



Universidad de San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Plan de Negocio

SUPP-TRACK

Autores: Nicolás Grozovsky (27094) y Gianni Albano Pinna
(27155)

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Julio de 2020

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	3
1. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	5
1.1 AGTECH	8
1.2 BENCHMARKING	9
1.3 CHECKLIST DE LA OPORTUNIDAD	11
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	14
2.1 ACTORES DEL MERCADO	14
2.2 ANÁLISIS PORTER DE LAS 5 FUERZAS	19
3. NEGOCIO PROPUESTO PARA CAPTURAR LA OPORTUNIDAD	22
4. MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)	25
5. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS	30
6. METODOLOGÍA	32
7. PLAN DE MARKETING	34
7.1 TARGET GROUP	34
7.1.1 TAM SAM SOM	34
7.1.2 Establecimientos Gastronómicos	35
7.1.3 Productores	36
7.2 PRODUCTO	36
7.2.1 Cuentas Gold	38
7.3 PRECIO	38
7.4 PROMOCIÓN	40
7.4.1 Branding	40
7.4.2 Ventas personales	41
7.4.3 Promociones de Ventas	42
7.4.4 Relaciones Públicas	44
7.4.5 Tecnologías digitales	45
7.4.6 Contacto y Retroalimentación	46
7.4.7 Campaña de Lanzamiento	47
7.5 PLAZA	47
8. OPERACIONES	49
8.1 LOGÍSTICA SUPPTRACK	49
8.1.1 Origen	49
8.1.2 Centro de distribución	50
8.1.3 Destino	54
8.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI)	56
8.3 LOGÍSTICA INVERSA	56
8.4 CICLO DE COBRO	57
9. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN	59
9.1 INVERSIÓN INICIAL	59
9.2 ESTRUCTURA DE COSTOS	60

9.3	PROYECCIÓN DE INGRESOS	62
9.4	COSTOS Y COMISIONES	63
9.5	ESTADO DE RESULTADOS	65
9.6	ANÁLISIS FINANCIERO	66
9.6.1	<i>Flujo de fondos</i>	66
9.6.2	<i>VAN y TIR</i>	67
9.6.3	<i>Periodo de recupero</i>	68
9.6.4	<i>Punto de equilibrio</i>	68
10.	EQUIPO	70
10.1	GERENCIA	70
10.2	ÁREA DE LOGÍSTICA	70
10.3	ÁREA DE MARKETING	71
10.4	ÁREA CONTABLE Y ADMINISTRATIVA	71
10.5	ÁREA DE SISTEMAS	72
10.6	PERSONAL DE DEPOSITO	72
11.	ASPECTOS LEGALES	73
11.1	CONSTITUCIÓN	73
11.2	REGISTRO DE MARCA	74
11.3	HABILITACIÓN	74
11.4	VEHÍCULOS	76
11.5	IMPUESTOS	76
12.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	77
12.1	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	77
12.2	RIESGOS	78
12.3	ANÁLISIS DE POSIBLES ESTRATEGIAS DE SALIDA	79
13.	CONCLUSIONES	80
13.1	EXPANSIÓN DEL NEGOCIO	80
13.2	CONCLUSIÓN FINAL	81
15.	BIBLIOGRAFÍA	83
16.	ANEXOS	88



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El objetivo del siguiente trabajo de graduación fue desarrollar un negocio para optimizar el proceso de abastecimiento de los establecimientos gastronómicos. Se trata de la integración de establecimientos y productores agropecuarios a través de un *Marketplace* digital. Permitiéndoles, a los mismos, acceder a una oferta centralizada de productos agropecuarios, de alta calidad y a un precio más bajo, dado que son comprados exactamente del lugar en el que se producen.

En Argentina, el proceso de abastecimiento de un establecimiento gastronómico se encuentra descentralizado y lo cierto es que muchas veces no es tan sencillo encontrar el proveedor ideal, especialmente cuando se trata de un establecimiento que está dando sus primeros pasos en la industria gastronómica. En este sentido, siguiendo las tendencias mundiales de “Farm to table”, hemos detectado una oportunidad en un eslabón de la cadena de valor para desarrollar SuppTrack; una plataforma online de insumos gastronómicos que surge como mayorista online digitalizado.

El segmento objetivo, se estimó en unos 3.300 establecimientos gastronómicos de tamaño mediano o grande, que tengan una frecuencia de al menos cuatro pedidos mensuales y estén ubicados geográficamente en la ciudad autónoma de Buenos Aires. El lado Proveedor, por su parte, se concentra en la zona de La Plata, Berazategui y Florencio Varela.

El diferencial que ofrece SuppTrack, es brindar, a los establecimientos gastronómicos, una experiencia única y segura en el abastecimiento de insumos alimenticios. A través de una centralización de la oferta de varios proveedores, generamos la posibilidad de evaluar los aspectos fundamentales de un proveedor (Precio, Calidad, Tiempo de entrega y demás). Garantizando, a nuestros clientes, la completa trazabilidad del producto, desde el momento en que sale del campo hasta que llega a su destino. Cabe destacar que, a su vez, SuppTrack genera un nuevo canal sumamente atractivo para los productores

agropecuarios, quienes podrán incrementar sus ventas obteniendo márgenes más elevados y un mayor radio de alcance.

La inversión inicial es de \$2.842.500 y será realizada por los socios fundadores de este negocio. Se espera obtener réditos positivos a partir del tercer año operativo; recuperando el total de la inversión luego de 2 años y 1 mes.



Universidad de
San Andrés

1. Evaluación de la oportunidad

El sector gastronómico-hotelero, al tratarse de un mercado recesivo, ante situaciones de crisis general en el país, se convierte en uno de los principales relegados por los consumidores. Para fines del año pasado, gran cantidad de restaurantes, cafés, bares y otros establecimientos gastronómicos, se vieron obligados a cerrar sus puertas dada la baja en el consumo más los aumentos de servicios, impuestos, insumos y salarios. Y, en el transcurso del mismo año, en Capital Federal, debieron cerrar unos 750 restaurantes, perdiéndose unos 15 mil puestos de trabajo (OrganizaciónDefendamosBsAs, 2019).

Un sector sumamente relevante, tanto económica como culturalmente. Por un lado, dada la extensa oferta gastronómica hotelera en el país junto con la cantidad de empleos involucrados. En la República Argentina, se pueden encontrar unos 50.000 establecimientos gastronómicos que generan unos 500.000 empleos directos.

Por el otro, en un sentido turístico y cultural, por la tradición y el atractivo que genera tanto para locales como extranjeros (El Espectador, 2019). En el año 2017, Buenos Aires fue nombrada Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica (Telam, 2016), y, en los últimos años, ha logrado posicionarse como una de las capitales gastronómicas de América Latina (PalermoOnline, 2019).

La actividad de estos establecimientos demanda una búsqueda constante de materias primas. Una búsqueda que suele dificultarse, debido a la descentralización percibida en la oferta de tales productos, viéndose obligados a recurrir a más de un proveedor, haciendo el proceso lento, costoso, largo y desorganizado.

La República Argentina cuenta con una enorme oferta de productos alimenticios, siendo una de las industrias más desarrolladas. Una fortaleza que, en palabras de la consultora abeceb (2018), se da en “la abundancia de materia prima, la cual ha tenido un rol preponderante en el desarrollo de una industria

con base tanto en un amplio mercado interno, como una profunda inserción internacional". Y que, si bien no se muestra ajena a las situaciones desfavorables del país, logra mantener un nivel de actividad superior al de otros sectores, gracias a ser una de las actividades principales del país y siendo su producción indispensable para la subsistencia misma de la población.

Las propensas condiciones para la producción, a lo largo y ancho del país, permiten encontrar núcleos productivos en las periferias de casi todas las grandes ciudades. Tanto grandes como pequeños productores. Siendo estos últimos, los actores encargados del abastecimiento interno, representando al 66% de las familias que viven en el campo y aproximadamente a 270.000 establecimientos productivos que involucran a unas 2.000.000 de personas (INDEC, 2019).

Actores importantes para la economía y el abastecimiento nacional, pero que suelen sufrir en mayor medida los efectos de las crisis económicas. En paralelo, en situaciones normales, su situación tampoco suele ser valorizada en relación a su esfuerzo. En este sentido, la participación de los mismos en el precio final de los productos comercializados, se sitúa en un 24,3 %, en el promedio de productos agrícolas-ganaderos (CAME, 2020).

El Índice Precio Origen Destino (IPOD), desarrollado por la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME), nos muestra cómo los valores de diferentes productos se incrementan en promedio unas 5 veces desde el productor hasta el consumidor final. Así, por ejemplo, el Limón, en base al IPOD de mayo de 2020, en Origen se comercializaba a 6,3\$ por Kg, en el Mercado concentrador pasaba a costar 30,3\$ por Kg y llegaba al destino final costando, en promedio, unos 60\$ por Kg. De esta forma, este producto llega al consumidor final con un incremento de 840,79% en su precio. Una tendencia que se repite, en mayor o menor medida, en todos los productos agrícolas ganaderos (ver Anexo 1).

De esta forma, se perjudica tanto a los productores como a los consumidores en las últimas instancias de la cadena. En primer lugar, los productores se ven perjudicados por escasos márgenes e ingresos, que

dificultan su situación económica general. Las noticias sobre su pobre situación son cada vez más frecuentes, buscando una salida en canales cortos de comercialización, en un intento de obtener mejores ingresos (ver Anexo 2). En segundo lugar, los consumidores finales, quienes deben afrontar mayores precios.

Una brecha en los precios, generada por la cantidad de actores entre el origen y el destino, por la cantidad intermediarios (ver Anexo 3) y su necesidad de ingresos económicos, que llevan a incrementos en cada instancia. Así, podemos entender, que **“cuantos más eslabones tiene la cadena, más alto el precio final y también menos dinero para el que trabajó la tierra”** (Infobae, 2019).

Dado este conjunto de situaciones, cada vez más productores recurren a canales cortos de comercialización, siendo estos mismos interesantes oportunidades para diversificar su producción, capturar un mayor valor y asegurar un ingreso más estable. Así, en los últimos años, la promoción de circuitos cortos en las cadenas agroalimentarias se ha establecido como una tendencia emergente (CEPAL, 2018).

Farm-To-Table una tendencia que promueve tal idea y la cual, desde hace años, que viene creciendo como una de las tendencias más fuertes en el mercado gourmet global. También, la filosofía *Kilómetro cero* que promueve globalmente el consumo de productos que hayan sido producidos a menos de 100 kilómetros del lugar en el cual son comercializados.

Además, estos canales comercialización, al reducir el número de intermediarios entre el productor y el consumidor, contribuyen a la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos. A menores intermediarios, menor manipulación de los alimentos y disminución del tiempo de almacenamiento y transporte. Un problema a tener en cuenta, considerando que en nuestro país las pérdidas de alimentos ascienden a 16 millones de toneladas anuales. Perdiéndose un 90% en la etapa de producción, almacenamiento, transporte y procesamiento, y el restante 10% en la comercialización y consumo. Además, es

importante resaltar, que las hortalizas son los alimentos cuya cadena mayores pérdidas y desperdicios genera, un 42,1% (El Cronista, 2019).

En el mercado local, se ha visto en los últimos años la aparición de múltiples mercados y ferias con productores locales, atraídos por los beneficios de los canales directos. Sabe la Tierra, “Feria del Productor al Consumidor de la Facultad de Agronomía”, Mercado de Bonpland, el mercado del Progreso entre otras ferias itinerantes de abastecimiento barrial (ver Anexo 4). Siendo, este canal, el primer paso para gran cantidad de productores que cada vez más se animan a nuevos canales de comercialización.

En síntesis, en base a investigación, podemos apoyar el desarrollo de canales más directos entre los productores y los consumidores finales, en términos de ciertos beneficiosos:

- Precio justo para el trabajo del productor + empoderamiento del agricultor (Propias condiciones de comercialización).
- Ahorro en costos para el consumidor final.
- Disponibilidad de productos más frescos.
- Potencia la economía local.
- Transparencia.
- Relación más directa entre las partes.
- Mejores condiciones de negociación.

1.1 AgTech

En base a un informe reciente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en base al crecimiento de la Innovación en América Latina (2019), el *Agtech* “se afianza como un área relevante de emprendimientos con potencial no sólo de crear innovaciones, sino también de generar cambios transformativos en la manera de producir alimentos con un impacto positivo en aspectos

ambientales, sociales y económicos”. Con un foco de la innovación digital, representando el 67% de los emprendimientos de este tipo, los mismos buscan resolver, en su mayoría, aquellas problemáticas “dentro de la finca” (trabajo de campo, trabajo administrativo y trabajo comercial).


Así, destacan los *marketplaces*, existentes en la región, como una oportunidad para “ganar visibilidad en la disponibilidad y precio de insumos, así como para mejorar las condiciones de comercialización, incluso para pequeños productores” (BID, 2019). En este sentido, hay mucho por construir, y la tecnología móvil emerge con un rol importante.

Por último, es importante destacar, las grandes oportunidades en Argentina y Brasil, liderando estos la ola de innovación sostenidos por:

- Mercados locales de gran escala.
- Ecosistemas favorables para los emprendimientos de base tecnológica.
- Masa crítica de profesionales dedicados a la agricultura extensiva.
- Tendencia a mayor especialización.

1.2 Benchmarking

En diferentes países, es posible encontrar ,en pleno crecimiento, una serie de plataformas virtuales que buscan suplir las posiciones de los intermediarios en la industria de alimentos y bebidas. Así, algunos ejemplos de las mismas, son:

Empresa	Nacionalidad	Logros y características relevantes
	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción al 3% del desperdicio de alimentos, frente a un 58% de canales tradicionales actualmente. • Ahorros del 20% en costos para Restaurantes.

		<ul style="list-style-type: none"> • En 2 años de operación se han afianzado en Colombia y se han expandido a Brasil y México, consolidándose como una de las <i>AgTech</i> más grandes a Latam. • En su primer año consiguió financiación por U\$\$ 12 millones, y a principios de 2020, han cerrado una nueva ronda de inversión por US\$25 millones para su plan de crecimiento (Forbes, 2020).
	Chile	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketplace</i> inteligente, con un modelo de red basada en Blockchain e Inteligencia artificial. • El mismo ya lleva 2 años desde su lanzamiento, proyectando ventas cercanas a los USD 5 millones este año (America Retail, 2019).
	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece hasta un 30% más barato los productos para el cliente final y consigue pagar mejor a los productores por sus cosechas. • La plataforma trabaja en 5 departamentos de Colombia, explotando la diversidad de frutas y hortalizas en cortos perímetros, y ya cuenta con más de 1.000 familias productoras registradas. Cerca de 200 envíos diarios y crece un 30% en usuarios cada mes (SputnikNews, 2020).
	España	<ul style="list-style-type: none"> • Nacida en 2017, en su primer año de vida reunió a más de 60 productores y más de 700 clientes, consiguiendo una facturación de 100.000 euros. • Los productores que forman parte de la plataforma han vendido unas 150 toneladas de productos ecológicos y de proximidad, y han logrado aumentar sus ingresos en un 40% gracias a la misma (Europapress, 2019).

		<ul style="list-style-type: none"> • Ha conseguido ubicarse dentro del 10% de las Empresas B¹ con mejor desempeño en la categoría “Comunidad” en el país ibérico, gracias al impacto positivo generado en su comunidad de productores y consumidores (Farmidable, 2019).
--	--	--

Estos 4 casos, de empresas alineadas con la oportunidad que representa SuppTrack, son algunos de los múltiples encontrados. Sobresaliendo estas mismas, tanto por **innovación tecnológica, como las mejoras logísticas y de costos y los aportes excepcionales a las comunidades agrícolas locales**. En el mismo sentido, otros casos interesantes son: Fruvii (Colombia), Provender (Canadá), CampoClick (Chile), Luraki (España), entre otros.

1.3 Checklist de la Oportunidad

En conclusión, para cerrar con la validación de la oportunidad se ha elaborado y se muestra a continuación el Checklist de la oportunidad (Bygrave y



¹ Las Empresas B Certificadas son empresas con fines de lucro que usan el poder de los negocios para generar un impacto positivo en el mundo.

Zacharakis2011).

	Oportunidades fuertes	Oportunidades débiles
Ciente		
Identificable	Bares, Cantinas, Restaurantes (No franquicias) y Hoteles	Comedores y Restaurantes (Franquicias)
Demografía	Capital Federal	
Psicografía	Mínimo 4 pedidos mensuales (Total \$20.000 por mes)	
Tendencias		
Mercado Macro y Target	<i>Farm-To-Table, KM0, SlowFood</i> y crecimiento de canales cortos de comercialización. Ola de Innovación Agtech en América Latina.	
Ventana de Oportunidad	Productores --> Búsqueda de nuevos canales, mejores condiciones y márgenes. Establecimientos --> Búsqueda constante de mejores condiciones de compra.	
Estructura de Mercado		Establecido
Tamaño de Mercado		
Cuanto?	Aproximadamente 14.000 Restaurantes en CABA	
Demanda	Estable	
Crecimiento de Mercado		
Expectativas		Inestabilidad. Poco crecimiento.
Precio/Frecuencia/Valor		
Precio	Varia según producto y productor. Menores a la media.	
Frecuencia	Al menos 1 vez por semana	
Valor	Beneficios a ambos extremos (Oferta y Demanda)	
Gastos Operativos		Altos
Margen Neto	6,18 % sobre ventas totales el primer año	
Volumen	6240 pedidos estimados el primer año	
Distribución		
Ubicación en la cadena de Valor	Intermediación (Reducida al mínimo)	
Competencia		
Estructura de Mercado		
Cantidad de Competidores Directos	Baja	
Cantidad de Competidores Indirectos		Alta
Cantidad de Sustitutos		Media (Ej: Mercado Central/ Otros mercados Mayoristas)
Competidores Furtivos	Media	
Fuerza de la competencia	Media (Existen relaciones de largo plazo en algunos casos, con algunos productos. Pero, en general, los establecimientos están siempre buscando mejores condiciones de precio, atención, calidad, etc.)	
Factores Clave de Exito		
Posición Relativa	Precios, Variedad, Origen, Innovación, Simpleza, Seguridad	
Proveedores		
Poder Relativo	Bajo. Variedad y cantidad de potenciales proveedores.	
Control del Margen Bruto en C.V.	Bajo	
Gobierno		
Regulaciones		Media
Impuestos		Altos
Entorno Global		
Cientes	Accesibles. En constante cambio y búsqueda de mejores ofertas.	
Competencia	Variada. En algunos casos, relaciones de largo plazo establecimiento-proveedor.	
Proveedores	Descontento. En búsqueda de nuevos canales de comercialización.	

Fuente: elaboración propia tomando como base el *Checklist* de Bygrave, William D. y Zacharakis Andrew. 2011. *Entrepreneurship, Second Edition*.

En base al análisis, consideramos una oportunidad de negocio atractiva y con potencial en el sector. El cliente objetivo, se puede definir claramente, identificando parámetros geográficos, conductuales y psicográficos. Así también, la parte proveedora es accesible.

Las tendencias son un punto muy fuerte para esta oportunidad. Tanto establecimientos como productores, buscan constantemente mejores oportunidades y condiciones. La posibilidad de brindar mejores precios para establecimientos y mejores remuneraciones para productores, cumpliendo con demandas existentes, dan una fuerte base al negocio.

La oferta es sumamente amplia. La demanda, más allá de las dificultades económicas, presenta un comportamiento de compra atractivo y con oportunidades rentables de venta.

Las oportunidades fuertes que se presentan nos muestran un negocio atractivo. La competencia es un punto a tener en cuenta, principalmente dadas las relaciones arraigados tradicionalmente. Será importante garantizar los elementos diferenciadores de la propuesta para poder establecerse como una referencia en el mercado.

2. Análisis del mercado

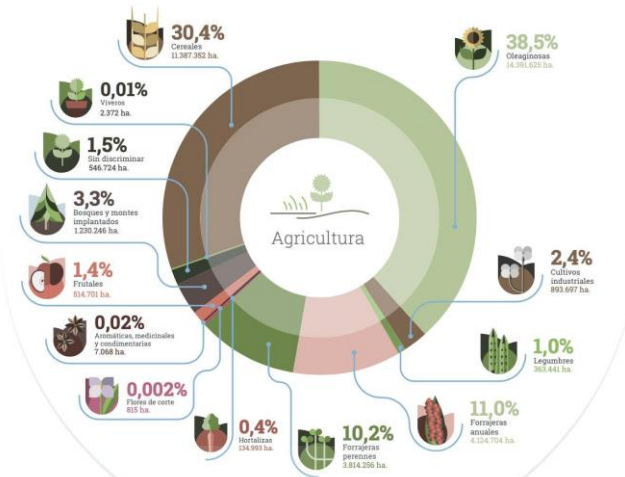
2.1 Actores del Mercado

Los productores agropecuarios, son englobados, a grandes escalas, dentro del sector de “Agricultura, ganadería, caza y silvicultura”, en el subgrupo agrícola. Un grupo que abarca “el conjunto de actividades económicas y técnicas relacionadas con el tratamiento del suelo y el cultivo de la tierra para la producción de alimentos”, es decir, todas aquellas actividades de la agricultura. Los establecimientos gastronómicos, en general, suelen ser ubicados, a nivel de cuentas nacionales, dentro de la categoría “Hoteles y Restaurantes”.

La Argentina cerró el 2019 con un PBI de 18.177.409 millones de pesos, a precio corrientes (INDEC, 2020). Dentro del mismo, la categoría general de “Agricultura, ganadería, caza y silvicultura” representaba alrededor de un 9%. La agricultura, por su parte, representaba un 6,072 % de participación dentro del mismo.

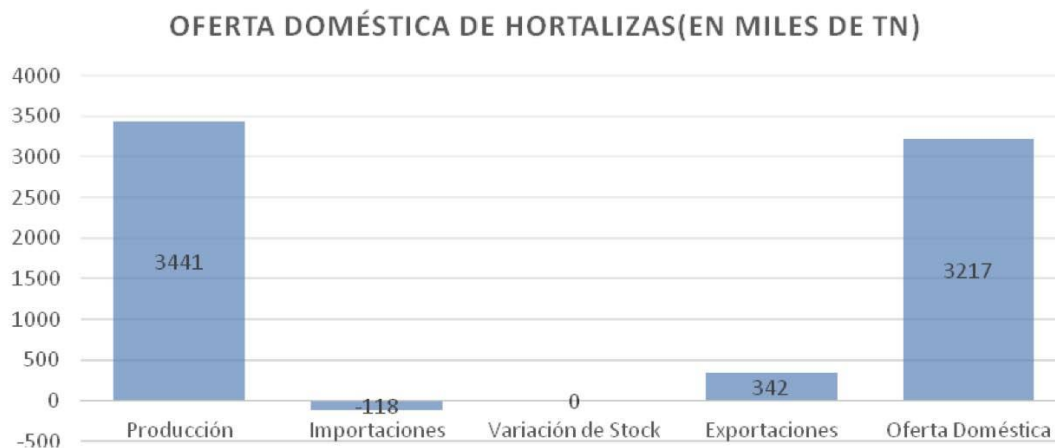
El último Censo Nacional Agropecuario fue realizado en el año 2018. En él mismo, se relevaron 594.064 terrenos cuya superficie abarca 206.690.905,9 hectáreas. De ese total, 508.676 terrenos son de uso agropecuario y forestal con una superficie de 168.837.695,4 hectáreas. Así, como podemos ver a continuación, un 68,9 % de la superficie total se encuentra afectada a la producción de Cereales y Oleaginosas; producciones que en su mayor parte son exportadas y, dentro de las cuales, la Argentina es un gran jugador a nivel mundial.

Superficie implantada por grupo de cultivos en Argentina



Fuente: Censo Nacional Agropecuario 2018. INDEC, 2019.

El porcentaje restante se divide entre diferentes actividades, que van desde la producción de frutales, hortalizas y aromáticas hasta viveros y cultivos industriales. Así, dentro de estas, nos enfocaremos principalmente en las producciones de hortalizas y frutales. Estas producciones, en la Argentina, se pueden desarrollar en casi todo su territorio, principalmente gracias a la diversidad de climas. Sin embargo, debido a que son destinadas principalmente para el abastecimiento de los principales centros urbanos, han sido localizadas alrededor de ciertas regiones, formando lo que se conoce como **“cinturones verdes”**. Así, como muestra el gráfico de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018), el destino principal de estos productos es el mercado interno.



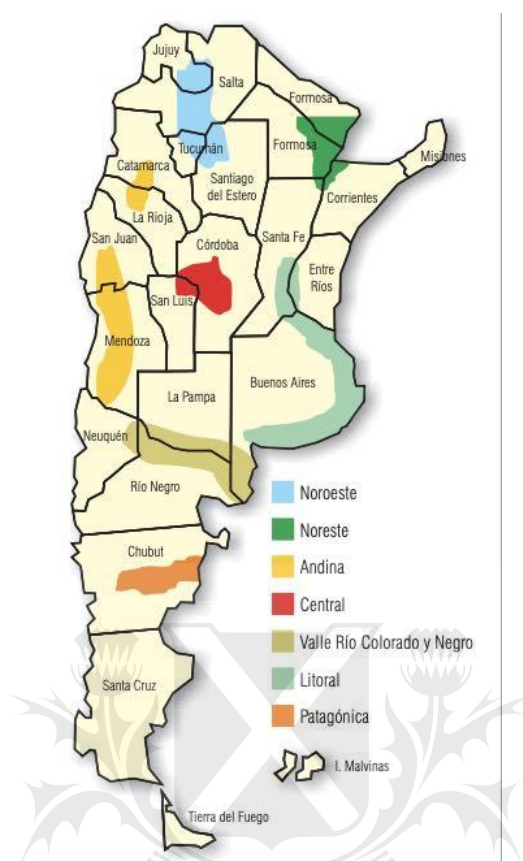
Fuente: FAOSTAT

*: Producción para consumo interno, más importaciones.

Las principales provincias argentinas, en términos de producción agropecuaria, son, por orden de relevancia: Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Santiago del Estero, Misiones, Santa Fe, Corrientes, Tucumán, Formosa, Salta, Chaco, Jujuy, San Juan y Río Negro. Y cómo fue mencionado, la producción agropecuaria en nuestro país, históricamente, ha tendido a agruparse alrededor de grandes núcleos urbanos, que podemos ver, a continuación, en la periferia de las provincias mayormente pobladas.

Universidad de
San Andrés

Principales cinturones hortícolas en las regiones argentinas

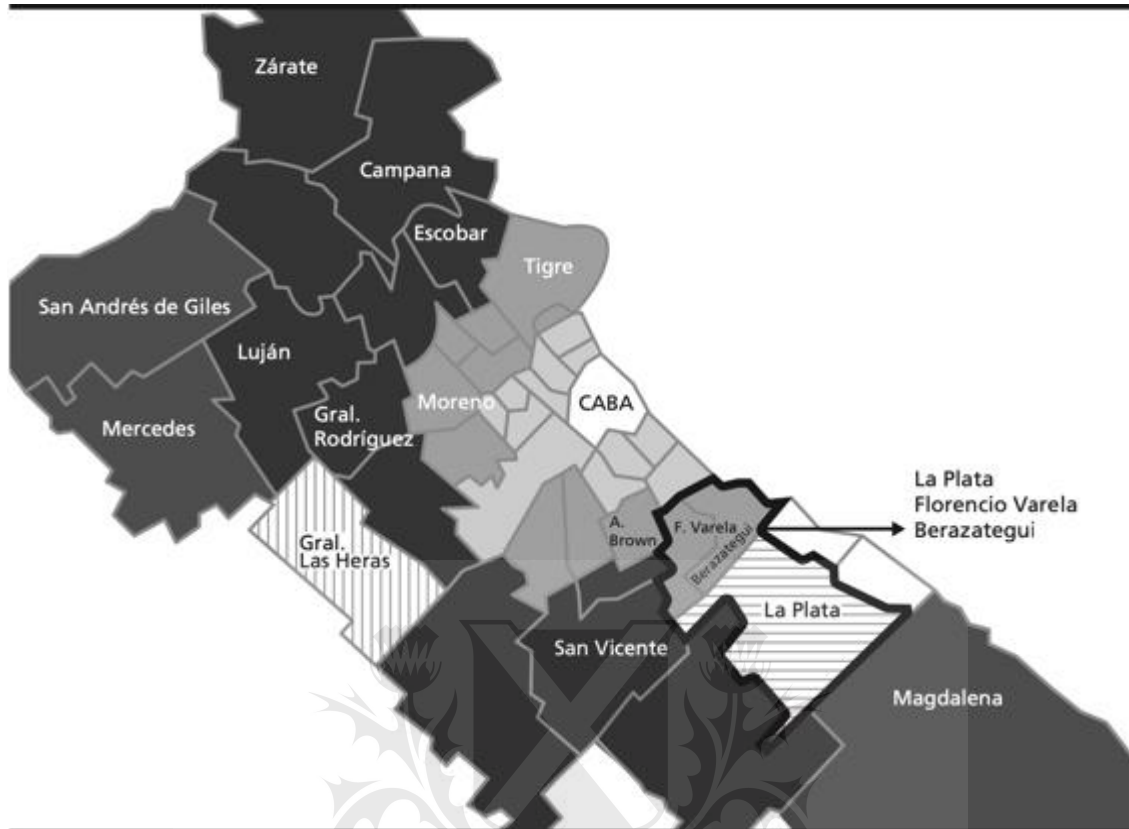


Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2019).

Universidad de

La zona cubierta en la primera etapa del servicio se dará en región central, principalmente en la zona conocida como el **“Cinturón hortícola del Gran Buenos Aires”**. Una zona que abarca los partidos de La Plata, Florencio Varela, Berazategui, Almirante Brown, Esteban Echeverría, La Matanza, Merlo, Cañuelas, General Rodríguez, Luján, Marcos Paz, Merlo y Moreno, y que comprende unas 16.000 hectáreas explotadas. Dentro de este gran “cinturón”, reduciremos la atención a la Zona Sur, que abarca los municipios de La Plata, Florencio Varela y Berazategui, con alrededor de 10.000 hectáreas en producción, con alrededor 4.000 productores familiares.

Territorios del periurbano de la ciudad de Buenos Aires



Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2018).

Vale destacar que, este último, es el principal cinturón hortícola del país, produciendo más del 30% del total. Una zona que tiene como mercado principal el área metropolitana de Buenos Aires y sus alrededores. Y, gracias a la presencia de un sistema de producción altamente diversificada (invernáculos, campo abierto y sistema mixto), hace posible el cultivo de una amplia variedad de especies.

Si bien existe una heterogeneidad marcada entre los productores, se destaca mayoritariamente la existencia de pequeñas y medianas empresas, donde predomina una agricultura familiar. Un tipo de agricultura que no solo tiene fuerte presencia en el cinturón hortícola del Gran Buenos Aires, sino, en todo el país.

Los productores agropecuarios serán actores clave para el negocio de SuppTrack, sin embargo, no será el único sector determinante del mismo, siendo

también necesario considerar el ingreso en el sector gastronómico hotelero en la República Argentina. Un sector que representa aproximadamente un 2,5% del PBI nacional (INDEC 2019) y que genera unos 500 mil empleos (FEHGRA, 2020). Desde 1941, la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) representa a la mayor parte de actividad hotelera y gastronómica del país, agrupando a más de 50.000 establecimientos gastronómicos y hoteleros en todo el país, dentro de los que podemos desglosar 15.000 alojamientos turísticos en sus diversas modalidades, 35.000 restaurantes, bares, cafés y confiterías. Así también, se pueden encontrar otras organizaciones de menor tamaño e importancia, principalmente regionales.

La mayor densidad de productores agropecuarios, como fue analizado, se encuentra en la periferia de los grandes centros urbanos, acompañando a la densidad de la población. De la misma forma, la densidad de la actividad gastronómica hotelera persigue a la densidad de la población y del empleo, a la densidad de potenciales demandantes. En este sentido, la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores, al ser las zonas más densamente pobladas, son las zonas de mayor oferta gastronómica. Según la Agencia Gubernamental de Control, para diciembre 2019, en Capital Federal, había registrados unos 14.627 locales habilitados del rubro gastronómico, de los cuales 8.922 correspondían a la categoría café-bar y 5.705 a restaurante-cantina.

2.2 Análisis Porter de las 5 Fuerzas

A continuación, para poder entender mejor las condiciones de la industria en la que se desarrollará el negocio propuesto, hemos optado por poner foco en el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de SuppTrack serán, por un lado, todos los establecimientos gastronómicos ubicados en la ciudad de Buenos Aires. Dado que estamos en

presencia de una aplicación totalmente nueva en el mercado, el poder de negociación de los clientes va a depender de su tamaño y la cantidad de pedidos realizados por mes. A medida que este represente una porción mayor en la facturación de SuppTrack su poder para negociar precios podrá ir incrementando.

Por el otro, los productores agropecuarios que se van a encargar de abastecer con su oferta a los diferentes establecimientos gastronómicos. Su poder para negociar también va a depender, en cierta forma, de su tamaño, de su capacidad para operar y de la cantidad de ventas que realicen.

Poder de negociación de los proveedores

En el caso de los Proveedores, podemos encontrar: los proveedores tecnológicos, aquellos que brindaran el desarrollo tecnológico y el mantenimiento de la aplicación, y los proveedores logísticos, quienes cubrirán las tareas logísticas que serán tercerizadas.

En ambos casos, se puede catalogar al poder de estos proveedores como “bajo”, dado que existen muchas opciones para cambiar de proveedor y no requiere de mucho costo hacerlo.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es baja, dado que no hay otras aplicaciones que ofrezcan un servicio similar al de SuppTrack. Tal vez el competidor más fuerte surja de empresas como “Le fruit” quien ofrece un servicio de abastecimiento de frutas y legumbres para todo tipo de clientes (Establecimientos y clientes finales) en un formato de E-commerce. Existe una competencia más elevada en el sector *Offline* del mercado, principalmente por la gran cantidad de verdulerías, mercados mayoristas y otros proveedores que existen en el país. Un jugador bastante representativo de este sector es BDM

Group, quien se especializa en el abastecimiento de frutas y hortalizas para el sector gastronómico, hotelero, industrial, empresarial y familiar de Buenos Aires.

Amenaza de nuevos entrantes

La potencial amenaza de nuevos competidores es relativamente alta. En primer lugar, porque las barreras de entrada son relativamente bajas, dado que es un sector en el cual hay espacio para explotar. La amenaza más fuerte de SuppTrack sería la expansión de la plataforma colombiana “Frubana” al mercado argentino. Más aun, teniendo en cuenta el hecho de que “Frubana” ya se ha expandido a Mexico y a Brasil. Tambien debemos tener cuidado de una posible expansión de Mercado Libre al sector, dado que tranquilamente cuenta con recursos para hacerlo.

Productos Sustitutos

Por último, la presencia de productos sustitutos es alta, dado que SuppTrack busca en cierta forma eliminar eslabones en la cadena de distribución del productor al consumidor. Por ende, los competidores como verdulerías, el mercado central y otros mercados mayoristas serian servicios sustitutos para nuestra plataforma.

Habiendo analizado como se mueven y se articulan las 5 fuerzas mencionadas, podemos comprender que se trata de una industria atractiva y con oportunidad de llevar a cabo una estrategia de negocio como la desarrollada por SuppTrack.

3. Negocio propuesto para capturar la oportunidad



SuppTrack surge como una plataforma online de insumos gastronómicos que integra a compradores y proveedores, en un mismo lugar. La plataforma cuenta con dos tipos de usuarios. Por un lado, los compradores de insumos, es decir: restaurantes, comedores, hoteles, bares, almacenes y todo tipo de establecimiento gastronómico que se suscriba a la aplicación. Mientras que, por el otro lado, vamos a tener a los proveedores de estos insumos, en una primera instancia los productores agropecuarios. Luego, a medida que la plataforma comience a crecer, se evaluará incorporar otras industrias como frigoríficos, tambos y más, con perspectivas de llegar a convertirse en un *One-Stop Shop* para nuestros clientes.

¿Cómo funciona? Es muy simple, los establecimientos gastronómicos van a ser aquellos que generen la demanda por los productos, y los proveedores serán los encargados de abastecer a través de su oferta. En una primera instancia, el cliente se suscribe a la *App*, y a partir de entonces, ya está en condiciones de comenzar a diagramar un pedido. Este selecciona en el buscador que productos (frutas o verduras) desea comprar y él mismo le muestra la cantidad de proveedores que disponen de dicho producto. El cliente escoge el “mejor proveedor” posible acorde a la variable que desee (precio, calificación,

medios de pago, tiempo de demora, etc) y elabora su pedido (se establecerá un monto mínimo de \$5.000 para poder realizar un pedido). Una vez completado y pagado el pedido, este llega como alerta a los diferentes productores involucrados, quienes comienzan a prepararlo. Una vez que el pedido se completa, los productores generan un alta de *pick up*; y nuestro camión pasa a levantar los pedidos por los diferentes domicilios de los productores, permitiendo así, una completa trazabilidad al cliente, enviando alertas constantes para garantizar una mayor seguridad. El circuito finaliza cuando este es entregado en el establecimiento gastronómico correspondiente.

De esta manera, la plataforma cumple el rol de intermediario para generar y facilitar dicha transacción, lo que proporciona una serie de ventajas para ambas partes.

Poniendo el foco en los compradores, SuppTrack se convierte en una herramienta muy efectiva para eficientizar la búsqueda del “proveedor correcto”; brindando la posibilidad de comparar diferentes ofertas en un mismo lugar y en un mismo momento. Reduciendo notablemente los costos de búsqueda y aumentando la eficiencia y la flexibilidad del proceso. En cierta forma, SuppTrack cumple el rol de un “mayorista”, es decir que genera un canal de venta directa de productores a establecimientos gastronómicos, lo que lleva a compradores a obtener precios más bajos en productos de mayor calidad al ser comprados exactamente del lugar donde se producen.

Siguiendo con esta línea, los productores también se ven beneficiados, dado que pueden vender a precios más altos, obteniendo un mayor margen de venta por producto. A su vez, la *App* permitirá a muchos pequeños productores mostrarse y extender su radio de alcance a lugares que nunca habían podido llegar.

Por último, dada la reducción de actores involucrados desde el origen hasta el destino y la centralización en SuppTrack como único intermediario, surge la oportunidad de reducir el desperdicio de alimentos. Teniendo en cuenta lo mencionado, SuppTrack se introduce al mercado como un “*marketplace*”

mayorista digitalizado” integrado con una aplicación móvil, que viene a centralizar la oferta y la demanda de insumos gastronómicos en un solo lugar.





Universidad de
San Andrés

4. Modelo de negocio (CANVAS)

Para estructurar de mejor forma este modelo, optamos por realizar un cuadro para cada uno de los clientes de SuppTrack.

Modelo de Negocio para Establecimientos gastronómicos

Socios clave  Empresa logística	Actividades clave  Mantenimiento Marketing Logística	Propuesta de Valor  Menores Costos de búsqueda comparación de proveedores Precios más bajos Productos de Mayor Calidad Optimización Logística	Relaciones con clientes  Encuestas de satisfacción Beneficios exclusivos Canales  Aplicaciones Páginas Web Redes Sociales	Segmentos de cliente  Establecimientos gastronómicos
Estructura de costes Mantenimiento de la APP Alquiler de deposito		Fuentes de ingresos Cobro por servicio logístico		

Modelo de Negocio para Productores

Socios clave  Empresa logística	Actividades clave  Marketing Soporte y contacto	Propuesta de Valor  Nuevo Canal de ventas Mayores márgenes Adquisición de nuevos clientes	Relaciones con clientes  Encuestas de satisfacción Beneficios exclusivos Canales  Aplicación Páginas Web Redes Sociales Whatsapo	Segmentos de cliente  Productores
Estructura de costes Mantenimiento de la APP Alquiler de deposito		Fuentes de ingresos Comisión por ventas (9%) Cuentas GOLD		

Propuesta de valor

La propuesta de valor de SuppTrack consiste en brindarle a los establecimientos gastronómicos una oferta centralizada de productos agropecuarios de diferentes proveedores situados en todo el país. Facilitando así la posibilidad de llegar al mejor proveedor de la manera más simple y directa. La aplicación busca simplificar el canal de abastecimiento de los establecimientos gastronómicos a través de la reducción de los costos de búsqueda y la automatización de la cadena de valor. Es decir, que nuestro objetivo es que los establecimientos gastronómicos obtengan insumos baratos y de calidad a través de un servicio seguro y confiable.

Simultáneamente, SuppTrack también busca mejorar las condiciones comerciales de los productores agropecuarios; permitiéndoles la posibilidad de expandir su radio de alcance, acceder a nuevos clientes y a mejores márgenes en la venta de su producción. De esta forma, los productores agropecuarios estarían obteniendo un margen mucho mayor que en su canal de ventas tradicional.

Segmento de clientes

SuppTrack contará con dos tipos de clientes, por un lado, los establecimientos gastronómicos de tamaño mediano-grande (en base a datos sobre cubiertos, servicio y pedidos), sin discriminación por el tipo de cocina, que no sean franquicias y dentro de la Ciudad de Buenos Aires. Teniendo en cuenta que el término incluye restaurantes, comedores, hoteles, bares, etc; entendemos que el negocio está pensado para un mercado masivo, en el que se pondrá foco en generar un alto volumen de ventas y no así una alta rentabilidad por pedido.

Por el otro lado, se pondrá foco en los productores agropecuarios dedicados a una agricultura familiar que estén ubicados en la zona de La Plata, Berazategui y Florencio Varela. El cinturón verde más importante en Argentina, encargado de abastecer a la demanda de frutas, verduras y hortalizas en CABA y sus alrededores.

Canales

La aplicación contará con canales de comunicación e interacción propia (página web y aplicación móvil) así como también de terceros (Redes Sociales). La aplicación será descargable en sistemas IOS y Android. Tanto la página web como nuestra cuenta de Whatsapp tendrán la función de despejar dudas en cuanto al funcionamiento de la aplicación y a la operativa diaria. Ambos canales serán utilizados como medio de contacto con nuestros clientes y con nuestros potenciales clientes. Por otra parte, las redes sociales funcionaran como un canal de comunicación efectivo para generar *branding* y llegar a un mayor número de clientes.

Relaciones con clientes

SuppTrack buscará fortalecer la relación con los clientes a través de una estrategia coordinada de fidelización, en la cual el cliente podrá acceder a beneficios exclusivos a medida que este utilice de forma más frecuente nuestra aplicación. A su vez, el equipo de atención al cliente de SuppTrack, será el encargado de brindar soporte a los usuarios. Se desarrollarán encuestas de satisfacción que serán enviadas vía mail a los clientes. En ellas se evaluarán los diferentes puntos de vista, y se implementarán las mejoras continuas que se crean acordes.

Fuentes de Ingreso

SuppTrack contará con 3 fuentes de ingreso puntuales. En primer lugar, se obtendrán ingresos por comisión por ventas del 9% de cada venta que realice un productor. En segundo lugar, se les cobrará a los establecimientos gastronómicos un servicio logístico (de envío) por cada pedido; la tarifa será obtenida del costo fijado por la empresa de logística encargada del servicio, sumado a un porcentaje extra de ganancia que cargaremos nosotros. Por último, en una segunda instancia de crecimiento, a partir del segundo año operativo, la

aplicación contará con la posibilidad de que los productores obtengan cuentas GOLD, en las que accederán a determinados beneficios.

Recursos Clave

Los recursos valiosos de la aplicación serán los humanos, los tecnológicos y los intelectuales. En primer lugar, el recurso humano será fundamental para consolidar el equipo de trabajo y poder llevar a cabo los procesos de manera eficiente. Se deberá poner foco en conseguir una empresa logística y un desarrollador de aplicaciones eficaz, para que podamos terciarizar estos servicios en lo que no se contempla nuestra fortaleza de negocio. En cuanto a los recursos intelectuales, se abarcan la marca, y el servicio distintivo que ofrecerá la aplicación, al ser la única presente en el mercado.

Actividades Clave

Las actividades clave que se tendrán que llevar a cabo en la aplicación, serían, en primer lugar, el desarrollo, mantenimiento y soporte de la misma, para poder brindarles una agradable experiencia de uso a los clientes. En segundo lugar, el servicio logístico, es sin duda una actividad clave en este negocio. SuppTrack, tiene que ser sumamente eficiente en este aspecto para no generar una mala experiencia en el cliente (paquetes demorados, rotos, etc.). Por último, una tercera actividad clave, es sin dudas el Marketing, al ser algo novedoso en el mercado, el objetivo a corto plazo será ganar *market share* y crecer rápidamente brindando un servicio distintivo.

Socios Clave

Teniendo en cuenta que la logística es una actividad clave en este negocio, resulta inevitable que aquellos encargados de realizarla se transformen en un socio clave para SuppTrack.

Estructura de Costos

Podríamos dividir la estructura de costos en dos partes; por un lado, los costos fijos y, por el otro, los costos variables. Por el lado de los costos fijos, tendríamos el mantenimiento y soporte de la aplicación, así como también los sueldos del equipo de trabajo y los diferentes aspectos legales (marca, patente, impuestos). Por el lado de los costos variables, tendríamos un costo logístico por pedido y también un costo de Marketing sujeto a las acciones de *branding* y publicidad que se realicen.



5. Herramientas para el análisis

Las herramientas de análisis teórico utilizadas fueron:

Capítulo 1. Validación de la oportunidad: William Bygrave, A. Z. (2010). *Entrepreneurship*. Boston, USA. John Wiley & Sons, Inc.

Mullins, J. (2010). *My Opportunity: Why will or won't this work. The New Business Road Test*. Prentice Hall.

Capítulo 2. Análisis del sector: Se utilizarán las 5 fuerzas de Porter explicadas en los capítulos 1 y 2 de *“Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. (Porter, 1991). Junto con el capítulo 5 del libro *“The new business road test”* de John W. Mullins

Capítulo 3. Modelo de negocio CANVAS: Business Model Canvas por Osterwalder y Pigneur en *“Generación de Modelos de Negocios”*.

Capítulo 4. Marketing: Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2012). *Fundamentos del Marketing*, Decimocuarta Edición. México. Pearson Educación.

Capítulo 5: Operaciones: Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj (2008). *Administración de Operaciones*. Octava Edición. México. Pearson Educación.

Laudon Kenneth y Laudon Jane, *“Management Information Systems”*, Twelfth Edition. Prentice Hall, 2015.

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión: Antonio Lavolpe, Carmelo Capasso y Alejandro Smolje (2010). *“Presupuestos y Control”*, Edición 2. Editorial La Ley.

Ross, S. A., Westerfield, R. W. y Jaffe, J. F., *Finanzas Corporativas*, Irwin, Times Mirror de España S.A., 1995. (RWJ)

Capítulo 7: Equipo: Zacharakis, A. (2010). Building the Founding team. En William Bygrave, A. Z. y Zacharakis, A. Entrepreneurship (pp. 199 - 233) Boston, USA. John Wiley & Sons, Inc.



Universidad de
San Andrés

6. Metodología

Para el desarrollo del Plan de Negocio, fue clave el acercamiento y la recolección de información enfocada en los diferentes actores relacionados con el negocio. Así, por un lado, dirigiéndose a diferentes desarrolladores de aplicaciones y otros servicios tecnológicos, obteniendo información sobre las capacidades de los mismos y valores estimativos para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma. En el mismo sentido, fue solicitada información a diferentes empresas de logística con posibilidades de acoplarse con el negocio y llevar la optimización logística pretendida al máximo nivel posible. Por el otro lado, se realizaron entrevistas y se enviaron encuestas (ver Anexo 5) a una amplia variedad de potenciales clientes, tanto establecimientos gastronómicos como productores, con el objetivo de responder una serie de preguntas planteadas, que nos permitieron conocer el comportamiento y la visión de estos sobre el negocio.

Se realizaron estudios exploratorios así como también estudios descriptivos, para recolectar más información acerca de las opiniones de los potenciales usuarios. Y, haciendo foco en el *benchmarking*, se planteó el seguimiento de una plataforma similar y que tiene éxito en otros países cercanos geográfica y culturalmente: Frubana.

Las entrevistas estuvieron enfocadas en diferentes profesionales con conocimientos relevantes para nuestro negocio. Así, llevamos a cabo encuentros con profesionales logísticos, consultores agropecuarios, grandes y pequeños productores y propietarios y encargados de cocina de establecimientos gastronómicos. Todo el conocimiento generado en estos encuentros se haya aplicado en los procesos y la estrategia del negocio.

La investigación de mercado fue plateada en base a las encuestas, sobre una muestra de 50 establecimientos gastronómicos ubicados en la ciudad de Buenos Aires. Con el objetivo de conocer la industria, los números, el nicho y el potencial interés de nuestros clientes, encuestamos establecimientos de todo tipo, almacenes, bares, restaurantes y comedores. Las encuestas fueron

realizadas a través de *GoogleForms* y se distribuyeron de manera presencial y virtual. Para poder obtener una visión global del negocio y a partir de ello poder elaborar un *playbook* de acción, decidimos entrevistar establecimientos muy variados, visitamos establecimientos multitudinarios, otros más exclusivos y otros más “de barrio”. De esta forma obtuvimos un amplio abanico de respuestas que nos permitió trabajar las tendencias de forma certera.



7. Plan de Marketing

7.1 Target Group

Para lanzar SuppTrack al mercado, es primordial tener conocimiento acerca del mercado objetivo. En base a las encuestas realizadas y ciertos parámetros considerados, decidimos llevar a cabo una estimación de aquellos grupos específicos en los cuales se centrará el accionar principal del negocio.

7.1.1 TAM SAM SOM



Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Establecimientos Gastronómicos

Geográficos: En la primera etapa del negocio, la rama relacionada a la demanda estará enfocado en la Ciudad de Buenos Aires. Teniendo en cuenta la cantidad de establecimientos gastronómicos existentes como la población, esta zona es de las más relevantes en el país en ambos sentidos. En este sentido, la cantidad de establecimientos gastronómicos se encuentra en los 14.627

Características: El desarrollo de las franquicias ha crecido en gran medida en los últimos años, siendo así que las mismas representan un 47% en el sector gastronómico. De esta forma, representan un grupo de establecimientos gastronómicos importante. Sin embargo, dadas las formas establecidas para la compra de insumos en este tipo de establecimientos, hemos decidido no realizar esfuerzos específicos en captar la atención de estos, en las primeras etapas del negocio. No así, una vez avanzado el negocio, buscaremos establecer acercamientos con diferentes franquiciantes, en búsqueda de realizar convenios para la provisión de tales grupos de establecimientos. En este sentido, el número de franquicias en la Ciudad de Buenos Aires ronda los 7.700, mientras que todos aquellos no representados en este grupo rondan los 6.800 establecimientos.

Comportamentales: En base a la muestra de 50 establecimientos realizada y proyectando los resultados sobre los totales, obtuvimos un foco específico reducido. En primer lugar, contemplamos la frecuencia de pedidos y el monto promedio de tales pedidos. En primer lugar, siendo aquellos que realizan más de un pedido semanalmente el 70%. En segundo lugar, aquellos establecimientos que realizan pedidos por un monto promedio mayor a \$7.500, representando un 74% de los establecimientos. En este punto, nos encontramos con alrededor de 4.400 establecimientos gastronómicos.

Por último, fue relevante contemplar el pensamiento de la muestra frente a la presentación de SuppTrack, en donde un 75% de los encuestados vio con buenos ojos la idea de una plataforma de tales características. De esta forma, el grupo potencial de clientes para nuestro negocio ronda los 3.312 establecimientos gastronómicos.

7.1.3 Productores

En el caso de los productores, el *target group* será más general. Como fue mencionado, según estimaciones oficiales, actualmente hay alrededor de 4.000 productores en la Zona de La Plata, Berazategui y Florencio Varela. En este sentido, un recurso valioso para la conexión con los productores, es el Registro Nacional de la Agricultura Familiar desarrollado por la Secretaría de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial. Una Secretaría encargada de desarrollar planes, programas y proyectos para promover la agricultura familiar, y que, además, busca mantener un registro de la Pequeña Agricultura Familiar para el control, acompañamiento y conexión estable con los mismos. Actualmente, este registro, en las Zonas de La Plata, Florencio Varela y Berazategui cuenta con alrededor de 1.500 productores. Así, el mapa desarrollado por la Secretaría, disponible en su sitio web (ver Anexo 6), con la ubicación específica de cada productor acompañado por información sobre los mismos, nos será fundamental para el acercamiento.

7.2 Producto

SuppTrack contará con un ingreso a la aplicación con dos entradas, en las que se detallara un menú principal para los establecimientos gastronómicos y otro para los productores agropecuarios. Ambos contarán con cuatro secciones principales; el menú de los establecimientos se dividirá en “Realizar un pedido”, “Pedidos en proceso”, “Historial de pedidos” y “Perfil”. Mientras que el menú de los productores agropecuarios se dividirá en: “Mis productos”, “Ventas Realizadas”, “Mis pedidos a entregar” y “Perfil”.

En primer lugar, el cliente comenzará la suscripción a la plataforma colocando los diferentes datos del establecimiento (Razón social, Nombre de fantasía/marca, CUIT, tipo de establecimiento, ubicación, correo electrónico, celular y contraseña para acceder a la *App*). Una vez suscripto a la plataforma, el cliente deberá validar el usuario ingresando una tarjeta de crédito de seguridad. Terminado este proceso, el cliente ya está en condiciones de empezar a diagramar un pedido.

El primer paso para realizar una orden es la selección de la categoría de producto, que en una primera instancia serán únicamente frutas y verduras. Al seleccionar la categoría puede visualizar la cantidad total de frutas o verduras que son ofrecidas por los diferentes productores agropecuarios asociados a la plataforma. Este combo despegable, será diagramado por nuestro equipo de catálogo e ira variando acorde a las estaciones; dado que hay frutas y verduras que son exclusivamente de estación.

El segundo paso consiste en el “armado del carrito”. El cliente escoge el producto que desea y su cantidad en kilos. Por ejemplo, 2 kilos de tomates; al seleccionar un producto, automáticamente se despliega un segundo combo despegable que le muestra al cliente la cantidad total de productores que tienen disponibilidad de tomates para vender. El combo despegable será ordenado con un algoritmo que mide a través de un índice de calidad, aspectos como la calificación/reputación del vendedor dentro de la aplicación, la cantidad de pedidos que haya completado y la puntualidad en el despacho. Esto, junto con la cercanía del mismo, posicionará a los productores en mejor *ranking* en la plataforma. El cliente podrá elegir el productor que desee, teniendo en cuenta las variables detalladas por la aplicación; entre ellas precio, calidad, cercanía, calificación, valoraciones, tiempo de despacho o cualquiera de las funcionalidades que ofrece la plataforma.

Una vez terminado el pedido, se procede a la sección de pago. La plataforma estará integrada con diferentes medios de pago para poder ofrecer varias opciones de financiación a nuestros clientes. Entre ellas el cliente podrá pagar a través de mercado pago, con tarjetas de crédito (3 y 6 cuotas) o débito y en efectivo acercándose a un rapipago.

Al finalizar la compra, SuppTrack le concede al cliente un plazo de entrega estimado y un código de seguimiento para poder ver el recorrido de su pedido en tiempo real.

Instantáneamente, la compra llega en formato de alerta a los diferentes productores que hayan vendido; detallándoles producto vendido, cantidad y monto en la sección “Mis productos a entregar”. Una vez que el productor tiene

preparado su pedido, lanza una alerta de *pick up* que llega como notificación a nuestro sistema, que, con un camión, se encarga de retirar todos los pedidos y llevarlos a nuestro centro de distribución ubicado en la ciudad de buenos aires.

Uno de los objetivos de SuppTrack, además de poder garantizarle una completa trazabilidad al cliente desde el momento en que el producto sale del campo del productor hasta que llega a su despacho, es brindarle un servicio que sea funcionalmente cómodo y se adapte a su operación diaria. Para poder lograr esto, les permitiremos elegir una brecha horaria en la que les entregaremos el pedido realizado.

7.2.1 Cuentas Gold

En una segunda etapa, se lanzará una versión de cuenta GOLD para los productores agropecuarios. Aquellos que quieran acceder a ella tendrán que abonar un monto fijo de \$1.449 + IVA al mes. En la versión GOLD, los productores agropecuarios tendrán determinados beneficios exclusivos. En primer lugar, una mejor posición en los filtros de búsqueda, generándoles una mayor cantidad de visitas y potencialmente más probabilidad de vender. En segundo lugar, les permitiremos publicitar determinados productos a través de descuentos y ofertas. En tercer lugar, les facilitaremos reportes semanales con datos de visitas, tasa de conversión y ventas, para que puedan analizar de manera profunda las cuestiones comerciales y así aumentar su probabilidad de ventas. En complemento, se brindarán datos, en base al total de las ventas del negocio, para ayudar a predecir una potencial demanda.

7.3 Precio

La aplicación estará disponible para descargar en *AppStore* y *GooglePlay* de forma gratuita para todos los usuarios. La monetización va a provenir del cobro por servicio a los usuarios de SuppTrack. A los productores se les estará

cobrando un 9%+IVA de comisión sobre ventas, mientras que a los establecimientos un cobro fijo por pedido por servicio logístico.

Para poder definir el modelo de monetización de la aplicación, utilizamos las siguientes variables que fueron resultado de las encuestas realizadas en la investigación de mercado.

- **Frecuencia**

Aproximadamente el 70% de los establecimientos gastronómicos (ver Anexo 7) encuestados, realizaban pedidos prácticamente todos los días o cada 2/3 días

- **Ticket Promedio**

El ticket promedio por pedido superaba en el 74% de los casos, los \$ 7.500 (ver Anexo 8).

- **Visibilidad y Funcionalidad**

Como se puede ver en los resultados, la mayoría de los establecimientos encontraba sumamente útil la usabilidad de una aplicación con las características de SuppTrack. Sin embargo, la mayoría no parecía tan convencida de querer pagar un fee por su uso, por lo que vemos un 62 % de las respuestas entre los números 2 y 3 (ver Anexo 9).

Teniendo en cuenta lo mencionado, creemos que la mejor forma de monetizar este negocio es cobrando a los establecimientos gastronómicos, únicamente un costo de envío por la entrega del pedido en domicilio. De esta manera, estarían motivados a sumarse a la aplicación, dado que solo estarían afrontando el costo al utilizarla. Este costo logístico sería calculado por un monto fijo de nuestra alianza con la empresa logística y un margen extra que le cobremos nosotros.

A su vez, como los proveedores tendrían un margen de ganancia mucho más amplio que en su canal habitual, también les estaremos cobrando una comisión por venta. La comisión está calculada en base al tiempo de recuero

de inversión que tendrá la aplicación, y será de un 9% + IVA. En cuanto se lance la versión GOLD para los productores, los mismos podrán acceder abonando una cuota fija de \$1.449 + IVA por mes en el servicio. A través de este modelo de monetización, entendemos que los productores agropecuarios estarán motivados a ofrecer sus productos por nuestra aplicación, dado que obtienen un mayor margen por producto, expanden el volumen de su negocio, y eventualmente ganan más dinero por nuestro canal que por su canal tradicional.

7.4 Promoción

En las primeras etapas del negocio se buscará, principalmente, desarrollar **conciencia y conocimiento**, dado las probabilidades de que ambas partes del público meta, arraigadas en métodos tradicionales de comercialización no tenga conocimiento ni confianza en nuestra metodología. Se buscará dar a conocer SuppTrack, transmitiendo las oportunidades y todos los beneficios asociados que representa para ambos sectores. Para lograr tales objetivos, se recurrirá a un mensaje con una combinación de *llamados racionales* y *exhortaciones morales*. Por un lado, con el **enfoque racional**, se buscará transmitir el funcionamiento de la plataforma, apoyándose en los beneficios, el desempeño y el valor que generará el servicio. Por el otro, el **enfoque moral**, buscará promover un mensaje asociado al de tendencias como farm-to-table, *EatLocal*, *KMO* y el apoyo a la agricultura local familiar y a los pequeños productores.

7.4.1 Branding

A medida que aumentan la conciencia y el conocimiento sobre SuppTrack, comenzará a ser necesario profundizar los conceptos asociados a la marca y la presencia en la mente de los consumidores. Se buscará asociar SuppTrack directamente a todo aquello que representa y caracteriza a la misma, el propósito del negocio. Un concepto asociado al interés de negocio por la situación de los productores, buscando darles soluciones y oportunidades. El

fomento de un consumo directo del campo, un consumo del campo a la mesa, en el cual se conoce el origen de los productos que se utilizan y consumen. Por último, la noción de precio justo para ambos extremos, un pago justo por el trabajo del productor, como un costo más razonable para los compradores.

La generación de conciencia, conocimiento y reconocimiento, transmitidos a través de global de la empresa, se verán fomentados a través de diferentes medios y canales. Dadas las características de nuestro público objetivo, buscaremos llegar a los mismos por canales tanto personales como no personales de comunicación. La estrategia en conjunto comprenderá **ventas personales, promociones de ventas, relaciones públicas y Marketing directo**.

7.4.2 Ventas personales

Para comenzar, en las primeras etapas, será clave el desarrollo de un **acercamiento personal** tanto a productores como a restaurantes. Con el objetivo de moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los compradores, a la vez que se pretende desarrollar un acercamiento personalizado con el fin de transmitir confianza, seguridad e interés.

Los productores agropecuarios representan el componente principal de la oferta de SuppTrack. Sin productores no existe SuppTrack, ni puede comenzar a operar. Así, generar conciencia e interés en estos actores será una de los principales objetivos de la estrategia de comunicación. En base a la investigación desarrollada, nos fue posible conocer ciertas características y hábitos de estos actores. Personas acostumbradas a formas clásicas de comercialización y con un uso básico de la tecnología y las redes sociales, en los casos en los cuales disponían de acceso a internet y telefonía celular. Pero qué, cada vez más buscan nuevas formas de llegar a los consumidores y cada vez más se incorporan a las nuevas tecnologías; WhatsApp utilizado en la mayoría de los casos y Facebook, donde pudimos encontrar gran cantidad de productores. Así, el acercamiento personalizado a productores de las zonas establecidas, permitirá transmitir el concepto de la plataforma, así como sus beneficios, a la

vez que se resolverán dudas y se los ayudará con los procesos de registraci3n en la plataforma. La presentaci3n personal permitir3 una primera **manifestaci3n tangible del negocio** y la transmisi3n de confianza, seguridad e inter3s en estos actores claves del negocio.

Por el lado de los establecimientos gastron3micos, tambi3n se llevar3 a cabo un r3gimen de visitas personales en una primera instancia, con la misma intenci3n de generar conciencia e inter3s en la plataforma. En el mismo sentido que las visitas a productores, se buscar3 presentar el servicio a la vez que se resuelven dudas y se da apoyo en el proceso de registraci3n. Si bien los encargados en los establecimientos gastron3micos se encuentran generalmente m3s familiarizados con las nuevas tecnolog3as, la practica de ventas personales por parte de los Proveedores, como pudimos conocer, es muy utilizada y efectiva. Por 3ltimo, nos permitir3 generar una base de conocimiento de los clientes de mayor valor.

7.4.3 Promociones de Ventas

Las ventas personales ser3n apoyadas por estrategias complementarias para generar un mayor inter3s y empuje hacia las 3ltimas etapas del proceso de compra. Mediante incentivos a corto plazo para fomentar la utilizaci3n de la plataforma, como base de una **estrategia de promoci3n de ventas**. Enfocada hacia los establecimientos gastron3micos con el objetivo de promover una decisi3n de compra mediante la plataforma, y as3 un primer contacto con el servicio. De esta forma, se planea entregar promociones para aquellos que hagan uso del servicio en los primeros 3 meses luego del lanzamiento, con el fin de generar tr3fico desde el primer momento. Las primeras promociones se dar3n en forma de bonificaciones en los env3os, as3 tan solo deber3n abonar lo pertinente al pedido, corriendo los costos del env3o a nuestro cargo.

Tambi3n, se pondr3 en marcha una estrategia llamada **“Plan de Referidos”**, la buscar3 fomentar la recomendaci3n entre pares, premiando a aquellos que inviten contactos a unirse a SuppTrack. Una vez realizado el primer pedido por parte del nuevo usuario se remunerar3, al primero de estos, con un

descuento del 10% para su próxima compra. Por el lado de los productores, el beneficio será en el mismo sentido, se dará una bonificación de 10% en la próxima transacción, una vez asociado el recomendado. De esta forma, buscamos fomentar el “boca a boca” y las recomendaciones entre pares.

A medida que avance el negocio, se reducirán aquellas primeras promociones de corto plazo y se desarrollarán otras con una mirada en el largo plazo, con el **objetivo de fidelizar**.

Estas medidas, que acompañaran en el largo plazo, se darán en diferentes sentidos. **El primero**, para aquellos clientes realizando sus primeras compras en SuppTrack. En estos casos, se buscará mantener un incentivo para que nuevos clientes se sigan sumando constantemente, para empujar a los clientes a las últimas etapas del proceso de compra y que se animen a probar SuppTrack. En estos casos, al registrarse y llevar a cabo su primer pedido, se brindará un descuento sobre el total de dicha compra.

El segundo enfoque, orientado a aquellos pedidos que se realizan con periodicidad. En estos casos, buscaremos premiar a aquellos clientes que se afianzan en la plataforma y realizan pedidos periódicamente. Para esto, en primer lugar, les brindaremos a los clientes diferentes alternativas. Opción de repetir pedidos, como la opción de programar con anterioridad una serie de pedidos. Así, una vez terminado el mes, a aquellos clientes que hayan realizado 8 o más pedidos, se les recompensará con descuentos y bonificados, que irán variando mes a mes.

Por último, nuestros clientes accederán a un sistema de puntuación, con el cual podrán conseguir puntos a medida que realicen compras a través de la plataforma. De esta forma, cada cliente tendrá la posibilidad de acceder a diferentes niveles asociados a beneficios como descuentos, envíos gratuitos y publicidad en nuestras redes sociales.

7.4.4 Relaciones Públicas

Contemplando la estrategia a largo plazo del negocio, buscaremos establecer **relaciones con nuestro público objetivo de forma indirecta, a través de terceros relevantes en cada sector**. Para esto, aprovecharemos, por un lado, la fuerte presencia de organizaciones y otras formas asociativas enfocadas en productores y restaurantes y, por el otro, el crecimiento de eventos gastronómicos en nuestro país.

La horticultura platense en los últimos 10 años se ha desenvuelto en un nuevo escenario dónde el actor que ha ido ganando protagonismo es la organización. Encontrándose más de 20 organizaciones en esta región, enfocándose principalmente en el partido de La Plata y en menor medida Berazategui y Florencio Varela (Ferraris y Guillermina, 2014). Así, por nombrar algunas, podemos encontrar: “**La Asociación de Medieros y Afines**” que reúne aproximadamente 600 productores de verduras y flores en la Ciudad de La Plata, “**La asociación primavera**” que reúne unos 90 productores en la misma zona, “**La Asociación Platense de Horticultores Independientes**” que reúne a más de 100 productores principalmente hortícolas de la zona de Olmos, Abasto y Ángel Etcheverry y “**La Unión de Trabajadores de la Tierra (UTT)**” que reúne a 100 productores familiares, principalmente hortícolas de las zonas de Abasto, Las Banderitas, El Pato y Pereyra. De esta forma, buscaremos formas de asociarnos y colaborar con organizaciones y otros grupos de la Zona.

Fuera de lo que son específicamente organizaciones de productores de la zona, también podemos destacar otros actores relevantes y con los cuales nos resultaría fructífero trabajar. Por un lado, **La Universidad de La Plata**, la cual desarrolla múltiples actividades y proyectos en torno a la pequeña agricultura familiar de la región. Por el otro, el **Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)**, mediante su Centro de Investigación y Desarrollo para la Agricultura familiar también fomenta múltiples proyectos y actividades enfocadas en este sistema productivo tan importante en nuestro país. Y, considerando que cuenta con un enfoque nacional, podría ser un actor clave en las fases de expansión para el negocio.

En el mismo sentido, encontramos asociaciones en representación de establecimientos gastronómicos. La ya nombrada Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) que se destaca fuertemente a nivel nacional, y otras como la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés y gran cantidad de Asociaciones regionales. Así la presencia en sus gacetillas de prensa, informes del sector, *Newsletters* o incluso programas informativos referidos al sector, son otra gran forma de llegar directamente al sector gastronómico.

Por último, los eventos gastronómico. En el último tiempo este tipo de eventos se ha hecho cada vez más frecuente, pudiendo encontrar la Feria Masticar, Festival Raíz, Bocas Abiertas, Buenos Aires Celebra Regiones, entre muchas otras. Así surge la posibilidad de formar alianzas con las mismas, en un entorno con gran llegada a múltiples potenciales clientes, a modo de proveer los productos necesarios para el desarrollo del mismo y explotando la oportunidad de generar visibilización en todos aquellos que asistan a los mismos.

7.4.5 Tecnologías digitales

SupTrack emerge como una plataforma digital. De esta forma, resulta prácticamente imprescindible, para el negocio, contar con presencia en estos canales. Las variables dentro de este tipo de comunicación son inmensas. En nuestro caso, explotaremos canales como el **correo electrónico, las redes sociales y nuestra página web.**

La base del brazo digital del negocio estará en nuestra plataforma. Sacaremos provecho de la misma, para incorporar ciertas herramientas de promoción y contacto. La sección dedicada a la promoción se utilizará para dar a conocer el negocio mediante videos, imágenes, tutoriales y todo tipo de información relevante que se quiera comunicar. La misma estará conectada con nuestra cuenta de Facebook e instagram, para así poder compartir el contenido desarrollado en ambos medios. Facebook es actualmente una de las redes sociales más utilizadas en nuestro país y de tal manera que la presencia de nuestros potenciales clientes no escasea en la misma. Es así, que pudimos

comprobar esta presencia a través de búsquedas realizadas, a la vez que fue confirmado en las entrevistas realizadas, en las cuales gran cantidad de productores reconocieron hacer uso de Facebook, tanto con fines de ocio como comercial. En este sentido, hemos encontrado también un gran uso de WhatsApp con fines comerciales en ambos grupos clientes. De esta forma, aprovecharemos esta otra oportunidad digital a modo de comunicarnos. Tanto para enviar promociones e información relevante en el día a día de la operación, como una línea abierta constante para aquellos usuarios registrados frente a cualquier inconveniente.

Todas las instancias de promoción y comunicación del negocio presentarán oportunidades para generar, progresivamente, **una base de datos**. Tanto en las situaciones de venta personal, como en nuestro sitio web y al ingresar a la aplicación, se solicitará un conjunto de datos pertinentes a cada uno, que serán almacenados en una base de datos. Conjuntos de datos que serán conformados por: Nombre, Apellidos, Ubicación, Email, Teléfono, Pedidos, entre otros.

Con esta herramienta nos será posible la obtención de datos esenciales de los clientes, para así entender su comportamiento, a la vez se podrá generar campañas de **re-marketing** con las cuales llegar directamente a los mismos. Con esta última, nos será posible, el envío directo de novedades, promociones y toda aquella información que pueda resultar relevante y que permita captar la atención de los mismos.

7.4.6 Contacto y Retroalimentación

Cuando hablamos de retroalimentación, nos encontramos frente a una oportunidad sumamente importante que se le presente a prácticamente cualquier negocio. La oportunidad de escuchar al cliente y recibir sus opiniones, sugerencias y quejas respecto al servicio y la atención que ha recibido, permitiendo recabar información clave para mejorar. De esta forma, para aprovechar todas aquellas etapas de retroalimentación que se nos presenten,

haremos uso de diferentes mecanismos enfocados tanto en los productores como en los establecimientos gastronómicos.

1. **Plataforma** → Sección de contacto para consultas, dudas y recomendaciones que los clientes quieran realizar.
2. **Redes Sociales** → Canal de contacto abierto para todo público que quiera comunicarse.
3. **Email** → Envios periódicos de encuestas de satisfacción.
4. **Pedidos** → Encuesta de satisfacción anexada a la confirmación de recepción (ver Anexo 10).

7.4.7 Campaña de Lanzamiento

El lanzamiento de la plataforma está planeado para comienzos del año 2021. De esta forma, previo a este, se piensa comenzar una campaña de lanzamiento para apoyar y potenciar el ingreso al mercado. La misma contempla los gastos de promoción para los primeros meses, la incursión en publicidad en medios digitales y la contratación de lead users. Con estos últimos, buscaremos tener presencia en redes sociales de la mano de personajes reconocidos en el ámbito gastronómico.

7.5 Plaza

SuppTrack emerge tanto en un sentido físico como digital. Por un lado, será una plataforma digital. Por el otro, se encargará de operaciones logísticas.

La plataforma, dadas su característica de presencia online, se encontrará abierta a un gran espectro de público, sin embargo, en la primera fase de desarrollo, la parte física del servicio, las entregas, estarán reducidas a ciertas áreas específicas.

Se plantea, en esta primera instancia, abordar los establecimientos comprendidos dentro de la Capital Federal. Una elección basada en la densidad

de oferta, población y consumo, en conjunto con la cercanía de los Proveedores. Sintetizando estos conceptos, encontramos que:

- **Población:** la ciudad de Buenos Aires cuenta con una población de 3.063.728 habitantes, con una densidad de 15.069,99 habitantes/km².
- **Restaurantes:** en la ciudad de Buenos Aires se encuentra aproximadamente un 33% de la oferta gastronómica nacional.
- **Productores:** el cinturón hortícola del sur del Área Metropolitana de Buenos Aires, compuesto por los partidos de La Plata, Florencio Varela y Berazategui, constituye el área de producción de hortalizas frescas mas importante del país.

A su vez, en términos de la distancia, el cinturón hortícola en cuestión se encuentra relativamente cercano a la ciudad de Buenos Aires, permitiendo desarrollar una primera fase con amplia oferta-demanda dentro de distancias relativamente reducidas, siendo la distancia entre el partido de La Plata y la ciudad de Buenos Aires de aproximadamente 70Km (ver Anexo 11).

La distancia entre las zonas en las cuales ofreceremos los servicios de SuppTrack son relevantes, dado que el negocio se encargará completamente del desarrollo y la organización de toda la logística involucrada. Así, en una primera etapa, en la cual es probable que prime la incertidumbre, esto nos representará ciertas ventajas. La logística será uno de los pilares fundamentales del negocio, y la misma será desarrollada en profundidad en el capítulo de Operaciones.

8. Operaciones

Para conectar ambos extremos del negocio, productores y establecimientos gastronómicos, nos encargaremos de llevar a cabo todas las operaciones logísticas involucradas. Generando así una fuente de ingresos complementaria, a la vez que se buscara reducir los costos y llevar a un mayor control de las condiciones de los productos comercializados, reduciendo mermas y garantizando la calidad de los mismos.

8.1 Logística SuppTrack

Para un mejor desarrollo de las operaciones logísticas, hemos decidido dividir las mismas en 3 partes: origen, centro y destino.

8.1.1 Origen

La primera parte del proceso, el origen, comienza en el productor. Una vez realizado un pedido, automáticamente se le comunicará al productor, tanto mediante WhatsApp como por la aplicación, las cantidades y variedades que debe preparar para la recogida. Es probable, que las ventas sobre un mismo productor, se realicen en diferentes momentos a lo largo del día, y así, cada vez que un pedido sea realizado, se le enviará una notificación al productor, de forma tal que le permita ir preparando los pedidos de manera paulatina. A su vez, se establecerán, con anticipación, franjas horarias de recogida con los productores, de manera que los mismos cuenten con tiempo suficiente para la preparación de los pedidos. Para los pedidos a entregar por la mañana, la recogida se llevará a cabo el día anterior por la tarde. Y, para los pedidos a entregar por la tarde, los pedidos serán recogidos por la mañana, del mismo día. De esta forma, se buscará reducir al mínimo los tiempos de almacenamiento y maduración de los productos, manteniendo al máximo la calidad de los mismos.

El recorrido para la recolección de pedidos será planeado de la manera más eficiente posible por el personal acorde de SuppTrack. Considerando que el punto más lejano se ubica a 70 Kilomentros de la zona en la cual se ubicará nuestro centro de distribución, con un tiempo promedio de una hora de viaje con tráfico normal. Consideramos adecuado establecer un plazo estimado de 4 horas, entre que inicia la recolección hasta la llegada a nuestro deposito.

Esta primera fase de transporte será llevada a cabo con flota propia. De esta forma, buscamos eficientizar lo máximo posible esta etapa a la vez que se mantendrá un contacto directo de SuppTrack con los productores. La misma consistirá en camiones de transporte con refrigeración, adecuados para mantener la máxima calidad de los productos en el trayecto más largo de transporte (ver Anexo 12).

8.1.2 Centro de distribución

El centro de distribución será el núcleo de la operación, la conexión entre la recogida de los pedidos y las entregas finales a los establecimientos. Uno de los aspectos fundamentales, para él mismo, es su ubicación. Así, deben considerarse varios criterios a la hora de elegirla. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2010), los criterios a tener en cuenta son:

- Proximidad al área de producción
- Proximidad al mercado
- Mano de obra
- Servicios
- Espacio

De esta forma, en base a estos criterios, decidimos que sería adecuada la zona de Barracas. Una zona con múltiples opciones de alquiler, con precios acordes y sobre todo con una gran ubicación (ver Anexo 13), considerando la

proveniencia de los pedidos desde La Plata y alrededores. Desde aquí, gracias a la cercanía con nuestro mercado objetivo, nos encontramos con distancias adecuadas desde donde iniciar las entregas finales. A su vez, con la garantía de disponer de los servicios básicos necesarios y con disposición de toda la mano de obra necesaria para el negocio.

Dentro del centro de distribución se llevarán a cabo los siguientes procesos:

1. Recepción, inspección y descarga de mercadería

Una vez recibida, la mercadería será descargada y almacenada en el área de recepción, donde se llevarán a cabo controles generales de cantidades y de calidad. Estos últimos, principalmente, nos permitirán descartar aquellos productos en mal estado y que podrían causar efectos negativos en la totalidad de la mercadería. Para esto, se establecerán una serie de criterios a tener en cuenta a la hora de controlar. En términos generales, se tendrá en cuenta, dentro de los componentes de calidad destacados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2010), aquellos que pueden ser testados de manera rápida relativos al aspecto, la madurez, el aroma y seguridad (ver Anexo 14).

En base a esto se establecerán criterios de aceptación / rechazo de productos:

	Parámetro	Rechazo
Consistencia	Firmeza	Madurez excesiva
Color	Propio a cada producto	Fuera de normal para el producto
Defectos	Manchas o golpes	Excesivos
Olores	Propio a cada producto	Olor extraño, fuerte e invasivo
Seguridad	Contaminación biológica, química o física	Presencia de plagas o agentes extraños

Teniendo en cuenta la posibilidad de recibir grandes cantidades en un mismo momento, el control de calidad variará. Así, al ingresar grandes cantidades se procederá a tomar una muestra de cada producto arribado, de esta forma se realiza una primera aproximación general que luego será verificada en el proceso de preparado y empaquetado. Finalmente, una vez realizados los controles, se procede al proceso de preparado y empaquetado.

2. Preparado y empaquetado

Las entregas de los productores, dadas las cantidades que es probable se le demanden, estarán formadas por diferentes lotes a entregar. A su vez, los empaques en los que se recibirán las entregas, es probable no siempre sea el adecuado. De esta forma, en este proceso, se procederá a la división de los lotes en base a los pedidos a entregar, a la vez que se dispondrá del embalaje adecuado para la conservación, almacenamiento y entrega. Para esto se utilizarán cajas de cartón corrugado, reforzadas y con orificios para una correcta circulación del aire (ver Anexo 15).

Un tipo de embalaje ideal dado su peso, higiene, atractivo, variedad y costo. Además, la posibilidad de caracterizar la misma con la imagen de la marca, explotando otro medio de presencia visual ante los clientes. Así, se adquirirán mensualmente cajas de este tipo para el correcto preparado de los pedidos.

Vale aclarar qué, en esta etapa, durante el proceso de preparado de los pedidos, se llevará a cabo una verificación constante de los productos dispuestos en los embalajes finales. De esta forma, se complementará el acercamiento general realizado en la primera etapa, eliminando aquellos productos que no cumplan con los requisitos de calidad y que pudieran dañar completamente el lote.

Finalmente, una vez preparado cada lote específico encargado por los clientes finales, se procederá al almacenamiento de los mismos hasta el momento de salida.

3. Almacenamiento

Para mantener los componentes de calidad de los productos contemplados en la inspección, será sumamente importante un correcto almacenamiento de los mismos. En la primera etapa del negocio, la rotación de los pedidos será constante, estando los mismos menos de un día en el almacén. De esta forma, los requerimientos para el almacenamiento no serán exigentes. Contemplando aspectos como ventilación y ubicación, podremos desarrollar un eficiente mantenimiento de los componentes de calidad. Dado que, como menciona la FAO (2010), “el almacenamiento conjunto de diferentes especies, si bien no deseable, es un evento frecuente y muchas veces inevitable, particularmente al nivel de mercadeo. Sin embargo, si la exposición a condiciones sub óptimas no es prolongada y no hay acumulación de etileno, usualmente no hay problemas de incompatibilidades”. Definiendo, una exposición corta, “a un período de tiempo que va desde algunas horas hasta 7 días aproximadamente”.

De todas formas, en el centro de distribución, se establecerán diferentes secciones para reducir al máximo los riesgos de pérdidas. Contemplando principalmente la división de los productos, en primer lugar, por variedad y, posteriormente, entre aquellos sensibles al etileno y los productores de etileno y los productores de olores y los sensibles a los olores. En complemento, es de suma importancia la ubicación de los productos alejados de las paredes y del suelo, evitar el sobre-almacenamiento y la limpieza de todos los sectores asociados a la cadena.

A largo plazo, con el desarrollo del negocio y con la posibilidad de conocer el comportamiento de la demanda, será posible abastecerse con anticipación. En esta fase, dado que el tiempo de almacenamiento será mayor, se incorporarán unidades de almacenamiento con temperatura, humedad y circulación de aire controladas. Así, se desarrollará una unidad de almacenamiento en condiciones ideales, con paneles aislantes y unidad de refrigeración (Ver Anexo 16).

En síntesis, para comenzar el negocio, el centro de distribución contará con las condiciones básicas indispensables para el almacenamiento. Con la construcción de zonas de almacenaje, con paneles de aislamiento, con buenas condiciones de ventilación y espacios. Y, con el avance del negocio, se realizará inversión en términos de equipos de refrigeración específicos para los productos en cuestión.

4. Despacho de pedidos

Al igual que con el proceso de recogida de pedidos, en esta etapa, se establecerán franjas horarias de entregas a elección de los compradores. Una franja horaria por la mañana (08:00 - 11:00) y otra por la tarde (15:00 - 18:00). Complementando estos servicios de envíos regulares, se establecerán plazos exclusivos, a elección del cliente, fuera de las franjas establecidas y con un costo adicional.

A la hora de realizarse el proceso de despacho, se realizará un último control visual sobre el embalaje y los productos, para así por último proceder a la carga del transporte y el inicio de la última fase “Destino”.

8.1.3 Destino

Una vez desarrollados los procesos pertinentes a la fase centro, comenzará la última fase de reparto a los establecimientos gastronómicos. Una etapa conocida comúnmente como “la última milla”, “considerada la etapa más costosa, ineficiente y contaminante, pero a la vez es una de las más vitales para las empresas” (BeeTrack, 2020). Siendo así sumamente importante la utilización de tecnología para la planificación de las rutas, el seguimiento de las entregas y el empoderamiento del cliente a través de información para conocer el estado actualizado de las mismas.

Para la realización del proceso, hemos optado, en primera instancia, por una tercerización del mismo. Para elegir la mejor opción, hemos consultado a

diferentes empresas de transporte y transportistas independientes, siempre teniendo en cuenta aquellos con cumplimiento de requisitos necesarios para el transporte de alimentos. De esta forma, el presupuesto mas adecuado encontrado se da en términos de tiempo, rondando el servicio los \$600 por hora. De esta forma, contemplando un servicio de 3 horas por turno, con la posibilidad de carga para 10 pedidos, en caso ideal el costo por pedido es de \$180.

Vale aclarar que la tercerización de la última fase de transporte será utilizada en los primeros meses del negocio. Una vez que él mismo se afirme, se procederá a la adquisición de transporte propio para la realización y control total de la logística por parte de SuppTrack.



8.2 Indicadores de desempeño (KPI)

Indicador	Fuente	Metodología	Límites
Satisfacción general	Encuesta de satisfacción por pedido y mensual	Valoración en escala del 1 al 5.	Se buscará una satisfacción promedio > 3,5
Satisfacción de producto	Encuesta de satisfacción por pedido y mensual	Valoración en escala del 1 al 5.	Se buscará una satisfacción promedio > 4
Satisfacción de servicio	Encuesta de satisfacción por pedido y mensual	Valoración en escala del 1 al 5.	Se buscará una satisfacción promedio > 4
Fidelidad	Registros de compras	Análisis de clientes que han repetido pedidos, sobre el total.	Fidelización > 65%
Quejas	- Encuestas - Registros - Base de datos	Cantidad de quejas sobre el total (mensual).	Quejas < 5%
Devoluciones	Registros de compras	Análisis de pedidos que han sido devueltos sobre el total (Semanal y Mensual)	Devoluciones < 5%

Fuente: Elaboración propia

8.3 Logística Inversa

Como hemos mencionado, SuppTrack buscará mantener altos índices de calidad y satisfacción en nuestros clientes, en torno a producto, atención y servicio general. Llevando a cabo controles y utilizando parámetros indicadores, para analizar el negocio paso a paso. Sin embargo, más allá de los controles llevados a cabo en cualquier negocio, es probable que se presenten situaciones en las cuales el cumplimiento no sea efectivo. Así, en el caso de los productos entregados, es probable haya casos en los cuales el cliente no se sienta a gusto con los mismos y pretenda soluciones. Y, teniendo en cuenta nuestro fuerte

interés en la satisfacción de todos nuestros clientes, se plantearán mecanismos de lo que se conoce como logística inversa. Según *BusinessDictionary* la Logística Inversa es el “flujo de excedentes o materiales, productos y bienes no deseados que son devueltos a la empresa a través de la cadena de suministro, para ser reusados, reciclados o eliminados.”

Aquellos casos en los cuales los productos devueltos, aun se encuentren en estado adecuado para ser consumidos, se procederá a donar los mismos al Banco de Alimentos de Buenos Aires. Una organización sin fines de lucro que colabora con diferentes organizaciones sociales, gracias a las donaciones de empresas, productores y supermercados, que donan aquellos productos que salieron del circuito comercial por diferentes motivos, pero están perfectamente aptos para ser consumidos.

8.4 Ciclo de cobro

Otra operación relevante por realizar es la gestión de la parte monetaria de las transacciones. De esta forma, actuaremos de intermediarios entre ambos extremos del negocio, en todos los puntos de contacto existentes. En la primera etapa del negocio, los pagos serán recibidos a través de MercadoPago. Dada su facilidad de uso, integración y gestión, hemos decidido utilizar esta plataforma de pago para comenzar. Un punto importante a tener en cuenta por el negocio son las comisiones cobradas por la misma (ver Anexo 17). Así, para la realización de las estimaciones del negocio, tomaremos una comisión de 3,49% + IVA (4,22% final). Otra opción que se brindará serán los pagos en efectivo y por transferencia bancaria. Dado que esta es una práctica habitual en muchos Restaurantes, daremos la posibilidad de efectuar los pagos de esta forma. De esta forma, al realizar el pedido, el establecimiento tendrá la posibilidad de seleccionar “Efectivo”, “transferencia” o “Tarjeta Crédito/ Débito”. Y, una vez entregado el pedido, confirmado el mismo se realizará la acreditación efectiva del cobro. Similarmente, para la gestión de pagos a los productores, también se brindarán las posibilidades de Mercado Pago, Transferencia y Efectivo. En todos

9. Costos, Finanzas e Inversión

Todos los valores presentados a continuación fueron expresados en pesos y en dólares, tomando como referencia el tipo de cambio brindado por el Banco de la Nación Argentina al día 01/07/2020 (\$ 73,5 por dolar). El objetivo de esta decisión fue plasmar un cálculo certero que minimice las desviaciones generadas por la volatilidad de la moneda nacional.

9.1 Inversión Inicial

Para proceder a comenzar el desarrollo de SuppTrack, hemos realizado un listado con las diferentes inversiones que debemos realizar.

Asignacion	Descripcion	\$	USD
Inversion inicial	Desarrollo de la Plataforma	\$ 1.400.000,00	19.047,62 USD
Inversion inicial	Desarrollo de Pagina Web	\$ 110.000,00	1.496,60 USD
Inversion inicial	Gastos Legales	\$ 56.500,00	768,71 USD
Inversion inicial	Bienes de Uso deposito	\$ 76.000,00	1.034,01 USD
Inversion inicial	Rodados	\$ 1.000.000,00	13.605,44 USD
Inversion inicial	Campaña de lanzamiento	\$ 200.000,00	2.721,09 USD
		\$ 2.842.500,00	38.673,47 USD

Como podemos ver en la tabla, el 53% de la inversión estará destinado al desarrollo de ambas plataformas de interacción con los usuarios; principalmente se destinará un mayor monto al desarrollo de la aplicación web dado que será la que conlleve el negocio presentado. En el desarrollo de la plataforma se buscará poner un foco importante en lograr una plataforma con un diseño simple y atractivo. Esto es sumamente importante, dado que estamos trabajando con un sector de la población la cual no está acostumbrada a operar mediante la tecnología. Debemos ser totalmente expeditivos en este sentido, para que nuestros usuarios se sientan cómodos con la aplicación y así vuelvan a elegirnos.

Aproximadamente \$56.500 estarán destinados a la creación de la marca, la patente, habilitación y demás gastos legales. De esta forma podremos ser reconocidos por nuestra marca y logo desarrollado, un aspecto fundamental que servirá para apalancar nuestras estrategias de *branding*.

En el capítulo de operaciones, se pudo ver que SuppTrack necesitará de un pequeño centro de distribución para poder recepcionar la mercadería de los productores y preparar los pedidos de los restaurantes, que luego serán despachados. SuppTrack estará alquilando este depósito, por lo que no estará presentando un gasto de inversión inicial. Sin embargo, debemos equiparlo para que este posea las condiciones básicas de bromatología y conservación de nuestros alimentos. En principio se comprarán un aire acondicionado, una mesa de trabajo, una computadora, una impresora y otros elementos de oficina; por el monto total aproximado de \$76.000.

Por último, se estará realizando la compra de un rodado de estilo KIA K2500, para la fase origen de las operaciones. Para poder tener una correcta manipulación de los alimentos que estaremos transportando, el rodado estará equipado con una cámara de refrigeración. Estimamos el valor de compra en \$1.000.000.

La aplicación será lanzada al mercado en enero de 2021. Teniendo en cuenta esto, la inversión inicial para este negocio será de \$2.842.500. Los aportes de capital iniciales serán realizados por los socios fundadores del negocio.

9.2 Estructura de Costos

La estructura de costos de SuppTrack, estará constituida mediante tres tipos de costos fundamentales, los cuales podemos ver detallados en la tabla a continuación:

asignación	descripción	ene-21	
		\$	USD
Costo Fijo	Alquiler Deposito	\$ 100.000,00	\$ 1.360,54
Costo Fijo	Gastos generales	\$ 12.000,00	\$ 163,27
Costo Variable	Publicidad y propaganda	\$ 50.000,00	\$ 680,27
Costo Variable	Costo operativo logístico (\$180)	\$ 14.400,00	\$ 195,92
Costo Variable	Comisiones Medios de pago (4,22%)	\$ 33.760,00	\$ 459,32
Costo Variable	Viáticos	\$ 23.200,00	\$ 315,65
Costo Semi-Fijo	Sueldos y Jornales	\$ 210.000,00	\$ 2.857,14
Costo Semi-Fijo	Gastos de computación	\$ 5.000,00	\$ 68,03
Costo Semi-Fijo	Insumos	\$ 4.800,00	\$ 65,31
		\$ 453.160,00	\$ 6.165,44

Con respecto a los costos fijos, SuppTrack estará alquilando un depósito en Zona sur de la ciudad de Buenos Aires. Teniendo en cuenta el rango de alcance en el cual comenzara a operar SuppTrack, hemos optado por situar nuestro depósito en el barrio de Barracas, ubicado unos 7 km hacia el sur de la ciudad de Buenos Aires. Una ubicación sumamente estratégica, que nos garantiza cercanía con los productores y restaurantes, y un valor de alquiler bajo (por el valor del metro cuadrado de la zona). De esta forma, podremos llegar rápidamente a retirar y entregar los pedidos, garantizando a nuestros usuarios excelentes tiempos de entrega. Los restantes costos fijos equivalen a los gastos generales de luz, agua, gas e internet en los cuales va a incurrir el depósito.

Con respecto a los costos variables, SuppTrack comenzara con un gasto de \$50.000 por mes asignados a propaganda y publicidad de la aplicación. Los costos operativos provenientes de las comisiones de los medios de pago y logística irán variando mes a mes acorde a la cantidad de pedidos que se vayan concretando. El costo variable identificado como viáticos, corresponde al consumo de combustible utilizado para recolectar los pedidos por los domicilios de los productores. Estimamos un total de 200km realizados por día por nuestro camión KIA K2500, lo que equivale a un consumo de 22,75 litros diarios (\$1.160).

Por último, en los costos semi-fijos contemplamos los sueldos de los trabajadores, los gastos de computación y los gastos en insumos para el día a día. El primer año, SuppTrack, contará con un empleado encargado de recolectar los pedidos, dos empleados encargados de recibir y armar los pedidos, y un *Community Manager Free Lance* encargado de llevar las campañas publicitarias en los diferentes canales de comunicación. Los gastos de computación se refieren al mantenimiento de la plataforma, *hosteo* de la página web y *data center* /ERP. Con respecto a los insumos del día a día, a principio del primer año operativo se realizará la compra de 18.720 cajas de cartón, a un precio de \$20 la unidad. Las Cajas serán de 40 x 30 x 20 y serán desarrolladas con la estampa del logo de SuppTrack para poder entregar los pedidos con la mejor presentación posible.

9.3 Proyección de ingresos

Para realizar una proyección de ingresos certera, comenzaremos haciendo foco en el target principal estimado. Como se mencionó anteriormente, existen aproximadamente 14.000 establecimientos gastronómicos en la ciudad de Buenos Aires. De los cuales definimos un mercado objetivo de 3.312 potenciales clientes. Habiendo elegido una estrategia de marketing agresiva que busca por sobre todo generar *market share*, creemos que, al cabo del tercer año operativo, podremos captar aproximadamente un 14,5% del Segmento objetivo, lo que equivale a un total de 480 establecimientos gastronómicos.

Acorde a los resultados obtenidos en las encuestas, estimamos que un establecimiento gastronómico asociado a SuppTrack realiza aproximadamente 4 (cuatro) pedidos al mes, lo que equivale a un pedido semanal. Para estos pedidos, consideramos un ticket promedio de al menos \$10.000. De esta forma, al negocio le estaría ingresando un monto total promedio por mes de \$40.000, por cada establecimiento gastronómico asociado. El objetivo de crecimiento, para el primer año, consistirá en buscar 20 establecimientos al mes (es decir que el primer mes tendrá 20 establecimientos asociados, el segundo 40 y así). Estos valores aseguran un GMV total de \$800.000 el primer mes de operación. Si multiplicamos este valor por el 9% de comisión neta que se cobrará a los productores, obtenemos unos \$72.000 por mes de ingreso de comisiones. Esto, sumado a un ingreso flete de \$20.000 (\$250 por envío), suman un ingreso neto total de \$96.000 el primer mes de operatoria. Los meses siguientes pueden ser consultados en los anexos (ver Anexo 18).

Teniendo en cuenta esto, los ingresos por año operativo serán los siguientes.

INGRESOS	Año 1		Año 2		Año 3	
	\$	USD	\$	USD	\$	USD
Ingreso Comision (9%)	\$ 6.269.791,81	85.303,29 USD	\$ 17.219.893,80	234.284,27 USD	\$ 28.641.955,65	389.686,47 USD
Ingreso Flete	\$ 1.560.000,00	21.224,49 USD	\$ 5.124.000,00	69.714,29 USD	\$ 9.180.000,00	124.897,96 USD
Ingreso Cuentas Gold	\$ -	- USD	\$ 49.467,00	673,02 USD	\$ 209.900,00	2.855,78 USD
INGRESO TOTAL	\$ 7.829.791,81	106.527,78 USD	\$ 22.393.360,80	304.671,58 USD	\$ 38.031.855,65	517.440,21 USD

Como se puede ver en la tabla, los ingresos crecen de forma exponencial de un año a otro. El mayor crecimiento se da del 2021 al 2022, en donde se

puede ver un crecimiento del 186%. Esto se debe a que apuntamos a un crecimiento anual del al menos 50% en cuanto a establecimientos asociados, lo que desencadena un crecimiento de 134% de en la cantidad de pedidos anuales. Tomando estas variables, resulta lógico que los ingresos aumenten en grandes cantidades. Más aun, teniendo en cuenta los índices de inflación que elevan el ticket promedio aproximadamente un 0,015% por mes.

9.4 Costos y comisiones

Como mencionamos anteriormente, los principales resultados negativos del proyecto estarán constituidos por las comisiones de los medios de pago y el servicio logístico, que irán aumentando acorde a la cantidad de pedidos que se realicen mediante la aplicación.

Por el lado de las comisiones por ventas, SuppTrack comenzará a operar con MercadoPago, dada su facilidad de integración y operación. Mediante esta plataforma de pagos, se nos estará cobrando un 3,5% + IVA de comisión por ventas.

Como alternativa a MercadoPago, una vez afianzado el negocio, buscaremos integrar a Prisma como plataforma de pago. Caso en el cual, se nos estará cobrando un 2,15% de comisión por ventas, razón principal por la cual recurriremos a esta plataforma de pagos.

Por otra parte, el servicio logístico tendrá un costo fijo mensual por año operativo. El primer año será de \$180 por pedido realizado. A continuación, podemos ver la tabla con las estimaciones de comisiones por mes, contemplando las alternativas de las plataformas de pago.

	Total pedidos por mes	Ticket Promedio	Costo MP	Costo Prisma	Costo Logistico
ene-21	80	\$ 10.000,00	\$ 28.000,00	\$ 17.200,00	\$ 14.400,00
feb-21	160	\$ 10.150,00	\$ 56.840,00	\$ 34.916,00	\$ 28.800,00
mar-21	240	\$ 10.302,25	\$ 86.538,90	\$ 53.159,61	\$ 43.200,00
abr-21	320	\$ 10.456,78	\$ 117.115,98	\$ 71.942,67	\$ 57.600,00
may-21	400	\$ 10.613,64	\$ 148.590,90	\$ 91.277,27	\$ 72.000,00
jun-21	480	\$ 10.772,84	\$ 180.983,71	\$ 111.175,71	\$ 86.400,00
jul-21	560	\$ 10.934,43	\$ 214.314,88	\$ 131.650,57	\$ 100.800,00
ago-21	640	\$ 11.098,45	\$ 248.605,26	\$ 152.714,66	\$ 115.200,00
sep-21	720	\$ 11.264,93	\$ 283.876,13	\$ 174.381,05	\$ 129.600,00
oct-21	800	\$ 11.433,90	\$ 320.149,19	\$ 196.663,08	\$ 144.000,00
nov-21	880	\$ 11.605,41	\$ 357.446,57	\$ 219.574,32	\$ 158.400,00
dic-21	960	\$ 11.779,49	\$ 395.790,84	\$ 243.128,66	\$ 172.800,00
ene-22	1000	\$ 11.956,18	\$ 418.466,36	\$ 257.057,91	\$ 250.000,00
feb-22	1040	\$ 12.135,52	\$ 441.733,09	\$ 271.350,33	\$ 260.000,00
mar-22	1080	\$ 12.317,56	\$ 465.603,67	\$ 286.013,68	\$ 270.000,00
abr-22	1120	\$ 12.502,32	\$ 490.090,97	\$ 301.055,88	\$ 280.000,00
may-22	1160	\$ 12.689,86	\$ 515.208,13	\$ 316.485,00	\$ 290.000,00
jun-22	1200	\$ 12.880,20	\$ 540.968,54	\$ 332.309,25	\$ 300.000,00
jul-22	1240	\$ 13.073,41	\$ 567.385,84	\$ 348.537,01	\$ 310.000,00
ago-22	1280	\$ 13.269,51	\$ 594.473,93	\$ 365.176,85	\$ 320.000,00
sep-22	1320	\$ 13.468,55	\$ 622.247,01	\$ 382.237,45	\$ 330.000,00
oct-22	1360	\$ 13.670,58	\$ 650.719,53	\$ 399.727,71	\$ 340.000,00
nov-22	1400	\$ 13.875,64	\$ 679.906,21	\$ 417.656,67	\$ 350.000,00
dic-22	1440	\$ 14.083,77	\$ 709.822,09	\$ 436.033,57	\$ 360.000,00
ene-23	1480	\$ 14.295,03	\$ 740.482,46	\$ 454.867,79	\$ 518.000,00
feb-23	1520	\$ 14.509,45	\$ 771.902,93	\$ 474.168,94	\$ 532.000,00
mar-23	1560	\$ 14.727,10	\$ 804.099,41	\$ 493.946,78	\$ 546.000,00
abr-23	1600	\$ 14.948,00	\$ 837.088,10	\$ 514.211,26	\$ 560.000,00
may-23	1640	\$ 15.172,22	\$ 870.885,53	\$ 534.972,54	\$ 574.000,00
jun-23	1680	\$ 15.399,81	\$ 905.508,54	\$ 556.240,96	\$ 588.000,00
jul-23	1720	\$ 15.630,80	\$ 940.974,29	\$ 578.027,07	\$ 602.000,00
ago-23	1760	\$ 15.865,26	\$ 977.300,28	\$ 600.341,60	\$ 616.000,00
sep-23	1800	\$ 16.103,24	\$ 1.014.504,32	\$ 623.195,51	\$ 630.000,00
oct-23	1840	\$ 16.344,79	\$ 1.052.604,60	\$ 646.599,97	\$ 644.000,00
nov-23	1880	\$ 16.589,96	\$ 1.091.619,61	\$ 670.566,33	\$ 658.000,00
dic-23	1920	\$ 16.838,81	\$ 1.131.568,25	\$ 695.106,21	\$ 672.000,00

9.5 Estado de Resultados

Acorde a las proyecciones realizadas, obtuvimos el siguiente estado de resultados del negocio.

	Año 1		Año 2		Año 3	
Cantidad Total de Productores	40		90		125	
Cantidad de Establecimientos Gastronomicos	240		360		480	
	\$	USD	\$	USD	\$	USD
Ticket Promedio	\$ 10.867,00	147,85 USD	\$ 12.993,00	176,78 USD	\$ 15.535,00	211,36 USD
Servicio Logistico promedio	\$ 250,00	3,40 USD	\$ 350,00	4,76 USD	\$ 450,00	6,12 USD
INGRESOS						
Ingreso por Comision x Ventas (9%)	\$ 6.269.791,81	85.303,29 USD	\$ 17.219.893,80	234.284,27 USD	\$ 28.641.955,65	389.686,47 USD
Ingreso por Costo Logistico	\$ 1.560.000,00	21.224,49 USD	\$ 5.124.000,00	69.714,29 USD	\$ 9.180.000,00	124.897,96 USD
Ingreso por Cuentas Gold	\$ -	- USD	\$ 49.467,00	673,02 USD	\$ 209.900,00	2.855,78 USD
TOTAL INGRESOS	\$ 7.829.791,81	106.527,78 USD	\$ 22.393.360,80	304.671,58 USD	\$ 38.031.855,65	517.440,21 USD
EGRESOS						
Alquiler	-\$ 1.200.000,00	- 16.326,53 USD	-\$ 1.440.000,00	- 19.591,84 USD	-\$ 1.728.000,00	- 23.510,20 USD
Gastos Varios (Luz, Agua, Internet)	-\$ 144.000,00	- 1.959,18 USD	-\$ 201.600,00	- 2.742,86 USD	-\$ 282.240,00	- 3.840,00 USD
Sueldos y Jornales	-\$ 2.520.000,00	- 34.285,71 USD	-\$ 4.200.000,00	- 57.142,86 USD	-\$ 5.880.000,00	- 80.000,00 USD
Publicidad y propaganda	-\$ 600.000,00	- 8.163,27 USD	-\$ 600.000,00	- 8.163,27 USD	-\$ 600.000,00	- 8.163,27 USD
Gastos de Computacion (Mantenimiento, ERP, Se	-\$ 60.000,00	- 816,33 USD	-\$ 84.000,00	- 1.142,86 USD	-\$ 117.600,00	- 1.600,00 USD
Comisiones Medios de Pago	-\$ 2.438.252,37	- 33.173,50 USD	-\$ 6.696.625,37	- 91.110,55 USD	-\$ 11.138.538,31	- 151.544,74 USD
Comisiones Servicio Logistico	-\$ 1.123.200,00	- 15.281,63 USD	-\$ 3.660.000,00	- 49.795,92 USD	-\$ 7.140.000,00	- 97.142,86 USD
Movilidad y Viaticos	-\$ 278.389,08	- 3.787,61 USD	-\$ 779.489,42	- 10.605,30 USD	-\$ 1.558.978,84	- 21.210,60 USD
Insumos de trabajo	-\$ 374.400,00	- 5.093,88 USD	-\$ 1.065.600,00	- 14.497,96 USD	-\$ 1.756.800,00	- 23.902,04 USD
TOTAL EGRESOS	-\$ 8.738.241,45	- 118.887,64 USD	-\$ 18.727.314,79	- 254.793,40 USD	-\$ 30.202.157,15	- 410.913,70 USD
Resultado antes de impuestos	-\$ 908.449,64	- 12.359,86 USD	\$ 3.666.046,01	49.878,18 USD	\$ 7.829.698,50	106.526,51 USD
Impuesto a las ganancias	\$ -	- USD	-\$ 1.283.116,10	- 17.457,36 USD	-\$ 2.740.394,48	- 37.284,28 USD
Resultado Neto	-\$ 908.449,64	- 12.359,86 USD	\$ 2.382.929,91	32.420,82 USD	\$ 5.089.304,03	69.242,23 USD

Como se puede ver en el estado de resultados, el segundo año de SuppTrack será un año sumamente positivo, dado que será el primer año con un balance positivo. Para fines del segundo año operativo, esperamos que SuppTrack este asentado en el negocio como el proveedor online de frutas y verduras para establecimientos gastronómicos. Así, esperamos alcanzar al menos un total de 360 establecimientos suscriptos a la plataforma y un total de 90 productores asociados a la misma.

Así, como se puede ver un aumento importante en los *cash inflows* de SuppTrack año tras año, también podemos visualizar un efecto espejo en los *cash outflows*. Principalmente, porque al aumentar la cantidad de pedidos y transacciones, estarán aumentando, también, nuestras comisiones operativas (cobranza y flete). Sumado a esto, se estima un aumento de al menos 20% en los alquileres y de 40% en lo que respecta gastos generales, gastos de computación, viáticos (gasolina), insumos y sueldos.

Entendemos que, a medida que el negocio vaya creciendo y se vayan acumulando más pedidos diarios, será necesario más personal de depósito. Así, a principios del segundo año, se estará contratando 1 empleado más para recibir y preparar pedidos. De esta forma, buscaremos mejorar los procesos de *picking and packing* de la mercadería y así buscar un crecimiento en la frecuencia de pedidos promedio para el cuarto año operativo.

Simultáneamente, el segundo año operativo, estaremos aumentando la frecuencia de colectas por día, para luego adquirir un segundo camión refrigerado el tercer año operativo. Teniendo en cuenta los índices de inflación en Argentina estimamos el valor de compra del segundo camión entre \$1.000.000 y \$2.000.000.

9.6 Análisis Financiero

Para evaluar la rentabilidad del negocio, procederemos a realizar un análisis financiero que tendrá en cuenta el cálculo del VAN, la TIR, el periodo de Recupero y el punto de equilibrio en los 3 primeros años operativos.

9.6.1 Flujo de fondos

El primer paso fue reflejar los flujos de fondos de los primeros 5 años de operación. Teniendo en cuenta la estrategia definida en el plan de marketing, el objetivo de SuppTrack será crecer en *market share* los primeros 3 años y reforzar la fidelidad de los clientes conseguidos, los 2 años subsiguientes. Para lograr esto, los tres primeros años saldremos a buscar un promedio de entre 10 y 20 restaurantes nuevos por mes. Mientras que, los años siguientes, reduciremos el objetivo búsqueda de nuevos clientes (5 por mes) y pondremos el foco principal en aumentar la frecuencia de pedidos de cada establecimiento gastronómico previamente asociado. Estimamos poder aumentar la frecuencia promedio a 4,5 pedidos mensuales en 2024/ 2025. Las estimaciones de ingresos fueron reflejadas bajo este supuesto.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos	\$ -	\$ 7.829.791,81	\$ 22.393.360,80	\$ 38.031.855,65	\$ 61.940.287,83	\$ 82.580.335,31
Egresos	\$ 2.842.500,00	\$ 8.738.241,45	\$ 18.727.314,79	\$ 30.202.157,15	\$ 46.989.324,25	\$ 63.094.688,92
	-\$ 2.842.500,00	-\$ 908.449,64	\$ 3.666.046,01	\$ 7.829.698,50	\$ 14.950.963,58	\$ 19.485.646,39

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos	USD -	106.527,78 USD	304.671,58 USD	517.440,21 USD	842.725,00 USD	1.123.541,98 USD
Egresos	38.673,47 USD	118.887,64 USD	254.793,40 USD	410.913,70 USD	639.310,53 USD	858.431,14 USD
	- 38.673,47 USD	- 12.359,86 USD	49.878,18 USD	106.526,51 USD	203.414,47 USD	265.110,84 USD

Hemos considerado que este plazo es apropiado para mostrar la rentabilidad del negocio a mediano / largo plazo, dado que se espera que, a partir del quinto año, el negocio alcance su madurez y la junta directiva comience a efectuar oportunidades de expansión del negocio.

En los flujos presentados, se puede ver que los primeros 2 años, SuppTrack estará teniendo rendimientos negativos, lo cual es lógico teniendo en cuenta que el primer año contiene la inversión inicial y de hecho el negocio se plantea fructífero a mediano plazo.

9.6.2 VAN y TIR

El cálculo del valor actual neto y la tasa interna de retorno, son fundamentales para entender la rentabilidad del proyecto y la conveniencia de realizar una inversión en el mismo.

Para proceder a calcular el VAN y la TIR se tomaron determinados supuestos. En primer lugar, se consideró la teoría del costo de oportunidad de capital. Es decir que, para obtener una tasa de descuento real, debemos considerar alguna inversión similar a la que se pueda incurrir en caso de no invertir en SuppTrack. Teniendo en cuenta que la inversión inicial es de \$2.842.500, se podría optar por invertir el dinero en un plazo fijo; la tasa de interés que otorga el Banco Santander por un plazo fijo es una TNA del 26,6%. Dado que el riesgo país de Argentina para llevar a cabo un negocio del calibre

de SuppTrack es bastante grande, hemos definido sumar un porcentaje de riesgo del 8% al valor brindado por el plazo fijo. La tasa de descuento obtenida fue del 34,6%

Los resultados obtenidos fueron un VAN de \$7.936.399,62 y una TIR de 102,6%. Teniendo en cuenta que ambos valores son positivos, entendemos que a mediano plazo el negocio es atractivo y rentable.

9.6.3 Periodo de recuperero

El periodo de recuperero de la inversión realizada, fue calculado en base a los flujos acumulados del negocio.

t	0	1	2	3	4	5
Flujos	-\$ 2.842.500,00	-\$ 908.449,64	\$ 3.666.046,01	\$ 7.829.698,50	\$ 14.950.963,58	\$ 19.485.646,39
Flujos Acumulados	-\$ 2.842.500,00	-\$ 3.750.949,64	-\$ 84.903,63	\$ 7.744.794,88	\$ 22.695.758,46	\$ 42.181.404,85

Como se puede ver en la tabla, en $t = 3$ se obtiene un flujo acumulado positivo, por lo que vemos que la inversión es netamente recuperada. Para calcular el mes exacto en que se recupera la inversión se tuvo en cuenta la siguiente formula:

$$\text{Recupero} = \text{Valor } t \text{ del último año con flujo negativo} + [\text{valor absoluto del ultimo flujo acumulado negativo} / \text{flujo del primer año con flujo acumulado positivo}]$$

El resultado obtenido fue de 2,01 lo que sugiere que la inversión se recupera en 24,12 meses (2 años y 1 mes).

9.6.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio del negocio se refiere al punto en el que una empresa no gana ni pierde dinero, es decir que los ingresos – los egresos son = 0. Resulta útil entender cuántos pedidos debe realizar SuppTrack en cada año operativo para no perder dinero y luego poder realizar un análisis comercial al

cierre del balance. Los resultados obtenidos se ven reflejados en la tabla a continuación:

	Cantidad de Pedidos
Punto de Equilibrio 2021	8782
Punto de Equilibrio 2022	11540
Punto de Equilibrio 2023	13903

En resumen, se puede ver que la base de pedidos anuales para llegar al *Break even point*, es bastante elevada en los 3 años operativos. Sin embargo, confiamos en superar estos valores en el segundo y en el tercer año operativo.



Universidad de
San Andrés

10. Equipo

El equipo de trabajo de Supp-Track estará compuesto con las siguientes áreas de negocio: Logística, marketing, contable / administrativo y operaciones. Hemos optado por una estructura de organización descentralizada, lo que quiere decir que las decisiones del día a día serán delegadas al sector correspondiente; no así, las decisiones estratégicas, las cuales serán definidas por los socios fundadores de este negocio.

10.1 Gerencia

En primer lugar, en lo más alto de la estructura organizacional, estarán los socios fundadores del negocio. Nicolas Grozovsky y Gianni Albano Pinna, serán los únicos inversores en el negocio y por lo tanto los responsables de llevarlo adelante. En una primera etapa, Nicolas y Gianni serán la cara visible de SuppTrack para con los clientes. Es decir, que no solo estarán a cargo del *hunting* de los primeros establecimientos y productores, sino que también serán los encargados de mantener la relación comercial con los mismos. De esta manera, creemos que será más fácil captar las necesidades de los clientes para brindarles la mejor experiencia del servicio.

Los socios también estarán a cargo de la toma de decisiones estratégicas y de la gestión interna del negocio. Se realizarán reuniones semanales con los distintos sectores de la compañía para poder validar los KPI's preestablecidos y así hacer un correcto seguimiento de cada área.

10.2 Área de Logística

Una de las áreas más importantes dentro de SuppTrack, es precisamente el área de logística. El equipo de logística interno estará constituido, en una primera etapa, por dos empleados encargados de la recolección de pedidos por los domicilios de los diferentes productores. A medida que el negocio vaya

creciendo, se incorporara un jefe de logística, más camiones y más empleados para aumentar la frecuencia de recolección de pedidos.

El equipo externo, en una primera instancia, estará terciarizado. Este será responsable por la entrega de los pedidos en el domicilio de cada establecimiento gastronómico. En una primera etapa, el contacto con el socio logístico será gestionado por la gerencia de la compañía. Luego, una vez que el negocio alcance su madurez en el mercado, se delegara esta gestión en el jefe de logística mencionado.

10.3 Área de Marketing

El área de marketing de SuppTrack estará compuesta por un equipo de catálogo encargado de desarrollar las publicaciones de las diferentes frutas y verduras y del contenido para redes sociales. A su vez, se contratará un *Community Manager* para llevar a cabo la gestión de los diferentes canales de comunicación del negocio.

10.4 Área Contable y Administrativa

El área contable del negocio estará constituida en una primera etapa por un contador que trabajara en formato *part-time* y será responsable de administrar los movimientos y transacciones que sucedan por la aplicación. Entre sus tareas estará encargado de desarrollar las liquidaciones de los vendedores, coordinar el pago a los mismos, coordinar el pago de sueldos, armar el estado de resultados y cerrar los balances contables de la compañía. En una primera instancia, la gerencia del negocio estará colaborando en todos estos procesos, pero el objetivo a futuro es desarrollar un área administrativa y de recursos humanos para delegar estas cuestiones.

10.5 Área de sistemas

En una primera etapa de negocio, todos los procesos de sistemas estarán terciarizados en la empresa encargada de desarrollar la aplicación. Dentro de estos procesos resalta el mantenimiento de la aplicación. Se le pagara un abono mensual de \$5.000 para llevar a cabo las tareas correspondientes a mantenimiento y *hosting*.

A medida que el negocio comience a crecer se evaluara armar un equipo especializado en sistemas para llevar a cabo los procesos mencionados.

10.6 Personal de deposito

SuppTrack comenzará actividades con dos empleados de depósito; los cuales estarán encargados de recibir la mercadería, revisarla, clasificarla y luego empaquetarla para ser entregada a nuestros clientes finales. Entendemos que el objetivo de crecimiento de SuppTrack es un tanto ambicioso, por lo que rápidamente estaremos expandiendo el equipo de depósito para poder desarrollar y entregar una mayor cantidad de pedidos diarios. En los primeros dos años operativos, la gerencia será responsable de coordinar el trabajo de los empleados; a medida que la aplicación continúe creciendo, se designará un gerente de depósito quien llevara a cabo el control y la organización de los empleados.

11. Aspectos Legales

11.1 Constitución

En términos legales e impositivos, las primeras medidas a tomar son la creación de una Sociedad y la registración en la AFIP. Dentro de los diferentes tipos de Sociedades existentes, SuppTrack se establecerá como una Sociedad por Acciones Simplificada. Un tipo societario que “permite constituir una sociedad de manera más rápida y simple, a menor costo, y que tiene como objetivo principal propiciar la actividad emprendedora y de generación de capital en el país, así como su expansión internacional” (AFIP, 2020). Siendo sus beneficios:

- Rapidez, se realiza inscripción en 24 horas utilizando el **Estatuto Modelo**, desde el día hábil siguiente al de la presentación de la documentación correspondiente en el Registro Público. (**Ley 27349, art. 38**).
- Solo se necesita un capital social equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles.
- Es simple y tiene menor costo que las tradicionales figuras jurídicas como las Sociedades Anónimas (SA) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), siendo el valor del trámite de \$8437,50 contemplando los gastos de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial.
- Junto con la inscripción, se obtiene el CUIT de la SAS de forma automática.
- Se puede firmar el estatuto con firma digital. Los libros societarios y contables van a ser digitales.
- Se puede dar de alta en impuestos y solicitar factura A en línea.
- Agiliza el proceso de apertura de cuenta en el banco.

Teniendo en cuenta que la actividad de SuppTrack, y su domicilio legal, se encuentran dentro de la Ciudad de Buenos Aires, la solicitud de inscripción se realizará ante la Inspección General de Justicia (IGJ) a través de un formulario disponible en la plataforma de Trámites a Distancia (TAD). Y, finalmente,

mediante la Plataforma, se recibirá el CUIT otorgado por AFIP y la posterior finalización del trámite de inscripción.

Para la constitución de la sociedad, se contratarán servicios en una escribanía, con el fin de recibir asesoramiento y realizar todos los tramites necesarios de la manera más eficiente, incluyendo el servicio todos los gastos necesarios para la constitución efectiva de la sociedad. Para esto, se deberán contemplar honorarios de estudio por un monto aproximado de \$34.000.

11.2 Registro de Marca

Se llevará a cabo la registración de SuppTrack como marca, a fin de obtener el título de propiedad y derecho exclusivo sobre ella. Para esto, se realizará un trámite virtual a través del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI), con un costo total final de \$2.210.

11.3 Habilitación

Para comenzar con la actividad de la empresa, y dadas las características de los productos a comercializar, será necesario cumplir con ciertos requisitos y habilitaciones solicitados por los entes responsables en este campo.

En primer lugar, será necesario cumplir con los requisitos detallados a continuación, en base la resolución SENANSA 637/2011.

1. Completar el “Registro nacional de identificación sanitaria de establecimientos mayoristas y depósito de frutas y hortalizas”.
2. Inscripción en la AFIP, lo cual será realizado al momento de constituir la Sociedad.
3. Habilitación Municipal, siendo en nuestro caso pertinente contar con una habilitación de la Ciudad de Buenos Aires.
4. Título de propiedad o contrato de alquiler.

5. Documentación sobre el responsable. En nuestro caso, al ser una sociedad, se deberá presentar: Estatuto o Contrato Social y Acta sobre distribución de cargos.
6. Análisis de agua. En nuestro caso, dada la ubicación elegida para el Centro de Distribución, dispondremos de abastecimiento de agua por parte de la red pública. Así, se deberá presentar factura del servicio donde figure la dirección del establecimiento.
7. Plano de ubicación y de distribución (Instalaciones y sectores del establecimiento).
8. Comprobante de Pago. Por último, para comenzar con la habilitación será necesario abonar la suma pertinente a los establecimientos con destino al mercado interno, de \$2.000.

Para así, por último, presentar toda la documentación pertinente en las oficinas de SENASA y acordar una visita oficial de inspección, y así obtener “**Constancia de habilitación**” que dispone un período de vigencia y detalla el Sello Clave correspondiente al Establecimiento.

Cabe destacar, que uno de los objetivos del SENASA, mediante tales procedimientos, se basa en alentar la implementación de las pautas enunciadas en la Guía de Buenas Prácticas de Higiene Agrícolas y de Manufactura para la producción primaria, acondicionamiento, empaque, almacenamiento y transporte de frutas frescas y hortalizas para la obtención de alimentos inocuos para los consumidores como así también la preservación del medio ambiente y la salud de los actores involucrados. Y que, dado el compromiso de SuppTrack con estos aspectos, se buscará implementar en cada proceso del negocio.

En segundo lugar, será necesario realizar los trámites para la inscripción en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y en el Registro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de Establecimientos (RGCBA-E) expedidos por la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria. Así, deberá realizarse el tramite pertinente frente a la Agencia Gubernamental de Control - Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria, abonando la suma de \$5.810.

11.4 Vehículos

En el mismo sentido que el Centro de Distribución, dadas las características de los productos a comercializar, será necesario registrar y habilitar el transporte propio a utilizar en la actividad. Se deberá tramitar una habilitación anual de los vehículos a través del Sistema de Registro de Unidades de Transporte Alimenticio (UTAS) de la Agencia Gubernamental de Control (AGC). El mismo, deberá ser realizado una vez por año, siendo el valor de primera habilitación para transporte alimenticio con equipo de frío de \$2.360.

Así también, para el traslado de algunos productos vegetales específicos se deberá realizar el Documento de Tránsito Vegetal electrónico (DTV-e). El mismo se realiza a través de la Web de SENASA, al instante y sin costo alguno. Así, se deberá tener en cuenta los productos específicos comprendidos por este Documento y realizar el trámite en caso de transportarlos.

Por último, deberán ser contemplados los seguros e impuestos pertinentes para todo automotor en la Ciudad de Buenos Aires.

11.5 Impuestos

Con la inscripción de la empresa, y posteriormente con el inicio de la actividad, se deberá contemplar el seguimiento de diferentes impuestos. Estos mismos se darán en 3 niveles:

- **Nacionales:** Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias,
- **Provinciales:** Ingresos Brutos, Impuesto al Sello, Inmobiliario.
- **Municipales:** Alumbrado barrido y limpieza, Tasa de Seguridad e Higiene.

12. Plan de Implementación

12.1 Cronograma de implementación

A continuación, hemos desarrollado un cronograma con las diferentes tareas a realizar para la puesta en marcha del negocio. Consideramos un periodo de 5 meses de desarrollo para poder lanzar SuppTrack al mercado. Estimamos el comienzo de las operaciones y el lanzamiento de la App en todas las plataformas móviles para Enero de 2021.

	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21
Registración de la marca						
Creación de la sociedad						
Desarrollo de plataforma						
Desarrollo de Pagina Web						
Selección del personal						
Hunting de proveedores						
Comienzo de la campaña de marketing						
Hunting de Clientes						
Alquiler y equipamiento de deposito						
Compra de Rodado						
Lanzamiento de SuppTrack						

Como podemos ver en la tabla, los primeros 4 meses serán el puntapié inicial para la puesta en marcha del negocio. Se pondrá foco en desarrollar la plataforma y la página web como así también en iniciar los trámites para registrar la marca y constituir la sociedad.

A partir de noviembre se dará inicio al *hunting* de productores agropecuarios. Es decir, que se empezará a tener reuniones y entablar relación

con los productores para poder sumarlos a nuestro negocio. Se complementará el trabajo del mes, con la búsqueda y selección del personal de SuppTrack.

En diciembre se pondrá en marcha la campaña de marketing para visibilizarse entre potenciales clientes y comenzar a generar conocimiento del negocio. A su vez, se realizará la compra del camión refrigerado para colectas, y se llevará a cabo la puesta a punto del depósito para poder comenzar operaciones en enero del 2021.

12.2 Riesgos

Al llevar a cabo un plan de negocios, se deben poner en la balanza ciertos riesgos e incongruencias que podrían ser piedras en el camino al éxito de SuppTrack.

En primer lugar, tendremos en consideración el **contexto macroeconómico** del país en donde se estará desarrollando SuppTrack. Teniendo en cuenta factores como la inestabilidad económica, la inflación, la deuda a nivel país y las regulaciones del gobierno por frenar la pandemia mundial del COVID 19, podemos identificar que Argentina posee una situación macro desfavorable para llevar a cabo la realización de cualquier tipo de emprendimiento. En un contexto macroeconómico en donde las reglas de juego cambian de un día para el otro y los costos crecen constantemente, resulta muy difícil estimar la viabilidad del negocio para generar una ganancia. Más aún, si el mismo depende de la actividad gastronómica-hotelera, la cual se encuentra totalmente frenada y no hay certeza de cuándo podrá reactivarse.

En segundo lugar, tomaremos en consideración el **contexto microeconómico** de SuppTrack. En este caso, podemos identificar que uno de los mayores riesgos de este negocio, es que los productores agropecuarios no puedan operar bajo esta innovadora forma de negocio y no se sientan atraídos por nuestra propuesta. Esto llevaría a una mala operación por parte de los mismos y potencialmente entregas tardías a nuestros clientes. Otro riesgo significativo emerge al terciarizar la entrega de pedidos a los restaurantes. Al no

realizar esta parte de la cadena del negocio, no sabemos la forma en que actuara el socio logístico; por lo que tenemos un riesgo mayor en función de que entregue la mercadería a tiempo y en buen estado.

Por último, también existe un **riesgo financiero**. Los dueños de este negocio estarán invirtiendo un total de 2.8 millones de pesos. De los cuales, en caso de no funcionar el negocio, gran parte no tendría retorno y se habría gastado en vano.

12.3 Análisis de posibles estrategias de salida

La estrategia de salida más conveniente sería la venta de la aplicación a alguna empresa que se expanda al rubro. Frubana de Colombia es un jugador sumamente representativo de este negocio en otros países de Sudamérica y la probabilidad de expansión a territorio argentino no resulta lejana. Similarmente, Mercado Libre es una de las empresas consideradas “unicornio” en nuestro país y su velocidad de crecimiento es admirable. Mercado Libre ya ha comenzado a ingresar en el sector de consumo masivo con su modelo innovador de “Supermercado Libre”. No sería una sorpresa que dentro de poco tiempo comience a indagar en el sector de frutas y verduras. La excelencia operativa de MercadoLibre en cuanto a logística hace que el único cabo suelto sea el *know-how* del contacto con los productores agropecuarios. Si logramos hacer de este factor nuestra fortaleza de negocio, podremos tener una posible estrategia de salida con la venta de SuppTrack a alguno de estos gigantes.

13. Conclusiones

13.1 Expansión del Negocio

Con el avance del negocio, a medida que se cumpla con los objetivos de ventas estimados, se buscará la expansión del mismo, encontrando posibilidades en diferentes direcciones.

1. Surtido de Productos

La demanda de insumos por parte de los establecimientos gastronómicos comprende una gran base de productos, representando los productos fruti hortícolas solo una parte de la misma. Así, las posibilidades de crecimiento comprenden todos los insumos que estos establecimientos pueden llegar a demandar, hasta llegar a convertir a SuppTrack en un *One-Stop-Shop* para los mismos. Frutas, Verduras, Lácteos, Huevos, Proteínas, Abarrotes hasta productos de limpieza, entre otros.

2. Zonas Geográficas

Tanto en términos productivos, como de demanda, las posibilidades de crecimiento están presentes. En primera instancia, la posibilidad de crecimiento para abastecer a Restaurantes del Gran Buenos Aires. Junto a esto, la posibilidad de trabajar junto a las demás zonas del Cinturón Hortícola del Gran Buenos Aires. Y, a modo de profundizar con las zonas abarcadas en tal crecimiento, surge la posibilidad de crecimiento hacia otras Provincias, con gran potencial demandante y con fuerte desarrollo de cinturones hortícolas, como Mendoza, Córdoba y Santa Fe.

3. Base de Clientes

El segmento específico determinado para el comienzo del negocio representa tan solo un 20% de los establecimientos gastronómicos en Capital Federal. De esta forma, quedan grandes oportunidades de ampliación en el enfoque objetivo del negocio. Un crecimiento que nos da la posibilidad de llegar a todo tipo de establecimientos gastronómicos, a todo aquel establecimiento que

tenga la necesidad de adquirir insumos comestibles. Tanto Restaurantes y Bares, franquicias como no, hoteles, comedores, escuelas, empresas, entre otras posibilidades. Así también, un posible crecimiento hacia el segmento minorista de consumidores finales, se presenta con gran atractivo comercial.

13.2 Conclusión Final

La motivación para llevar a cabo SuppTrack surge de la concientización sobre la coyuntura que hace años atosiga a los productores agropecuarios en Argentina. La situación económica y laboral de un grupo tan importante en nuestro país, del abandono y la desvalorización de su trabajo. De un sector en búsqueda constante de nuevos caminos con oportunidades de empoderamiento.

En conexión, la situación de un sector gastronómico abrumado por un país económicamente inestable y sumergido en una demanda decreciente y costos crecientes.

Así, surgió implementación de un modelo de negocios que busca impactar positivamente en aspectos ambientales, sociales y económicos. Una plataforma práctica para ganar visibilidad en la disponibilidad y precio de insumos, así como para mejorar las condiciones de comercialización. A su vez, que irrumpe en prácticas tradicionales e ineficientes, que aumentan los costos, las pérdidas y los desperdicios. Respondiendo a las necesidades encontradas en los sectores, reduciendo el tamaño de la cadena tradicional de comercialización y centralizando los procesos esenciales en nuestro negocio. **Eliminando** aquellos procesos ineficientes, **reduciendo** la sobrepoblación en la cadena, **incrementando** la oferta, la variedad y la calidad sobre un mejor precio, de forma centralizada y **creando** un mercado centralizado, innovador, justo e inclusivo.

Con una estrategia de comunicación tanto personal como no, que buscará ingresar y afianzarse en la mente de los potenciales clientes. Que buscará generar conciencia y conocimiento desde un primer momento, empujando a todo aquel interesado a dar el primer paso, y luego afianzar, con el tiempo, la relación generada.

Un modelo de negocio rentable en terminos financieros, presentando un VAN y una TIR positiva, en complemento con un periodo do recupero de la inversión razonable.

SuppTrack buscará convertirse en un proveedor gastronómico pionero, en afianzarse como un proveedor de productos fruti horticolas que le permita crecer y aprovechar las oportunidades de expansión para llegar a convertirse en un *One-Stop-Shop* de referencia para todo establecimiento gastronómico que precise insumos para su actividad.



Universidad de
SanAndrés

15. Bibliografía

- Secretaría de Alimentos y Bioeconomía, Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas, Dirección de Producción de Alimentos y Bebidas. (29 de Marzo de 2019). *Industria de Alimentos y Bebidas, Informe de Actividad – Anual 2018*. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Julio, 2019). *Mapa de la Innovación Agtech en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://publications.iadb.org>
- Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (2019). *Informe del Sector Turístico*. Recuperado de <http://www.fehgra.org.ar>
- Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano Asociación Civil (INCLUIR). (2010). *Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial*. Recuperado de <https://inta.gob.ar/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2011). *Manual de buenas prácticas agrícolas en la cadena del tomate*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i1746s.pdf/>
- Giacobone, G., Castronuovo, L., Tiscornia, V., & Allemandi, L. (Abril, 2018). Análisis de la Cadena de Suministro de Frutas y Verduras en Argentina (Proyecto de Investigación). Fundación InterAmericana del Corazón. Argentina. Recuperado de <https://www.ficargentina.org>
- Fingerman, L. (2018). *La agricultura familiar en el área hortícola de La Plata, Berazategui y Florencio Varela: diversas formas de dependencia y el camino de construcción de su autonomía*. La Plata, Buenos Aires. Ediciones INTA. Recuperado de <https://inta.gob.ar>
- Obschatko, E., Román, M. & Del Pilar Foti, M. (2017). *Los pequeños productores en la República Argentina : importancia en la producción agropecuaria y en el*

empleo en base al censo nacional agropecuario 2002. Dirección de Desarrollo Agropecuario: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Argentina. Recuperado de <https://agris.fao.org/>

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. (2010). *Manual para el mejoramiento del manejo poscosecha de frutas y hortalizas*. Santiago, Chile. Recuperado de <http://www.fao.org/>

Gomez Aparicio, J. M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid, España. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.

Dirección Nacional de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. (Marzo, 2019). *Guía para la habilitación de establecimientos de empaques de frutas y hortalizas de producción Familiar y Cooperativa. Norma Comentada y medidas de gradualidad*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar>

Ferraris y Guillermina. (2014). Organizaciones de productores hortícolas del Cinturón Verde de La Plata. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata. Recuperado de <http://www.academica.org/>

Rocco, R. B. & Ruiz Arregui, J. (Julio, 2016). *Logística del Cinturón Hortícola Platense*. Unidad de Investigación y Desarrollo de Ingeniería Civil, UNLP. La Plata, Argentina. Recuperado de <https://labs.ing.unlp.edu.ar/>

En abril, el precio de las frutas y verduras subió en promedio un 11,75% en Hipermercados. (17 de Mayo de 2020). RedCame. Disponible en https://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/En-abril_-el-precio-de-las-frutas-y-verduras-subio-en-promedio-un-11_75_-en-hipermercados.1743.html

Gasalla, J. (10 de Mayo de 2017). Ranking de competitividad en Argentina: sectores ganadores y perdedores. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2017/05/10/ranking-de-competitividad-en-argentina-sectores-ganadores-y-perdedores/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC). (2019). Censo Nacional Agropecuario 2018 - CNA'18. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar>

Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas. (2013). Agricultura Familiar en Cifras. Recuperado de <http://acovi.com.ar>

La agricultura familiar representa a más de 800 mil productores en la Argentina. (05 de Agosto de 2016). InfoCampo. Disponible en: <https://www.infocampo.com.ar/la-agricultura-familiar-representa-a-mas-de-800-mil-productores-en-la-argentina/>

Lombardi, V. (02 de Agosto de 2018). Productores familiares en riesgo. Agencia TSS UNSAM. Disponible en: <http://www.unsam.edu.ar/tss/productores-familiares-en-riesgo/>

García, A. (26 de Marzo de 2015). 10 Razones para comprar a Productores Locales. Ethic. Disponible en: <https://ethic.es/2015/03/10-razones-para-comprar-a-productores-locales/>

Gómez, N. (07 de Octubre de 2018) Frubana: una aplicación para unir el agro y la gastronomía. Portafolio, Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/frubana-una-aplicacion-para-unir-el-agro-y-la-gastronomia-522042/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe; *Food and Agriculture Organization of the United States*; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2014). Fomento de circuitos cortos como alternativa para la promoción de la agricultura familiar. Boletín CEPAL - FAO IICA. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/>

Friedlander, M. (28 de Marzo de 2019). Según el Censo Nacional, hay 236.601 explotaciones agropecuarias en Argentina. InfoCampo. Disponible en:

<https://www.infocampo.com.ar/segun-el-censo-nacional-hay-236-601-explotaciones-agropecuarias-en-argentina/>

Bozzolo, A. (26 de Marzo de 2016). Del productor al consumidor: las mejores ferias de alimentos de Buenos Aires. GiraBSAS. Disponible en: <http://girabsas.demo.vincolo.com/0/nota/index.vnc?id=19312/>

Cerraron 750 Restaurantes en Buenos Aires. (29 de Septiembre de 2019). Organización Defendamos Buenos Aires. Disponible en: <https://defendamosbuenosaires.blogspot.com/2019/09/cerraron-750-restaurantes-en-buenos.html/>

Buenos Aires: Un recorrido por la diversidad gastronómica. (19 de Marzo de 2019). El Espectador. Disponible en: <https://www.elspectador.com/vivir/buen-viaje-vip/buenos-aires-un-recorrido-por-la-diversidad-gastronomica-articulo-845836/>

La Ciudad de Buenos Aires, Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica 2017. (11 de Noviembre de 2016). Telam. Disponible en: <https://www.telam.com.ar/notas/201611/170118-ciudad-buenos-aires-capital-iberoamericana-cultura-gastronomica.html/>

Potenciando a Buenos Aires, Capital gastronómica de America Latina. (28 de Junio de 2019). Palermo Online. Disponible en: <https://palermonline.com.ar/wordpress/potenciando-a-buenos-aires-capital-gastronomica-de-america-latina/>

En la Argentina se desperdician 16 millones de tn de alimentos al año. (8 de Abril de 2019). El Cronista. Disponible en: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/En-la-Argentina-se-desperdician-16-millones-de-tn-de-alimentos-al-ano-20190403-0002.html/>

Martínez, C. (30 de Agosto de 2019) Frubana genera ahorros de 20% a los Restaurantes. El Universal. Disponible en:

<https://www.eluniversal.com.mx/cartera/frubana-genera-ahorros-de-20-los-restaurantes/>

Caparroso, J. (17 de Abril de 2020). Forbes. Disponible en: <https://forbes.co/2020/04/17/emprendedores/frubana-recauda-us25-millones-para-su-plataforma-agro/>

Foodsys: Emprendimiento mejora distribución de alimentos al usar Inteligencia Artificial. (01 de Marzo de 2019). America Retail. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/category-management/catman-emprendimiento-mejora-distribucion-de-alimentos-al-usar-la-inteligencia-artificial/>

Waruwa, una “startup” colombiana que revoluciona la distribución de frutas y hortalizas en Latinoamérica. (02 de Enero de 2020). SputnikNews. Recuperado de: <https://mundo.sputniknews.com/america-latina/202001021089742774-waruwa-una-startup-colombiana-que-revoluciona-la-distribucion-de-frutas-y-hortalizas-en/>

Waruwa: Plataforma tecnológica optimiza la cadena de distribución de frutas y hortalizas. (23 de Enero de 2020). PortalFruticola. Recuperado de: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2020/01/23/waruwa-plataforma-pionera-optimiza-la-cadena-de-distribucion-de-frutas-y-hortalizas/>

El modelo Farmidable de consumo sostenible continúa su crecimiento. (18 de Marzo de 2019). EuropaPress. Recuperado de: <https://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-modelo-farmidable-consumo-sostenible-continua-crecimiento-20190318095053.html/>

Palacios, A. (05 de Septiembre de 2019). Farmidable, Best for the World. Farmidable. Recuperado de: <https://www.farmidable.es/farmiblog/post/farmidable-best-for-the-world-2019.html/>

16. Anexos

Anexo 1. Índice IPOD. **Fuente:** Cámara Argentina de la Mediana Empresa (Mayo, 2020), Índice Precio Origen Destino. Muestra de los 25 productos que componen el Índice.

	Precio Origen (\$ por kg)	Precio Mercado Concentrador (\$ por kg)	Precio Destino (\$ por kg)	Diferencia precio Destino/Origen	Diferencia Porcentual Destino/Origen	Índice IPOD	Participación del Productor en precio de Gondola
ACELGA	16,8	36,6	54,1	3,23	223,28	5,07	30,9%
AJO (5xca beza)	7,5	17,1	34,8	4,63	363,42		21,6%
BERENJENA	13,3	46,9	67,8	5,11	411,13		19,6%
BROCOLI	26,0	99,1	98,3	3,78	277,94		26,5%
CALABAZA	9,2		44,1	4,79	379,42		20,9%
CEBOLLA	13,7		43,9	3,21	220,86		31,2%
LECHUGA	31,1		93,3	3,00	200,27		33,3%
PAPA	14,2		44,2	3,11	211,25		32,1%
PIMIENTO ROJO	35,5	83,3	150,6	4,25	324,52		23,6%
REPOLLO	22,4	26,0	62,7	2,80	180,29		35,7%
LIMÓN	6,3	30,3	59,4	9,41	840,79		10,6%
MANDARINA	10,4		66,1	6,34	533,91		15,8%
MANZANA ROJA	12,3		86,6	7,02	602,28		14,2%
NARANJA	9,3	48,5	76,4	8,25	724,90		12,1%
PERA	10,3		81,4	7,88	687,95		12,7%
FRUTILLA	106,7	143,2	281,1	2,64	163,57		37,9%
TOMATES DE ENSALADA	25,8		87,3	3,38	238,31		29,6%
ZANAHORIA	23,9	61,9	99,5	4,16	316,47		24,0%
ZAPALLITO	8,9	46,7	84,3	9,52	852,12		10,5%
ARROZ	15,0		73,3	4,88	388,39		20,5%
LECHE	17,8		70,0	3,93	292,62		25,5%
HUEVO	41,6		123,9	2,97	197,48		33,6%
POLLO	54,4		128,1	2,35	135,46		42,5%
NOVILLITO	84,0		392,6	4,68	367,62		21,4%
CERDO	75,0		338,0	4,51	350,57		22,2%
IPOD Agrícola-Ganadero						4,79	
PARTICIPACIÓN PROMEDIO DEL PRODUCTOR EN EL PRECIO							24,3%

Anexo 2. Noticias sobre la situación de los productores.

02

Productores familiares en riesgo

AGO

La desaparición de programas y políticas públicas destinadas a apoyar la producción familiar agropecuaria, junto con la caída del consumo interno, la suba de tarifas y la apertura de importaciones, ponen en riesgo las actividades de un sector que produce gran parte de los alimentos que llegan a los hogares de la Argentina y que salió a la calle para alertar sobre su situación crítica.

Por Vanina Lombardi

Fuente: UNSAM.

CAMPO

Baja competitividad y precios distorsionados: el escenario actual según los productores regionales

Productores de papa y cítricos dialogaron con Infobae para retratar su situación. El impacto de la pérdida de valor del peso y la falta de competitividad bajo la lupa

Poniéndole números a la producción de papas, según describió Raiteri, una hectárea de papa cuesta entre USD 5.000 y 7.000. De una hectárea se pueden obtener 2.000 bolsas de 25 kilos, y se tendrían que vender a USD 3,5 (\$150) para recuperar la inversión. Sin embargo, resaltó que hay distorsiones ya que al productor se la está pagando \$70, y enfatizó: **"Hay lugares del país que están pagando el kilo de papa \$12, \$20, estos problemas de distorsión en la cadena es una de las materias pendientes que necesitamos resolver"**.

Fuente: Infobae.



Por los precios y la escasez, crece la compra de leche directamente del tambo

En provincia de Buenos Aires ya hay algunos establecimientos que venden al público. En tanto, en Mendoza se registran cada vez más operaciones lejos de los supermercados.



09.04.2019 | Por Marina Friedlander



Fuente: InfoCampo

Universidad de
San Andrés

Anexo 3. Sistema de comercialización y distribución base de frutas, verduras y hortalizas en La Plata. **Fuente:** Rocco, R. (Julio, 2016). Logística del Cinturón Hortícola Platense. Unidad de Investigación y Desarrollo en Ingeniería Civil, Universidad Nacional de La Plata.



Anexo 4. Ferias de la Ciudad, comercio directo del productor al consumidor. **Fuente:** Gobierno de la Ciudad (Marzo, 2020).



Anexo 5. Encuestas realizadas. Fuente: elaboración propia.

Las encuestas que nos acompañaron en los estudios exploratorios estuvieron conformadas por las siguientes preguntas:

Establecimientos

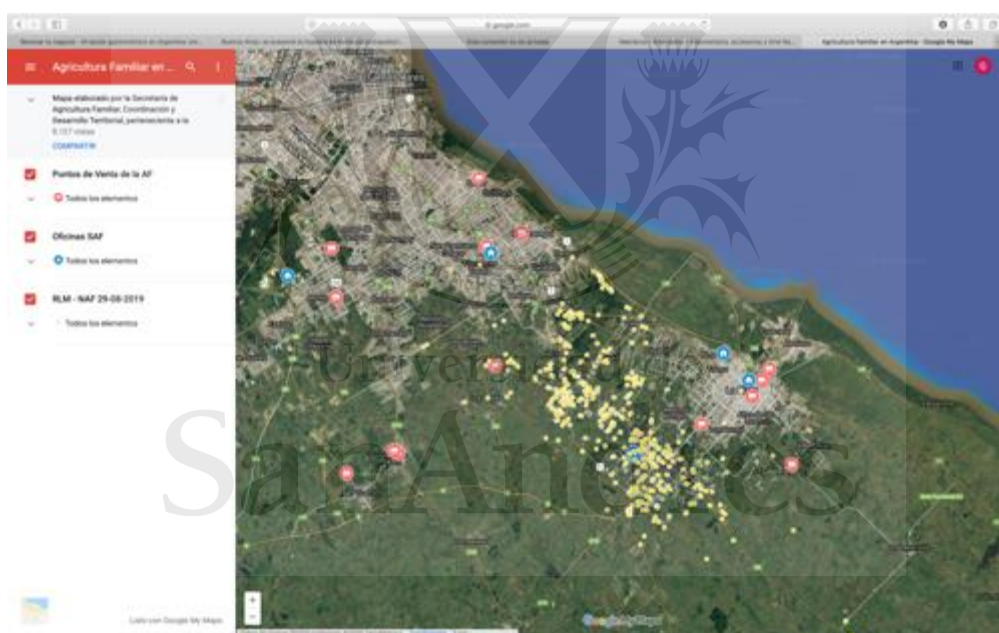
- ¿Cuántos proveedores tienen?
- ¿Con que frecuencia realizan sus pedidos de frutas y verduras?
- ¿Cuál es el monto promedio de sus pedidos de frutas y verduras?
- ¿Qué aspecto más valoran de un proveedor? (Precio, calidad, tiempo de entrega, etc)
- ¿Sufren incumplimientos en las Entregas (Tiempo, Cantidad, etc.)?
- ¿Es complicado y costoso cambiar un Proveedor?
- ¿Cuántos días hábiles estaría dispuesto a esperar para recibir un pedido realizado (Same day, Next Day, 2/3, más)?
- ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones en la modalidad actual de compra de insumos?
- ¿Cómo vería la idea de una plataforma que unifique la oferta de diferentes Proveedores?
- ¿Estaría dispuesto a pagar un fee/ una suscripción por el servicio, sabiendo que podría comprar a mejores precios?

Proveedores (Productores Agrícolas)

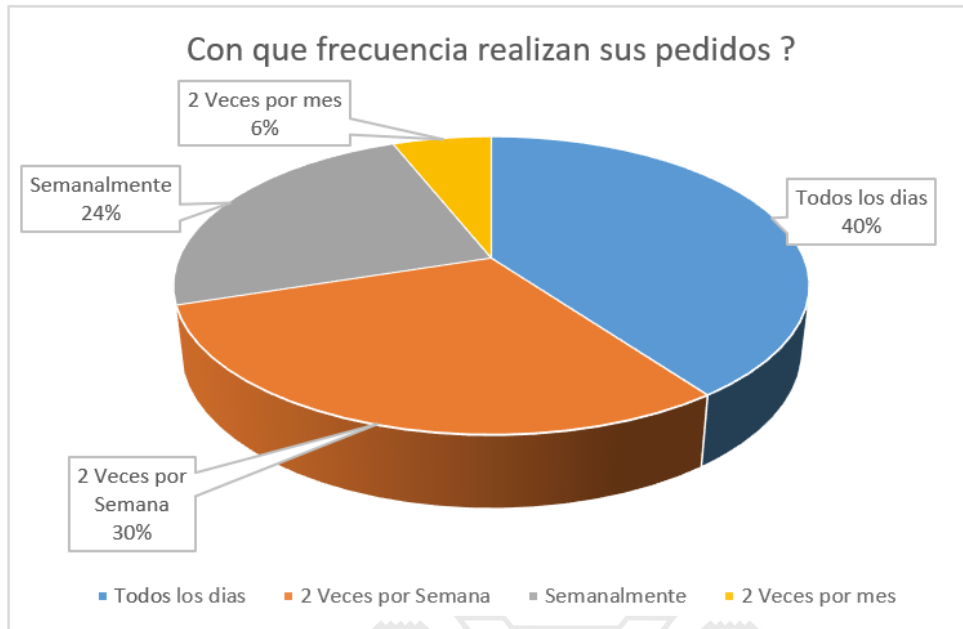
- ¿Qué canales de venta utilizan?
- ¿Cómo establecen los precios de venta de sus Productos?
- ¿Cómo llegan a sus “clientes”? Publicitan?

- ¿Son conscientes de la cantidad de intermediarios y la distorsión de precios que estos generan?
- ¿Cómo vería la idea de una plataforma que le permita vender directamente a la parte final del eslabón?
- ¿Estaría dispuesto a pagar (% por ventas / Suscripción mensual) por el servicio?
- ¿Le gustaría tener la posibilidad de publicitarse dentro de la plataforma?

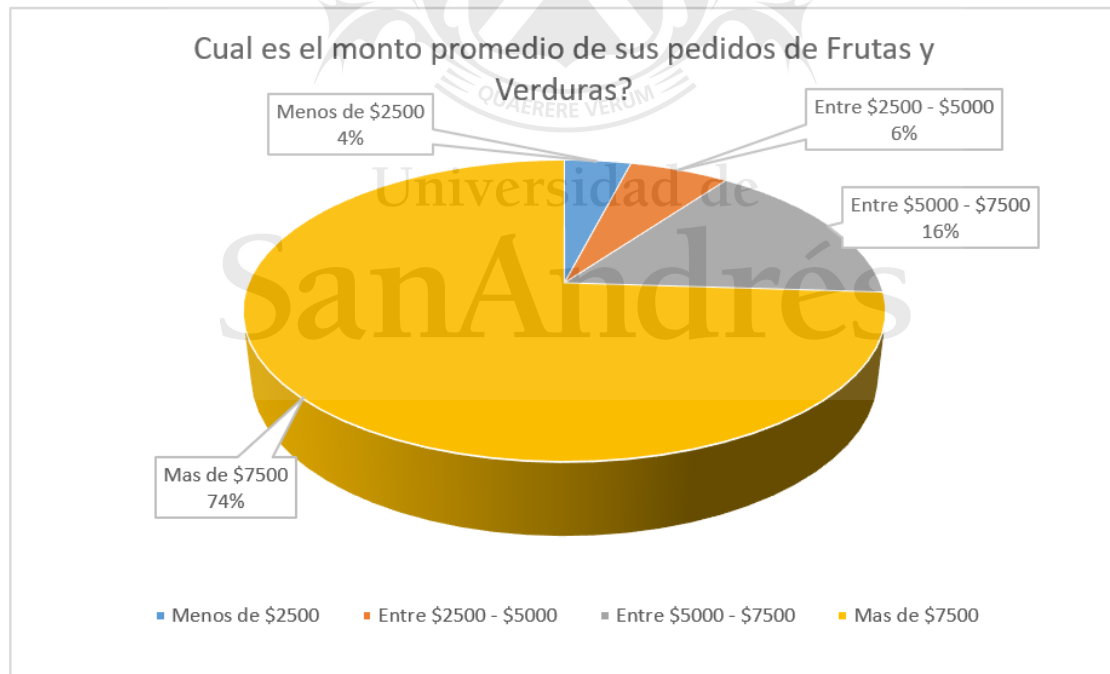
Anexo 6. Mapa de la Agricultura Familiar. **Fuente:** Secretaria de Agricultura Familiar, Coordinación y Desarrollo Territorial (2020).



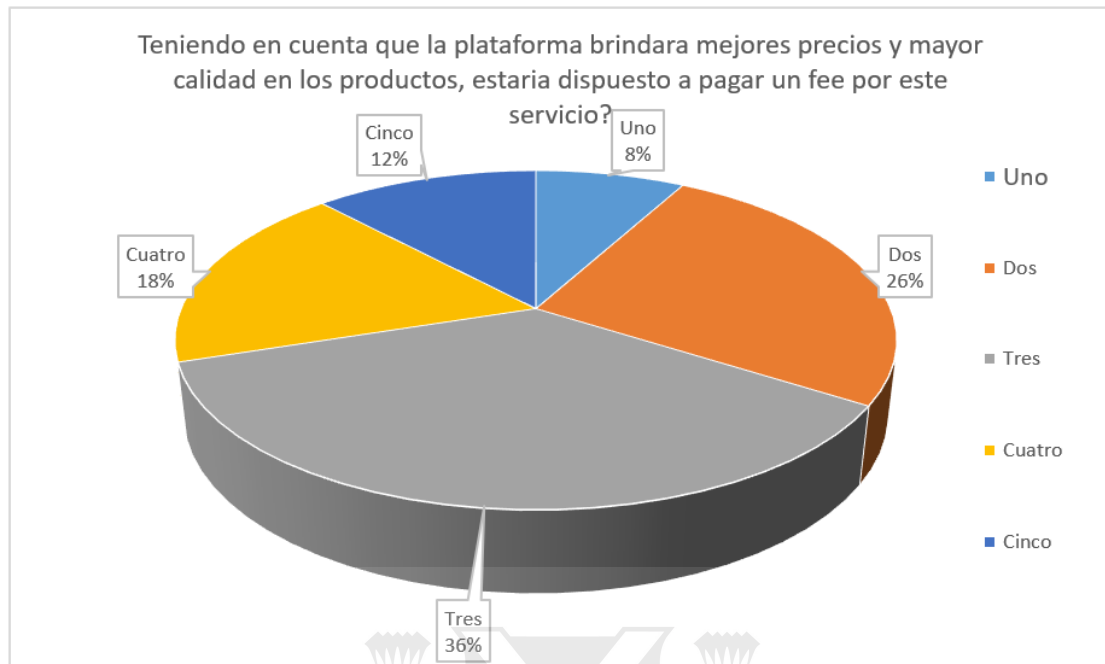
Anexo 7. Fuente: elaboración propia.



Anexo 8. Fuente: elaboración propia.



Anexo 9. Fuente: elaboración propia.



Anexo 10. Encuestas de Satisfacción. Fuente: Elaboración propia.

SUPP-TRACK Universidad de San Andrés

¿Cómo evaluaría su satisfacción respecto al servicio entregado?

★★★★★

Envío ★★★★★

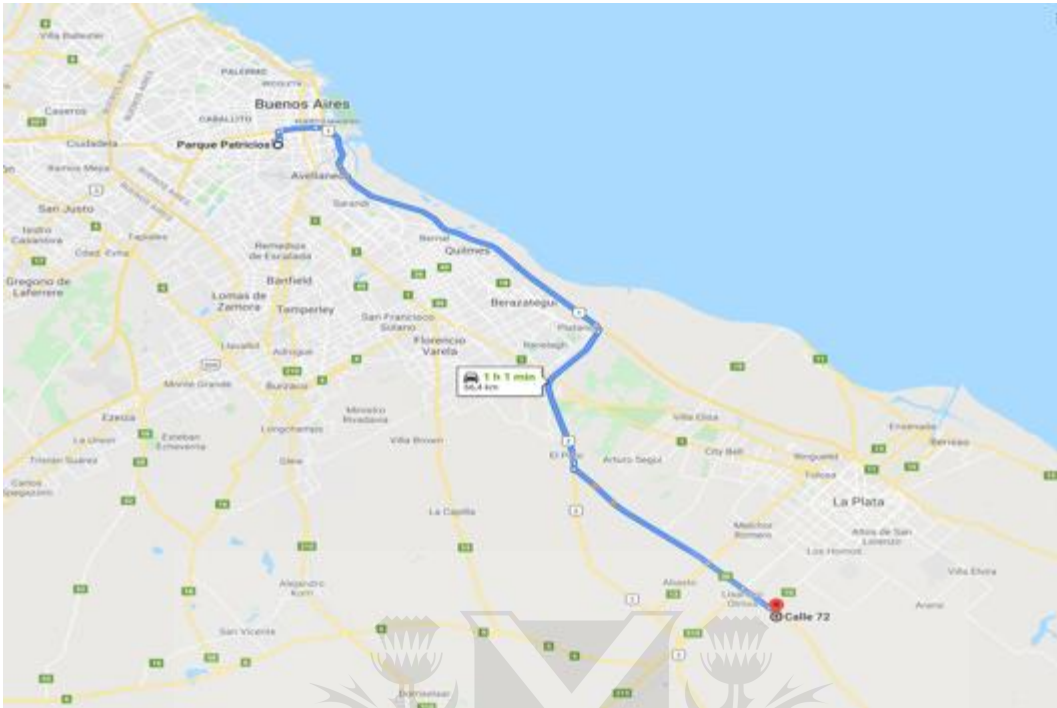
Servicio al cliente ★★★★★

Producto ★★★★★☆

Muchas gracias. ¿Le gustaría agregar algo más?

Enviar

Anexo 11. Recorrido La Plata – Buenos Aires. **Fuente:** GoogleMaps



Anexo 12. Ejemplo de rodado ideal. **Fuente:** Sobrecamiones.com



Anexo 13. Ejemplo de centro de distribución ideal. Fuente: Argenprop.com

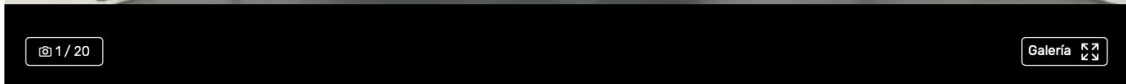


Buscar propiedades Emprendimientos Garantías de Alquiler Publicar Noticias

Salom 600

\$ 100.000

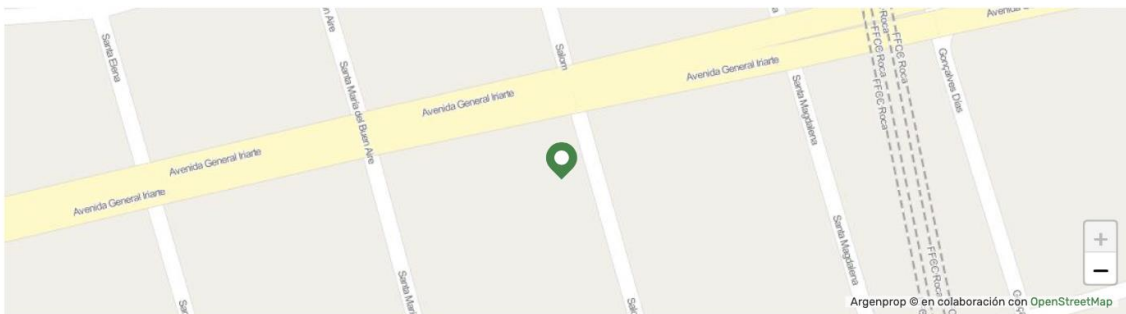
Galpón en Alquiler en Barracas, Capital Federal



Superficie cubierta 560 m²	Altura del techo 10 m	Longitud del frente 10,42 m	Longitud del fondo 36,66 m	Agua corriente Con agua corriente
---	---------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	---

Ubicación

📍 Salom 600



Anexo 14. Parámetros para el análisis de Frutas y Hortalizas. **Fuente:** Manual para el mejoramiento del manejo poscosecha de frutas y hortalizas (2010). Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe.



Anexo 15. Tipo de empaque ideal. Fuente: LogycaX (2019). Curso “Introducción a la Logística” en Coursera. Empaque y Embalaje.



Anexo 16. Cámara de almacenamiento en condiciones ambiente controladas. **Fuente:** Estudiantes crean tecnología para duplicar vida útil de frutas y verduras refrigeradas. (17 de Diciembre de 2017). Red de Intercambio de Conocimiento Agroalimentario.



Anexo 17. Comisiones de MercadoPago. **Fuente:** Mercadopago.com

Cuando cobrás con Mercado Pago en tu tienda online

Medio de pago	Pagás	Tenés el dinero disponible
Con dinero disponible en Mercado Pago, tarjeta de débito, crédito, efectivo, transferencia, depósito o Mercado Crédito	5,99% + IVA	En el momento.
	3,49% + IVA	14 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
	1,99% + IVA	30 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.

Anexo 18. Fuente: Elaboración Propia

	Q (Restaurantes)	Frecuencia	Total pedidos por mes	Ticket Promedio	GMV	Ingreso Comision	Ingreso Flete	Ingreso TOTAL
ene-21	20	4	80	\$ 10.000,00	\$ 800.000,00	\$ 72.000,00	\$ 20.000,00	\$ 92.000,00
feb-21	40	4	160	\$ 10.150,00	\$ 1.624.000,00	\$ 146.160,00	\$ 40.000,00	\$ 186.160,00
mar-21	60	4	240	\$ 10.302,25	\$ 2.472.540,00	\$ 222.528,60	\$ 60.000,00	\$ 282.528,60
abr-21	80	4	320	\$ 10.456,78	\$ 3.346.170,80	\$ 301.155,37	\$ 80.000,00	\$ 381.155,37
may-21	100	4	400	\$ 10.613,64	\$ 4.245.454,20	\$ 382.090,88	\$ 100.000,00	\$ 482.090,88
jun-21	120	4	480	\$ 10.772,84	\$ 5.170.963,22	\$ 465.386,69	\$ 120.000,00	\$ 585.386,69
jul-21	140	4	560	\$ 10.934,43	\$ 6.123.282,28	\$ 551.095,41	\$ 140.000,00	\$ 691.095,41
ago-21	160	4	640	\$ 11.098,45	\$ 7.103.007,44	\$ 639.270,67	\$ 160.000,00	\$ 799.270,67
sep-21	180	4	720	\$ 11.264,93	\$ 8.110.746,62	\$ 729.967,20	\$ 180.000,00	\$ 909.967,20
oct-21	200	4	800	\$ 11.433,90	\$ 9.147.119,80	\$ 823.240,78	\$ 200.000,00	\$ 1.023.240,78
nov-21	220	4	880	\$ 11.605,41	\$ 10.212.759,26	\$ 919.148,33	\$ 220.000,00	\$ 1.139.148,33
dic-21	240	4	960	\$ 11.779,49	\$ 11.308.309,80	\$ 1.017.747,88	\$ 240.000,00	\$ 1.257.747,88
ene-22	250	4	1000	\$ 11.956,18	\$ 11.956.181,71	\$ 1.076.056,35	\$ 350.000,00	\$ 1.426.056,35
feb-22	260	4	1040	\$ 12.135,52	\$ 12.620.945,42	\$ 1.135.885,09	\$ 364.000,00	\$ 1.499.885,09
mar-22	270	4	1080	\$ 12.317,56	\$ 13.302.961,89	\$ 1.197.266,57	\$ 378.000,00	\$ 1.575.266,57
abr-22	280	4	1120	\$ 12.502,32	\$ 14.002.599,15	\$ 1.260.233,92	\$ 392.000,00	\$ 1.652.233,92
may-22	290	4	1160	\$ 12.689,86	\$ 14.720.232,35	\$ 1.324.820,91	\$ 406.000,00	\$ 1.730.820,91
jun-22	300	4	1200	\$ 12.880,20	\$ 15.456.243,97	\$ 1.391.061,96	\$ 420.000,00	\$ 1.811.061,96
jul-22	310	4	1240	\$ 13.073,41	\$ 16.211.023,88	\$ 1.458.992,15	\$ 434.000,00	\$ 1.892.992,15
ago-22	320	4	1280	\$ 13.269,51	\$ 16.984.969,54	\$ 1.528.647,26	\$ 448.000,00	\$ 1.976.647,26
sep-22	330	4	1320	\$ 13.468,55	\$ 17.778.486,09	\$ 1.600.063,75	\$ 462.000,00	\$ 2.062.063,75
oct-22	340	4	1360	\$ 13.670,58	\$ 18.591.986,51	\$ 1.673.278,79	\$ 476.000,00	\$ 2.149.278,79
nov-22	350	4	1400	\$ 13.875,64	\$ 19.425.891,79	\$ 1.748.330,26	\$ 490.000,00	\$ 2.238.330,26
dic-22	360	4	1440	\$ 14.083,77	\$ 20.280.631,03	\$ 1.825.256,79	\$ 504.000,00	\$ 2.329.256,79
ene-23	370	4	1480	\$ 14.295,03	\$ 21.156.641,62	\$ 1.904.097,75	\$ 666.000,00	\$ 2.570.097,75
feb-23	380	4	1520	\$ 14.509,45	\$ 22.054.369,38	\$ 1.984.893,24	\$ 684.000,00	\$ 2.668.893,24
mar-23	390	4	1560	\$ 14.727,10	\$ 22.974.268,74	\$ 2.067.684,19	\$ 702.000,00	\$ 2.769.684,19
abr-23	400	4	1600	\$ 14.948,00	\$ 23.916.802,84	\$ 2.152.512,26	\$ 720.000,00	\$ 2.872.512,26
may-23	410	4	1640	\$ 15.172,22	\$ 24.882.443,75	\$ 2.239.419,94	\$ 738.000,00	\$ 2.977.419,94
jun-23	420	4	1680	\$ 15.399,81	\$ 25.871.672,62	\$ 2.328.450,54	\$ 756.000,00	\$ 3.084.450,54
jul-23	430	4	1720	\$ 15.630,80	\$ 26.884.979,79	\$ 2.419.648,18	\$ 774.000,00	\$ 3.193.648,18
ago-23	440	4	1760	\$ 15.865,26	\$ 27.922.865,06	\$ 2.513.057,86	\$ 792.000,00	\$ 3.305.057,86
sep-23	450	4	1800	\$ 16.103,24	\$ 28.985.837,76	\$ 2.608.725,40	\$ 810.000,00	\$ 3.418.725,40
oct-23	460	4	1840	\$ 16.344,79	\$ 30.074.417,00	\$ 2.706.697,53	\$ 828.000,00	\$ 3.534.697,53
nov-23	470	4	1880	\$ 16.589,96	\$ 31.189.131,81	\$ 2.807.021,86	\$ 846.000,00	\$ 3.653.021,86
dic-23	480	4	1920	\$ 16.838,81	\$ 32.330.521,31	\$ 2.909.746,92	\$ 864.000,00	\$ 3.773.746,92