir online. Para mejorar en servicio, la demora en la entrega. Pero a pesar de ello, la súper recomiendo



Lovely Giyo



★★★★★ August 18, 2022

Es una aplicación con diferentes lugares de comidas económicas, con respecto a los cadetes deberían haber más para q no tarden tanto aún así son amables y siempre me atendieron excelente ojalá pongan más locales

Negativas



Valentina Ratti



★☆☆☆☆ 20 de octubre de 2022

Daría 0 pero no puedo, pésima atención, la chica del delivery tardo más de dos horas en llegar, lo di como entregado para que pueda pedir otra cosa y según la aplicación no se cancelo, ella llevo con el pedido y ya había pedido otra cosa. Me bloquearon la cuenta por esto, una vergüenza!



luis genivetzky



★☆☆☆☆ 30 de octubre de 2022

La app no es mala , el servicio que brindan los locales son el problema, pedis un pedido y te lo cancelan (y me paso varias veces). Realmente una pena xq ya no se , si seguir usandola!



Fabian Shalom



★☆☆☆☆ October 15, 2022

Pedí comida y el restaurante dice que nunca se enteró del pedido. Winim le echa la culpa al restaurante. Yo quedo en el medio y son las 22hs y yo sin el pedido, y me cancelan el pedido.



Jjiela Sujhail R



★☆☆☆☆ October 8, 2022

Al inicio tuve problemas con el registro ,la app no me tomaba la dirección , al esperar 3 horas lo intenté de nuevo y me tope que solo es apta para capital ya que no cuentan con locales adheridos a ellos 🙄.



Lucía



★★★★☆ June 11, 2022

La idea es buenísima, muy buenos precios. Pero hay mucho que mejorar, los pedidos tardan como una o dos horas en llegar y a veces no vienen calientes. El servicio de atención de winim es malísimo, no hay chat con el repartidor y el estado del pedido no es claro, ya que a veces dice que está listo, después desaparece y vuelve a aparecer diciendo cualquier otra cosa. Mucho que mejorar.



Un usuario de Google



★★★★★ February 24, 2020

La comida es rica sí, pero la atención al cliente es pésima. Media hora o más esperando a que te respondan. Se han equivocado con los contenidos del pedido y me han traído cosas con carne pidiendo algo vegetariano y no resuelven bien. A demás, el envío puede tardar hasta dos horas y ni te avisan como va, ni hay manera de contactar al repartidor antes o después por algún error. Sí, hay buenos descuentos, pero hay más errores que cosas positivas.

8- Estado de Resultados

*Para el gasto de registro de marca se tomó el peor escenario.

Impuesto a las Ganancias			Resultado antes de Impuesto a las Ganancias			Ganancia en \$	
TC al 31/12/22	\$ 180	->	USD \$ 57.136,92	x	\$ 180,00	->	\$ 10.284.645,60
TC al 31/12/23	\$ 269	->	USD \$ 339.180,00	x	\$ 269,00	->	\$ 91.239.420,00
TC al 31/12/24	\$ 367	->	USD \$ 897.900,00	x	\$ 367,00	->	\$ 329.529.300,00
Cálculo Ganancia al 2022 =	\$ 1.250.000,00	+	30%	de	(\$10.284.645,60 - 5.000.000)	\$	1.849.625,96
	\$ 1.250.000,00	+	\$ 1.849.626				
	\$ 3.099.625,96	->	Convertido a dólar	->	USD \$ 17.220,14		*Tipo de cambio consultado en un artículo de Infobae (2022, 9 de diciembre): \$ 180
Cálculo Ganancia al 2023 =	\$ 14.750.000,00	+	35%	de	(\$91.239.420 - 50.000.000)	\$	14.433.797,00
	\$ 14.750.000,00	+	\$ 14.433.797,00				
	\$ 29.183.797,00	->	Convertido a dólar	->	USD \$ 108.489,95		*Tipo de cambio consultado en un artículo de Infobae (2022, 9 de diciembre): \$ 269
Cálculo Ganancia al 2024 =	\$ 14.750.000,00	+	35%	de	(\$329.529.300,00 - 50.000.000)	\$	97.835.255,00
	\$ 14.750.000,00	+	\$ 97.835.255,00				
	\$ 112.585.255,00	->	Convertido a dólar	->	USD \$ 306.771,81		*Tipo de cambio consultado en un artículo de Infobae (2022, 9 de diciembre): \$ 367

Tabla Impuesto a las Ganancias 12/22

Ganancia neta imponible acumulada		Pagarán \$	Más el %	Sobre el excedente de \$
Más de \$	A \$			
\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 0	25%	\$ 0
\$ 5.000.000	\$ 50.000.000	\$ 1.250.000	30%	\$ 5.000.000
\$ 50.000.000	En adelante	\$ 14.750.000	35%	\$ 50.000.000

1er año=	\$ 39.916,78	/	\$ 279.960,00	=	14,29%
2do año=	\$ 230.690,05	/	\$ 558.720,00	=	41,29%
3er año=	\$ 591.128,19	/	\$ 1.117.440,00	=	52,90%

Universidad de San Andrés