



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

“Buiap: Simplified Catering Management”

Autora: Melina M. Eredia

Legajo: 28218

Mentor: Fernanda Tamborini

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Diciembre, 2020

Índice

Resumen/Abstracto	3
Tendencias	4
Educación privada y comedores escolares	4
Situación actual en Buenos Aires	5
Análisis de la oportunidad de negocio	6
Negocio propuesto para capturar la oportunidad	12
Buiap	12
Valor agregado del servicio	12
Servicios similares y competidores	13
Mercado potencial	15
Estacionalidad de la demanda	18
Modelo de negocio (CANVAS)	19
Plan de Marketing	23
Estrategia de marketing	23
Customer needs (Producto)	24
Costo de satisfacción (Precio)	25
Conveniencia de compra (Canales)	27
Comunicación (Promoción)	29
Plan de acción	31
Operaciones del Negocio	34
Costos, Finanzas e Inversión	37
UAI (Utilidad Antes de Impuestos o Intereses)	37
Ventas	37
Costos y Amortizaciones	38
Análisis financiero	40
Equipo	45
Próximos integrantes	45

Aspectos Legales	47
Plan de Implementación y Riesgos	49
Educación: suspensión de clases	49
Gastronomía: licenciamiento	50
Tecnología: competidores fuertes	52
Conclusiones	54
Bibliografía	56
Anexos	59



Universidad de
San Andrés

Resumen/Abstracto

Buiap es una plataforma digital de gestión orientada a facilitar el negocio de los comedores escolares, brindando un servicio eficiente y confiable que genera el mayor valor agregado posible tanto en los clientes como en los consumidores finales. Los comedores escolares no presentan un sistema integral a sus clientes; se especializan en alcanzar la mejor relación precio-calidad que puedan ofrecer, pero no en cómo complementarla para dar un servicio integrado. El objetivo de Buiap es ofrecer esta diferenciación, este complemento, para que junto con el catering se pueda ofrecer un servicio ampliado. A su vez, representaría un ahorro para los comedores escolares en cuanto a los recursos que requeriría una inversión tan especializada, tales como tiempo, dinero y conocimiento.

En el presente trabajo se hará una clara distinción entre los clientes (caterings), los consumidores finales (alumnos/familias) y los aliados (colegios), todos agentes fundamentales en el desarrollo del emprendimiento. Se realizará la segmentación de clientes basándose principalmente en los siguientes parámetros: zona geográfica (provincia de Buenos Aires, inicialmente GBA), presencia en instituciones educativas (cantidad de colegios donde poseen el licenciamiento) y cantidad de ventas diarias estimadas.

Si bien el proyecto requiere una inversión de 45 mil dólares para el desarrollo de la aplicación, es importante destacar que ya cuenta con un MVP (producto mínimo viable) hecho y comercializable. De esta manera, la inversión tecnológica se reduce considerablemente y, como consecuencia, el tiempo de recupero de la inversión pasa a ser de aproximadamente dos años y medio. Como herramienta principal de análisis financiero, el VAN para un período de tres años es igual a \$227,47 dólares, por lo que Buiap resulta ser un proyecto con VAN positivo y, en otras palabras, rentable.

Tendencias

Educación privada y comedores escolares

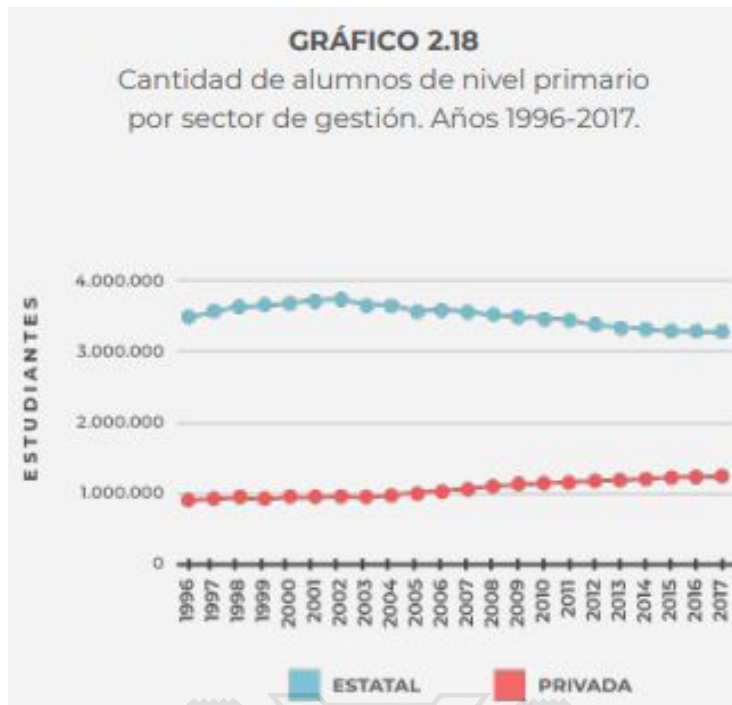
“All over the developing world, people want more or better education than governments provide. Where cities are growing at unmanageable speed, the private sector is taking up the slack.”

(The Economist, 2019).

Como se menciona en la cita de The Economist, las distintas sociedades a lo largo del mundo exigen cada vez mejor educación, por lo que esto también provoca que se invierta más dinero en el campo (Ver Anexo I). Sin embargo, en Latinoamérica, las tendencias crecientes en la educación privada no comparten las mismas causas que el resto del mundo. En estos países, la baja calidad de la educación estatal y la tendencia de alta demanda en educación terciaria han tenido un gran impacto en la demanda de una mejor educación. Más específicamente, observemos el nivel primario en Argentina.

El siguiente gráfico fue extraído del informe anual “El estado de la educación argentina”, realizado por Argentinos por la Educación.

En el gráfico podemos observar que casi un tercio de los alumnos de nivel primario asiste a una escuela de gestión privada y que, “desde 1996 hasta 2017, se observa que el sector privado ha crecido un poco más de 36%, mientras el sector estatal ha decrecido un 6%” (Argentinos por la Educación, 2019). Por lo tanto, podríamos inferir que existe una tendencia hacia la gestión privada en cuanto al nivel primario.



Fuente: Ministerio de Educación (2019). Recuperado el 12 de octubre 2019 de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/planeamiento/info-estadistica/bdd>

¿Por qué la información presentada resulta relevante para el presente trabajo? Porque, a continuación, se profundizará en la presencia de catering y su gestión en escuelas de carácter privado en Buenos Aires.

Situación actual en Buenos Aires

La necesidad identificada en el presente trabajo se resume a la falta de un sistema efectivo de comunicación entre los catering/comedores radicados en los establecimientos educativos y los padres de los alumnos en la institución. Mediante distintos relevamientos, se han podido detectar los siguientes problemas desde la perspectiva del consumidor:

- Gran cantidad de personas en ciertas franjas horarias, lo que tiene como resultado un mayor tiempo empleado para hacer la fila.
- Falta de conocimiento con anticipación de los menús establecidos para cada día.

- Inexistencia de un medio eficiente (y, posiblemente, anónimo) por el cual presentar opiniones, sugerencias o quejas a las autoridades del comedor.

Por otro lado, desde la perspectiva del comedor se pudo observar distintos aspectos que podrían ser mejorados:

- Impedimentos a la hora de atender de la mejor manera posible en horarios de alto tránsito.
- Dificultad en prever de manera más exacta la cantidad de insumos que será demandada de cada platillo.
- Imposibilidad de proponer una versión más variada del menú debido a la necesidad de simplificar el proceso de compras.
- Inexistencia de un medio por el cual entender las opiniones de los consumidores.

Comparando ambas perspectivas, Buiap logró identificar un nicho desatendido con un alto potencial que permitiría desarrollar un plan de negocios capaz de explotarlo.

Cabe destacar que la situación actual a nivel mundial es un escenario atípico que, si bien será analizado, no será considerado como el escenario sobre el cual se construirá el caso. La pandemia del COVID-19 pondrá en juego la mayoría de los supuestos hechos en este trabajo, intensificando algunos de los riesgos que serán mencionados y, a su vez, esclareciendo nuevas oportunidades de mejora o cambio en el modelo de negocio desde una nueva e interesante perspectiva que permitirá a Buiap adaptarse a las adversidades.

Análisis de la oportunidad de negocio

Como solución a estas necesidades no satisfechas, planteamos ofrecer una plataforma digital que funcione como intermediario entre ambos agentes, que optimice el servicio de comidas y la comunicación y que mejore la calidad de nutrición para sus alumnos y otros usuarios.

Es por ello que podemos reconocer una oportunidad de negocio en este nicho que cumple con todas las condiciones propuestas por Sergio Postigo (2018), uno de los referentes del tema Entrepreneurship de la Universidad de San Andrés, que se desarrollarán a continuación:

- ✓ Puede ser implementada: a nivel legal, no hay barreras que impidan el funcionamiento de una plataforma digital de este tipo.
- ✓ Agrega valor para su comprador o usuario final: elimina ineficiencias diarias y obstáculos en la comunicación entre el comedor y el cliente.
- ✓ Se encuentra una predisposición a pagar por ese producto más que su costo para producirlo: la solución a los inconvenientes diarios que sufren los padres de alumnos es muy valorada en base a entrevistas y encuestas realizadas.
- ✓ Si existe una vía/camino/patrón de crecimiento “interesante”: en el presente trabajo se evaluará la posibilidad de expandirse a otros segmentos y/o sectores, tales como empresas y colonias de verano.
- ✓ Que contenga un componente de innovación/novedad relevante respecto a los negocios similares: el servicio no solo garantiza una gestión eficiente de la alimentación de los alumnos, sino que también logra involucrar a los padres en el proceso, aspecto totalmente ignorado por los caterings tradicionales.
- ✓ Es posible construir una “barrera competitiva”: la constante personalización según la institución o el catering/comedor permitirá alcanzar la satisfacción completa del cliente y, con optimismo, su lealtad.

Además, sumamos a este análisis “The opportunity checklist” de Bygrave, W. (2008), una guía práctica para demostrar si una oportunidad de negocio es fuerte o débil. Aquellas variables que arrojen como resultado una oportunidad débil serían revisadas y se debería realizar un plan de acción para convertirlas en “fuertes”.

Cliente		Mejores Oportunidades	Oportunidades Débiles
Identificable		Segmento core de clientes claro y definido	Muchas posibilidades de grupos de clientes
Demografía		Alcance definido	Alcance confuso y no definido
Psicografía		Conductas definidas	Conductas confusas y no definidas
Tendencias	Mercado Macro	Múltiples y convergentes (mercado mutante)	Pocos y dispersos
	Segmento de Mercado	Múltiples y convergentes	Pocos y dispersos
	Ventana de oportunidad	Abriéndose	Cerrándose
	Estructura de Mercado	Emergente (gastronómico)	Maduro (educacional)
Tamaño de Mercado	Cuántos	Gran grupo de clientes core	Pequeño grupo de clientes core (grandes caterings)
	Demanda	Mayor que la oferta	Menor que la oferta
Crecimiento de Mercado	Ratio	Mayor a 20%	15% (crecimiento de escuelas privadas)
Precio / Frecuencia / Valor	Precio	Margen bruto mayor al 40%	Margen bruto menor al 40%
	Frecuencia	Frecuente y repetidamente	Una vez
	Valor	Reflejado en el precio	Precios de penetración
	Gastos Operativos	Bajos y variables (depende de la cantidad de colegios)	Grandes y fijos
	Margen Neto	Mayor al 10%	Menor al 10%
	Volumen	Muy alto	Moderado
Distribución	¿Dónde estamos en la cadena de valor?	Margen alto, Poder alto	Margen Bajo, Poder Bajo
Competencia	Estructura de Mercado	Emergente	Madura
	Cantidad de Competidores Directos	Pocos (casi nulo)	Muchos

	Cantidad de Competidores Indirectos	Pocos (fuertes)	Muchos
	Cantidad de Sustitutos	Pocos	Muchos
	Competidores Sigilosos	Poco probable	Probable
	Fuerza de los Competidores	Débil	Fuerte
Factores clave de éxito	Posición relativa	Fuerte	Débil
Vendedores	Poder Relativo	Débil	Fuerte
	Margen Bruto controlado por los vendedores	Bajo	Alto
Gobierno	Regulaciones	Intermedio	
	Impuestos	Bajos	Altos
Ambiente Global	Clientes	Interesados y accesibles	No interesados ni accesibles
	Competidores	Débiles	Fuertes
	Vendedores	Ansiosos	No disponibles

En base a este análisis de la oportunidad, podemos llegar a una evaluación preliminar de la idea de negocios.

EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA IDEA DE NEGOCIOS				
	Si	No	NS	Información adicional
¿Es significativo el mercado?	X			Es un mercado completamente desatendido.
¿Es fácil llegar a los clientes?			X	Requiere cierto esfuerzo llegar a los clientes, pero un cliente puede representar varios contratos.
¿Conoce quiénes son los competidores y qué posición tienen en el mercado?	X			Se profundiza en la sección de “Servicios similares y competidores”.

¿Tiene ventajas sobre los productos/servicios de la competencia?	X			Ventaja sobre sector gastronómico: tecnología. Ventaja sobre sector tecnológico: conocimiento de la industria educacional y <i>know how</i> .
¿El sector se encuentra en crecimiento?			X	Se registró crecimiento tanto en la creación de instituciones educativas como en la creación de caterings, pero esto no define a ciencia cierta el crecimiento del sector al que Buiap apunta.
¿Conoce o tiene acceso a la tecnología necesaria?	X			La tecnología necesaria para comenzar a funcionar ya se encuentra disponible.
¿El acceso a los insumos necesarios, resulta complejo?		X		No contamos con insumos variables, sino con proyectos, los cuales no son difíciles de manejar.
¿Es necesaria una localización geográfica específica para desarrollar el negocio?		X		Al ser un trabajo dominado por la modalidad remota, el enfoque en la programación no hace necesaria una localización geográfica (Ver sección "Equipo").
¿Conoce el monto aproximado de inversión necesaria para comenzar el negocio?	X			El negocio ya está en condiciones de comenzar a operar, pero para desarrollar la aplicación en Android y IOS es necesaria una inversión de \$45.000 dólares.
¿Conoce las prácticas comerciales del mercado en el cual se desarrolla el negocio?			X	Si bien se tiene conocimiento en ambos sectores, el equipo fundador tiene mucho por aprender.
¿Se consigue fácilmente el recurso humano necesario?	X			El recurso humano para comenzar a operar ya se encuentra disponible (Ver sección "Equipo").
¿El margen de ganancia esperada atractiva?	X			Aún requiriendo una inversión tan significativa, los ingresos permitirán recuperarla en dos años y medio.
¿Es un negocio, que se supone, tendrá un buen nivel de liquidez?		X		Los únicos activos con los que contaría Buiap serían la tecnología y la marca (activos costosos y muy específicos, por lo tanto, difíciles de vender).
¿Posee los contactos adecuados que le den soporte al negocio?			X	Si bien Buiap se encuentra en contacto con distintos soportes, podrían mejorarse/aumentar.

¿Conoce los puntos críticos del proyecto y la forma de atenuarlos?	X		Los principales puntos críticos se encuentran en la sección "Riesgos y Plan de Implementación".
--	---	--	---

En síntesis, buscamos mejorar la gestión de caterings en los colegios privados. Un ejemplo de estos caterings es Cook's, el cual tiene presencia en instituciones educativas como el Colegio Newman, el Colegio del Salvador y el Colegio Ward, entre otros, y una serie de empresas.



Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Buiap

El emprendimiento es desarrollado por Sofía Menshikoff, alumna de la Universidad de San Andrés, Stefano Frontani y Giacomo Frontani. Buiap es una plataforma digital para instituciones que buscan optimizar el servicio de comidas y mejorar la calidad de nutrición para sus alumnos y otros usuarios. Operando mediante una plataforma que cuenta con herramientas como anticipación de pedidos, planificación de ventas y oferta digital de platos, Buiap solucionar distintas problemáticas existentes, entre las cuales se encuentran: concentración de demanda en horarios de alto tránsito, comunicación tardía o ineficiente, necesidades y preferencias nutricionales específicas, falta de un espacio de retroalimentación, entre otras.

Valor agregado del servicio

Como se mencionó previamente, se han detectado diversas problemáticas en la gestión de los comedores escolares y la comunicación con sus clientes.

¿Cómo solucionar estas problemáticas? Buiap garantiza la optimización del sistema de trabajo actual del comedor mediante la implementación de una plataforma digital. Identificando las problemáticas de cada institución, Buiap provee una serie de herramientas diseñadas específicamente para su resolución. Algunas de estas herramientas son:

- ✓ Pedido anticipado: Mayor rapidez y organización en el proceso de pedido del almuerzo, sea el mismo realizado por los padres o por los mismos alumnos. Entendiendo, además, las posibles restricciones que el colegio pueda presentar respecto al uso de celulares dentro de la

institución, Buiap ofrece distintas modalidades de fácil adaptación a dichas políticas.

- ✓ Planificación de comidas: Permite obtener un registro aproximado de las cantidades de platos a servir durante el horario de almuerzo, brindándole al comedor la posibilidad de programar con anticipación la elaboración de los mismos.
- ✓ Menú digital: Facilita la visualización del menú tanto a alumnos como a padres, permitiéndoles de una manera fácil y rápida conocer las diferentes opciones de almuerzo.
- ✓ Índice de satisfacción: Conociendo las experiencias de las personas que usan el comedor, tanto positivas como negativas, es posible determinar qué tan satisfechos se encuentran con el servicio. Es, a su vez, una herramienta útil para la identificación de nuevas oportunidades de mejora.
- ✓ Historial de consumo: Recolecta información sobre la alimentación de cada una de las personas que usa los servicios del comedor para poder confeccionar estadísticas que permitan visualizar con claridad la dieta elegida.
- ✓ Registro de transacciones: Incrementa la transparencia de las compras, ofreciendo tanto al comedor como a los padres un registro diario de los consumos de cada estudiante. De esta manera se reduce la posibilidad de confusiones o equivocaciones al momento del pago.
- ✓ Perfil del usuario: Conocer las necesidades particulares de cada una de las personas que utilizan el comedor de la institución es el primer paso para garantizar un servicio que pueda incluir a todos.

Servicios similares y competidores

A continuación, se resumirá de manera visual los principales competidores que amenazan a Buiap desde distintas perspectivas.

Sector	Competidor	Relación precio-calidad	Amenaza / Debilidad	Nivel de amenaza
Tecnología	Blended	Excelente gestión de la comunicación escolar a un precio relativamente bajo, amortizado entre todos los alumnos.	A: Sistema ya establecido en instituciones educativas.	Medio
			D: Poco conocimiento del rubro gastronómico.	
	AgilPedido	Plataforma simple pero completa, accesible y de rápida adaptación.	A: Sistema ya establecido en el rubro gastronómico.	Medio - Alto
			D: Poco conocimiento del rubro educativo.	
Gastronomía	Vianda	Excelente relación entre costo de los insumos y la calidad nutritiva.	A: Costos abaratados y fuerte contenido nutricional.	Alto - Mayor amenaza
			D: Tiempo de elaboración.	
	Comida rápida / kioscos	Precios accesibles pero calidad baja-media.	A: Costos abaratados y rapidez en adquisición.	Bajo - Medio
			D: Poca calidad nutritiva y menú limitado.	

En cuanto a los competidores en la industria gastronómica, el más fuerte podría ser considerado la vianda: puede ofrecer variedad, buena alimentación y costos abaratados. Sin embargo, las familias cada vez tienen menos tiempo para dedicarle a actividades “extra”, como cocinar para el día siguiente. Aun así, sigue siendo considerado el primer competidor desde el aspecto alimenticio.

Desde el aspecto tecnológico, al tener la inversión hecha y un producto que ya es capaz de ser ofrecido a clientes, plataformas como AgilPedido serán considerados los principales competidores y potencial riesgo desde el aspecto tecnológico para Buiap, un tema que se desarrollará con mayor profundidad en el capítulo “Plan de Implementación y Riesgos” del presente trabajo.

Mercado potencial

En cuanto al mercado, las condiciones que investigamos son comedores o catering en colegios privados en la provincia de Buenos Aires, con niveles inicial, primario y secundario, que cuenten con jornada doble o extendida, ya que esto aumenta considerablemente las posibilidades de que haya un catering presente en la institución (Ver Anexo II). Para conseguir la información necesaria, se han investigado distintas fuentes, tales como:

- página web de la Dirección de Información y Estadística, recuperada de <http://mapaescolar.abc.gob.ar/dierefi>
- P. A. Nieto (comunicación personal, 5 de septiembre, 2019), área de Diseño y Comunicación de la Dirección General de Educación de Gestión Privada de la Ciudad de Buenos Aires.
- catálogo de Datos Abiertos de la Provincia de Buenos Aires, recuperado de <https://catalogo.datos.gba.gob.ar/> el 10 de Octubre de 2019.
- Padrón Oficial de Establecimientos Educativos del Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado el 30 de Junio de 2020.

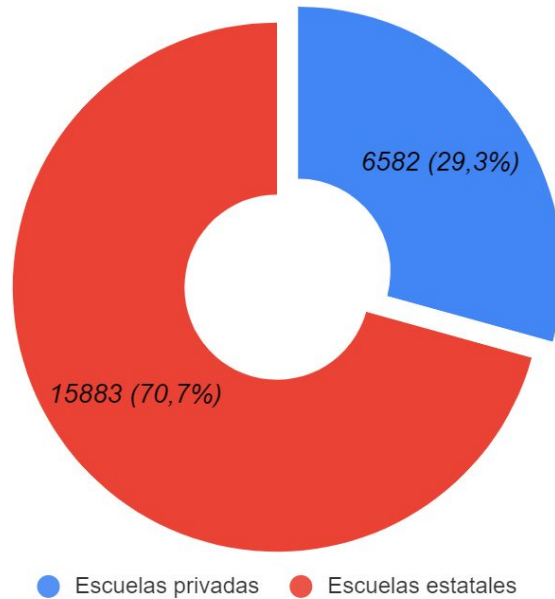
Inicialmente, se utilizará el modelo de análisis de mercado TAM SAM SOM, una métrica resumida que nos brinda un panorama general del mercado en el cual nos estaríamos insertando. El objetivo de dicha métrica es calcular aproximadamente el tamaño de un mercado específico, en este caso, un híbrido entre el tecnológico y el gastronómico, bajo el supuesto de que no habrían competidores.

	Concepto	Preguntas Clave	Respuesta
TAM	Total Addressable Market	¿Quiénes podrían utilizar el servicio? Caterings de Argentina presentes en instituciones educativas (públicas y privadas).	= 50.800 (estatales en Arg.) * 72,2% (servicio alimentario) + 12.783 (privados en Arg.) * 6,1% (servicio alimentario) = 37.457 contratos (lo pensamos de esta manera ya que la cantidad de instituciones educativas en las que se encuentra un catering varía).
SAM	Serviceable Addressable Market	¿Cuántos necesitan el servicio y cuántos pueden pagarlo? Caterings de CABA y GBA presentes en instituciones educativas privadas.	= 6.582 (cantidad de colegios privados al 2020) * 6,1% (estimado de servicio alimentario) = 402 contratos
SOM	Serviceable Obtainable Market	¿A cuántos podemos efectivamente capturar? Depende anualmente de la capacidad del equipo .	Tal como se estima en la sección "Análisis Financiero", con el personal actual, el primer año podrían capturar dos contratos . El segundo año, se estiman seis y, el tercer año, dieciséis .

A continuación, profundizaremos en el SAM (Serviceable Addressable Market) y se demostrará cómo se calculó el tamaño de mercado al que Buiap apunta.

Según el Padrón Oficial de Establecimientos Educativos, existe un total de 6.582 establecimientos educativos privados que cuentan con los niveles inicial, primario y secundario (actualizado al mes de junio del 2020), lo cual equivale a un total de 1.669.007 alumnos aproximadamente según la Base de Datos por Escuela 2019, también presentado por el Ministerio de Educación de la Nación.

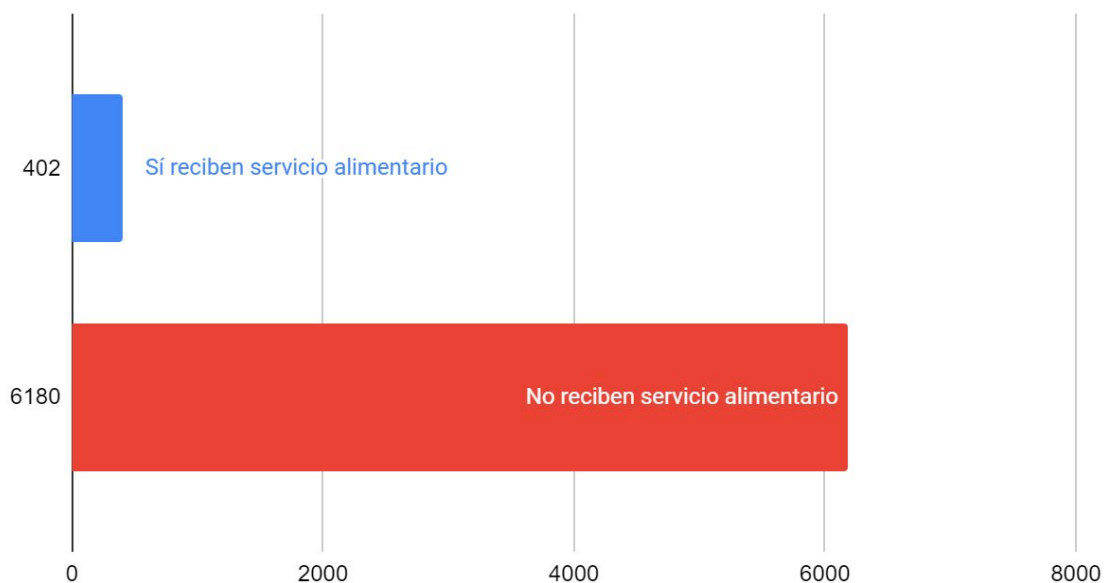
Total de establecimientos educativos en Buenos Aires a junio de 2020



Elaboración propia. Fuente de información: Evaluación e Información Educativa. Ministerio de Educación (2020).
Base de Datos por Escuela 2019. Recuperado el 02 de diciembre de 2020 de
<https://www.argentina.gob.ar/educacion/evaluacion-informacion-educativa/bdd>

Si asumimos que el porcentaje de alumnos que recibe algún tipo de servicio alimentario se mantuvo desde 2017, a partir de los datos brindados en el Censo Provincial de Matrícula de dicho año (6,1%), podría decirse que, aproximadamente, 101.809 alumnos reciben servicio alimentario en los establecimientos educativos privados de la provincia.

Establecimientos Privados con Servicio Alimentario



Elaboración propia. Fuentes de información:

- Evaluación e Información Educativa. Ministerio de Educación (2020). *Relevamiento Anual 2019*. Recuperado el 02 de diciembre de 2020 de <https://drive.google.com/file/d/1cTB24-TWuCCjaNL-G6pok3MjldXsvm79/view?usp=sharing>
- Ministerio de Educación de la Nación (2020). *Padrón Oficial de Establecimientos Educativos*. Recuperado el 30 de Junio de 2020.
- Censo Dirección Provincial de Estadística (2019). *Censo Provincial de Matrícula Educativa 2017*. Recuperado el 5 de septiembre de 2019 de http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Informe_CPME-2017.pdf








En otras palabras, el valor estimado de establecimientos educativos que brindan servicio alimentario y, por lo tanto, podrían contar con un servicio de comedor, sería de 402.

El emprendimiento tiene potencial de crecimiento. Ya ha conseguido su primer contrato con el Hölters Schule, un instituto ubicado en Villa Ballester, Buenos Aires, que cuenta con nivel inicial, primario y secundario. También, los dueños de Buiap se encuentran en reuniones activas con otros comedores con el objetivo de sumar reconocimiento a la marca y conseguir nuevos contratos.

Estacionalidad de la demanda

Al igual que el trabajo de un maestro o profesor, la estacionalidad de la demanda de platillos en comedores escolares depende del ciclo lectivo, el cual suele ocupar los meses de marzo a diciembre, exceptuando vacaciones. Si bien hay algunos meses en los cuales no se generarían ingresos, ese tiempo da la posibilidad al equipo de hacer mantenimiento y/o arreglos en la plataforma, adaptarlo a nuevas instituciones, etc. En otras palabras, los tiempos muertos serían aprovechados en su mayoría para mejorar el servicio brindado.

Modelo de negocio (CANVAS)

<p>Asociaciones clave </p> <p>Representantes de instituciones educativas privadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • contacto directo con potenciales clientes (caterings). • comunicación dentro de la institución como intermediario entre Buiap y los consumidores finales. 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, implementación y mantenimiento de la plataforma y aplicación. • Comunicación (reuniones) con los caterings y directivos de colegios. 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma WEB y aplicación Android y IOS. • Registro de transacciones (transparencia). • Planificación de comidas e insumos. • Menú diseñado por nutricionistas. • Espacio de feedback, tanto para clientes como para consumidores finales. • Innovación: supervisión y control de la calidad nutricional. • Pago anticipado incluido. 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes (caterings): servicio personalizado, completo y operativo. Ahorro significativo de recursos. • Consumidores finales (familias/alumnos): espacio para <i>feedback</i>. Servicio del catering ampliado. 	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Caterings con presencia en la provincia de Buenos Aires (principalmente CABA y GBA), presentes en instituciones educativas privadas con nivel inicial, primario y secundario. Jornada doble y/o extendida. Preferencia por aquellos con dos o más licenciamientos en dichas instituciones.</p>
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • CI: inversión inicial (desarrollo de plataforma y aplicación). • CF: mantenimiento, actualizaciones y personalización. 	<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio: comisión por unidad vendida 			

El modelo de negocio sirve como una guía que nos muestra de manera resumida los principales aspectos del negocio. La plantilla utilizada para presentar este modelo proviene del libro “Generación de modelos de Negocio”, de Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Se han utilizado sus capítulos como inspiración a la hora de adecuarlo al caso de Buiap y, de la mano de la opinión de los autores, se identificaron los factores más importantes a analizar: el segmento, el *value proposition* y los recursos clave.

Inicialmente, se pensaba a los padres/alumnos de instituciones educativas con comedor como el segmento de clientes ya que ellos también se verían beneficiados con el servicio. Sin embargo, la familia está “tercerizando” la educación de sus hijos, y esta tercerización incluye el servicio gastronómico. Entonces, ¿el colegio debería ser el segmento al cual deberíamos apuntar?

Tampoco, porque, a su vez, el colegio terceriza el servicio gastronómico y, para ello, otorga un licenciamiento al comedor.

Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que el segmento en el cual este negocio debería enfocarse es el de los caterings. De esta manera, generando una relación con estos negocios, el crecimiento se puede interpretar como una función exponencial. Si bien al comienzo lo más probable es que Buiap sea contratado por caterings pequeños, cada uno puede llegar a contar con varias instituciones educativas. El objetivo es lograr que una empresa como Cook's, que presta servicios en 26 colegios, contrate Buiap, haga un período de prueba en una de esas instituciones y, si funciona, comenzar a implementarlo en el resto de su cartera de clientes. A esto nos referimos cuando decimos que el crecimiento de un emprendimiento como Buiap es potencialmente exponencial.

Enfocándonos en el segmento de clientes al cual apunta Buiap, este se basa en los caterings o comedores con presencia en colegios, principalmente privados, en la provincia de Buenos Aires debido al gran porcentaje de alumnos matriculados en el sector privado al 2020 (ver Anexo III). Los clientes se segmentarán en base a una variedad de criterios: zona geográfica abarcada, volumen estimado de venta del catering, tipo de educación presente en las instituciones (privada/estatal), nivel de estudio (inicial/primario/secundario), entre otros.

Estas variables tendrán efecto en distintos aspectos del negocio. Por ejemplo, si la institución donde se encuentra el catering es privada o estatal, puede afectar en el método de pago y, por ende, en el flujo de ingresos que percibiría Buiap. Otra ejemplificación podría ser que la preocupación por el bienestar nutricional tiene mayor importancia en los primeros años de formación de la persona, por lo que podríamos asumir que la demanda del consumidor tendría cierto nivel de inelasticidad en los niveles iniciales de educación, es decir, que sería menos sensible al cambio de precio, siempre y cuando se tome el valor nutricional como prioridad.

Cabe destacar que, dependiendo del camino que decida tomar Buiap, el segmento de clientes se modificará.

En segundo lugar, la propuesta de valor radica en varios factores: pedido anticipado, planificación de comidas, menú digital, espacio de feedback, historial de consumo, registro de transacciones y personalización. Lo que se quiere lograr es la satisfacción y lealtad tanto de los clientes como de los usuarios, generando nuevas funcionalidades para ambos grupos. Buiap no solo busca cumplir con las necesidades de gestión de los comedores, sino también brindar una excelente experiencia a los padres, de manera que prefieran el comedor antes que locales de comida rápida o comidas caseras. ¿Cómo se logrará esto? Mediante la confianza, efecto directo de satisfacer la necesidad de seguridad mencionada previamente. Buiap debe demostrar que se preocupa y vela por la salud de los alumnos. Creemos que estas ventajas otorgarán a Buiap una diferenciación de los competidores principales.

En tercer lugar, los recursos clave son aquellos que, en este caso, permiten que el servicio se diferencie de los demás. En el caso de Buiap, la plataforma digital personalizada para cada institución y el equipo de programadores, gestores de clientes y profesionales de la nutrición lograrían un servicio integral y confiable para el consumidor. Es fundamental desarrollar estos recursos y explotarlos de la manera más óptima para poder ofrecer el mejor servicio posible. El equipo llevaría a cabo la comunicación constante en todos los sentidos: con los consumidores finales (niños y padres), con los clientes (caterings) y con los aliados estratégicos (instituciones educativas). A su vez, la plataforma sería uno de los medios que facilitarían esta comunicación constante.

Por último, es importante destacar el progreso que ha logrado el equipo de programación en desarrollar la plataforma.

Ya se ha logrado un producto mínimo viable (MVP o Minimum Viable Product), es decir, la plataforma ya se encuentra en funcionamiento y es capaz de ser utilizada en una institución educativa. Por el momento, es una página web que, para poder ingresar dependiendo de la institución, requiere de un usuario y contraseña.¹

¹ Se incluirá un manual para el usuario en la sección de “Anexos” (Ver Anexo IV).

¡Ingresá y pedí tu almuerzo!

DNI

Contraseña

¿No tenés cuenta?
[Registrate](#)

Login

Comparando las reuniones que tuvo el equipo de Buiap antes y después de haber desarrollado el MVP, se pudo observar claramente la diferencia en la confianza de los representantes del comedor en el producto. Sin decir más, el contrato con el colegio Hölters Schule se cerró luego de presentar la plataforma ya funcionando.

Universidad de
San Andrés

Plan de Marketing

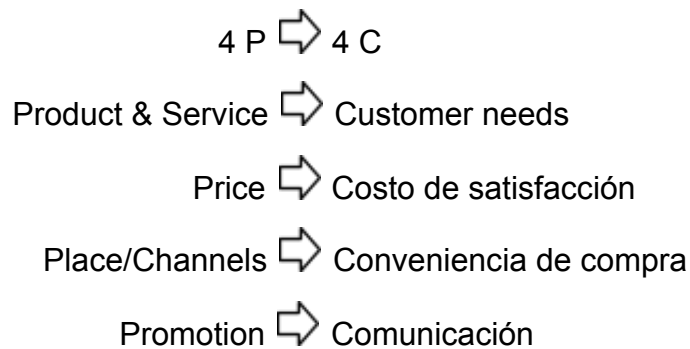
Estrategia de marketing

Entonces, ¿cuál será la estrategia de marketing que garantizará la innovación y el éxito de Buiap? Muchos utilizarían únicamente el análisis de las 4P introducido por Jerome McCarthy en 1960, reconocido por analizar la organización desde cuatro pilares: producto (portfolio, innovación, diferenciación), precio (recuperación de costos, precios relativamente bajos para penetrar mercados, price skimming), place (canales de distribución, e-commerce, digital) y promoción (comunicación).

Si bien es una herramienta muy útil para realizar una aproximación inicial, no brinda una conclusión completa ya que fue desarrollada cuando el objetivo de las empresas era solamente “vender”. El mundo ha cambiado. En la actualidad, no es suficiente analizar desde el punto de vista de la empresa, sino también desde el del cliente, donde el nuevo objetivo es lograr la lealtad, fidelizar a los clientes. Una empresa no debería sólo conseguir que consuman su producto/servicio. Una empresa debería velar por la satisfacción del cliente y lograr que vuelva a consumir. Si bien se realizará una distinción entre el cliente y el consumidor final, se tendrán en cuenta ambas perspectivas debido a la importancia de la experiencia del consumidor final (familias/alumnos) en el negocio del cliente (caterings).

En otras palabras, esta herramienta está sesgada; es necesario ampliarla o complementarla de alguna manera. Es por ello que, además de analizar Buiap con las 4P del Marketing Mix tradicional, lo analizaremos con las 4C propuestas por Robert F. Lauterborn en 1990.

Teniendo como guía la perspectiva del cliente y su manera de definir el negocio indirectamente, es necesario pensar en profundidad sobre los cuatro pilares propuestos por R. Lauterborn:



Customer needs (Producto)

Todo producto o servicio debe satisfacer una necesidad latente en la población para tener chances de éxito, alcanzando (y superando) sus expectativas. Es un error pensar y desarrollar un producto para luego evaluar qué necesidad podría satisfacer porque, si así se hiciera, nunca podría satisfacer por completo la necesidad planteada. Por lo tanto, el camino correcto para el éxito es detectar una necesidad/nicho desatendido en la población y, a partir de ello, diseñar un producto o servicio que pueda satisfacer dicha necesidad. En otras palabras, una empresa no puede evaluarse por el producto/servicio en sí, sino por cómo satisface las necesidades de la población con él (Dolan, 2000).

Uno de los grandes contribuyentes a la psicología humanista, Abraham Maslow, planteó una nueva manera de pensar las necesidades humanas, lo que se dio a conocer mundialmente como “La pirámide de Maslow”. El estadounidense desarrolla una jerarquía de necesidades bajo el siguiente supuesto: las necesidades más básicas deben ser satisfechas para poder dar lugar a la satisfacción de necesidades más relacionadas con la autorrealización.

Bajo este supuesto, la necesidad que busca satisfacer el servicio que brinda Buiap en los consumidores finales puede desglosarse en dos tipos de necesidades: fisiológica y de seguridad, ambas las necesidades más básicas y fundamentales para el ser humano. Fisiológica, en cuanto a la necesidad de alimentación, aspecto vital para la supervivencia. Una vez satisfecha, es posible ir más allá y pensar en la seguridad del individuo; más específicamente, en cuanto a la necesidad de garantizar un buen estado de salud basado en la

alimentación de los miembros más vulnerables del grupo familiar, los niños.

Es por ello que, para conectar más con el público, Buiap debe mostrar de qué manera satisface estas necesidades, transmitiendo seguridad y confianza a las familias, lo cual se encuentra estrechamente relacionado con la calidad y la confianza de las familias en el catering. Aquí es donde entra en juego la construcción de una reputación impecable, asociarnos con los caterings correctos, sin entrar en la desesperación de generar ingresos al comienzo, sino crear una base sólida para el futuro crecimiento de la empresa.

Costo de satisfacción (Precio)

Nuevamente, es necesario pensar desde otro punto de vista. No sólo evaluaremos las estrategias de pricing en base a cuánto creemos que vale o cuesta producir lo que ofrece Buiap, sino que también nos enfocaremos en cuánto le cuesta al cliente alcanzar la satisfacción con el servicio. Esto incluye todos los recursos que el cliente debe invertir para adquirir el producto.

Desde la perspectiva de los consumidores finales, por ejemplo, se podrían considerar los siguientes aspectos: el tiempo que invierte en entrar a la página web de Buiap y atravesar el proceso de compra, el dinero que invierte en tener las herramientas necesarias (internet, smartphone, etc.), entre otros. Desde la perspectiva de los clientes (caterings) toma mayor consideración los siguientes puntos: el tiempo de adaptación de la plataforma, la presentación de los platos, la facilidad a la hora de editar el contenido presente en la plataforma, etc.. Lo que Buiap debe lograr es, no sólo que el cliente esté dispuesto a pagar por el servicio brindado, sino que el costo total que implica adquirir el producto sea lo más bajo posible. En otras palabras, Buiap debe lograr ahorrarle recursos al cliente con respecto a la situación actual en la que se encuentra.

Ahora bien, también es necesario complementar este análisis con la perspectiva de la empresa: ¿cómo establecemos el precio del servicio? ¿Qué estrategia se utilizará para alcanzar el mayor beneficio a largo plazo?

La función principal del precio es capturar el valor construido, lo que da certezas sobre el costo que esto conlleva. Marketing debe defender el margen

(Claudio Darín, 2018) y, por lo tanto, conocer los costos y el precio. El precio es la única variable del Marketing Mix que genera ingresos, por lo tanto, es crucial su análisis y definición. Para capturar el valor percibido del producto/servicio, Robert J. Dolan (2000) define dos caminos posibles para la definición de los precios: penetration strategy y skim strategy. A continuación se presentará un cuadro comparativo de ambas estrategias:

	Penetration Strategy	Skim Strategy
Objetivo principal	Penetrar el mercado con precios bajos y garantizar los ingresos mediante altos volúmenes de venta	Apuntar a consumidores con alto poder adquisitivo y “descremar” la rentabilidad del mercado
Ciclo de vida del producto/servicio	Prolongado (fidelización del cliente)	Corto (tiempo limitado de presencia en el mercado)

Al ser un servicio que busca establecerse en instituciones educativas y que todavía no se ha insertado en el mercado, la estrategia que se recomienda para Buiap es la de penetración. Presentar el producto con precios bajos y, en lo posible, ofrecer un período de prueba a los clientes para que puedan experimentar los beneficios de utilizarlo y generar una confianza inicial que luego permitirá generar ganancias.

Otro punto importante en la política de precios son las economías de escala, es decir, la capacidad de una empresa de reducir el costo por cada unidad adicional producida. Esto se debe a que alcanza un uso óptimo de la capacidad instalada. Cuando se aumenta la capacidad instalada, aumentan las cantidades producidas y disminuye el costo medio. Traducido a nuestro caso de estudio, a medida que Buiap vaya adquiriendo experiencia a lo largo del tiempo, cada vez va a resultar más fácil incorporar un nuevo establecimiento educativo a la cartera de clientes. Al tratarse de una plataforma digital, su capacidad de uso alcanza niveles mucho más elevados de ventas que si nos viéramos limitados por un servicio físico.

Conveniencia de compra (Canales)

El proceso de compra es un camino con obstáculos y la estrategia de canales define la manera en la que llegamos a los clientes. En otras palabras, define si es conveniente para el cliente realizar la compra o no, a partir de los canales que establece la organización. Por lo tanto, la estrategia debería guiarse por dos preguntas:

- ¿Cómo afecta la estrategia de canales desde el punto de vista del negocio y del cliente?
- ¿Cuán conveniente logramos que sea el canal para el cliente?

Si le brindamos una experiencia más simple al cliente, aumentan las ventas ya que se “achica” el funnel de compras. ¿Qué es un funnel de compras? Con el funnel de compras nos referimos a un modelo de entendimiento de cómo las personas compran, en base a distintas etapas: conciencia, interés, decisión y, finalmente, acción (o compra). A continuación, se muestra de forma resumida e intuitiva su estructura y funcionamiento:



Fuente: Suma CRM. ¿Qué es un embudo de ventas y cómo construir uno para vender sin parar?. Recuperado el 29 de diciembre de 2020 de <https://www.sumacrm.com/soporte/embudo-de-ventas-que-es-y-como-crear-uno>

El elemento principal que hay que tener en cuenta entre los extremos del funnel es el tiempo. Mi objetivo es reducir lo más posible el ciclo de compra (tiempo) para poder incrementar las ventas. Bajo el mismo supuesto, cuanto mayor construcción de valor haya para el cliente, menor va a ser el ciclo de ventas.

A la hora de definir la manera en la que Buiap llega a los clientes, se debe realizar desde el cliente hacia la organización, para poder comprender cómo espera satisfacer mejor sus necesidades. Tradicionalmente, la estrategia de canales se pensó para la venta de productos, mediante un proceso completamente físico (no digital). Por el contrario, Buiap comercializa un bien intangible, un servicio, por lo que el canal (cantidad de pasos de diferentes instituciones desde que se fabrica hasta que es consumido) se reduce considerablemente.

En primer lugar, el servicio que Buiap ofrece ya se encuentra desarrollado y, por lo tanto, el camino comienza en el sector comercial: la búsqueda de potenciales clientes, los catering. Para tener éxito, lo más importante y más difícil de lograr será generar la alianza con el catering: “venderle” el servicio, como una ampliación y mejora sustancial de su propio servicio. ¿Por qué el primer paso sería hacer contacto con el catering? Porque, si bien puede implicar que se deba invertir más tiempo en convencerlos de los beneficios que resultarían del uso de la plataforma, llegar a un acuerdo con un catering abre las puertas a numerosos y potenciales acuerdos con instituciones educativas. A esto nos referíamos cuando mencionamos que el funnel debe ser lo más corto posible. Entre más largo sea el canal, el precio final se ve afectado por el costeo de todas las actividades que lo componen. Además, los canales más largos generan una pérdida de control sobre lo que sucede (mayor probabilidad de que haya una distorsión y que se pierda la potencial compra).

Una vez que se haya establecido esta relación con el catering, se debe realizar el mismo proceso con las instituciones educativas. La ventaja aquí es que ya se formó un lazo con el catering, es decir, con el cliente, por lo que al colegio no le debería implicar un costo en recursos en absoluto. Por último, llegamos al consumidor final con un anuncio desde la institución educativa: un período de prueba completamente gratis para mejorar el servicio de comida ofrecido a los

estudiantes. Aquí se hace presente el funnel de compras: el cliente del catering conoce a Buiap y lo que ofrece (conciencia), Buiap demuestra cómo complementará el servicio ofrecido por el catering (interés), el cual prueba el servicio y es testigo de los beneficios que conlleva (decisión) y, finalmente, concreta la compra gracias al valor agregado y la mejora sustancial que genera Buiap en la vida de los estudiantes y sus familias.

Una vez que Buiap ya cuente con un caso de éxito en su experiencia, será mucho más atractivo para potenciales clientes y podrá comenzar a construir una confianza con ellos. Es decir, para que Buiap pueda construir una confianza en el canal online, debe atender cuatro pilares principales: reputación y tiempo en el mercado, calidad de las fotos, posicionamiento web y comunicación.

Comunicación (Promoción)

Como se mencionó anteriormente, la comunicación tiene como principales objetivos aumentar el reconocimiento (construir posicionamiento) y potenciar la compra. El posicionamiento de una empresa como Buiap no se mide en ventas simplemente porque es una medida a corto plazo, entonces no estaría reflejando la realidad. Es entendible que el negocio puede demorarse al principio, hasta que se gane cierto nivel de experiencia y *know how*. El posicionamiento mejora a largo plazo en base a distintos factores, tales como la imagen marcaría, la cultura organizacional, la experiencia, etc.

Buiap debe primero establecerse como una empresa seria y debería enfocar recursos en comunicación una vez que ya cuente con presencia en alguna institución, ya que de lo contrario no se pueden demostrar los beneficios en tiempo real. Además, el cliente de Buiap no puede decidir por sí mismo adoptar el servicio. Esto debe ser ofrecido desde las instituciones educativas y los consumidores finales, y un importante parámetro para este tipo de agentes es la seriedad y el compromiso. Para lograr esto, es importante además desarrollar una marca, algo que represente a la empresa.

Toda marca está construida en base a la reputación: se debe hacer una promesa de mejor calidad de vida desde la empresa, generar expectativas que cumplir y, efectivamente, cumplirlas o superarlas. De esta manera, la marca recibe reconocimiento a cambio. Las marcas también deben representar a la empresa, contar con una identidad, una historia. La marca es la percepción de una persona sobre un producto, un servicio, una organización o una experiencia. Es por ello que Buiap debe conectar con el cliente a través del consumidor final, haciendo foco en uno de los aspectos más importantes: la alimentación y salud de la familia.

En otras palabras, Buiap debe decidir cómo crear su marca y con qué relacionarla. Uno de los conceptos que más se podrían adaptar a lo que Buiap quiere mostrar es el de *lovemarks*, desarrollado por Kevin Roberts, un empresario británico que tuvo distintos roles importantes en empresas de gran nivel: Gillette, Procter & Gamble (P&G), Pepsi Cola y Saatchi & Saatchi. Gracias a los conocimientos que adquirió a lo largo de sus experiencias laborales, desarrolló el libro "Lovemarks" (2004), donde presenta los 3 atributos que una empresa debería tener para convertirse en una lovemark, una marca verdaderamente amada por los consumidores:

- Misterio
- Sensualidad
- Intimidad

Lo que Kevin Roberts quiere lograr es mostrarle el camino a las empresas para establecer una relación emocional con el cliente, ¿y qué mejor manera de hacerlo que velando por la salud y el bienestar de sus seres más queridos?

Fuente: Lovemarks (2004), de Kevin Roberts.



Buiap debe enfocarse en este aspecto emocional para lograr construir una reputación impecable. Debe contar grandes historias, relacionadas con los consumidores finales, que a su vez inciten a probar la experiencia que genera Buiap en las instituciones educativas, logrando un lazo estrecho no tanto con los clientes (caterings) sino con los consumidores finales (familias). Es por esto que en el presente trabajo se insiste tanto con lograr estar presente en un primer colegio para luego poder dar a conocer la marca. Mostrar relatos reales de consumidores reales y capturar la experiencia en una campaña podría ser la llave para abrir futuras puertas para Buiap.

Plan de acción

El servicio será inicialmente introducido a nivel regional, específicamente la provincia de Buenos Aires. Esto se debe a la gran concentración de instituciones educativas privadas en comparación con el resto del país, un dato ya comprobado en el primer capítulo, “Tendencias”. Una vez que Buiap ya se encuentre funcionando y se expanda el equipo de trabajo, se podrá abarcar más provincias. Al ser un servicio que puede ser mantenido y desarrollado de manera remota, se podría contratar profesionales comerciales de distintas provincias cuya principal función sea vender Buiap a nuevas instituciones a lo largo del país, lo cual potenciaría fuertemente el crecimiento de la empresa. Esta idea se desarrollará con mayor profundidad en el apartado de “Equipo” del presente trabajo.

Como se mencionó en secciones anteriores, la venta de este servicio es estacional ya que depende del ciclo lectivo de las instituciones. Si bien estos tiempos muertos serían aprovechados por Buiap para realizar actualizaciones y mantenimiento de la plataforma, la realidad es que no se generarían ingresos durante las vacaciones de verano e invierno que forman parte del año escolar promedio. Ante esta situación, la mejor alternativa que tiene Buiap es expandir sus unidades de negocio, una vez establecidos en el sector educativo/gastronómico. De esta manera, no se desaprovecharían los recursos invertidos hasta el momento en la plataforma digital. Por ejemplo, se discutió la idea de estar presentes en colonias de verano, las cuales se caracterizan por

ofrecer comidas simples y rápidas a los niños, una desventaja que podría frenar a Buiap en su intención de expansión.

Este negocio podría ser considerado un canal minorista, a diferencia del canal mayorista que representaría a los caterings. Esta distinción se debe a que, generalmente, los caterings que se encuentran en instituciones educativas suelen estar presentes en una o más instituciones. Por el contrario, en las colonias de verano suelen estar presentes comedores improvisados y simples, los cuales se forjan a partir de la presencia de la colonia, no viceversa como sucede en el caso de los colegios.

Existen ciertos riesgos asociados a este camino, tales como la potencial elasticidad de la demanda, la modalidad informal que caracteriza a estas organizaciones pero, por sobre todo, la posibilidad de que los niños lleven sus propios almuerzos, situación similar a la inicialmente planteada en el caso de los colegios. Esto reduciría considerablemente los ingresos que se podrían obtener; sin embargo, el principal objetivo no es generar beneficios para la empresa, sino generar los ingresos suficientes para mantener las actividades esenciales funcionando, aprovechar los tiempos muertos para mejorar el servicio y potenciar el reconocimiento de la marca.

Por lo tanto, Buiap necesita estar presente en colonias de verano con características particulares. Para que la experiencia sea lo más óptima posible, estas instituciones deberían reunir los siguientes requisitos: zona Buenos Aires o CABA, comedor dentro de sus instalaciones, consumidores finales de mediano-alto poder adquisitivo, gran cantidad de consumidores finales, jornada completa, entre otros. A continuación, se listan algunas de las colonias de verano que fueron mencionadas por el diario Clarín en una nota del 2019; dichas colonias creemos que reúnen las características previamente mencionadas y permitirían a Buiap expandir su negocio:

- **Swim**, en Parque Norte. Página web: <https://parquenorte.com/>
- **Club de Amigos**, en Palermo. Página web: <https://www.clubdeamigos.org.ar/colonia-en-verano.htm>

- **Comunicaciones**, en Agronomía. Página web:
<http://www.clubcomunicaciones.com.ar/index.php/colonia>
- **Vacaciones Alegres**, en Ferro: Página web:
<https://vacacionesalegres.ferrocarriloeste.org.ar/>

La ventaja es que, al ser un nuevo nicho muy similar al que ya atendería Buiap, no es necesario realizar grandes modificaciones a la plataforma. Por lo tanto, es fácilmente adaptable a este nuevo ambiente, el cual podría ser la solución a los tiempos muertos, consecuencia del ciclo escolar.



Operaciones del Negocio

Buiap es un servicio que se basa en una plataforma digital, es decir que no es considerado un bien tangible, lo cual tiene ciertas implicancias que afectarán considerablemente las operaciones del negocio.

Una de las ventajas que se desarrollarán con mayor profundidad en el capítulo “Equipo” es la posibilidad de contratar profesionales a lo largo del país. Si bien el desarrollo de una plataforma digital requiere de una fuerte inversión inicial en tecnología y conocimiento, al comienzo Buiap no tendría empleados ubicados en la misma zona geográfica, lo cual evitaría, por ejemplo, el costo resultante de alquilar oficinas. ¿Cuál es la alternativa que proponemos para Buiap? Espacios de *coworking*, es decir, oficinas abiertas que incitan a la cooperación y a los vínculos sociales entre profesionales. Estas serían utilizadas cuando el equipo de Buiap necesite reunirse para trabajar en proyectos y establecer objetivos en común. Las reuniones podrían realizarse una vez a la semana para el equipo fundador y una vez al mes para el equipo completo más cercano por medio de plataformas de videoconferencia.

La principal desventaja que conlleva este tipo de modalidad de trabajo y el tipo de servicio ofrecido es la gran inversión en tecnología que se deberá realizar. Dependiendo de la modalidad de contratación, los costos en tecnología varían: si se decide contratar *freelancers* para el desarrollo de proyectos específicos, no se generaría un costo en compra de computadoras, por ejemplo; en caso de optar por contratar programadores remotos en relación de dependencia cuyo principal objetivo sería el mantenimiento de la plataforma, sí se deberían adquirir equipos.

Lo óptimo para el momento en el que se encuentra una empresa como Buiap sería que el grupo fundador se enfoque dos pilares: el desarrollo y mantenimiento de la plataforma (realizar pequeñas mejoras y en adaptarla a nuevos clientes) y atención al cliente (responder consultas, tomar los reclamos

y convertirlos en mejoras del servicio). Sin embargo, el grupo fundador es reducido y es necesario destacar que el ciclo de vida de la empresa presentaría variaciones estacionales en la producción o, más específicamente, en el mantenimiento y desarrollo de la plataforma.

¿A qué nos referimos con que la producción varía? Básicamente, nos referimos a que el desarrollo de la plataforma tendrá picos de alta producción, tanto en la programación como en la atención al cliente/consumidor final. Por ejemplo, cuando se sumen nuevos colegios al servicio. Para resolverlo de la manera más eficiente y menos costosa, se podría contratar *freelancers* para realizar proyectos puntuales de mejora y adaptación y para atender las consultas y reclamos de las familias. De esta manera, se incurrirá al costo una vez que se haya firmado el contrato y se hayan asegurado futuros ingresos para la empresa. Finalmente, una vez que el negocio ya tenga una mayor envergadura, se podría contratar profesionales en relación de dependencia.

En resumen, ¿cómo sería el proceso de producción de un servicio como Buiap?

1. MVP (Minimum Viable Product): tal como se ha mencionado previamente, Buiap ya ha desarrollado un producto mínimo viable capaz de ser presentado y puesto en funcionamiento. Esto permitirá causar un mayor impacto a la hora de presentar el servicio en las reuniones iniciales y dará pie a la posibilidad de testear el servicio en tiempo real, cautivando la atención de aquellos actores esenciales en el crecimiento de la empresa: el colegio y el catering.
2. Adaptación a la institución educativa: la plataforma deberá ser adaptada a las características y necesidades del colegio. Por ejemplo, debe ser capaz de manejar el volumen de tránsito que tendrá la página, incorporar los platos específicos que ofrece el catering (y actualizarlos constantemente), cubrir las necesidades alimenticias de los alumnos y establecer una manera de comunicación constante con las familias presentes en dicho establecimiento. Aquí también es importante destacar la necesidad de contratar servicios tercerizados, tales como

fotografía para la presentación de los platos disponibles en la plataforma.

3. Proyectos de mejora: se tendrán en cuenta los comentarios/reclamos de los clientes y los consumidores finales, los cuales serían la principal fuente de posibilidades de mejora. Esto sumado a la incorporación de nuevas perspectivas provenientes de los freelancers, permitirá mejorar constantemente el servicio y pulirlo lo máximo posible para futuros contratos.
4. Incorporación de nuevas instituciones educativas: una vez pulido el servicio y la manera de trabajar fluidamente dentro del equipo, se podrá incorporar nuevos colegios con un costo marginal de producción cada vez menor, debido principalmente a la experiencia que ha ido adquiriendo el equipo y la posibilidad de invertir recursos en la empresa. Por ejemplo, así como se ha contratado un fotógrafo al momento de incorporación de un colegio, también se deberá contratar a terceros para desarrollar una campaña de publicidad que aumente el reconocimiento de la marca.

El proceso de producción de Buiap será desafiante y, por momentos, incierto. Pero toda gran recompensa implica un gran esfuerzo.

Costos, Finanzas e Inversión

UAI (Utilidad Antes de Impuestos o Intereses)²

¿Cómo podemos estimar la demanda y, como consecuencia, las ventas de Buiap por los próximos tres años? ¿Cómo serían las ventas y los costos del año de lanzamiento? ¿En cuánto tiempo se recuperará la inversión realizada? Todas estas preguntas son los lineamientos a responder cuando evaluamos la rentabilidad y la potencial inversión de un emprendimiento. Para explicar con mayor profundidad la rentabilidad del proyecto, la tabla de flujos de fondos será desglosada en secciones: Ventas, Costos y Amortización y Análisis financiero.

Ventas

Para poder calcular un flujo de fondos del emprendimiento, comenzaremos por el cálculo de las ventas estimadas:

Ventas por establecimiento			
Precio promedio de plato de almuerzo en comedor	\$ 3,88	\$ 4,46	\$ 5,13
Cantidad de establecimientos educativos privados		6.582	
Cantidad de alumnos en estab. ed. priv.		1.669.007	
Porcentaje de alumnos que almuerzan diariamente		20%	
Promedio de alumnos que almuerzan diariamente	51,00	51,00	51,00
Ventas diarias por establecimiento	\$ 197,65	\$ 227,30	\$ 261,39
Porcentaje de beneficio diario de Buiap		10%	
Ingreso diario de Buiap por establecimiento	\$ 19,77	\$ 22,73	\$ 26,14
Días hábiles mensuales (promedio)		20	
Ingreso mensual de Buiap por establecimiento	\$ 395,30	\$ 454,60	\$ 522,79
Ciclo escolar (medido en meses)		9	
Ingreso anual de Buiap por establecimiento	\$ 3.557,71	\$ 4.091,36	\$ 4.705,07
Precio promedio de plato de almuerzo en comedor	\$ 3,88	\$ 4,46	\$ 5,13

² Los valores presentados en este capítulo están representados en dólares americanos. Tipo de cambio del dólar oficial al 17 de diciembre de 2020: \$82,57.

Como fuente de información de los datos presentados se utilizaron la Base de Datos por Escuela 2019 y el Padrón Oficial de Establecimientos Educativos, ambos archivos provenientes del Ministerio de Educación de la Nación (2020), para calcular la cantidad **promedio de alumnos que asisten a establecimientos educativos privados en CABA y Provincia de Buenos Aires**, de los cuales, según información recolectada de los caterings, un 20% aproximadamente almuerza en el establecimiento.

Por lo tanto, tenemos un promedio de 51 alumnos que almuerzan diariamente. Este dato multiplicado por el valor del plato promedio y por el porcentaje de beneficio que tendría Buiap (el cual asumimos que no varía en el tiempo), nos da como resultado el ingreso diario de Buiap por establecimiento (los resultados varían acorde al año de referencia ya que el valor de los platos aumenta). Finalmente, este monto es multiplicado por la cantidad de días promedio en un ciclo lectivo y resulta en el ingreso anual de Buiap por establecimiento.

A su vez, la cantidad de establecimientos fue estimada en base a los dos licenciamientos con los que cuenta un catering promedio. De esta manera, se espera que el primer año se logre un contrato con un catering, para el segundo año con tres y, finalmente, se espera un contrato con un catering de mayor envergadura como Cooks para el tercer año, lo cual resultaría en Buiap estando presente en 16 establecimientos educativos.

	2021	2022	2023
<i>Precio unitario - plato</i>	\$ 3,88	\$ 4,46	\$ 5,13
<i>Cantidad de establecimientos</i>	2	6	16
Ventas totales	\$ 7.115,42	\$ 24.548,19	\$ 75.281,11

Costos y Amortizaciones

Al requerir una inversión de tanta magnitud como exige el desarrollo de una aplicación, los costos y las amortizaciones toman especial importancia a la hora

de calcular los flujos de un emprendimiento. En el caso de Buiap, al ya tener la página web desarrollada y funcionando, tomamos como inversión inicial el desarrollo de la plataforma. Dicha plataforma consta de una aplicación apta para sistemas android y IOS para el usuario.

		Costo por hora	Costo diario	Costo mensual	Costo total
Aplicación Android y IOS	Desarrollador Android	\$ 25,00	\$ 150,00	\$ 3.000,00	\$ 15.000,00
	Desarrollador IOS	\$ 25,00	\$ 150,00	\$ 3.000,00	\$ 15.000,00
	Desarrollador Backend	\$ 25,00	\$ 150,00	\$ 3.000,00	\$ 15.000,00
Cantidad de horas diarias		6			
Cantidad de días hábiles		20			
Cantidad de meses (aplicación)		5			
Inversión Inicial					\$ 45.000,00

Todos los valores están expresados en dólares americanos

Por un lado, para el desarrollo de la aplicación de usuario se necesitarán un programador android, un programador IOS y un programador backend, los cuales estimamos que cobrarán \$25 dólares americanos la hora cada uno en base a datos actualizados del mercado y trabajarán durante aproximadamente 5 meses.

Como muestra la tabla, la inversión total sería de \$45.000 dólares para desarrollar la aplicación android y IOS para los usuarios. Se realizará un análisis de rentabilidad por un período de tres años, durante el cual se amortizará la inversión inicial. De esta manera, resultaría en una amortización de \$15.000 dólares por año.

Sumado a la inversión inicial, también debemos tener en cuenta los costos fijos que conlleva el emprendimiento. Como se mencionó anteriormente, el primer año no se contrataría personal, sino que el equipo fundador tomaría las tareas fundamentales hasta conseguir cierta cantidad de colegios. De esta manera, estaríamos reduciendo costos durante el primer año de lanzamiento. Ya a partir del segundo año se estima que, al crecer el nivel de ventas, se contrataría un profesional adicional en relación de dependencia para sumar al equipo de ventas, situación que se repetiría durante el tercer año.

Entonces, la sección de Costos y Amortización se podría resumir con la siguiente tabla:

	2021	2022	2023
<i>Costos Fijos</i>			
Sueldo Vendedores	\$ -	\$ (5.813,25)	\$ (13.079,81)
CCSS Vendedores	\$ -	\$ (1.162,65)	\$ (2.906,62)
Amortizaciones (aplicación incluye sueldo socios)	\$ (15.000,00)	\$ (15.000,00)	\$ (15.000,00)
Subtotal	\$ (15.000,00)	\$ (21.975,90)	\$ (30.986,43)

Análisis financiero

Finalmente, sumando las secciones recientemente presentadas, obtenemos el UAII, es decir, la Utilidad Antes de Impuestos o Intereses. ¿Por qué utilizamos este resultado para reflejar los flujos del negocio? Porque es la principal medida a la hora de comparar proyectos ya que permite calcular el número de unidades que, en este caso, Buiap debería vender para alcanzar el punto de equilibrio y, también, permite calcular la cantidad necesaria para obtener una mayor rentabilidad por unidad de producto, es decir, tener una mayor utilidad operacional. Esto se debe a que

$$\text{UAII (Utilidad Operacional)} =$$

$$\text{MC (Margen de Contribución)} - \text{CFO (Costos Fijos Operacionales)}$$

De esta manera, se define el punto de equilibrio operacional como aquel donde UAII es igual a cero. En otras palabras, donde el margen de contribución es igual a los costos fijos de operación. Por lo tanto, si la contribución marginal es mayor a los costos, la empresa tendría beneficios operativos, como es el caso de Buiap.

Como se puede observar en la siguiente tabla, la UAII da un resultado positivo, por lo que podríamos inferir que con el nivel de ventas que se manejaría desde el primer año se obtienen beneficios a nivel operacional.

	2021	2022	2023
<i>Precio unitario - plato</i>	\$ 3,88	\$ 4,46	\$ 5,13
<i>Cantidad de establecimientos</i>	2	6	16
Ventas totales	\$ 7.115,42	\$ 24.548,19	\$ 75.281,11
<i>Costos Fijos</i>			
Sueldo Vendedores	\$ -	\$ (5.813,25)	\$ (13.079,81)
CCSS Vendedores	\$ -	\$ (1.162,65)	\$ (2.906,62)
Amortizaciones (aplicación incluye sueldo socios)	\$ (15.000,00)	\$ (15.000,00)	\$ (15.000,00)
UAI (Utilidad Antes de Impuestos o Intereses)	\$ (7.884,58)	\$ 2.572,29	\$ 44.294,68

Una vez calculada la UAI, es necesario sumar las amortizaciones que fueron descontadas para poder calcular el FEO (Flujo Efectivo Ordinario) ya que no implican un egreso de dinero.

	2021	2022	2023
UAI	\$ (7.884,58)	\$ 2.572,29	\$ 44.294,68
Amortizaciones (aplicación incluye sueldo socios)	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
FEO sin IG	\$ 7.115,42	\$ 17.572,29	\$ 59.294,68

Como resultado, obtenemos el FEO sin tener en cuenta los impuestos. Si a esto le sumamos el FEI, es decir, el Flujo Efectivo de Inversión, el cual representa la inversión inicial, obtenemos el FFN (Flujo de Fondos Netos). A partir de este resultado final, podemos utilizar distintas herramientas que nos permitirán evaluar la rentabilidad del emprendimiento, tales como el período de recupero y el NPV (Net Present Value).

Finalmente, teniendo en cuenta la inversión inicial realizada, los Flujos de Fondos Netos serían como en el siguiente gráfico:

	2020	2021	2022	2023
FEO sin IG		\$ 7.115,42	\$ 17.572,29	\$ 59.294,68
FEI	\$ (45.000,00)			
FFN	\$ (45.000,00)	\$ 7.115,42	\$ 17.572,29	\$ 59.294,68
Período de recupero	\$ (45.000,00)	\$ (37.884,58)	\$ (20.312,29)	\$ 38.982,39
WACC	27,24%			
NPV	\$227,47			

Para observar el análisis financiero desglosado por mes del año 2021, dirigirse a Anexo V.

¿Cómo fue calculada la tasa de descuento o WACC (Weighted Average Cost of Capital)? Gracias a la ayuda de Sofía Menshikoff, socia fundadora de Buiap y estudiante de la carrera de Finanzas en la Universidad de San Andrés, hemos podido calcular un costo del capital promedio utilizando el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), un modelo que establece que “the expected risk premium on each investment is proportional to its beta” (Brealey, Myers, Allen, Myers, Stewart C, & Allen, Franklin, 2017, pp. 228). En otras palabras, los autores buscan establecer que el “beneficio adicional” de una inversión depende directamente de qué tan riesgosa es dicha inversión en comparación con otras.

Dado que la empresa cobra con un método de comisión por plato vendido suponemos que asume el riesgo del sector gastronómico. Observamos la beta a 3, 5 y 7 años del sector, a partir de la base de datos de Damodaran estimada a 3 años³, y podemos inferir que esta se mantiene relativamente estable para todos los periodos analizados ya que oscila entre los valores de 0.61 y 0.74.

Para la tasa libre de riesgo, se utilizó la tasa libre de riesgo de un bono soberano de Estados Unidos a 10 años al momento de la valuación, es decir, al 8 de diciembre de 2020. Dado que el emprendimiento se encuentra en la Argentina, esta tasa fue ajustada por la prima de riesgo país a la misma fecha.

La prima de riesgo país está dada por la diferencia de rendimiento del Bono de

³ Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

largo plazo de EEUU⁴ y el Bono de largo plazo de Argentina. Tomaremos para este último la información de los Bonos de la Nación Argentina emitidos en pesos a una tasa: Badlar privada + 200 bp, los cuales vencen el 03/04/2022. La tasa badlar utilizada también fue la emitida al momento de la valuación. A su vez, se estimó también el rendimiento del mercado, para lo cual se utilizaron los rendimientos históricos del Merval desde su fecha de creación 03/06/1986 hasta el presente, con el fin de estimar mayores ciclos económicos. Dados estos datos, se estimó el costo del capital propio.

Ahora bien, resulta necesario estimar el costo de la deuda. Para ello, utilizamos como base la tasa de préstamo a PyME ofrecida por el Banco Central⁵. Por otro lado, si bien el emprendimiento no cuenta con capital propio, se utilizará el ratio promedio de deuda/capital propio del sector para estimarlo. Siendo este ratio de 41.65% D/E, el ratio para estimar el capital propio será su complemento, es decir, 58.35%. El dato fue obtenido también de Damodaran, A.

Finalmente, con toda la información recolectada, estamos en condiciones de calcular el WACC.

Beta	0,65
RUS 10yr Treasury 08.12.20	0,920%
Tasa Badlar 08.12.20	34,375%
Spread sobre Badlar	2,000%
Rlibre de riesgo Argentina	36,38%
Prima de riesgo	35,46%
Rmercado - Merval histórico	25,34%
Costo equity	29,20%
Costo de deuda	35%
D / (E+D) Promedio del sector	41,65%
E / (E+D)	58,35%
Tasa impositiva	30%
WACC	27,24%

⁴ Fuente:

<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

⁵ Fuente:

<https://www.ambito.com/economia/mipyme/el-banco-central-lanza-nuevas-lineas-creditos-pymes-tasas-del-24-al-35-n5140689>

Gracias a la tasa de descuento calculada, podemos observar que el NPV (o Valor Actual Neto, VAN) es claramente positivo, lo cual implica que el proyecto es rentable en un plazo de tres años y generará mayores ingresos (valuados al presente) que la inversión inicial necesaria. Además, podemos demostrar el tiempo que tomará recuperar la inversión: en base al Flujo de Fondos Netos realizado, se recuperará en su totalidad a principios del año 2023, es decir, el tercer año de vida del emprendimiento.

Es por ello que los socios fundadores de Buiap decidieron representar su capital con acciones y vender cierto porcentaje de ellas como método de financiamiento. Esto demuestra la gran confianza en el proyecto ya que creemos que el futuro de la empresa planteado en este capítulo es atractivo y una gran oportunidad para los potenciales inversores.



Equipo

El equipo fundador se encuentra formado por Sofía Menshikoff, alumna de la carrera de Finanzas en la Universidad de San Andrés, Stefano Frontani y Giacomo Frontani, ambos ingenieros industriales de la Universidad Tecnológica Nacional. Actualmente, cada uno de los socios posee el 33,3% de la participación accionaria. El rol de Sofía M. se basa principalmente en los aspectos administrativos y comerciales del negocio: investigación de mercado, contacto con potenciales clientes, desarrollo de las propuestas comerciales específicas de cada cliente, entre otros. Por otro lado, los roles de Stefano F. y Giacomo F. se enfocan en la programación: el desarrollo de la página web, su mantenimiento, aplicación de nuevas funcionalidades, actualizaciones.

Entonces, ¿qué aporta cada socio-fundador a Buiap? Stefano F. y Giacomo F. aportan los conocimientos técnicos y especializados a la hora de crear una página web funcional. Sofía M. complementa estos conocimientos técnicos mediante su visión estética y comercial personalizada. Ella se coloca en los zapatos del cliente, evalúa sus necesidades y las transmite al resto del equipo, que luego se encargará de la implementación y puesta en marcha de la “solución”.

Próximos integrantes

Si bien la empresa aún está conformada sólo por su equipo fundador, hay funciones clave que quedan por cubrir: administrativo/contable, programación, equipo nutricional, principalmente. Sin embargo, ya que el emprendimiento se encuentra en sus inicios, se incorporarán personas una vez que se efectivice una inversión en el emprendimiento por parte de un tercero. De esta manera, con los nuevos fondos, se podrá cubrir los puestos necesarios y comenzar a enfocarse en el crecimiento de la empresa.

Un aspecto importante a destacar es la posibilidad de trabajo remoto para los especialistas en programación. Esto no sólo se presenta como un atractivo para los postulantes, sino que también permitirá a Buiap no limitar el talento geográficamente: al ofrecer la posibilidad de trabajo remoto, con reuniones semanales/quincenales para establecer objetivos de equipo y personales claros, se generarán mayores posibilidades de encontrar la persona adecuada para el trabajo. Además, el área de programación requiere de una gran carga laboral individual, lo cual permite que esta modalidad de trabajo sea atractiva para el profesional. Por otro lado, si el equipo fundador decide no contratar programadores a tiempo completo ya que podrían cubrirlo ellos mismos, existe otra modalidad de trabajo muy popular en este campo de trabajo: freelance, un término utilizado para referirse a personas contratadas con el único objetivo de realizar ciertos proyectos/tareas. Al ser una modalidad de pago que se conformaría por un monto inicial y el resto una vez entregado el trabajo, le daría la oportunidad a Buiap de continuar mejorando su plataforma sin la necesidad de contratar un empleado de tiempo completo, teniendo en cuenta los costos que conlleva. Sería una excelente y rentable alternativa para los primeros pasos de la empresa en su expansión, junto con la tercerización del servicio de nutrición necesario desde los inicios.

Este pensamiento también puede extrapolarse al área comercial: como se mencionó previamente, contratar profesionales comerciales distribuidos geográficamente permitiría a Buiap tener una gran exposición y presencia a lo largo del país. Estos profesionales trabajarán mano a mano con una de las fundadoras de la empresa, Sofía M., quién sería la persona responsable de la capacitación y el contacto inicial con todas las instituciones. Una vez capacitado el equipo de ventas en cada provincia, la empresa continuará creciendo, desarrollando su cartera de clientes e incorporará personal de ventas/administrativo. Además, cabe destacar que Buiap cuenta con servicios tercerizados, tales como abogacía y contaduría, los cuales podrían convertirse en puestos fijos dentro de la empresa.

Aspectos Legales

¿Qué tipo de sociedad se adaptaría mejor a las necesidades que Buiap presenta? El equipo fundador decidió que la mejor opción sería crear una SAS, es decir, una sociedad por acciones simplificada. ¿Por qué? Este tipo societario es el que más se recomienda para emprendimientos por distintos motivos:

- El aporte mínimo es de dos veces el salario mínimo vital y móvil.
- La inscripción de la SAS se realiza en 24 horas, plazo en el cual obtendrá una cuenta bancaria y CUIT, es decir que el grupo fundador de Buiap podrá obtener una sociedad lista para operar comercialmente en un día.
- La representación del capital se realiza por medio de acciones de libre transferencia. También se pueden crear distintas acciones y otorgarles distintos valores, lo cual soluciona una problemática que se suele presentar en el caso de los emprendedores, que muchas veces necesitan de diferentes tipos de socios e inversores. De esta manera, se pueda diseñar y facilitar la captación de fondos para su emprendimiento.
- La libertad contractual, comparando con una SRL o SA, permite elaborar la forma interna de la sociedad, es decir que puede tener varios socios o ser unipersonal.

En resumen, comparada con el resto de los tipos de sociedades, la SAS es menos compleja y costosa de crear.

En cuanto a regulaciones que afectan al emprendimiento, todavía no se ha establecido una clara definición de “plataformas digitales”, por lo que si se estableciera una ley específicamente para este tipo de negocios, podría ser demasiado abarcativa, y las empresas podrían encontrar huecos para evitarla, o demasiado específica, y la ley quedaría obsoleta en poco tiempo debido al avance constante de la tecnología (Estefanía Devoto, 2020).

Sin embargo, existen leyes generales que aplican a Buiap, tales como Ley de Defensa del Consumidor y la Ley de Protección de Datos Personales (ya que Buiap actúa como intermediario entre los caterings y sus consumidores), el Código Civil y Comercial de La Nación y la Constitución Nacional.

Enfocándonos en la Ley de Defensa del Consumidor, la empresa debe tener especial cuidado, ya que estamos tratando con consumidores hipervulnerables debido a su edad (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, 2020). Es por ello la importancia de transparencia en todo el proceso y el servicio ofrecido y la atención constante a los reclamos o sugerencias de los consumidores.

Además, la plataforma de Buiap cuenta con recolección de datos personales, principalmente el historial de comidas de los usuarios. Aquí también entra en juego la Ley de Protección de Datos Personales y la importancia de la relación con la institución educativa, ya que este será el agente intermediario a la hora de solicitar consentimiento sobre los datos personales de los usuarios. La Agencia de Acceso a la Información Pública de la Nación (2020) informa, dirigiéndose a los titulares de datos personales, que “Deben informarte previamente y en lenguaje claro: la finalidad, las consecuencias, los destinatarios y en caso que se almacenen en una base de datos, el nombre y los datos de contacto del responsable para que puedas ejercer tus derechos.”

En conclusión, Buiap debería definitivamente asesorarse por profesionales antes de insertarse en una nueva institución educativa a modo de evitar problemáticas en un futuro, principalmente porque no hay leyes específicas sobre la regulación de plataformas digitales y las leyes generales que sí aplican deben ser analizadas cuidadosamente y aplicadas al caso de estudio.

Plan de Implementación y Riesgos

¿Cómo pueden las empresas superar los desafíos en el presente y en el futuro? Una forma consiste en ver a los desafíos como oportunidades para mejorar los procesos y cadenas de valor existentes o para crear otros nuevos e innovadores. (Krajewski, Ritzman, Malhorta, Ritzman, Larry P, Malhorta, Manoj K, y Krajewski, Lee J. , 2008. p. 16)

El presente capítulo se desarrollará tal como sostienen los autores: no sólo se plantarán los desafíos y riesgos que Buiap deberá afrontar, sino que también se analizarán como oportunidades de mejora para la empresa. Al encontrarnos en un sector híbrido como lo es la combinación del sector gastronómico con el tecnológico, los riesgos aumentan considerablemente. Además, debemos tener en cuenta que el sector educacional también tendrá un gran impacto en la estructura de Buiap, ya que allí radica su core business. En otras palabras, Buiap corre los mismos riesgos que una institución educativa, un comedor y una plataforma digital combinados.

Educación: suspensión de clases

La suspensión de clases, bajo cualquier motivo subyacente, es un factor crítico en el plan de negocios de Buiap. Al ser un servicio que se ve interrumpido si no se encuentran los consumidores finales en el establecimiento (el servicio no se puede brindar de manera remota), tiene un alto riesgo de no percibir ingresos en estos periodos.

¿Cómo puede Buiap afrontar esta situación? Básicamente, expandir sus unidades de negocio. Tal como se mencionó previamente, una opción viable para las vacaciones de verano sería las colonias. Sin embargo, la situación que planteamos es diferente: tomemos como ejemplo que las escuelas suspenden

sus clases por un año, por cualquier motivo, ¿qué puede hacer la empresa en este nuevo escenario? La opción menos costosa en términos de recursos sería implementar un sistema de gestión similar al de un catering. Es decir, ¿cómo obtienen ingresos fuera cuando no hay clases? En promedio, las respuestas posibles suelen ser dos: eventos o comedores laborales. Si bien el área de eventos es muy interesante para explorar, tenemos que tener en cuenta que si las clases se suspenden por algún motivo urgente, necesitamos que el tiempo de respuesta de Buiap sea el menor posible. Por lo que, lo ideal sería realizar mínimas modificaciones para adaptar el sistema al mundo laboral. Un claro ejemplo del éxito de esta estrategia es Cooks, empresa que tiene como clientes tanto los colegios como empresas en simultáneo, es por ello que Cooks es el principal aliado que Buiap debería perseguir.

Por lo tanto, la mejor opción ante la suspensión de clases sería expandir Buiap a otra unidad de negocio: empresas. Se podría continuar utilizando la plataforma realizando mínimas modificaciones, especialmente en fábricas debido a su gran concentración de consumidores finales. En este caso, sería necesario modificar el modelo de negocios para establecer como cliente a la empresa misma. ¿Cuáles son los beneficios que cosecharía? Básicamente, los mismos beneficios que los clientes de Buiap obtienen bajo su actual modelo de negocios (mencionados en el primer capítulo del presente trabajo). Sin embargo, es necesario destacar que las empresas suelen valorar más la eficiencia y el ahorro de tiempo, por lo que Buiap tendría un atractivo extra en dicho sector. A modo de conclusión, sería un camino interesante para expandir Buiap una vez instalado en colegios, para mejorar los propios procesos y poder adquirir clientes de mayor envergadura.

Gastronomía: licenciamiento

Recordemos que previamente se ha considerado la relación con los caterings como una ventaja, ya que permitiría a Buiap insertarse en varias instituciones educativas a la vez. Sin embargo, la realidad es que así como Buiap se beneficia de su relación con los caterings, también comparte sus mismos riesgos. Uno de los principales riesgos que tiene un catering presente en un

colegio es el licenciamiento, es decir, el permiso que obtiene el catering para operar y alimentar a los niños en el ambiente escolar. El problema que analizaremos es la falta de poder de decisión de Buiap sobre el licenciamiento del comedor escolar.

¿En qué afecta a Buiap el licenciamiento del catering? Imaginemos la siguiente situación: Buiap realiza un análisis de los caterings a nivel provincial y define los mejores tres potenciales aliados. Para desarrollar una relación profesional basada en la confianza y el respeto mutuo, es necesario por supuesto invertir recursos, principalmente, tiempo. Por ello, es importante elegir con cautela los caterings con los cuales Buiap podría trabajar, ya que dichos recursos no se podrían recuperar si la relación no funciona.

Asumamos que la inversión genera sus frutos y se establece una excelente relación entre Buiap y dicho catering. Los caterings cuentan generalmente con una licencia anual para operar en dicho establecimiento, por lo que así como el catering depende de obtener la licencia al año siguiente, también Buiap. Si el catering mantiene su excelente servicio a lo largo de los años, Buiap crece con su éxito. El inconveniente surge cuando aparece en escena un catering desconocido, enfocado en obtener la licencia al siguiente año, y la obtiene. Esto significa que todos los recursos invertidos con el primer catering se han perdido y es necesario volver a realizar el esfuerzo y volver a invertir en desarrollar una nueva relación de negocios.

Entonces, ¿cómo afecta a Buiap el cambio de caterings en un mismo establecimiento? Recordemos que la reputación de Buiap se encuentra estrechamente atada a la reputación del catering, por lo que Buiap no sólo debe velar por su imagen sino también por la de sus aliados. Si un nuevo catering no cumple con las características óptimas de un aliado porque, por ejemplo, el colegio y las familias lo eligieron por sus precios más accesibles, Buiap tiene dos opciones: adaptarse al nuevo servicio (y arriesgarse a trabajar con un catering que no es de su elección) o ya no ofrecer el servicio en el establecimiento (un camino que Buiap desearía no verse obligado a tomar). En esta situación, los intereses de la institución educativa no están alineados con los de Buiap.

Es por ello que es tan importante realizar un minucioso estudio sobre los potenciales aliados, tanto los caterings como los colegios. ¿Por qué también en los colegios? Porque estos tienen poder de decisión en la elección del catering, y, por lo tanto, lo óptimo es que sus intereses se encuentren alineados con los de la empresa para luego poder evitar situaciones como la presentada.

Tecnología: competidores fuertes

Es cierto que la principal barrera de entrada en el sector tecnológico es la inversión. Para lograr que sea viable invertir en un proyecto como Buiap, se necesita cierta masa crítica, es decir, un nivel mínimo de consumidores finales/comedores escolares que hagan valer la pena al invertir en Buiap. Es por ello que el objetivo no es contactar colegio por colegio, sino forjar alianzas directamente con los caterings, los cuales ya tienen cierta presencia y respeto de las autoridades escolares. En otras palabras, el negocio iniciaría ya con una ventaja: beneficiarnos de esa historia que el catering ya tiene con los colegios. Y, si bien los caterings no suelen enfocarse en mejorar su servicio como lo haría Buiap, es cierto que hay un número reducido de caterings con un número considerable de colegios, por lo que es imperativo aliarse uno ya establecido en el mercado.

Entonces, si el riesgo no viene por el lado de los caterings, ¿por qué no invertirían en un servicio así, ¿de dónde proviene el riesgo tecnológico? De competidores que ya atravesaron la barrera tecnológica. Un claro ejemplo es AgilPedido, una empresa cuyo servicio surge a partir de la necesidad de comunicación entre los comerciantes y los clientes y ya cuenta con 3,802 negocios, según su página oficial⁶. En sus redes sociales, AgilPedido manifiesta lo siguiente: “Te brindamos la posibilidad de tener tu propia tienda online con una interfaz sencilla para que tus clientes armen su compra y puedas recibir el pedido por WhatsApp”. En otras palabras, es un servicio muy similar a Buiap, diferenciándose en que sus clientes son restaurantes, cafeterías, etc. y no comedores escolares. Por lo tanto, esta empresa ya cuenta con la inversión

⁶ Página web de AgilPedido: <https://agilpedido.com/ar>

tecnológica y la experiencia necesaria para expandir sus unidades de negocio, si así lo quisiera, y sólomente tendría que realizar mínimas adaptaciones.

¿Cómo podría Buiap afrontar esta situación? Estableciendo fuertes relaciones con los principales actores, tales como las instituciones educativas, los caterings escolares y los consumidores finales, mejorando constantemente el servicio brindado y relacionándolo cada vez más con el sector educativo, algo desconocido para este tipo de competidores como AgilPedido. En otras palabras, la mejor opción que Buiap sobreviva y se fortalezca sería convertirse en un híbrido de AgilPedido y Blended, previamente presentado en el primer capítulo del presente trabajo.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

Finalmente, luego del análisis realizado, podemos comenzar a responder las preguntas formuladas en los inicios de este proceso. Las respuestas han ido mutando durante el desarrollo del presente trabajo, lo cual demuestra cómo el contexto y la mentalidad del escritor modifican progresivamente los supuestos establecidos.

Tal como fue planteado al comienzo del presente trabajo, la principal pregunta que buscamos responder fue si Buiap es un emprendimiento rentable y con potencial de crecimiento. Hemos demostrado a lo largo de los capítulos, tanto de manera cualitativa como cuantitativa, que Buiap es un proyecto viable que va a crecer exponencialmente y constantemente. ¿Cómo podemos afirmarlo?

Hemos detectado un nicho de mercado desatendido y lo hemos analizado exhaustivamente con información actualizada que nos permite observar un claro reflejo de la realidad. A partir de ello, diseñamos un modelo de negocios compatible y bien pensado que facilitará el crecimiento de la empresa y su expansión en nuevas unidades de negocio. A su vez, se definió un camino viable para Buiap donde se pudiera utilizar al máximo la capacidad del equipo y de la tecnología disponible. El camino establecido fue defendido con números reales y especialmente analizados para el caso de estudio, demostrando la excelente oportunidad de negocios que representa Buiap. Finalmente, siempre es necesario tener alternativas y analizar los riesgos potenciales para el negocio, y por ello se han detectado los principales en cada sector que abarca Buiap para luego poder idear un plan de reacción ante cada situación.

Sin embargo, ¿cómo podemos responder por la viabilidad del proyecto de manera resumida? Principalmente, por dos motivos, ambos con el mismo nivel de importancia.

El primer motivo se basa en el hecho de que Buiap ha logrado detectar una necesidad claramente insatisfecha, ha actuado rápidamente y se convirtió en el

primer servicio en satisfacerla en la zona y superar las expectativas. La investigación presentada deja en evidencia no solamente la presencia de un mercado desatendido, sino también el gran tamaño de dicho mercado, lo cual equivale a una gran capacidad de expansión de la empresa. Buiap ha avanzado mucho desde que comenzó como una idea en 2016: solidificó su equipo de trabajo, se desarrolló una plataforma comercializable, se logró firmar el primer contrato y, si bien aún no ha comenzado a operar en dicho colegio, se encuentra mejorando y personalizando el servicio constantemente.

Esto fue logrado gracias al esfuerzo constante del equipo fundador, el cual es el segundo motivo en el cual radica el éxito de Buiap. Sus vastos conocimientos tanto en el servicio como en la programación, permitieron crear un equipo de profesionales que se complementa mutuamente. Una de las principales lecciones que nos enseña la universidad es que una única persona no puede ser un especialista en todos los aspectos necesarios para crear un negocio por su cuenta, sino que la acción más inteligente es rodearse de personas con un objetivo en común que complementen la perspectiva del otro. Y esto fue exactamente lo que logró Buiap: formó una sólida base para que luego crecer.

Como punto final, destacaremos la gran ayuda que ha brindado el equipo de Buiap, especialmente, Sofía Menshikoff, quien siempre ha estado presente en el desarrollo de este trabajo, aportando nuevas ideas y generando un alto impacto en el resultado.

Bibliografía

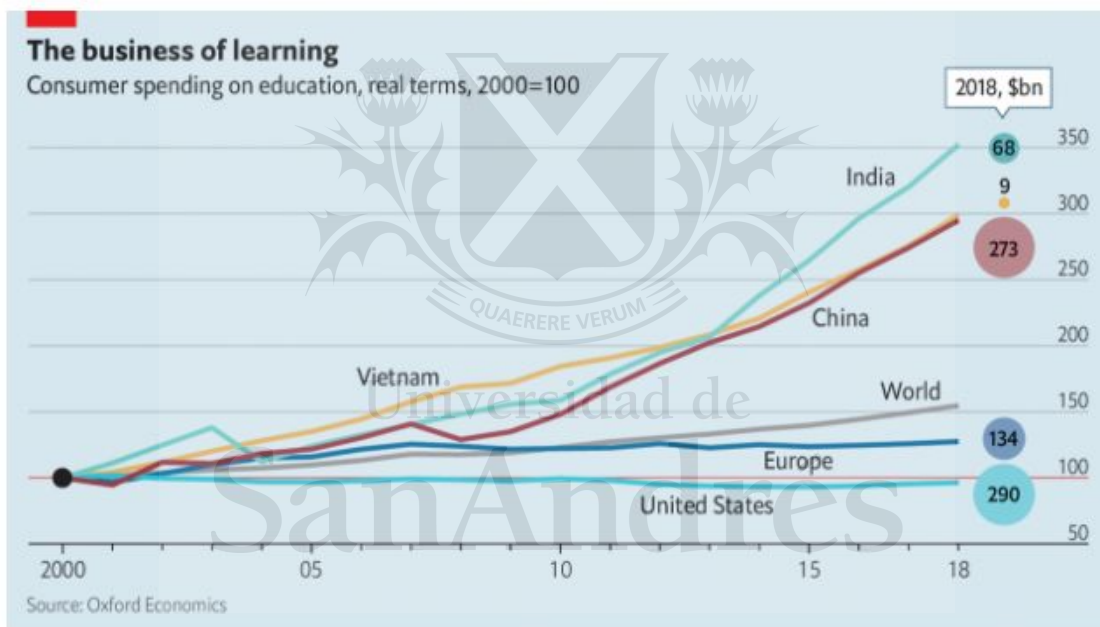
- A class apart. (2019, Apr 13). *The Economist*, 431, 13-14. Recuperado el 3 de noviembre de 2019 de <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2208627369?accountid=28034>
- Agencia de Acceso a la Información Pública de la Nación. (2020). Datos personales: tus derechos. Recuperado el 13 de diciembre de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales/derechos#consentimiento>
- Argentinos por la educación. (2019). El Estado de la educación en la Argentina. Recuperado el 9 de septiembre de 2019 de https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/El_estado_de_la_educacion_Argentina.pdf
- Buenos Aires Data. (2018). Establecimientos educativos. Recuperado el 9 de septiembre de 2019 de <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/establecimientos-educativos/archivo/juqdkmgo-973-resource>
- Brealey, Myers, Allen, Myers, Stewart C, & Allen, Franklin. (2017). *Principles of corporate finance* / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen. (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship* / William Bygrave, Andrew Zacharakis. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Colonias de verano 2020: las mejores opciones para los chicos que pasan el verano en la Ciudad. *Clarín: Ciudades*. Recuperado el 22 de noviembre de https://www.clarin.com/ciudades/colonias-vacaciones-2020-mejores-opciones-chicos-pasan-verano-ciudad_0_fAR-wsjz.html

- Damodaran, A. (enero, 2020). Betas by Sector (US). Recuperado el 9 de diciembre de 2020 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm
- Darín, Claudio (Noviembre, 2018). Marketing Mix: Precio. Clase presentada en la Universidad de San Andrés.
- Devoto, E. (febrero, 2020). Plataformas digitales: el desafío de crear regulaciones modernas. *Abogados.com.ar*. Recuperado de <https://abogados.com.ar/plataformas-digitales-el-desafio-de-crear-regulaciones-modernas/25245>
- Dirección de Información y Estadística. (2020). Mapa escolar. Recuperado el 8 de diciembre de 2020 de <http://mapaescolar.abc.gob.ar/mapaescolar/>
- Dirección Provincial de Estadística. (2018). Censo Provincial de Matrícula Educativa 2017. Recuperado el 5 de septiembre de 2019 de http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Informe_CPME-2017.pdf
- Dirección Provincial de Evaluación y Planeamiento. (2018). El Estado de la Escuela. PBA. Recuperado el 10 de octubre de 2019 de http://www.abc.gob.ar/sites/default/files/el_estado_de_la_escuela.pdf
- Dolan, Robert J. (2000). Note on Marketing Strategy. Harvard Business School Background Note 598-061, October 1997. (Revised November 2000)
- El Banco Central lanza nuevas líneas de créditos para pymes con tasas del 24% al 35%. (15 de octubre 2020). *Ámbito: Economía*. Recuperado el 9 de diciembre de 2020 de <https://www.ambito.com/economia/mipyme/el-banco-central-lanza-nuevas-lineas-creditos-pymes-tasas-del-24-al-35-n5140689>
- Evaluación e Información Educativa. Ministerio de Educación (2020). Base de Datos por Escuela 2019. Recuperado el 02 de diciembre de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/evaluacion-informacion-educativa/bdd>

- Krajewski, Ritzman, Malhorta, Ritzman, Larry P, Malhorta, Manoj K, y Krajewski, Lee J. (2008). Administración de operaciones : Procesos y cadenas de valor / Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhorta ; traducción, María del Pilar Carril Villarreal ; revisión técnica, Françoise D. Brailovsky Signoret ; Katina García Appendini. (8.th ed.). México: Pearson Educación.
- Ministerio de Educación de la Nación (2020). Padrón Oficial de Establecimientos Educativos. Recuperado el 30 de Junio de 2020 de contacto con directivo anónimo de colegio privado.
- Ministerio de Educación y Deportes, SICE. (2017). Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional. Recuperado el 11 de octubre de 2019 de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005678.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. (2020). Ley Simple: Defensa del Consumidor. Recuperado el 13 de diciembre de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/defensa-del-consumidor>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio; [traducido por Lara Vázquez]. Barcelona, España: Deusto.
- Postigo, S. (agosto, 2018). Oportunidades de negocio. Clase presentada en la Universidad de San Andrés.
- U.S. Department of The Treasury (diciembre, 2020). Daily Treasury Yield Curve Rates. Recuperado el 9 de diciembre de 2020 de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Anexos

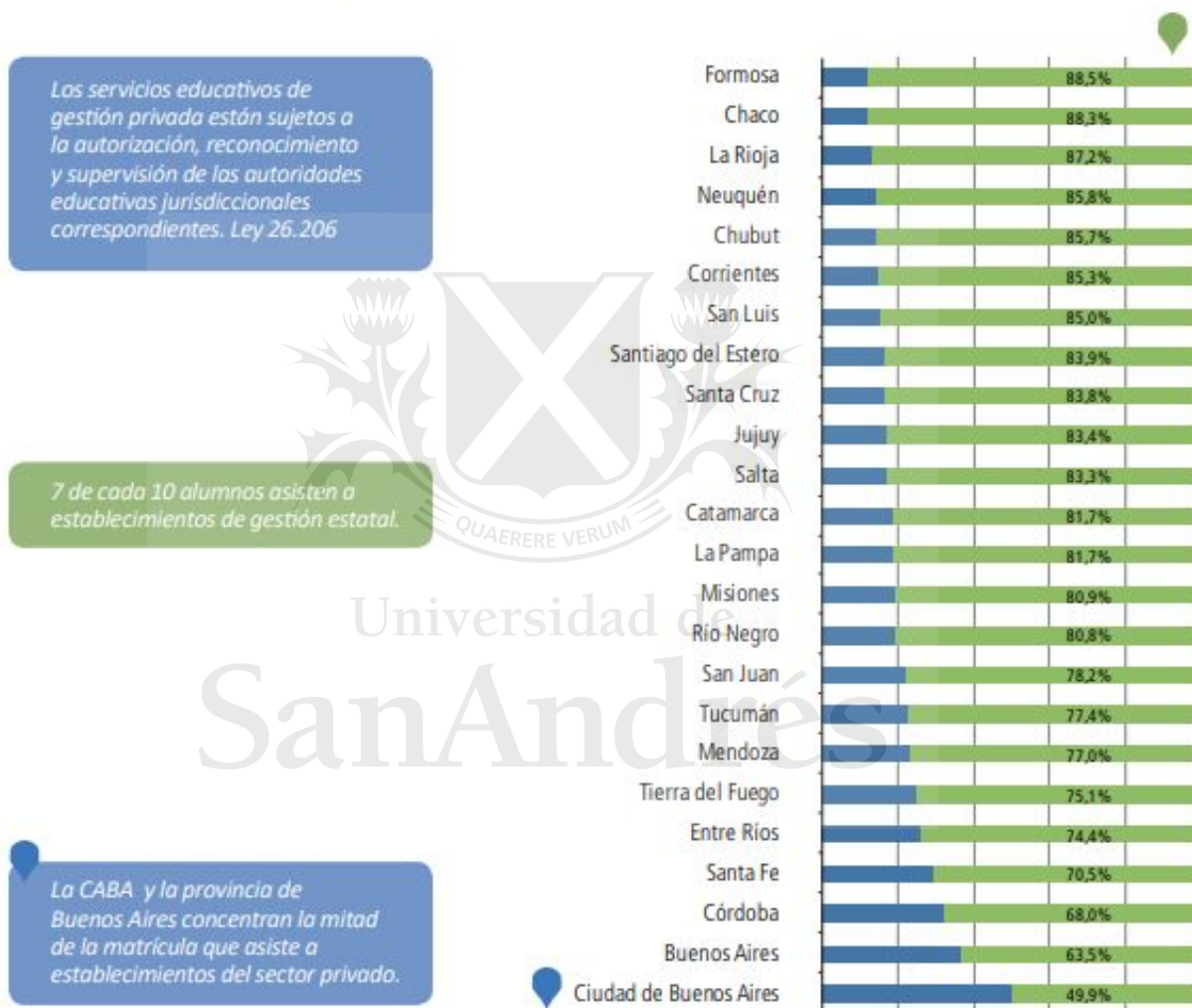
Anexo I – The business of learning. (2019, Apr 13). The Economist, 431, 13-14.
Recuperado de <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2208627369?accountid=28034>



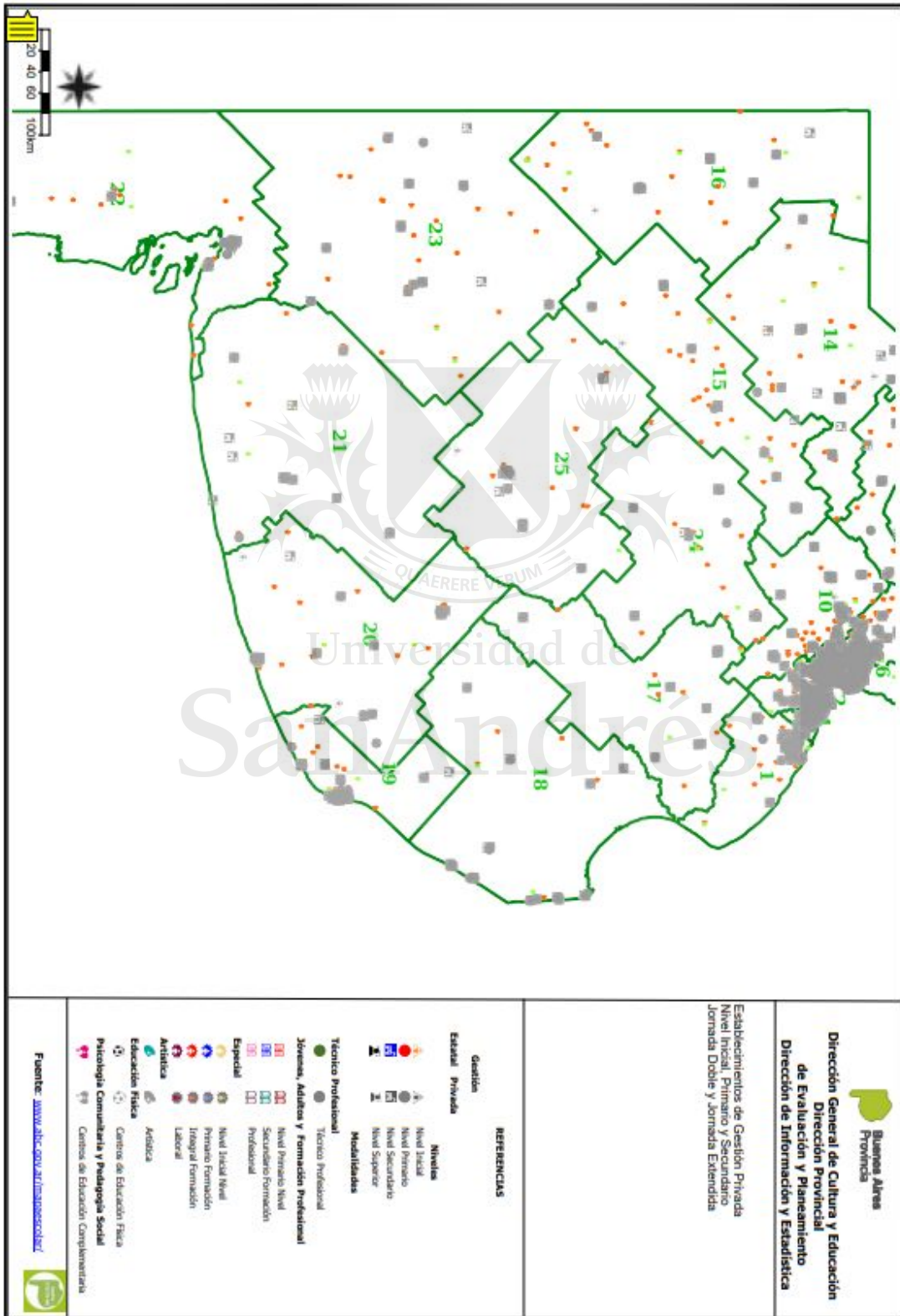
The Economist

Anexo II – Ministerio de Educación y Deportes, SICE. (2017). Educación común (nivel inicial, primario y secundario). Total país. Año 2015. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005678.pdf>

5.7. Educación Común (Nivel Inicial, Primario y Secundario). Total País, Año 2015.
Distribución de la Alumnos según Sector de Gestión (Estatal / Privado) por jurisdicción.



Anexo III – Dirección de Información y Estadística. (2020). Mapa escolar de la distribución de nivel inicial, primario y secundario, de jornada extendida y doble, privado en la provincia de Buenos Aires. Recuperado el 8 de diciembre del 2020 de <http://mapaescolar.abc.gov.ar/mapaescolar/>



Anexo IV – Prototipo del manual del uso de la plataforma. Documento facilitado por Buiap el 07 de diciembre del 2020.

¡Bienvenidos a *buiap*!

A partir de ahora podrán:

- ✓ Pedir el almuerzo online
- ✓ Conocer todos los platos disponibles
- ✓ Controlar los consumos



Toda la información estará disponible en la página web www.buiap.com ingresando desde sus teléfonos celulares o computadoras.



¿Cómo ingresar a la plataforma?



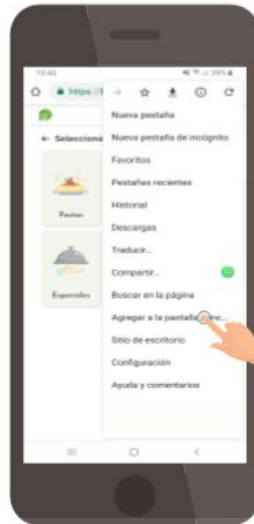
- 1** Ingresá a la página web www.buiap.com desde tu teléfono celular o computadora.
- 2** Registra el **DNI** de tu **hijo**, su nombre, apellido y elegí una contraseña.
- 3** Hacé click en **regístrate** y ¡listo!, serás redirigido a la plataforma.
- 4** **¿Ya tenés una cuenta?** Accedé con el DNI de tu hijo y la contraseña elegida.



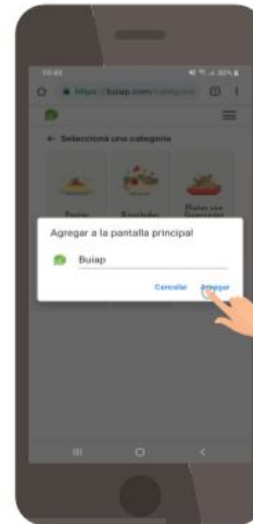
Agregá a Buiap a tu pantalla de inicio (opcional)



Paso 1: Hacé click en los tres puntitos del menú arriba a la derecha.



Paso 2: Tocá en "Agregar a la pantalla principal".



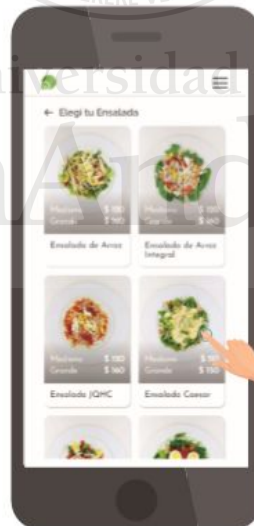
Paso 3: Agregalo y ¡listo!, comenzá a disfrutar del servicio.



¿Cómo realizar el pedido?



Paso 1: Seleccioná la categoría que más te guste.



Paso 2: Elegí el plato.



Paso 3: Revisá y confirmá el pedido.



Mensaje de recordatorio



¡Recordá!

- ✓ Podés realizar **un solo pedido** por día, hasta las **10:30hs**.
- ✓ A partir de las **14hs** podrás ordenar para el **próximo día hábil**.
- ✓ **Retiralo 13:05hs** en la **puerta del colegio** y abonalo en **efectivo**.



Universidad de
¿Dudas o consultas?

San Andrés



Mail de contacto: contacto@buiap.com
sofia.menshikoff@gmail.com



Número de contacto: 15-6688-5868



Anexo IV – Flujo de Fondos estimado de Enero a Diciembre del 2020.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Precio unitario - plato			\$ 320,00	\$ 320,00
Cantidad de establecimientos			2	2
Ventas totales	\$ -	\$ -	\$ 65.280,00	\$ 65.280,00
Costos Fijos				
Sueldo Vendedores				
CCSS Vendedores				
Amortizaciones (aplicación incluye sueldo socios)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)
UAI (Utilidad Antes de Impuestos o Intereses)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)	\$ 28.835,56	\$ 28.835,56

	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Precio unitario - plato	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00
Cantidad de establecimientos	2	2	2	2
Ventas totales	\$ 65.280,00	\$ 65.280,00	\$ 65.280,00	\$ 65.280,00
Costos Fijos				
Sueldo Vendedores				
CCSS Vendedores				
Amortizaciones (aplicación incluye sueldo socios)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)
UAI (Utilidad Antes de Impuestos o Intereses)	\$ 28.835,56	\$ 28.835,56	\$ 28.835,56	\$ 28.835,56

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio unitario - plato	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 320,00	
Cantidad de establecimientos	2	2	2	
Ventas totales	\$ 65.280,00	\$ 65.280,00	\$ 65.280,00	\$ -
Costos Fijos				
Sueldo Vendedores				
CCSS Vendedores				
Amortizaciones (aplicación incluye sueldo socios)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)	\$ (36.444,44)
UAI (Utilidad Antes de Impuestos o Intereses)	\$ 28.835,56	\$ 28.835,56	\$ 28.835,56	\$ (36.444,44)

San Andrés