



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: Food4you

Alumna: María Antonia Geraci

Legajo: 28 050

Mentor: Sergio Postigo

Victoria, Provincia de Buenos Aires,

Julio del 2020



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Trabajo de Graduación
Plan de Negocios: Food4you

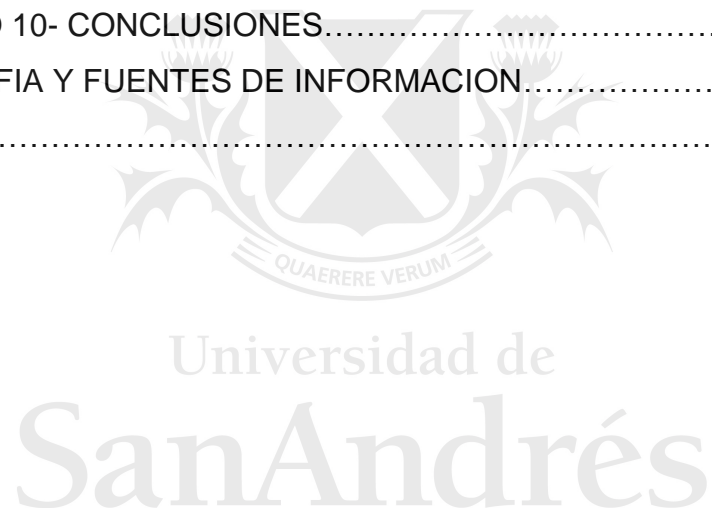
Alumna: María Antonia Geraci
Legajo: 28 050

Mentor: Sergio Postigo

Victoria, Provincia de Buenos Aires,
Julio del 2020

Índice

RESUMEN/ABSTRACT + PALABRAS CLAVES.....	3
CAPITULO 1: INTRODUCCION - Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	5
CAPITULO 2- Análisis del Sector e Investigación de Mercado.....	9
CAPITULO 3- Modelo de negocio (CANVAS).....	18
CAPITULO 4- Plan de Marketing.....	25
CAPITULO 5- Operaciones del Negocio.....	31
CAPITULO 6- Costos, Finanzas e Inversión.....	35
CAPITULO 7- Equipo.....	39
CAPITULO 8- Aspectos Legales.....	41
CAPITULO 9- Plan de Implementación y Riesgos.....	43
CAPITULO 10- CONCLUSIONES.....	46
BILIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION.....	47
ANEXOS.....	50



Agradecimientos

A mi familia por darme la oportunidad y el apoyo incondicional para estudiar durante estos cuatro años.

A la universidad de San Andrés por otorgarme tantas herramientas, valores y conocimientos no solo para los negocios sino también para la vida. Generando un alto impacto tanto a nivel profesional como personal.

A todos los profesores que me acompañaron en este camino, en especial a Sergio Postigo que fue quien me impulsó y motivó a escribir este plan de negocios.

Y por último a quienes me acompañaron siempre, mis amigos de la vida, del colegio, del club y en especial al grupo de UdeSA, porque son de lo mejor y más lindo que me dio la facultad.



RESUMEN/ABSTRACT + PALABRAS CLAVES

El siguiente trabajo presenta un modelo de negocios pensado para cubrir una de las necesidades básicas de las personas: la alimentación. Muchas aplicaciones nuevas están intentando satisfacerlas, como por ejemplo Pedidos Ya¹, Glovo², y Noodle³, pero en este caso se pensó en una plataforma innovadora para Argentina, basada en algunos casos exitosos del mundo como Too Good To Go⁴ y uno local, WINIM⁵, actualmente funcionando en capital federal.

La creación de esta app consiste en que los comercios puedan disminuir el desperdicio de comida diario y a su vez darle un valor adicional.

En un contexto internacional donde el uso de las plataformas móviles va en aumento y penetrando en las distintas esferas de la vida de las personas, en Argentina existe una actividad en desarrollo interesante, pero también con un gran potencial de crecimiento.

Particularmente, el uso de aplicaciones móviles para la industria alimenticia está transitando sus primeros pasos, y recién en los últimos años surgieron las primeras plataformas que permiten establecer a los comercios de comida un nuevo canal de venta. También es importante destacar que, cada vez más las personas toman conciencia acerca del cuidado del medio ambiente y buscan alternativas para poder sumarse y aportar un granito de arena.

La plataforma, llamada Food4you, permitirá que establecimientos que producen alimentos puedan reducir su exceso de comida diario, vendiéndolo a un precio reducido a través de la app. Es decir, se podrá salvar comida de calidad, que de no venderse iría directamente a la basura, y ayudar así a reducir el impacto ambiental, disminuyendo el desperdicio de alimentos y las emisiones de CO2 contaminantes.

La Argentina está atravesando un complejo contexto económico y político que permite pensar que puede llegar a dificultar la implementación del

¹ <https://www.pedidosya.com.ar/>

² <https://glovoapp.com/es-ar/>

³ <https://www.noodle.es/home>

⁴ <https://toogoodtogo.es/es>

⁵ <https://www.winim.com.ar/>

proyecto, pero, al mismo tiempo, los nuevos hábitos de consumo, donde la tecnología está jugando un rol fundamental, y el uso de internet se masifica día a día, demuestran que están dadas las condiciones para llevarlo a cabo. En una primera etapa el objetivo es lanzar la plataforma en los barrios de la Zona Norte de Buenos Aires, y una vez consolidado, expandirlo a ciudades y provincias con gran densidad poblacional.

La rapidez de la implementación será fundamental para posicionarse como el mejor jugador dentro del mercado, lo que ayudará a tener poder de negociación frente a sus clientes y a nuevos jugadores. Los establecimientos de comida tendrán un rol fundamental ya que sin ellos no podrían venderse productos a través de la aplicación.

Se estimó una inversión inicial de aproximadamente USD 22.101 y un período de recupero de aproximadamente un año y un mes.

A lo largo del presente plan de negocios se desarrollará y se justificará por qué Food4you puede convertirse en un emprendimiento exitoso.



Capítulo 1: INTRODUCCIÓN

Evaluación de Oportunidad

La oportunidad de negocio detectada se apalanca en una combinación de los siguientes factores, estructurados a partir de los parámetros de Bygrave y Zacharakis (2011):

Tendencias

- Según la FAO el problema de la pérdida y el desperdicio de alimentos en todo el mundo cada vez se vuelve más crítico y se están buscando diferentes soluciones para tratarlo.
- Según un estudio de la División Insights de Kantar (2019), “2 de cada 10 argentinos recurre a aplicaciones de delivery en forma habitual para solicitar su comida. Por el momento, el servicio de estas Apps tiene mayor presencia en las ciudades más grandes. Específicamente en la zona de Capital Federal y Gran Buenos Aires, 9 de cada 10 residentes conocen alguna aplicación de delivery.”
- Los clientes quieren un cambio positivo en el medio ambiente, y esto se ve reflejado en sus elecciones: según datos aportados por Carrefour, al 63% de los clientes les importa el origen de los productos que compran.
- Según datos de su página oficial, la FAO estimó que un tercio de la comida que se produce a nivel mundial acaba directamente en la basura. Pero no solo se desperdicia la comida, sino todos los recursos y procesos que se han invertido para producirla, desde el agua hasta el terreno y el trabajo desarrollado por los empleados.
- Circula una tendencia llamada “transient food”, relacionada con la alimentación inteligente y adaptada a la rutina, pero que también hace hincapié en la alimentación a conciencia (aquella que respete al medio ambiente) y preocupada por la salud personal. Según Nielsen (2017), un 30% de latinos recurren a las redes sociales a la hora de hacer compras de alimentos, y un 45% busca información precisa antes de realizar la

compra. Esto quiere decir que el cambio de conciencia también se ve impulsado por la accesibilidad de información a través de la tecnología. Por otro lado, es posible agregar sobre la circulación de información y videos de concientización sobre el impacto ambiental a través de las redes sociales. Según sondeos realizados por la consultora Deloitte (2018), el 91% de los encuestados en la Argentina respondió que posee un "smartphone", más que México (89%), Brasil (87%) e, incluso, los Estados Unidos (82%). Un 11% de los encuestados indicó que los revisan más de 200 veces al día. Durante este tiempo, están expuestos a publicaciones virales relacionadas con los grandes desastres ambientales que están ocurriendo, causados en gran parte por el hombre.

- Los consumidores que suelen elegir comprar a través de aplicaciones móviles son, principalmente, millennials. Según Nielsen (2017), en Argentina este grupo representaba un 22.79% de la población para 2016.
- Cada vez más las personas dedican menos tiempo a la cocina en sus casas. Al realizar tantas actividades durante el día, cocinar no es una prioridad, sino más bien una carga para muchas familias jóvenes o para aquellos que viven solos. (Nielsen, 2017).
- Según una encuesta que realizó MC Cain junto con OH! Panel (2019), el 73% de los encuestados en Argentina ha incorporado cambios de hábitos de la alimentación saludable, en los últimos cinco años. Quienes experimentan la alimentación de distintas formas saben que existen nuevas tendencias y culturas como el "take away", y el delivery, todo esto influye de alguna manera en las experiencias sociales, así como también en los entornos familiares y laborales.
- Nielsen (2020) espera que los consumidores puedan tener mayores motivaciones y perciban menos barreras para buscar más activamente soluciones tecnológicas que les ayuden en las tareas cotidianas, como las compras. Para algunos consumidores, este puede ser un comportamiento totalmente nuevo, como comprar comestibles en línea por primera vez.

- Además, debido al aceleramiento del uso del e-commerce que se produjo debido a la pandemia mundial, según Alibaba (2020), el número de pedidos de comestibles realizados por usuarios nacidos en el decenio de 1960 fue cuatro veces mayor de lo normal. Miss Fresh, otro retailer online de China, afirma que sus usuarios de 40 años o más han aumentado en un 237% durante el período COVID-19.
- Según una nota de Infobae (2017), Argentina ocupa el tercer lugar en el ranking regional de venta de productos ultra procesados, superando el promedio de 129kg per cápita anuales. América latina es la cuarta región del mundo que mantiene una mayor venta al detalle de este tipo de alimentos.
- Nielsen (2017) también plantea que a nivel mundial el 48% de los encuestados sale a comer fuera de sus casas una o más veces a la semana. En América latina ese valor se reduce al 41%, mientras que en Argentina el 21%. Si bien son datos del 2016, y es probable que estos porcentajes hayan aumentado, se observa que, en comparación con la región y el mundo, el mercado argentino de la gastronomía tiene un gran potencial de crecimiento.

A partir de una encuesta realizada en diciembre de 2019, la cual respondieron 156 personas, se observó que las aplicaciones más instaladas en los smartphones, luego de las de comunicación, son las de comida y delivery. Además, el 46,2% comentó que utilizan apps para comprar comida y es válido suponer que debido a la pandemia este número haya aumentado aún más. Por otra parte, el 70,5% mencionó que al menos come una vez por semana fuera de su casa y el 49,4% suele alternar los lugares en donde compra.⁶

Estas tendencias planteadas llevan a la conclusión de que un servicio de reservaciones de platos de comida ya preparados en restaurantes a través de una app móvil en horarios "tardíos" presentaría una oportunidad de negocio relevante.

⁶ Ver anexo 1. Encuesta y resultados adjuntos.

Negocio propuesto para capturar oportunidad

La propuesta de negocio es el desarrollo de una aplicación móvil que ayude a combatir el desperdicio de alimentos a establecimientos gastronómicos. De esta manera podrán reducir su exceso de comida diario, permitiendo que sea comercializado a un “precio justo” a través de la app.

La falta de tiempo y la demora en la atención de los restaurantes hace que los consumidores opten por otras opciones. La cultura actual de la sociedad se basa en respuestas rápidas y eficientes, por esta razón es que se llegó a pensar que lo mismo ocurre en el sector gastronómico, donde también se buscan ese tipo de opciones.

A su vez, la presente alternativa es innovadora ya que el pedido se realizará utilizando una app, permitiéndole conocer al usuario los establecimientos más cercanos con platos de comida ya listos y el horario en los que podrá retirarlos. No solo ahorrarán tiempo, sino también dinero.

La propuesta considera tomar como referencia a la empresa Too Good To Go⁷ fundada en Dinamarca, y que actualmente está presente en nueve países europeos, tiene más de 5 millones de usuarios y ha logrado salvar más de 7 millones de packs de comida. Para ello, cuenta con más de 12.000 establecimientos asociados en toda Europa, desde pequeños negocios familiares hasta grandes superficies, grupos y cadenas hoteleras.

⁷ <https://toogoodtogo.es/es>

Capítulo 2- Análisis del Sector e Investigación de Mercado.

Análisis PEST

En el siguiente apartado se utilizará la metodología PEST con el objetivo de identificar los factores del entorno que puedan llegar a afectar el emprendimiento, tanto positiva, como negativamente.

Política

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina. Si bien en un principio, como menciona el diario BBC, los desafíos de Fernández consistirían en intentar atraer nuevas inversiones, afrontar al mismo tiempo el problema de la deuda, la inflación, la pobreza y la corrupción, hoy en día se le presentó un problema aún más grande el cual sobrepuso a las prioridades que planteó en un principio, la salud de todos los argentinos.

La llegada del Covid-19 al país generó que el presidente decida en el mes de marzo establecer la cuarentena obligatoria para todo el territorio argentino, cerrando incluso las fronteras del país para evitar la propagación del virus. De esta forma la mayoría de las industrias se vieron paradas y afectadas. A su vez implementó un paquete de medidas de contención social para los sectores más afectados. Es una crisis que recién empieza, las bolsas no paran de caer, los bancos centrales toman medidas desesperadas y el virus se sigue esparciendo por el mundo. Aún no se sabe cómo seguirá, la incertidumbre con el futuro del país es muy grande.

Economía

Actualmente, se está atravesando una situación atípica y desfavorable no solo en el país, sino también a nivel global. Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica —con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año—. Previo a la pandemia mundialmente conocida

como Covid-19, según datos del *IMF – World Economic Outlook Database*⁸, se preveía que la economía argentina se contraería por tercer año consecutivo en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3%. Aun así, el crecimiento del PBI proyectado por el FMI para el año 2021 era de 1,4%.

Argentina debe afrontar una nueva crisis económica, generada por un déficit, una deuda creciente, y la emergencia sanitaria nacional y global. No obstante, el presidente Alberto Fernández previo a la llegada del Covid-19 se había comprometido a reactivar la economía. Ahora debe además hacer frente a las consecuencias que generará esta pandemia. Las preocupaciones son muy grandes, y las medidas a futuro aún se desconocen.

Sin embargo, a los efectos de esta crisis, la industria alimenticia es una de las pocas que tiene el permiso para seguir funcionando. Esto lleva a pensar que la idea planteada por este plan de negocios puede llegar a impactar de manera positiva en el mercado y solucionar una necesidad del sector.

Factores sociales

Las nuevas generaciones, en especial aquellas nacidas a partir del año 2000, nacen con la tecnología incorporada en su vida diaria. Pensar la vida de estas generaciones sin el uso de tecnología o Internet sería una utopía. Se ha vuelto un medio y en muchos casos un fin para la vida de las personas. En este caso, la idea es utilizar a la tecnología como una vía. Otra característica de la sociedad actual es que todas las personas quieren las cosas inmediatas, cuanto antes mejor. La escasez del tiempo es algo que provoca que las personas automaticen cuantos procesos puedan para ahorrar tiempo.

Es por esta razón que los hábitos de compra también se modificaron y siguen modificándose. Hoy en día se impone la compra online sobre los canales tradicionales que implican un consumo de tiempo innecesario.

⁸ <https://www.globaltrade.net/international-trade-import-exports/m/c/market-reports/Argentina.html> consultado en <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Si se tiene en cuenta el contexto actual del Covid-19 se podría pensar que las personas al estar en sus casas tienen más tiempo. Sin embargo, varios analistas, como Santiago Bilinkis⁹ (2020), plantean que esto no está sucediendo ya que tienen que ocuparse además del Home Office, en muchos casos, de acompañar a sus hijos en tareas escolares y quehaceres domésticos. Por lo cual podemos pensar que muchas personas siguen buscando alternativas nuevas y facilitadoras a la hora de comer.

Tecnología

A partir de lo mencionado en el punto anterior se puede destacar que en los últimos años aparecieron modelos de negocios que les permiten a los consumidores ahorrar tiempo. Hay muchos ejemplos, pero uno que puede relacionarse con este emprendimiento es el caso de "Rappi", el cual asegura al consumidor su producto en una determinada cantidad de minutos. Un segundo punto importante es el crecimiento del uso de Internet en el país. Para tener una visión más clara se puede observar las cifras del Indec, en su estudio denominado: "Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH"¹⁰ en donde se reveló que, en el cuarto trimestre de 2018, se registró que el 63% de los hogares urbanos tienen acceso a computadoras y el 80,3% a internet. Además, los datos muestran que, en el país, 84 de cada 100 personas emplean teléfonos celulares y 78 de cada 100 utilizan internet. Esto demuestra y sin dudas, que la presente oportunidad de negocios tiene un mercado que podría abarcar un gran porcentaje de la población.

Como conclusiones se puede mencionar que el país actualmente se encuentra atravesando una recesión económica, con un incremento del nivel inflacionario, y una reducción importante del nivel de actividad. A nivel político, aún no hay claridad respecto a las medidas que se tomarán a lo largo del año.

⁹ <https://www.infobae.com/educacion/2020/05/20/una-encuesta-revelo-por-que-aumentaron-los-malentendidos-entre-docentes-y-padres-por-las-clases-virtuales/>

El complejo contexto económico y político dificultará la implementación del emprendimiento, pero a nivel social y tecnológico los cambios que están ocurriendo potenciarán positivamente la implementación del modelo de negocios propuesto. Esto se debe a que, como se mencionó anteriormente, los nuevos hábitos de consumo, en donde prevalece la escasez del tiempo y el uso de internet, juegan un rol clave.

CINCO FUERZAS DE PORTER

A continuación, se analizará la estructura de la industria y sus implicancias para el emprendimiento propuesto. Para esto se utilizará el modelo desarrollado por Michael Porter¹¹ (1991), considerando la competencia entre los jugadores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores y la aparición de nuevos sustitutos.

1. COMPETIDORES: Sin dudas, una gran fuerza inicial que presenta esta oportunidad de negocios es la baja amenaza de competidores en el mercado. Esto se debe a que existe un único competidor que ofrece un servicio con características similares, WINIM¹².

Este escenario genera la posibilidad de conquistar el mercado. Sin embargo, es necesario actuar con rapidez porque existen también fuerzas externas al mercado argentino que implicarían una amenaza. Es decir, posibles competidores provenientes del extranjero, como Too Good To Go, establecido en Europa. El e-commerce, así como las plataformas móviles serán un sector con rápido crecimiento en el futuro, en donde podrían ingresar varios competidores sin que los que se encuentran actualmente en el mercado tengan que sacrificar volúmenes de ventas ante los nuevos entrantes. Si se logran buenas estrategias de fidelización, será difícil robarse usuarios. Por otra parte, existen factores que podrían incrementar la competencia y la rivalidad entre los

¹¹ Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales t de la competencia. Buenos Aires: REI. 1991.

¹² <https://www.winim.com.ar/>

jugadores. Dado a que es un producto con bajos costos marginales, se podría llegar rápidamente a una fuerte competencia de precios.

2. **SUSTITUTOS:** La fuerza de los sustitutos que presenta el mercado es relativa. Las aplicaciones para conectar comercios con consumidores ya existen, si bien no ofrecen la posibilidad de comprar alimentos a precios reducidos, podrían satisfacer necesidades similares.

Es esperable que las nuevas funcionalidades lleguen al mercado, pero difícilmente sean imitadas por las apps ya instaladas como "Rappi" o "Glovo". Esto se debe a que durante una entrevista con uno de los fundadores de WINIM, Santiago López Silveyra, comentó que estas empresas no adoptarían el modelo "low cost" ya que les costaría más el cambio estructural y modificar su modelo de negocios, teniendo en cuenta que ya funcionan con éxito de la manera en la que lo están haciendo.

3. **USUARIOS FINALES:** En cuanto al poder de negociación de los usuarios finales es posible realizar diversas consideraciones. Tanto para los comercios como para los usuarios finales, el primer punto es que podrán darse de baja de la aplicación en cualquier momento ya que no tiene ningún costo de suscripción. Esto generará que tengan fuerza y obligará al emprendimiento a implementar programas de fidelización como así también ofertas y un valor adicional en el servicio prestado. Sin embargo, dado que todavía no hay plataformas móviles que ofrezcan el mismo servicio en la Zona Norte de Buenos Aires, genera que los usuarios no puedan optar por otros proveedores. Por lo tanto, esta situación disminuye el poder de negociación de estos.

Si se tiene en cuenta el contexto económico y social por el que está atravesando el país, uno de los principales consumos que tienen las familias es el de alimentos. Con lo cual, en épocas de ajustes, como la actual, se puede pensar que, al generar un ahorro a través de la aplicación móvil, se generará un diferencial que potenciará el servicio, no solo para los usuarios finales sino también para los restaurantes.

Como conclusión, en los comienzos el poder de negociación de los usuarios finales será bajo, pero irá incrementando a medida que aparezcan nuevos competidores.

4. **PROVEEDORES:**

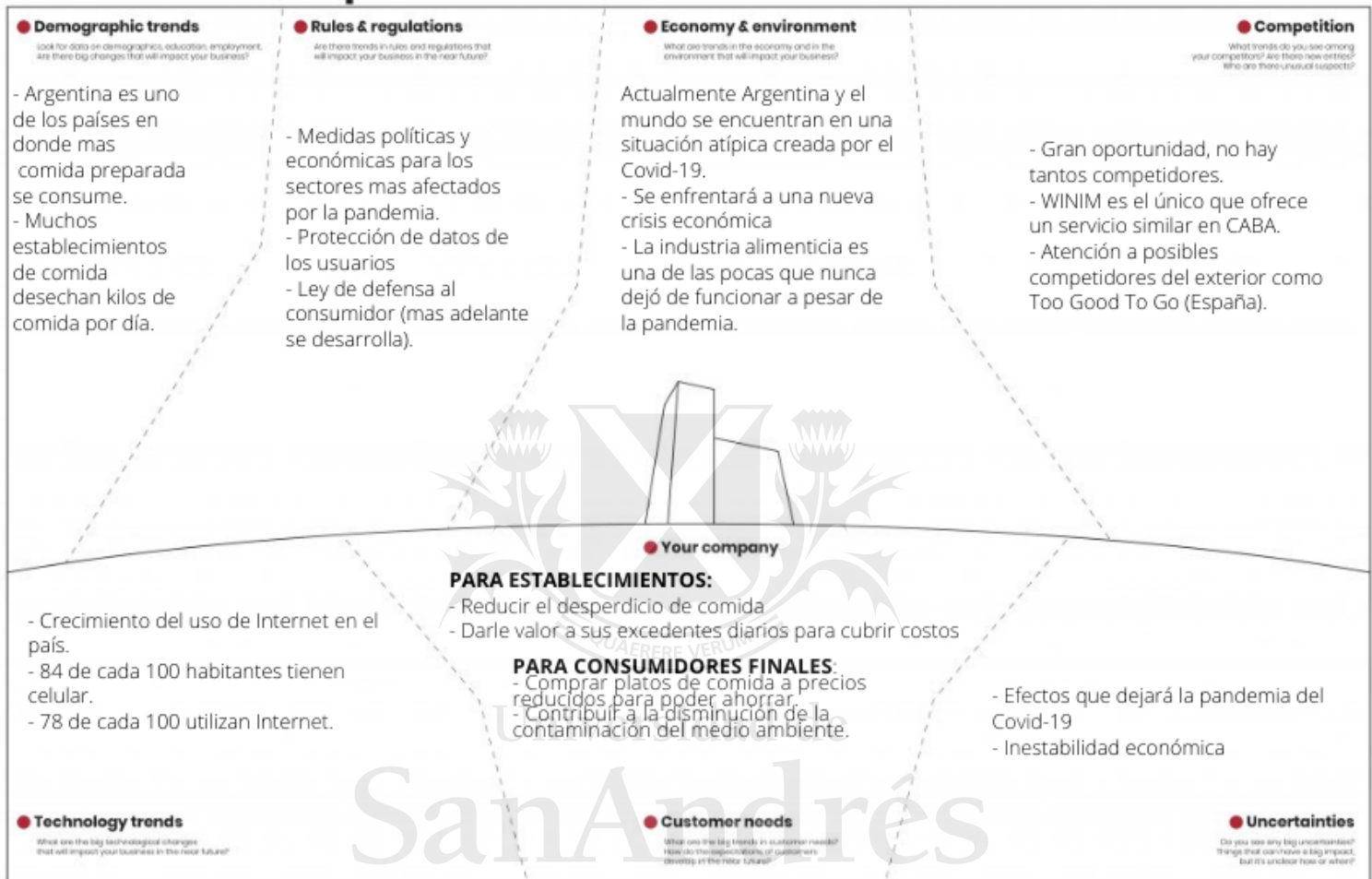
- **Sistemas de geolocalización, navegación y mapas:** los sistemas de geolocalización, mapas y los sistemas de navegación permiten identificar y ubicar los dispositivos de los usuarios (usuarios finales y comercios), así como proporcionar las direcciones de los establecimientos de comida más cercanos según la ubicación. Estos proveedores son fundamentales para el funcionamiento de Food4you y al no ser propietarios de los mismos se genera un nivel de dependencia importante por lo que tienen un poder de negociación medio/alto.
- **Comercios como proveedores:** el servicio y los productos que brindan los restaurantes contribuye, de manera directa, en la calidad del servicio y en la percepción del consumidor final. Por lo tanto, el poder de negociación también es medio/alto.

5. **NUEVOS ENTRANTES:** La amenaza generada por los nuevos entrantes es alta. Al no haber costo de suscripción o de descarga de la app, los usuarios pueden optar por cambiar de plataforma sin grandes esfuerzos. A su vez, dado que todavía no existen restricciones gubernamentales, podría generarse una fase de competencia perfecta entre los jugadores del mercado. Sin embargo, existen algunas barreras de entrada como la fidelización de las cadenas de comida, las economías de escala o la alta inversión inicial de capital para el desarrollo de la plataforma.

Como conclusión, al ser un modelo de negocio novedoso y que aún no ha sido desarrollado de gran forma en el país, la competencia generada por competidores directos y por la aparición de posibles sustitutos es baja por el momento. Para aprovechar esta ventaja y posicionarse como el mejor jugador en el mercado, es fundamental la rápida implementación de la plataforma. Sin embargo, es importante recordar

que habrá un fuerte nivel de competencia generada por los proveedores y con el tiempo la amenaza de nuevos entrantes irá creciendo.

A modo de resumen de esta sección a continuación se adjunta el Canvas Context Map.



ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta que a partir de su análisis permite obtener un diagnóstico sobre la empresa. Consiste en analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

A continuación, se realizó una lista con las fortalezas y debilidades. Se definió una escala de 0 a 1, donde 0 significa poco importante y 1 muy importante. Se le asignó un peso a cada factor considerando que la suma total debía ser 1. A su vez, se definió una escala entre 1 y 4 y se le asignó un valor a cada factor a efecto de indicar si el factor representa una

debilidad menor (calificación 1), una debilidad mayor (calificación 2), una fuerza menor (calificación 3) o una fuerza mayor (calificación 4).

Una vez determinados los valores se multiplicó el peso de cada factor por su calificación y de esta manera se obtuvo un resultado (que sería la ponderación). El mismo procedimiento se realizó con las oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS				OPORTUNIDADES			
First mover	3	0,15	0,45	Oferta insatisfecha	2	0,1	0,2
Adaptabilidad de la plataforma	3	0,2	0,6	Crecimiento del uso de apps	4	0,2	0,8
Tarifa transparente	3	0,15	0,45	Posibilidades de expansión	4	0,15	0,6
Descarga gratuita	4	0,2	0,8	Concientización del medio ambiente	3	0,2	0,6
	total=		2,3		total=		2,2
DEBILIDADES				AMENAZAS			
Dependencia de las partes	1	0,2	0,2	Condiciones políticas y económicas	3	0,2	0,6
Marca nueva	2	0,1	0,2	Eventual amenaza de jugadores externos	2	0,15	0,3
	total=		0,4		total=		0,9
	TOTAL=		2,7		TOTAL=		3,1

FORTALEZAS

- First mover: no hay una plataforma igual en la Zona Norte de Buenos Aires. Solo existe un único competidor en CABA, por lo tanto, la aplicación es una novedad tanto para los comercios como para los usuarios.
- Adaptabilidad de la plataforma hacia nuevos servicios o mercados.
- Tarifa transparente.
- Descarga gratuita.

OPORTUNIDADES

- Oferta insatisfecha: existe gran número de establecimientos de comida que derrochan alimentos diariamente generando pérdidas y contaminación.
- Crecimiento del consumo a través del uso de aplicaciones móviles.
- Posibilidad de expansión: es posible pensar en una expansión territorial hacia nuevas zonas del país, como así también en un futuro a países vecinos como Uruguay, Brasil o Chile.

También es posible plantear la rápida y el gran potencial de expansión que tiene la app para captar nuevos establecimientos de comida como por ejemplo supermercados, panaderías y rotiserías.

- Concientización sobre el medio ambiente: cada vez más personas son las que se ocupan de reducir la contaminación y proteger el lugar en donde vivimos.

DEBILIDADES

- Dependencia de las partes: el funcionamiento de la plataforma depende de la presencia de establecimientos de comida, es decir proveedores, como así también usuarios. Esto implica altos costos de fidelización.
- Marca nueva: implica la necesidad de invertir en marketing y publicidad para dar a conocer las marcas.

AMENAZAS

- Condiciones políticas y económicas del país.
- Una vez instalada la app podría llegar a motivar a la competencia que está instalada en el exterior a instalarse en Argentina y ofrecer funcionalidades similares.

Con este análisis queda demostrado como la empresa y el mercado presentan más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas.

Universidad de
San Andrés

CAPITULO 3- Modelo de negocio (CANVAS).

A partir del anterior análisis de la industria y el mercado, surge la oportunidad de crear Food4you, una aplicación móvil que permite conectar establecimientos de comida con consumidores finales.

A continuación, se analizará el modelo de negocios Canvas, tanto para los usuarios finales como para los comercios. En el siguiente cuadro, a modo de resumen se identifica con color amarillo a los usuarios finales, color verde a los restaurantes, y en negro figuran los valores que ambos comparten.

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores y/o desarrolladores de IT. - Proveedores de los mapas de geolocalización. - Inversionistas - Restaurantes valorados 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar contacto con proveedores. - Contar con una cadena de comercios adherida variada y de buena calidad. - Contratos con comercios - Negociaciones de precios. - Buen desarrollo de la plataforma. - Marketing: marca y top of mind. <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma tecnológica infraestructura. - Red de proveedores confiables y valorados. - Calificaciones de los restaurantes 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempos reducidos de respuesta. - Comida de excelente calidad a precios reducidos. - Consumo responsable. - Visibilidad de los comercios más cercanos. - Información de precios <ul style="list-style-type: none"> - Fuente de ingresos adicional. - Elección de horarios para retirar la comida. (flexibilidad) - Atracción de nuevos clientes. - Nuevo canal de venta 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Experiencia de compra agradable y guiada. - Reseñas y calificaciones - Soporte técnico 24hs. <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - La propia app móvil (Versión iOS & Android) - Página web - Perfil en Instagram y Facebook - Visita personal a los establecimientos. 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuos que tengan entre 18 y 45 años principalmente, que cuenten con un Smartphone y residan en la zona norte de Buenos Aires. - Flexibilidad para comer - Muchas actividades diarias - Conciencia con el medio ambiente. - Comprar barato <ul style="list-style-type: none"> - Establecimientos de comida ubicados en la zona Norte de Buenos Aires que cuenten con excedente de comida y sigan tendencias.
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) costos de iniciación : costos de la infraestructura tecnológica, y los empleados base. (2) costos mensuales.: costos del personal, servicios, mantenimiento, de marketing y publicidad. 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cobra un porcentaje fijo sobre cada venta que los establecimientos realicen. - Pago en efectivo o tarjeta 		

Segmento de mercado:

- **Usuarios finales:** dirigido para todos aquellos individuos que tengan entre 18 y 50 años principalmente, que cuenten con un Smartphone y residan en la zona norte de Buenos Aires. Es un servicio que requiere de cierta flexibilidad horaria para almorzar y/o cenar, por lo tanto, se apunta a personas que durante el día realicen muchas actividades como

trabajar, estudiar, hacer deporte, juntarse con amigos, y que el cocinarse no sea una prioridad, sino que busquen soluciones rápidas, de calidad y a un buen precio. A su vez se considera que aquellas personas interesadas por el cuidado del medio ambiente podrían ser aún más potenciales clientes debido a que se reduce el desperdicio de comida.

- **Establecimientos de comida:** dirigido para todos aquellos restaurantes ubicados en los barrios de la Zona Norte de Buenos Aires como Vicente López, Olivos, Martínez, San Isidro, Beccar, Victoria, San Fernando, y Tigre, que cuenten con excedente de alimentos en buen estado.

Se apuntará a captar la mayor cantidad de locales de comida, pero principalmente el foco estará en los restaurantes.

Es un modelo de negocios que funcionará mejor a medida que el volumen crezca, asique la capacidad de expansión con la que cuenta es muy grande. Una vez instalada en el mercado, podría pensarse en sumar a panaderías, casas de té, cadenas de supermercados y rotiserías. Cuanto mayor variedad haya, más opciones habrá para los consumidores finales y mejor funcionará la app.

Deben ser comercios que quieran darle un valor adicional a ese excedente y así obtener un beneficio. Sin embargo, es primordial llegar al acuerdo de que los precios de los platos que no lograron venderse en los horarios establecidos se publiquen realmente a un precio reducido, casi al costo.

Es importante también que los establecimientos estén dispuestos a adaptarse a la utilización de un nuevo servicio a través de la app.

Propuesta de valor para:

- **Usuarios finales:** se les ofrece a los clientes que así lo deseen la opción de comprar comida preparada de alta calidad a un precio reducido a través de la app. Esto implica tiempos de respuesta reducidos, es decir, mínimos tiempos de espera.

Además, cada usuario contará con la información del precio, los ingredientes que contiene cada plato y el horario en el que podrá retirarlo, estos factores le brindarán seguridad.

A su vez la app les permitirá consumir responsablemente, con una experiencia que ayude al cuidado del medio ambiente y con una infinita variedad de opciones ya que tendrán a su alcance la visibilidad de todos los establecimientos cercanos a la zona geográfica en la que se encuentran.

- **Establecimientos de comida:** Se ofrece a los clientes que así lo deseen la opción de poder contar con una fuente de ingresos adicional. También tendrán la flexibilidad para publicar en el momento que ellos quieran y los platos que deseen. La opción de cobro y pago es muy fácil y al adherirse a la comunidad, atraerán nuevos clientes y podrán hacerse conocidos a través de un nuevo canal.

Canales

El canal tanto para los usuarios finales como para los establecimientos de comida sería la propia aplicación móvil. También será fundamental contar con una página web como instrumento tradicional, una página de facebook para explotar la posibilidad de generar comunidad, y una cuenta en Instagram para aumentar el word of mouth y comunicar la propuesta. Además, para los comercios se utilizará como canal la visita personal para dar a conocer la propuesta.

La plataforma estará disponible tanto en la versión iOS, como Android.

Relación con los clientes

Se busca poder establecer con los usuarios y con los establecimientos de comida una relación de confianza, que puedan tener la certeza que se tienen los mismos valores que ellos. Cada comercio deberá mantener actualizados sus platos y precios en la plataforma para que sea clara la información para el usuario final.

El tipo de relación que se busca con los clientes es el mismo que se quiere establecer con la naturaleza: basada en el respeto y el cuidado mutuo. Se quiere que la experiencia de compra sea agradable y guiada, sobre todo para potenciales consumidores que no están 100% acostumbrados a reservar a través de una aplicación. Se busca invitarlos a aprender a utilizar este nuevo tipo de plataformas y soluciones. Por otro lado, también se quiere aprovechar el

poder de las redes sociales para relacionarse con ellos. Es por esta razón que las reseñas y calificaciones del servicio y los productos son de suma importancia. El usuario debe sentirse en comunidad, identificado con la propuesta como “estilo de vida” y que lo comunique.

Además, se contará con una plataforma de soporte técnico las 24 horas del día ante cualquier inconveniente que pueda llegar a ocurrir.

Ingresos

El modelo de monetización será a través de un porcentaje fijo sobre cada venta que los establecimientos realicen a través de la aplicación. Es decir, los usuarios finales pagarán el monto total a través de la app y Food4you retendrá el 15% del monto y el 85% será la ganancia para los comercios. Se podrá pagar a través de medios electrónicos.

Otras posibles fuentes de ingreso para un futuro podrían ser publicidad de los proveedores o negociaciones especiales a través de la app móvil.

Recursos clave

Los recursos clave que requiere el negocio son principalmente la plataforma tecnológica y la infraestructura. Teniendo en cuenta que el modelo de negocios se basa en los medios digitales, el diseño de la infraestructura tecnológica resulta la esencia del éxito. Para ello es importante que la plataforma sea “use friendly”, sin sofisticaciones complejas y que no funcione como un obstáculo a la hora de conectar ambos tipos de usuarios.

En segundo lugar, lo primordial es contar con establecimientos valorados por las personas. Sin una red de comercios confiable y desarrollada, sería imposible garantizar un servicio de calidad y constancia.

Actividades clave

Las actividades clave para el emprendimiento son generar contacto con proveedores y tener una cadena de comercios adheridos variada y de buena calidad. Los contratos que se realicen con cada establecimiento serán de suma importancia.

De la mano con esto, también serán importantes las negociaciones sobre precios. Los productos se venderán con el diferencial de que serán adquiridos

fuera del horario normal de comida, por lo tanto, la idea es que tengan un precio competitivo y que realmente valga la pena el reservar el plato en un horario “tardío” a cuentas de reducir costos.

Además, es fundamental tener un buen desarrollo de la plataforma, para mantenerse a la vanguardia del ámbito digital y responder en “real time” a los cambios en las necesidades de los clientes. La app, debe ser fácil de usar y no debe generar confusiones.

A su vez, la captación de una masa crítica de usuarios es crucial para el funcionamiento de la plataforma. Para ello se contará con especialistas en marketing que den a conocer el proyecto y que administren necesidades de ambos grupos de clientes. Se trabajará en la propia marca y se buscará estar en el top of mind de las personas.

Socios clave

Resulta estratégico construir alianzas con proveedores o desarrolladores de IT que colaboren en el diseño “use friendly” de la plataforma y así, obtener ventajas competitivas sobre sus pares.

También será importante establecer relaciones estrechas con los proveedores de los mapas de geolocalización, inversionistas, e incluso medios de comunicación que ayuden con la divulgación del proyecto y difusión del emprendimiento.

Estructura de costos

Los costos se podrían clasificar en: (1) costos de iniciación y (2) costos mensuales. Los primeros tienen que ver con los costos de la infraestructura tecnológica, y los empleados base. Los segundos incluyen, entre otros, costos del personal, servicios, mantenimiento, marketing y publicidad.

Estimación de demanda

A continuación, se utilizará la herramienta conocida como TAM, SAM, SOM para obtener una estimación inicial de la oportunidad de mercado. Para estimar el volumen, el foco estará en la cantidad de establecimientos de comida y de habitantes por zona geográfica.

En base al relevamiento efectuado por el Indec, la población argentina durante el 2020 será de 45.376.763 habitantes y se puede observar que habrá 20.153.267 de personas que tengan entre 15 y 50 años. Para el 2025 se espera que la totalidad de la población aumente hasta los 47.473.760 habitantes, y se espera que la población que tenga entre 15 y 50 años sea de 20.593.851.

Según datos del último censo publicado por el Indec¹³, en Buenos Aires, la población total comprendía de 15.625.084 habitantes, mientras que los que tenían entre 15 a 64 años comprendían un total de 10.077.275.

Si se tiene en cuenta los habitantes de la zona Norte del Gran Buenos Aires constituida por diez partidos y localidades de la primera Sección Electoral de la Provincia de Buenos Aires ubicados al norte de CABA se observa un total de 1.521.554,36 habitantes según el último censo.¹⁴

Otro dato para tener en cuenta es la estimación de la cantidad de población incluida en los niveles económicos target. En base al diario online Iprofesional, el nivel ABC1, C2 y C3 comprende al 50% de la población.¹⁵

A continuación se presentará un cuadro en el que se cruza la cantidad total de habitantes; el target al que se apunta, es decir habitantes que tengan entre 15 y 50 años; el porcentaje de esa población que pertenece a clase media (aproximadamente el 50%); el porcentaje de personas que compran a través de aplicaciones móviles, mencionado previamente (23%), el porcentaje de personas que ingresarían diariamente a la app 15 % sobre el total anterior y por último se aspira a que un 10% del total que tiene instalada la app efectivamente realicen una compra en Food4You por día.

Además, se tuvo en cuenta el precio promedio de los platos, que rondará en los \$300/\$350, es decir, aproximadamente 4/5 USD¹⁶. Dado que la plataforma gana un 15% de ese precio, se estima que la ganancia aproximada promedio por venta será de \$45/\$50, es decir, 75 centavos de dólar aproximadamente.

¹³ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

¹⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Zona_Norte_del_Gran_Buenos_Aires

¹⁵ Iprofesional (28 de mayo de 2018). Cuánto hay que ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos: Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/268991-ventas-clase-media-consumo-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

¹⁶ Tipo de cambio consultado el 26/5/2020: \$70,75

POBLACIÓN		SOM (Zona Norte Bs As)	SAM (Buenos Aires)	TAM (Argentina)
Total		1.521.554	15.625.084	45.376.763
Edad entre 15 y 45 años	64%	973.795	10.077.275	29.041.128
Clase media	50%	486.897	5.038.638	14.520.564
Que compra a través de apps	23%	111.986	1.158.887	3.339.730
Que utilizaría diariamente Food4you	15%	16.798	173.833	500.959
Que efectivamente compraría en Food4you	10%	1.680	17.383	50.096
Precio plato promedio		\$325	\$325	\$325
Ganancia para Food4you por plato	15%	48,75	48,75	48,75
Ganancia x población que compraría por la app		818.900	8.474.358	24.421.774

Además, se deben tener en cuenta la cantidad de comercios que brindarán y publicarán sus platos de comida en la aplicación. Si bien no hay información exacta, a través de una recopilación de datos, fundamentalmente obtenidos de Google maps, consultas con los municipios y recorrido personal, se observó que aproximadamente en la zona norte de buenos aires hay alrededor de 1500 restaurantes. Dado que es un proyecto con un alto potencial de expansión, este número podría aumentar rápidamente si se agregan los supermercados, las panaderías y las rotiserías de la zona.

Con la llegada del Covid-19 el municipio de San Fernando creó una plataforma¹⁷ para impulsar la economía local y ayudar a los comerciantes a conectar con los vecinos, en 10 días se registraron más de 250 comercios de 40 rubros y alcanzaron las 70.000 visitas. Estos números demuestran el gran potencial y la llegada que actualmente están teniendo las plataformas online. El objetivo es que, para el lanzamiento, la plataforma cuente con 50 comercios adheridos y en el transcurso de los días este número aumente exponencialmente. Además, se tuvo en cuenta el comentario que realizó Santiago López Silveyra¹⁸, acerca de que en los comienzos de WINIM, comenzaron con 60 locales adheridos y para fines del primer año ya contaban con 600 locales y más de 2.000 descargas de la app.

Se estima poder llegar a alcanzar cifras similares, en las próximas páginas se desarrolla el estado de resultados al detalle.

¹⁷ <https://www.sanfernando.gob.ar/noticias/gobierno/-compramos-en-sanfer--sigue-creciendo-tiene-mas-de-70.000-visitas-e-incorpora-a-mas-comercios-cada-dia>

¹⁸ Fundador de WINIM. Entrevista adjunta en anexos.

CAPITULO 4- Plan de Marketing.

El plan de marketing se describirá utilizando la metodología de las 4P introducido por Dolan. R (1997) como Marketing Mix.

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

Producto/ servicio

Food4you es un emprendimiento que les proporciona a sus clientes una red de comercios, principalmente restaurantes, que publican platos de comida a precios justos, a través de un software de aplicación móvil, que conecta los usuarios finales con los restaurantes registrados en su servicio.

Los platos de comida se reservan mediante el uso de la app. Desde allí los usuarios pueden conocer los comercios que se encuentran a su alrededor, los platos de comida disponibles, los precios de los mismos y el horario de retirada. Food4you permitirá que los servicios de reservación de platos de comida sean mucho más accesibles y cómodos.

Es decir, Food4you será el intermediario entre los restaurantes y los usuarios finales, asegurando un “precio justo”.

La aplicación móvil contará con las siguientes funcionalidades:

- Carrito de compras: el usuario tendrá la opción de seleccionar un pack de comida del comercio que desee a su carrito.
- Agrupadora de comercios: el usuario podrá comparar precios y platos de comida de los distintos establecimientos suscriptos a la aplicación.
- Valoraciones a los comercios: quienes consuman podrán valorar y puntuar a los establecimientos, ya sea por la atención que recibieron al retirar el pedido, por la variedad de productos, o por la calidad de los platos.
- Cuponera: por último, aquellos usuarios que realicen compras de forma frecuente recibirán beneficios y cupones para canjear sus productos preferidos.

A la hora de registrarse la app tendrá dos opciones: “establecimiento de comida” o “usuario final”:

“Establecimiento de comida”: completarán su perfil con datos relevantes para el funcionamiento:

- Nombre completo
- Teléfono
- Email
- Zona geográfica en donde se encuentra el comercio
- Si realiza o no delivery
- Qué tipo de comida comercializa
- Horario de atención

Luego, una vez registrado, deberá aprender a cargar las imágenes y descripciones de los productos que publicará en la app.

A partir de esta información, los usuarios finales podrán conocer y visualizar los establecimientos más cercanos, sus precios y los posibles platos para reservar.

“Usuario final”: en esta sección cada individuo se registrará de forma similar a la de cualquier app. Deberá ingresar:

- Nombre
- Mail
- Edad (optativo)
- Permiso para acceder a la ubicación
- Número de teléfono

De todas formas, también tendrán la opción de entrar a través de Facebook o del mail, seguramente ya configurados en sus celulares.

Precio

Los ingresos de la plataforma surgirán de la comisión que se les cobrará a los establecimientos de comida. Al considerar la multiplicidad de aplicaciones existentes para celulares, se decidió no cobrar un fee de suscripción ni de uso a la aplicación para los usuarios finales. Además, al tratarse de una nueva

modalidad de consumo que hay que instaurar y dar a conocer, un precio de entrada podría desalentar al ingreso de usuarios nuevos.

Para determinar el modelo de ingresos se analizó el que utilizan la mayoría de los marketplace: el modelo de comisión por venta, que consiste en cobrarle a los establecimientos de comida por pedido vendido.

Se considera que es la forma óptima para los primeros meses de vida del negocio. Esto se debe principalmente a que el costo para los oferentes de comida será una comisión sobre su ganancia y no un costo fijo, independientemente de la venta o no.

La comisión que se les cobrará a los establecimientos será del 15% sobre el precio del producto. Esta cifra se debe a que aplicaciones similares como Rappi, cobran alrededor del 25% de comisión, este dato fue brindado por el dueño de Daniel Helados, quien trabaja con estas plataformas. Por lo tanto, se observa que Food4you cobraría un 10% menos que ese porcentaje debido a que el fin es mantener los precios bajos y ayudar a que los comercios disminuyan el desperdicio de comida. Los restaurantes de esta forma asegurarán cubrir todos sus costos y evitarán las pérdidas, tanto de la comida, como de los recursos que se utilizaron para prepararla.

Cada comercio será libre de establecer los precios de sus productos, pero se estima que el plato promedio rondará en los \$300/\$350, es decir aproximadamente 4,5/5 USD.¹⁹

Una vez que el pedido esté confirmado a través de la app, el usuario podrá elegir la opción de pago: Mercado Pago, tarjeta de crédito o débito.

El dinero será retenido por la plataforma hasta que el producto sea entregado. Una vez efectuada la entrega, el dinero será transferido al correspondiente establecimiento. A su vez, se le pedirá al consumidor que puntee el servicio recibido.

Al retener el pago, Food4you no solo se asegura que el cliente obtenga su pedido, sino que además brinda seguridad, lo que impulsa a los usuarios a realizar el pago a través de la plataforma.

¹⁹ Tipo de cambio consultado el 26/5/2020: \$70,75

Promoción

El mayor esfuerzo para la promoción de la app estará enfocado en la estrategia de comunicación y marketing, orientado para los usuarios de la plataforma como así también para un público agrandado a través de redes sociales como Instagram y Facebook. El objetivo es crear y posicionar la marca en el "Top of mind" de las personas.

A partir del análisis que se realizó previamente sobre el contexto social y tecnológico de la actualidad, la comunicación se realizará en gran medida a través de los medios digitales.

En principio los medios que se utilizarán serán pagos, con el objetivo de ganar medios propios como la reputación o el "boca a boca". Se tomó esta decisión debido a la cantidad de interacciones y búsquedas que se realizan de manera diaria a través de los medios digitales como Google. Esta será la principal estrategia de comunicación ya que un 90% de las búsquedas actualmente se realizan a través de este buscador. Por lo tanto, destacarse dentro del principal buscador a nivel mundial, apareciendo como uno de los primeros resultados, es fundamental para adquirir una ventaja competitiva con respecto a los futuros competidores o sustitutos existentes.

De esta forma se garantiza dar a conocer la marca y que las personas tengan la curiosidad de visitar el sitio web y así poder enterarse cómo funciona.

Además, el marketing digital se llevará a cabo en la Web, a través del sistema de publicidad de pago por clic: vía banners publicitarios online y social media.

Herramientas de marketing digital que se implementarán

- **Notificaciones de la app:** los usuarios que así lo deseen podrán activar las notificaciones y de esta forma se les podrá enviar novedades y promociones. Esta herramienta ayudará a mantener contacto con el consumidor y lograr su fidelización al personalizar los mensajes. Se enviarán mensajes concisos, cortos y llamativos, así como también se incluirán promociones y ofertas personalizadas.
- **Publicidad online:** se contratará el servicio de Google Adwords, Facebook Ads e Instagram, y a su vez se hará publicidad en las redes sociales de Food4you. El servicio de Ads es una herramienta que

funciona como plataforma donde se podrá insertar una imagen de Food4you que se linkee con las redes sociales propias.

Por otro lado, en Facebook e Instagram se informará sobre la aplicación brindando información acerca del uso, los beneficios y los ahorros que pueden lograrse. También se harán sorteos para promocionar el servicio y sumar seguidores, esta es una forma rápida de hacerse conocida y llegar a un público más grande.

Es importante mencionar que las redes sociales serán canales para informar e interactuar con los distintos segmentos etarios.

- Canales personales: se contactarán Influencers, expertos que influyen por su experiencia personal. Serán representantes de la marca y promocionarán la aplicación en sus redes sociales de forma casual. Esta herramienta ayudará a dar credibilidad y confianza en el servicio. Los Influencers contratados serán aquellos que tengan como público a nuestro target objetivo. Es importante a la hora de promocionar el servicio que el Influencer o representante esté alineado con los valores de la empresa. Esta forma de promocionar será eficaz ya que llegará a gran parte del nicho del mercado al que se quiere apuntar.

Algunos Influencers podrían ser:

- Paulina Cocina: “paulinacocina”, con 1,5 millones de seguidores
- El Gordo Cocina: “elgordococina”, con 765 mil seguidores
- Ariel Gravano: “arielgravano”, con 17,5 mil seguidores

Por otra parte, para atraer nuevos establecimientos de comida, también se utilizará el marketing directo, es decir, se los contactará de forma telefónica o personalmente para atraerlos a utilizar la plataforma como complemento de venta online a sus canales de venta tradicionales y, además, como se mencionó previamente, para ayudarlos a disminuir el desperdicio de comida y que de esta forma puedan cubrir todos sus costos. Asimismo, los comercios también podrán registrarse directamente a través de la app, cargando un método de pago, descargando el software, y capacitándose en el uso de la plataforma (que será muy sencillo) a través de tutoriales.

Plaza

En cuanto a la disponibilidad de la aplicación para los usuarios finales, esta estará presente en las tiendas online de iPhone y Android.

También existirá una aplicación web con una dirección simple y fácil de recordar en donde aparecerán las funcionalidades y beneficios de la plataforma, así como también datos de contacto.

En cuanto a la distribución de las compras de los productos que se adquieran a través de la aplicación, estarán a cargo de los usuarios finales o de los comercios según lo establezca cada uno. Además, dado que muchas personas no tienen tiempo de dirigirse hasta la tienda física, para un futuro, podría pensarse en crear una alianza con Glovo o Rappi para que puedan distribuir los alimentos adquiridos a través de la plataforma a un menor costo. De esta forma las personas no tendrán que dirigirse hacia los comercios para retirar sus pedidos. Más adelante se detallará por qué Food4you en principios no contará con delivery propio.

Como conclusión resulta clave remarcar que para el usuario final la aplicación será amigable, contará con un fácil acceso, podrán conocer comercios nuevos y con precios reducidos, y no tendrá ningún costo de descarga. Este público será el destinatario de las campañas de publicidad y marketing para que puedan conocer y acceder a las funcionalidades y beneficios de la plataforma. Por otra parte, los establecimientos y cadenas de comida contarán con nuevas oportunidades de negocio ya que se ampliará su público, incluirán un nuevo canal de venta y podrán monetizar comida que de otra forma tal vez hubiese terminado en la basura.

CAPITULO 5- Operaciones del Negocio.

En primer lugar, previo al lanzamiento de la plataforma hay varias cuestiones a considerar. Para la creación de la misma, así como también de la página web, se contratará a un equipo para que lleve a cabo el desarrollo Mobile y web. Se contará con 2 programadores para el lanzamiento y luego se espera reducir a solo un programador senior. Es fundamental que la plataforma sea sencilla y "use friendly" para los usuarios y establecimientos de comida.

El uso frecuente dependerá exclusivamente del diseño, las funcionalidades y el fácil acceso de la misma. A su vez, es fundamental que la app cuente con los mapas de geolocalización para que los usuarios puedan identificar rápidamente los comercios que se encuentren más cerca suyo. Por estas razones se realizarán pruebas piloto con el fin de asegurar una buena experiencia tanto para el usuario, como para los comercios adheridos. Una vez finalizadas las pruebas de testeo de la aplicación, se procederá a la creación de los perfiles en Instagram y en Facebook para comenzar con las acciones y publicidades de marketing prelanzamiento.

Para el diseño y la confección total de la app y la página web se estima un lapso de 6 meses.

Una vez que Food4you se encuentre en funcionamiento, es fundamental asegurar el mantenimiento constante de la plataforma. Esto no solo implica el soporte técnico, sino también las promociones y descuentos que pueden variar con los días.

Otra operación fundamental será la captación e incorporación de nuevos establecimientos. Para eso se generará un plan de actividades destinadas a capturar y retener a los restaurantes. Se llevarán a cabo acciones de marketing online para generar tráfico en la app, y a la vez se tratará de visitar comercios para dar a conocer el proyecto personalmente.

A continuación, a modo de resumen, se desarrollará la cadena de valor describiendo cada una de las actividades y operaciones de la compañía.



Actividades de soporte:

Infraestructura: la actividad de infraestructura será central ya que la clave del negocio es que esté en funcionamiento las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para lo cual se necesitará del equipo de IT para monitorear permanentemente el estado de la red y de la plataforma y poder actuar de forma preventiva para evitar fallas. En caso de que suceda algún error, deberá reponerse lo más rápido posible para que la experiencia del usuario no se vea afectada negativamente. En la medida en que los usuarios no puedan acceder, o existan problemas con las transacciones o publicaciones, la plataforma perderá credibilidad y así los usuarios el interés. Esta actividad estará a cargo de los programadores.

Gestión de recursos humanos:

La principal función de recursos humanos será la de contratar al personal adecuado de acuerdo con los perfiles que se definan para los puestos clave. En un principio el equipo estará conformado por un total de 5 personas, incluidos los dos socios (se detalla más adelante).

Al comienzo esta actividad será llevada a cabo por los socios. Se buscarán personas apasionadas por el proyecto y que se identifiquen con los valores de la empresa.

Tecnología, investigación y desarrollo:

Está vinculado con el área de infraestructura. En este ámbito el foco estará puesto en el mantenimiento y desarrollo de la aplicación y el sitio web. De esta

forma se investigará e incorporará en la medida de lo posible mejoras tecnológicas que faciliten la interacción con el cliente.

Una vez alcanzado cierto volumen de ventas podría dedicarse ciertos recursos a la investigación del tráfico de la plataforma y las redes sociales, lo cual permitiría obtener información acerca del comportamiento del consumidor.

Actividades primarias:

Marketing:

Estas actividades se centrarán en la definición de la estrategia de campañas online tanto en Google como en las redes sociales. Habrá que monitorear constantemente el alcance de las campañas, su impacto y la imagen online de la plataforma para poder potenciar las percepciones positivas, revisar las negativas en caso de que haya, y proponer planes de acción para revertirlas. De esto se encargarán uno de los socios y el empleado comercial. Este último se encargará de generar contenido y actualizarlo en las redes sociales, mientras que el socio será el encargado de definir la estrategia.

Ventas:

Esta actividad estará enfocada, principalmente, en dar a conocer la plataforma entre los establecimientos de comida, transmitirles los beneficios de la misma, y que ellos transmitan sus necesidades e inquietudes. Es un negocio que requiere de mucho volumen para que sea rentable, por lo tanto, cuantos más comercios adheridos haya, más platos de comida se ofrecerán, y por lo tanto más se venderá. El foco estará puesto en vender la mayor cantidad de platos por día.

Facturación y cobranzas:

La actividad de facturación y cobranzas será la encargada de asistir y monitorear a los restaurantes en el proceso de facturación.

Cada establecimiento publicará los productos con sus respectivos precios. Cuando un usuario final seleccione el producto publicado, Food4you se encargará de retirar automáticamente la publicación del plato de comida, se le informará la venta al establecimiento y por último retendrá el 15% del valor abonado por el usuario.

Atención a establecimientos de comida y usuarios:

La función de esta área es dar soporte a los usuarios tanto finales, como a los comercios. En el caso de los establecimientos de comida, serán asistidos telefónicamente y a través del sitio web o de la plataforma. Por su parte, los consumidores finales serán atendidos en principio a través de la plataforma o del sitio web, y solamente serán contactados por atención al cliente en los casos en los que se necesite corroborar alguna cancelación de pedido o profundizar en alguna mala experiencia del usuario. En este último caso, se considerará otorgar algún descuento en alguna compra a través de la plataforma para evitar que el usuario la abandone.

En caso de que existan quejas o malas experiencias con algún comercio en particular, se tomará acción sobre la misma, y podría llegar a suspenderse la actividad, de manera de priorizar y mantener la experiencia del usuario.

Por otra parte, es importante mencionar que se analizaron los comentarios de los usuarios actuales de WINIM y esto ayudó a tener en cuenta cuestiones a mejorar, cómo diferenciarse y qué cosas no implementar. En los anexos se encuentran algunos de los comentarios de los usuarios, pero en resumen resulta importante destacar que Food4you no tendrá delivery propio. En primer lugar, porque es una aplicación amigable con el medio ambiente y la idea es que las personas puedan comprar en establecimientos cercanos y poder buscar su comida de pasada caminando. Además, es una app pensada para ahorrar, y contar con delivery implicaría un costo mayor. Es entendible que muchas personas no puedan acercarse al local por cuestiones de tiempo, entonces para aquellas personas que deseen pagar extra por el delivery, se pensó para un futuro gestionar una alianza con las aplicaciones como Glovo o Rappi para que retiren los pedidos reservados y se encarguen del reparto. Esto motivará a las personas a acercarse personalmente a los locales y evitará tener que crear una logística de reparto, para esto es fundamental que la cadena de comercios se expanda lo más rápido posible para que las personas tengan siempre opciones a su alrededor.

CAPITULO 6- Costos, Finanzas e Inversión

El análisis de los costos e ingresos es esencial para evaluar la rentabilidad del proyecto y de esta forma poder atraer inversores. Dada la incertidumbre involucrada en todo nuevo emprendimiento, sumada a las condiciones económicas inciertas del país, anteriormente se estimó la demanda y los ingresos para el análisis TAM, SAM, SOM. Esto permitirá contemplar diferentes posibles resultados como así la futura expansión geográfica.

En primer lugar, es necesario realizar una estimación de la inversión inicial necesaria para el desarrollo y establecimiento de la plataforma. Se analizaron los distintos gastos en función de su naturaleza, estimados en dólares²⁰ considerando el periodo de desarrollo de seis meses. Se estima este tiempo debido a que se programarán dos versiones, una para cada sistema operativo (IOS, y Android).²¹

COSTOS INICIALES		Mensuales	6 meses
Constitución de la marca =	USD	31	31
Sueldo Bruto Programador Senior (1) =	USD	1.200	7.200
Sueldo Bruto Programador Semi-Senior (1) =	USD	970	5.820
Sueldo Bruto Empleado Comercial =	USD	500	3.000
Alquiler oficina (3 primeros meses)	USD		1.050
Insumos oficina =	USD		3.000
Marketing y publicidad previo al lanzamiento	USD		2.000
TOTAL	USD	2.701	22.101

Los sueldos de los programadores, como ya se mencionó anteriormente, se refieren a las tareas del diseño, desarrollo e implementación de la plataforma. Para calcularlos se consideró el sueldo promedio de un programador Semi-Senior (970 USD)²², y en base a ese dato se estimó el del programador Senior. En cuanto al sueldo del empleado de comercio²³, se tuvo en cuenta el sueldo promedio (500 USD) ya que se dedicará a la captura y retención de establecimientos de comida principalmente.

²⁰ Tipo de cambio al 26/5/2020: \$70,75

²¹ <https://diegolaballos.com/blog/cuanto-se-tarda-en-crear-una-aplicacion-movil/>

²² <https://www.infobae.com/tecnologia/2020/02/24/cuanto-gana-un-programador-en-la-argentina/>.

Consultado el 24/5/2020.

²³ <https://estudiovilaplana.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio/>. Consultado el 24/5/2020

En cuanto a la registraci3n de la marca²⁴ se observ3 que el costo es de \$2210, lo que equivale a aproximadamente USD 31, con un tipo de cambio de \$70,75.

Adem3s para la inversi3n inicial se tuvieron en cuenta los costos de alquiler de los tres 3ltimos meses de puesta a punto de la app, as3 como tambi3n los insumos de oficina (como computadoras) y el esfuerzo de marketing y promoci3n que se har3 previo al lanzamiento.

COSTOS MENSUALES		MENSUALES	
Alquiler de oficina	USD	350	
Sueldo Bruto Programador Senior (1) =	USD	1.200	
Sueldo Bruto Empleado Comercial (1) =	USD	500	
Costos de Marketing y Publicidad =	USD	400	250
TOTAL =	USD	2450	

El presupuesto mensual destinado a la comunicaci3n va a variar en las distintas etapas ya que en el lanzamiento de la plataforma y en las primeras instancias se deber3 ser m3s agresivo, por lo cual se destinar3 aproximadamente USD 400 en la campaa publicitaria de lanzamiento y luego se tendr3 un presupuesto de USD 250 mensuales aproximadamente. Se estim3 el costo de Google Ads²⁵ y a ese presupuesto se le sum3 el de las redes sociales (Instagram y Facebook), incluidos los pagos a los Influencers.

Estado de Resultados

A continuaci3n, se presentar3n los estados de resultados. Se tuvieron en cuenta dos escenarios posibles, uno optimista y otro pesimista.

En el optimista se estim3 que se vender3n en el primer a3o en promedio 180 platos por d3a y la ganancia por cada plato vendido ser3a de aproximadamente 0,75 centavos de d3lar, dado que se retendr3 un 15% sobre el precio de cada plato vendido y se calcul3 que aproximadamente rondar3n en los \$300, \$350 (USD 4/5). Se estim3, adem3s, que a3o a a3o

²⁴ <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>. Consultado el 24/5/2020.

²⁵ https://ads.google.com/aw/campaigns/new/express?campaignId=10057387829&ocid=502873425&step=cdbg&euid=407793742&_u=7312196958&uscid=502873425&_c=9184162825&autuser=0&fwdpath=%2Faw%2Fcampaigns%2Fnew%2Fexpress (Ver Anexo 3).

el crecimiento será del 100% respecto del año anterior, los primeros cuatro años. A partir del quinto año se prevé un crecimiento del 70% anual.

Para alcanzar estas cifras, se tuvo en cuenta el crecimiento que tuvo Rappi en la Argentina, y dado a que ambas propuestas fueron y suponen ser innovadoras a la hora del lanzamiento, el crecimiento podría ser similar. Rappi cuenta con un crecimiento del 30% mensual, lo que implica un crecimiento anual del 360%.²⁶ Tanto en Rappi como en Food4you pueden comprarse productos similares (platos de comida), pero la primera plataforma nombrada abarca muchos otros sectores, por lo tanto, se cree que alcanzar un crecimiento del 100% anual durante los primeros años sería probable y positivo.

	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas						
Platos vendidos por día		180	360	720	1440	2448
Ganancia aprox por plato	USD	0,75	USD 0,75	USD 0,75	USD 0,75	USD 0,75
Días		365	365	365	365	365
Ventas Netas	USD	49.275,00	USD 98.550,00	USD 197.100,00	USD 394.200,00	USD 670.140,00
Salarios						
Salario Programador Senior (1)	USD	14.400,00	USD 14.400,00	USD 14.400,00	USD 14.400,00	USD 14.400,00
Salario empleado Comercial (1)	USD	6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00
Total Salarios	USD	20.400,00	USD 20.400,00	USD 20.400,00	USD 20.400,00	USD 20.400,00
Otros gastos						
Gastos de comercialización	USD	3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00
Alquiler oficina	USD	4.200,00	USD 4.200,00	USD 4.200,00	USD 4.200,00	USD 4.200,00
Insumos oficina	USD	500,00	USD 500,00	USD 200,00	USD 200,00	USD 200,00
Total Otros gastos	USD	7.700,00	USD 7.700,00	USD 7.400,00	USD 7.400,00	USD 7.400,00
Total Gastos	USD	28.100,00	USD 28.100,00	USD 27.800,00	USD 27.800,00	USD 27.800,00
Resultado Antes de Impuestos	USD	21.175,00	USD 70.450,00	USD 169.300,00	USD 366.400,00	USD 642.340,00
Impuesto a las ganancias	USD	5.293,75	USD 17.612,50	USD 42.325,00	USD 91.600,00	USD 160.585,00
Resultado Neto	-USD	22.101	USD 15.881,25	USD 52.837,50	USD 126.975,00	USD 274.800,00
						USD 481.755,00

Además, este cálculo se debe a que, una vez alcanzada cierta presencia en el mercado, la app comenzará a crecer de forma exponencial, gracias a la difusión de los usuarios.

En el caso del escenario pesimista se estimó que en el primer año se venderían aproximadamente 80 platos diarios, la ganancia sería la misma que en el escenario optimista y el crecimiento año a año sería del 70%.

²⁶ <https://puntoapunto.com.ar/rappi-crece-30-por-mes-y-ya-entrego-5-millones-de-pedidos/>

	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025	
Ventas							
Platos vendidos		80	136	231,2	393,04	668,168	
Ganancia aprox por plato	USD	0,75	USD 0,75	USD 0,75	USD 0,75	0,75	
Días		365	365	365	365	365	
Ventas Netas	USD	21.900,00	USD 37.230,00	USD 63.291,00	USD 107.594,70	USD 182.910,99	
Salarios							
Salario Programador Senior (1)	USD	14.400,00	USD 14.400,00	USD 14.400,00	USD 14.400,00	USD 14.400,00	
Salario empleado Comercial (1)	USD	6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	USD 6.000,00	
Total Salarios	USD	20.400,00	USD 20.400,00	USD 20.400,00	USD 20.400,00	USD 20.400,00	
Otros gastos							
Gastos de comercialización	USD	3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	
Alquiler oficina	USD	4.200,00	USD 4.200,00	USD 4.200,00	USD 4.200,00	USD 4.200,00	
Insumos oficina	USD	500,00	USD 500,00	USD 200,00	USD 200,00	USD 200,00	
Total Otros gastos	USD	7.700,00	USD 7.700,00	USD 7.400,00	USD 7.400,00	USD 7.400,00	
Total Gastos	USD	28.100,00	USD 28.100,00	USD 27.800,00	USD 27.800,00	USD 27.800,00	
Resultado Antes de Impuestos	-USD	6.200,00	USD 9.130,00	USD 35.491,00	USD 79.794,70	USD 155.110,99	
Impuesto a las ganancias			USD 3.195,50	USD 12.421,85	USD 27.928,15	USD 54.288,85	
Resultado Neto	-USD	22.101	-USD 6.200,00	USD 5.934,50	USD 23.069,15	USD 51.866,56	USD 100.822,14

Indicadores

El punto de equilibrio del proyecto es de 102 platos por día, lo que equivale aproximadamente a USD 77.

A partir de ambos escenarios, se estimó una tasa del 15% de acuerdo con la inversión inicial de USD 22.101 y se calcularon los siguientes indicadores:

Escenario optimista:

- VAN = USD 511.784,82
- TIR = 195%
- Periodo de recupero = aproximadamente un año y un mes y medio.

Escenario pesimista:

- VAN = USD 71.944,67
- TIR = 59%
- Período de recupero = aproximadamente tres años.

Dado que el VAN es positivo, y la TIR es bastante mayor a la tasa del costo de oportunidad, se trata de un proyecto en el que vale la pena invertir y llevar a cabo.

CAPITULO 7- Equipo.

En los comienzos el equipo estará conformado por dos socios. Uno de ellos llevará a cabo el rol de CEO (Chief Executive Officer) y el otro de CIO (Chief Information Officer).

El CEO se encargará principalmente de la administración del negocio, la toma final de decisiones y la supervisión general del emprendimiento. El CIO por su parte, deberá asegurar que los empleados contratados trabajen en sintonía, y que haya cooperación entre todo el grupo de trabajo, mientras que, además, se encargará del desarrollo y control de un sistema integrado de información que unirá a cada parte de la organización.

Es fundamental crear un sistema unido e interconectado para compartir información fácilmente y que todos estén enterados de las medidas y decisiones a tomar.

Se contratarán a dos programadores, uno senior y otro semi-senior efectivos para realizar el desarrollo inicial de la aplicación. Los candidatos elegidos deberán ser especialistas y técnicos con una amplia experiencia para poder asegurar la máxima calidad en el desarrollo de la plataforma.

Una vez que la app ya esté desarrollada y en funcionamiento la responsabilidad pasará a solo uno de los programadores y deberá encargarse del mantenimiento y actualización constante de la plataforma y la web.

También se contratará a un empleado encargado del área comercial, para ocuparse de las cuestiones operativas diarias como, por ejemplo, las visitas a los establecimientos de comida para dar a conocer la app y los beneficios y funcionalidades de la misma. Deberá intentar capturar, retener y fidelizar a cuantos establecimientos de comida con excedentes pueda.

Se cree que en un principio no se requerirán más empleados, al menos en la primera instancia luego del lanzamiento. Esto implica entonces que los socios deberán encargarse tanto de la administración como de las áreas de Producto, Marketing y Recursos Humanos. Los socios se ocuparán del negocio de manera *full time*.

Es fundamental que todo el equipo esté en contacto permanente para que la comunicación sea clara y puedan estar al tanto de las medidas y evolución del negocio. De esta forma, se podrán pensar en conjunto nuevas estrategias, soluciones para posibles inconvenientes que puedan surgir y potenciales mejoras.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 8- Aspectos Legales

En este apartado se describirán los aspectos legales que se llevarán a cabo para poner en marcha el emprendimiento.

En primer lugar, se debe destacar que se conformará una S.A.S (Sociedad por Acciones Simples). Se eligió crear este tipo de sociedad y no una SA o SRL dado que los costos son menores, no se aplica la disposición de fondos, y el manejo de la sociedad es más simple. Al optar por una S.A.S se evita la estructura compleja del directorio y de las asambleas de accionistas, para llevar a cabo una gestión más ágil a través de los socios.

La persona jurídica deberá estar registrada como responsable inscripto para pagar los impuestos correspondientes. La sociedad deberá pagar el impuesto a las ganancias del 25% sobre la base imponible al final de cada ejercicio.

Una vez que la sociedad esté formada se deberá registrar la marca en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial)²⁷, se deberá registrar el dominio de la página web (. com.ar) y último, pero no menos importante, se deberá crear un texto en donde se detallen los parámetros de seguridad y privacidad de los datos de los usuarios (Ley 25.326)²⁸. Es importante tener en cuenta que las compañías con frecuencia utilizan datos de usuarios y clientes para desarrollar estrategias de marketing más eficaces. Por lo tanto, esta ley exige que los datos sean recolectados y utilizados con el consentimiento libre, expreso e informado de los usuarios de la app, y que sean informados sobre el objetivo por el cual se recolectan sus datos.

En Argentina el registro de un software o aplicación móvil está protegido por la Ley 11.723 (de Propiedad Intelectual)²⁹ que establece que los programas de computación se consideran como obras literarias, científicas o artísticas. Esto implica que al software se le aplica la normativa legal en materia de propiedad intelectual. Por lo tanto, para obtener la protección legal en el país habrá que registrarla legalmente.

²⁷ <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

²⁸ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>

²⁹ <https://www.marcasregistro.com.ar/registro-de-software/>

Además, no puede dejarse de lado la Ley de Defensa del consumidor ya que la app tendrá como objetivo ofrecer un servicio a los consumidores finales y establecimientos de comida. Dicha ley establece las condiciones que deben cumplir la oferta del servicio y la eventual responsabilidad por los daños causados al consumidor (en caso de que aparezcan).



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 9- Plan de Implementación y Riesgos

Plan de implementación

Resulta imprescindible realizar un plan de implementación para llevar a cabo el proyecto de forma organizada. Esto permitirá generar proyecciones en tiempo y forma, y ordenar todas las actividades del emprendimiento de forma estratégica.

Se estima que previo a lanzar la plataforma ante los usuarios finales, serán necesarios entre seis y ocho meses de trabajo intensivo para la puesta en marcha.

Durante los primeros dos meses las actividades a desarrollar serán: la construcción de la empresa y el plan y desarrollo del proyecto. Además, se considera necesario contar con un espacio físico, una oficina para poder concentrar las actividades en un solo lugar y que tanto los programadores, como el empleado comercial y los socios puedan trabajar en conjunto. Dicho esto, dentro de los tres primeros meses se realizará el reclutamiento del personal que brindará los servicios.

Una vez que el equipo este conformado, el siguiente paso será la puesta en marcha del diseño de la plataforma y la página web. El desarrollo llevará aproximadamente cinco meses, entre las instancias de propuestas y correcciones.

Entrando en la etapa final, en los últimos dos meses previos al lanzamiento, comenzarán a diseñarse e implementarse las campañas de marketing y publicidad. Se comenzarán a contactar a los posibles comercios para adherirse. Dado que la fecha implementación estará cerca, es fundamental comenzar con los esfuerzos para dar a conocer la plataforma y atraer a los potenciales comercios y usuarios finales.

Por último, en los tres meses previos a la puesta en marcha, se realizarán las últimas pruebas de la app: deberá funcionar en condiciones perfectas, no deberá haber fallas, para evitar que los usuarios finales se lleven una mala impresión. Esto resulta fundamental ya que una buena primera experiencia cautivará a los posibles futuros usuarios.

Riesgos

En esta sección se describirán los posibles riesgos que pueden llegar a surgir y atentar contra el éxito de Food4you. Es fundamental poder identificarlos previo al lanzamiento para poder evitarlos y buscar posibles soluciones o alternativas.

En primer lugar, los desarrolladores deberán evitar las posibles caídas del servidor ya que si esto ocurre frecuentemente el riesgo que implicaría sería la poca credibilidad por parte de los usuarios. Esto llevaría a que no se realicen las descargas esperadas y, por lo tanto, no podría alcanzarse el objetivo de ventas diarias a través de la app. Por ende, en caso de que el sistema se caiga, el equipo de IT debe poder resolverlo de manera inmediata. Deben estar en alerta constante y tener como prioridad detectar las posibles caídas, para accionar y derivar con rapidez la solución a los problemas.

En cuanto al nicho en el que se desenvuelve la aplicación, como se mencionó previamente, si bien en Argentina existe un único competidor, es necesario mantenerse atento a su posible expansión, como así también a la entrada de posibles competidores del exterior. Para mitigar este riesgo, podría ponerse foco en acelerar la fase de diseño e implementación para poder salir al mercado cuanto antes y captar gran parte del mismo, fidelizando a los usuarios.

Por otra parte, existe un riesgo comercial que consiste en el posible decrecimiento de ofertas por parte de los comercios. Para resolver esto, Food4you deberá enfocar el branding del servicio como mucho más que la posibilidad de vender excedentes y así cubrir todos sus costos, deberá realizar esfuerzos suficientes para garantizarles a los comercios que la aplicación además les servirá como nuevo canal de venta, lo que les permitirá adquirir nuevos clientes.

Siguiendo el punto anterior, podría surgir que no se realicen tantas descargas por parte de los usuarios finales. La estrategia para resolver esto, además de una campaña de marketing eficaz, será crear partnership con los comercios para generar descuentos y promociones atractivas y exclusivas a través de la app.

Otro riesgo que podría surgir debido a la crisis que está atravesando el país, podría ser la dificultad de contar con el financiamiento adecuado para el desarrollo y la expansión del proyecto. Por esta razón es fundamental contar con una búsqueda constante de *business angels* e inversores.

Por último, hay que tener en cuenta las consecuencias y efectos que va a dejar la actual pandemia que estamos atravesando. Santiago López Silveyra, fundador de WINIM, en la entrevista comentó que “muchos restaurantes cerraron provisoriamente al principio de la cuarentena, pero de a poco fueron empezando a reabrir”. Mencionó que esta situación “afectó un poco al medio día, pero a la noche se sigue moviendo muy bien” y aclaró que “el contexto macro afecta a todos”.³⁰



³⁰ Entrevista con Santiago López Silveyra, fundador de WINIM, el 14/05/2020.

CAPITULO 10- CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se ha hecho una profunda investigación de mercado que llevó a distintas etapas. Se comenzó estudiando el mercado y la industria alimenticia tanto en Argentina como en el mundo. Se analizaron las tendencias latentes locales y globales para entender mejor las futuras preferencias y comportamientos de los consumidores. Se estudiaron también los cambios que se están generando con el e-commerce y las plataformas móviles, en particular las relacionadas con la comida.

Luego se estrechó la búsqueda de tendencias centrándose en la industria de la comida, la escasez del tiempo, el cuidado del medio ambiente y las preferencias de las personas. Se analizaron cuidadosamente los distintos tipos de consumidores y se realizó a partir de esto una segmentación. Se tuvo en cuenta los productos y servicios sustitutos para la oferta en particular.

Más adelante se realizó una comparación con la plataforma existente en Argentina y se hizo benchmarking con las que ya funcionan en el resto del mundo.

También se concluyó que al ser un negocio con poco margen es necesario contar con un gran volumen para que sea rentable. Esto presenta también una gran posibilidad de expansión y por lo tanto de crecimiento del negocio. Todos los datos obtenidos de esta investigación llevan a la conclusión de que la implementación de una plataforma móvil para la reservación de platos de comida que los comercios no pudieron vender en el día presenta una gran oportunidad de negocio, en principio para la Zona Norte de la provincia de Buenos Aires.

BILIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

Bibliografía

- BYGRAVE, W. AND ZACHARAKIS, A. *Understanding your Business Model and Developing your Strategy*. (2008) John Wiley & Sons Entrepreneurship. Inc, USA. Capítulo 4.
- BYGRAVE, W. AND ZACHARAKIS, A. *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping* (2008). Entrepreneurship. John Wiley & Sons. Inc, USA. Cap. 3.
- Dolan. R. (1997). *Note on Marketing Satrategy*. Harvard Business School.
- Osterwalder Alexander & Pigneur Yves, *Generación de Modelos de Negocios*. (2011).
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales t de la competencia*. Buenos Aires: REI.

Páginas web/ artículos online

- Artículo titulado: Aumenta el uso de apps y delivery en Argentina. Mass negocios (2019). Disponible en: <https://massnegocios.com/aumenta-el-uso-de-apps-de-delivery-en-argentina/>
- Artículo titulado: Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente. Disponible en: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-ingredient-and-out-of-home-dining-trends-report-germany.pdf>
- Artículo titulado: solo el 21% de los argentinos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana o más a menudo. Disponible en: <https://www.nielsen.com/ar/es/press-releases/2016/solo-21-por-ciento-de-los-argentinos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana-o-mas-a-menudo/>
- Artículo titulado: Argentina es el país de la región que tiene más Smartphones por habitante. Disponible

en:<https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

- Artículo titulado: Aplicaciones de Delivery: un estudio de la División Insights de Kantar. Disponible en: <https://dossiernet.com.ar/articulo/aplicaciones-de-delivery-un-estudio-de-la-division-insights-de-kantar/20662>
- Artículo titulado: Pérdida y desperdicio de alimentos. Disponible en: <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/es/>
- Artículo titulado: "Sin dejar los gustitos, el 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables." Recuperado de: <https://www.revistacodigos.com/sin-dejar-los-gustitos-el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables/>
- Artículo titulado: "COVID-19: EL INESPERADO CATALIZADOR PARA LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA". Recuperado de: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2020/covid-19-el-inesperado-catalizador-para-la-adopcion-de-tecnologia/>
- Artículo titulado: Obesidad: Argentina, en el tercer lugar regional de venta de productos ultra procesados. Recuperado de: <https://www.infobae.com/salud/2017/01/20/obesidad-argentina-en-el-tercer-lugar-regional-de-venta-de-productos-ultraprocesados/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas*. Washington, DC
Recuperado de: http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/7698/9789275318645_esp.pdf

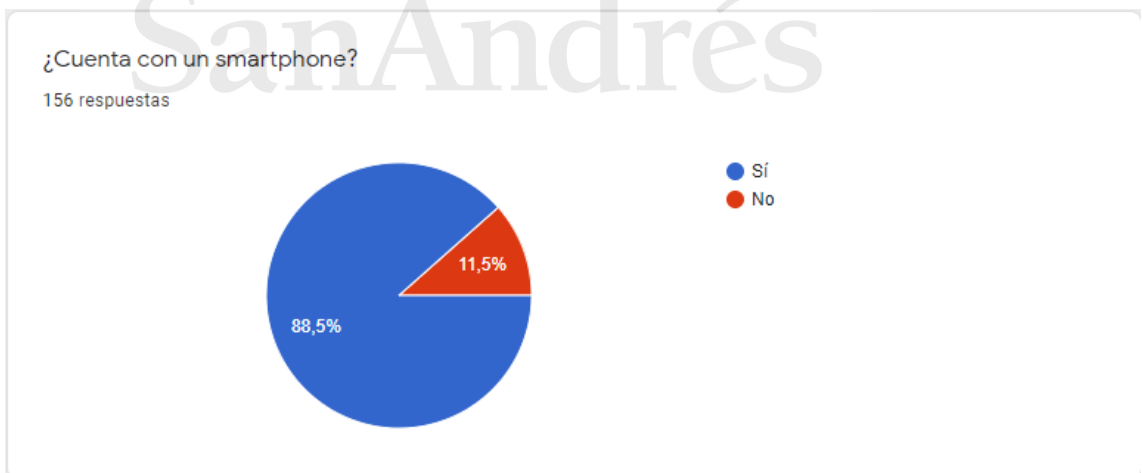
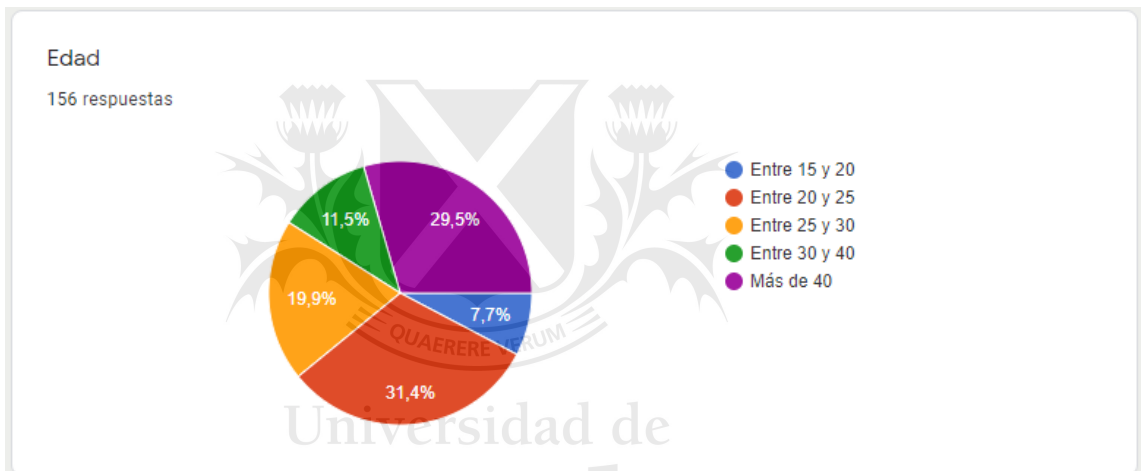
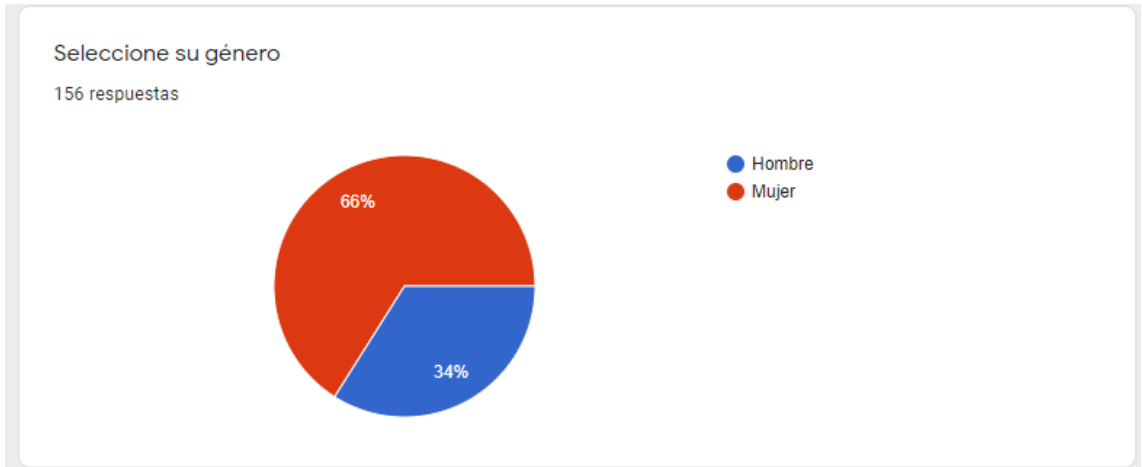
- Argentina: Política y economía. Recuperado de:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizarmercados/argentina/politica-y-economia>
<https://www.globaltrade.net/international-trade-importexports/m/c/market-reports/Argentina.html>
- Artículo titulado: Asume Alberto Fernández en Argentina: cómo heredó Macri la economía del país y cómo la deja. Recuperado de:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50154403>



Universidad de
San Andrés

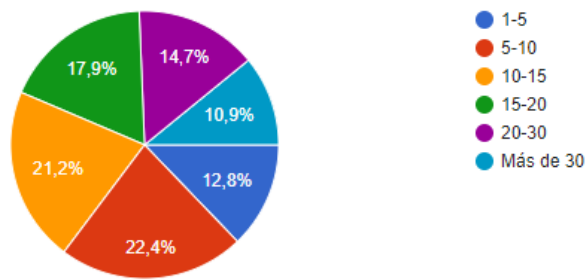
ANEXOS

1. Encuesta comportamiento consumidores



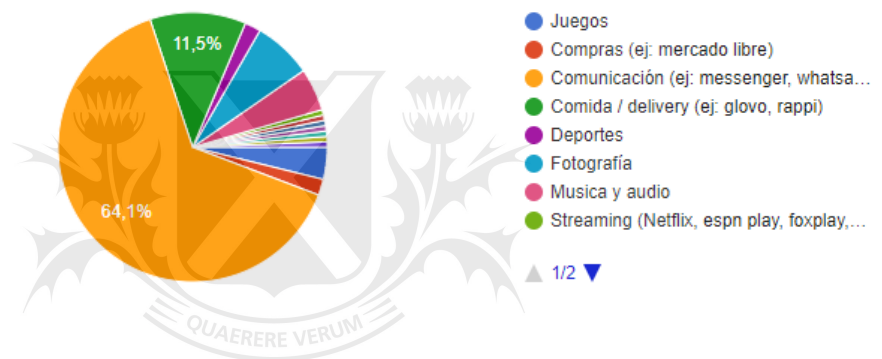
Seleccione la cantidad de Apps que tiene descargadas en su celular

156 respuestas



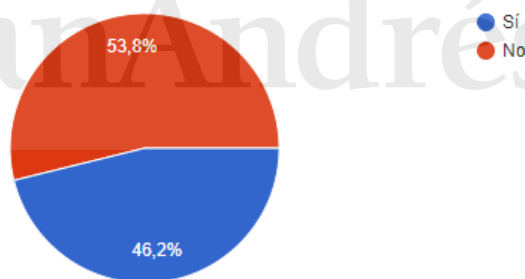
Seleccione la categoría de apps que abundan en su celular

156 respuestas



¿Utiliza apps para comprar comida?

156 respuestas



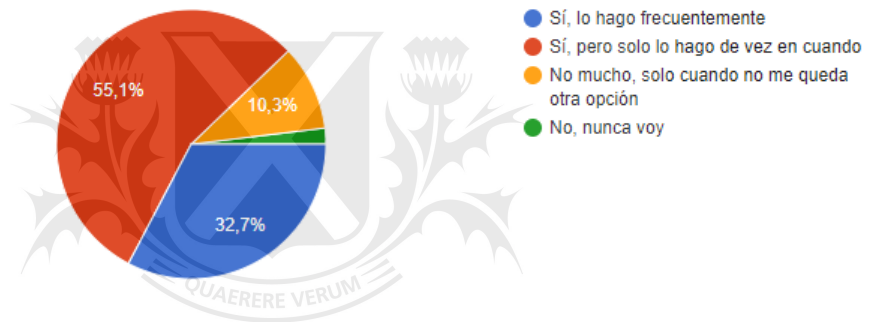
¿Cuántas comidas semanales son preparadas fuera de su casa? (delivery, restaurantes, comida rápida, rotiserías, etc.)

156 respuestas



-> ¿Le gusta comer fuera de casa?

156 respuestas



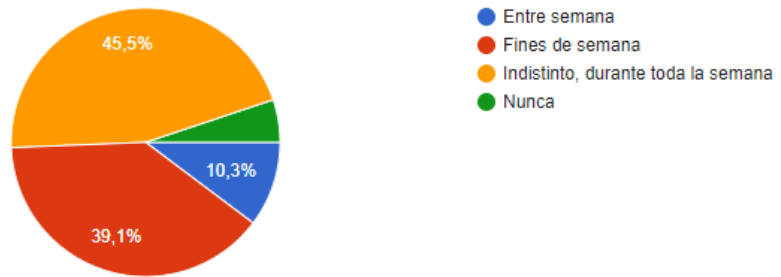
-> Cuando decide almorzar o cenar fuera, ¿va siempre a los mismos lugares?

156 respuestas



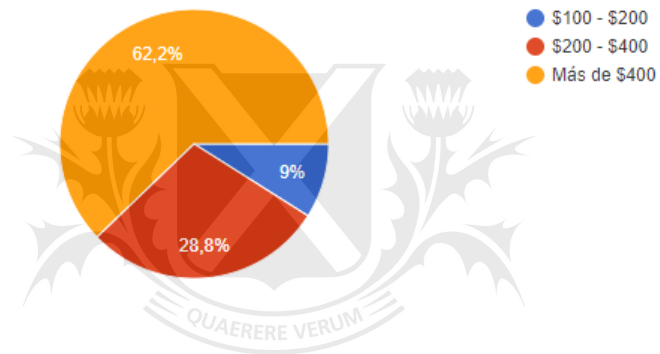
-> ¿Cuándo suele asistir a lugares con comida preparada?

156 respuestas



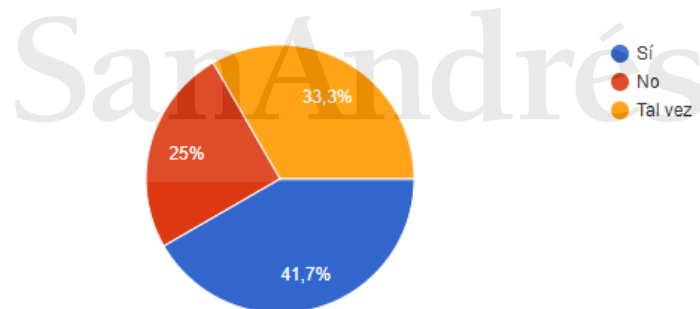
-> ¿Cuánto suele gastar cuando come fuera de su casa?

156 respuestas



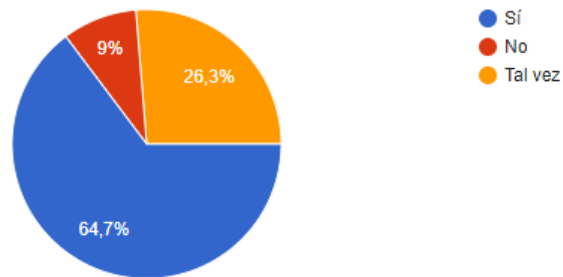
-> ¿Utiliza/utilizaría una app para encargar comida y recogerla en el establecimiento?

156 respuestas



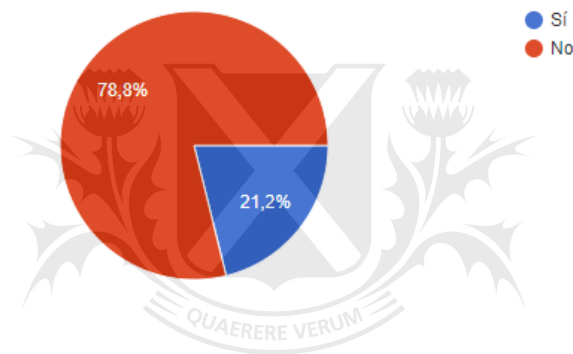
-> ¿Cambiaría su establecimiento preferido por una excelente promoción?

156 respuestas



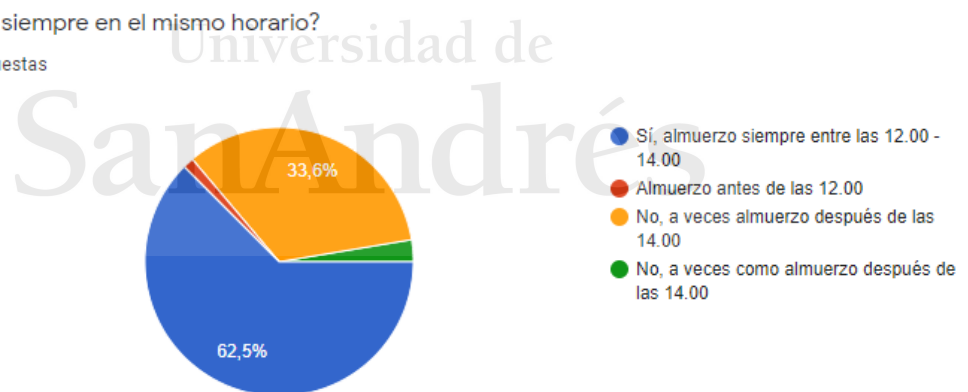
¿Sabía que se tiran 18 millones de toneladas de comida en Argentina?

156 respuestas



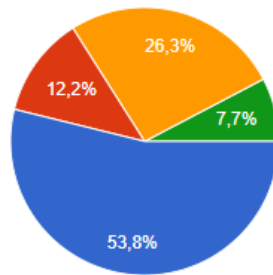
¿Come siempre en el mismo horario?

152 respuestas



¿Cena siempre a la misma hora?

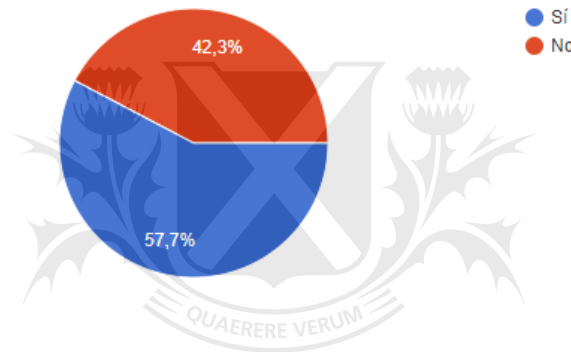
156 respuestas



- Siempre entre las 20.00 - 22.00
- Todos los días diferentes horarios
- Durante la semana siempre en el mismo horarios, los fines de semana no
- Siempre ceno después de las 22.00

-> ¿Compraría comida a un precio más bajo, pero en horarios tardíos?

156 respuestas



- Sí
- No

2. Competidores en el exterior

- Karma

<https://karma.life/>

karma

ACERCA DE LOS RESIDUOS DE ALIMENTOS KARMA-BOX CADA SEMANA INICIAR SESIÓN PARA NEGOCIOS

Come fuera de presupuesto y protege el planeta

Rescata comidas sin vender, siempre con un 50% de descuento

Compre comida en línea

Descargue la aplicación

- Too Good To Go

<https://toogoodtogo.es/es>



En Argentina

- WINIM

<https://www.winim.com.ar/>



3. Estimación de costos marketing Google Ads

The screenshot shows the Google Ads 'Nueva campaña' (New Campaign) interface. At the top, there's a progress bar with four steps: 1. Tu empresa y tu audiencia, 2. Tu anuncio, 3. Presupuesto y revisión (selected), and 4. Configurar la facturación. The main heading is 'Definir el presupuesto' (Define the budget). Below it, a sub-heading says 'Selecciona la opción que mejor se adapte a tu empresa y que te permita conseguir los resultados que quieras. Puedes hacer ajustes en cualquier momento.' (Select the option that best fits your company and allows you to achieve the results you want. You can make adjustments at any time.)

There are three budget options presented in boxes:

- 272 ARS** de media al día • 8.269 ARS al mes como máximo
Llega a un número estimado de entre 53.540 y 89.290 usuarios y consigue entre 1.930 y 3.230 clics en tus anuncios al mes
- RECOMENDACIÓN PERSONALIZADA** ⓘ
378 ARS de media al día • 11.491 ARS al mes como máximo
Llega a un número estimado de entre 74.410 y 124.060 usuarios y consigue entre 2.680 y 4.490 clics en tus anuncios al mes
- 763 ARS** de media al día • 23.195 ARS al mes como máximo
Llega a un número estimado de entre 150.210 y 250.410 usuarios y consigue entre 5.420 y 9.050 clics en tus anuncios al mes

On the right side, there's a 'Cómo funciona el presupuesto' (How the budget works) section with three sub-points:

- ¿Cuándo se paga?**
Solo pagas por los clics en tus anuncios o las llamadas a tu empresa.
- Tu media diaria**
Es posible que algunos días inviertas una cantidad inferior a la media diaria y otros, hasta 4 veces más. No obstante, no pagarás más del máximo mensual por todo el mes.
- Si cambias de idea**
Prueba a publicar el anuncio sin compromiso, ya que puedes cambiar el presupuesto o cancelar su publicación en cualquier momento.

At the bottom right, there's a 'Activar Windows' (Activate Windows) watermark.

4. Entrevista con Santiago López Silveyra

¿Cómo surgió WINIM? ¿Qué necesidad buscan cubrir?

- En el 2018 cada uno estaba en sus trabajos, somos 3 fundadores. 2 de nosotros estábamos terminando las maestrías. Somos dos Santiago y un Federico. El otro Santiago estaba terminando una maestría en Francia y yo en la Di Tella, y hablando siempre en querer hacer algo en conjunto empezamos a investigar modelos de negocios y dimos con estas aplicaciones que ya existen en Europa, como Too Good To Go y Karma y vimos que acá en Latinoamérica no había ninguna, asique básicamente vimos eso. Renunciamos a nuestros trabajos y nos pusimos a desarrollar la aplicación.

Cuando nos pusimos a investigar sobre el tamaño del mercado en LATAM, nos dimos cuenta de que se desperdician 127 millones de toneladas de comida en perfecto estado al año y en Argentina son 16 millones de toneladas, a lo largo de toda la cadena. Y en lo que es de cara al consumidor final se desperdician un millón y medio de toneladas, entonces en base eso dijimos de hacer la aplicación.

¿Cómo funciona la app?

- Es una plataforma en donde los locales disminuyen el desperdicio de comida, vendiendo los excedentes diarios que pueden tener a un precio de descuento. Estos excedentes diarios no solamente son productos terminados, sino, por ejemplo: si vos tenes sobre stock de insumos y poca demanda, podés darle salida a esos insumos, vendiendo productos a un precio de descuento para no llegar al punto de tener que tirarlos y así también poder rotar el inventario de una forma más eficiente.

¿Qué publican los establecimientos?

- Hay dos tipos de locales: están los locales que saben qué tipo de productos pueden tener en excedente, por ejemplo: vos me decís: “che, mira Santi, yo tengo un local en el que vendo ensaladas y siempre al final de los turnos me quedan 4, 5 ensaladas”, entonces yo te digo: “bueno armemos una promoción con 4 ensaladas a un precio de descuento. Topeadas en 4 ensaladas, es decir, cuando vendas esas 4 se elimina la publicación, y en la franja horaria que vos quieras”, (puede ser durante toda la jornada o solo después de los horarios pico).”
En definitiva, lo que hace la aplicación es como una especie de cobertura, si sabes que siempre te sobran 4 ensaladas y las públicas a un precio de descuento te estas asegurando la venta.
- También están los locales que no saben con exactitud qué excedente pueden tener. Capas me decís: “hay días que me quedan ensaladas, otros me quedan wraps, y otras capas me sobran empanadas”. Entonces para los casos en los que no se sabe con exactitud qué es lo que va a sobrar en el día, se hace un pack sorpresa. El pack sorpresa es un box de comida en donde el restaurant decide que colocar en ese box, en base al excedente o sobre stock que pudiese tener ese día. El usuario obviamente no sabe del otro lado que va a recibir con exactitud, sino que tiene una idea en base al restaurant, a los platos de restaurant. Entonces hay dos tipos: los que postean algo fijo y con descripción o el pack sorpresa. También hay algunos locales que optan por tener las dos opciones.

¿Todos los establecimientos tienen excesos que tiran a la basura? ¿No los donan o reutilizan para otras comidas?

- Todos los establecimientos siempre tienen algo, es imposible que no tengan aunque sea para uno o dos platos. De hecho, hay restaurantes que ponemos un solo plato. Too Good To Go también a veces pone una oferta y topeado en una porción. Ósea para un plato siempre tenes excedente, y es mejor venderlo que tirarlo a la basura.
- El tema de reutilizar la comida, capas que alguno te hace ese “changüi”, pero la verdad es que ni siquiera es legal. Lo que producís lo tenes que vender dentro de las 24hs, dentro de esa jornada.
- Y sobre donar, hoy es muy complicado porque la responsabilidad cae sobre el restaurant. Si vos donas algo y llega a un comedor y en el comedor después alguien se siente intoxica, el lio “te cae a vos”, entonces muchos prefieren no donarlo. Ósea es más riesgoso donarlo que la pérdida monetaria.

¿En dónde operan actualmente? ¿Pensaron la expansión hacia otras zonas del país?

- Hoy en día operamos en Capital Federal, si pensamos la expansión geográfica para un futuro sería grandes ciudades, a lo sumo en argentina pensar en Córdoba y Rosario o Mendoza. Son planes a futuro, todavía muy inciertos. Nos estamos concentrando primero en capital federal.

¿Realizan envíos además de retirar por los locales?

- Hacemos envíos. Tenemos la opción de retirar por el local y pedir por delivery con un costo extra de envío y a todo esto deberías solicitarlo.

¿A quienes consideran como competidores?

- Competencia directa todavía no tenemos, no hay ninguna aplicación que esté haciendo lo mismo, asique básicamente es cualquier otra app de comida y ellos nos ven capas como la aplicación “low cost”, por así decirlo. Pero competencia directa no tenemos.

¿La app está creciendo como esperaban? ¿Cómo les afectó el Covid-19?

- Con el coronavirus hubo muchos restaurantes que cerraron provisoriamente y ahora ya están volviendo a abrir, capas que el coronavirus afectó un poco al medio día porque yo estimo que ahora la gente en la casa el medio día se cocina un poco más, que cuando estas

en el laburo casi siempre pedís comida, o salís a comprar algo. A la noche se sigue moviendo muy bien.

El contexto macroeconómico está complicado para todos, pero bueno.

¿Utilizaron alguna estrategia en particular de marketing para dar a conocer la marca, dada su innovación?

- Al principio apenas lanzamos, justo nos levantaron un par de medios, porque el modelo de negocios es medio innovador, como vos decís. El argentino no es un tipo fácil y se politizó todo. El sector de izquierda nos saltó a apuntar, tildándonos de macristas, que eso se tendría que donar, etc., etc., y por otro lado nos saltó “a bancar” por así decirlo la “derecha”. Se politizó todo, nos usaron como un instrumento para politizar todo. Así que tuvimos que modificar la estrategia de marketing inicial.

Ahora la posicionamos como una app *low cost* de comida que también ayuda al medio ambiente. Gracias a nuestros descuentos aportas tu grano de arena cuidando al planeta.

Pero hubo de todo, con el modelo de negocios tuvimos que ir ajustando el marketing: si hablábamos puramente de excedente nos mataban, pero tampoco lo podíamos dejar de lado y hablar solamente de que somos baratos, porque la verdad es que somos baratos porque estamos ayudando al medio ambiente, entonces es encontrar el punto medio donde no te maten y te quieran.

¿Los precios los establecen con cada comercio? ¿O cada establecimiento publica el precio que desea?

- Los precios, sí, a ver, nosotros obviamente cualquier producto que tengan en sobre stock o excedente del día, exigimos un descuento mínimo sobre la carta y a partir de ahí siempre tratamos de que sea lo más barato posible, pero en definitiva el que tiene la palabra final es el restaurant.

¿En base al Pack sorpresa creen que funciona bien en Argentina? ¿Por qué opción opta más la gente?

- El pack sorpresa: Too Good To Go funciona 100% con pack sorpresa, después tenes Karma que es la app inglesa, que te detallan igual que nosotros. Nosotros primero lanzamos como si fuese copiando a Karma, detallando los platos, porque no nos animábamos al pack. Pero

después dijimos: lancemos el pack porque hay muchos locales a los que les sirve y la verdad es que la respuesta fue muy buena. A la gente le copa. Estimo porque también en parte les copa el hecho de decir: bueno no sé qué me va a venir, a ver pruebo hoy que me viene en el pack. Lo que sí, el pack es un poco más barato, porque obviamente no sabes que es lo que estas comprando ni lo que te viene. Entonces en definitiva como pueden variar los productos, en el pack vos tenes un precio full promedio y a eso le aplicas un descuento muy fuerte porque no sabes lo que toca.

¿Ven como competencia las promociones que lanza Rappi de almuerzos a \$250?

- A ver, no deja de ser una competencia si es comida barata, porque somos una app "low cost", por así decirlo, y con el enfoque green. Si alguien viene a vender algo barato obvio va a ser competencia. Pero el tema es que, en mi opinión, no creemos que Rappi o Glovo se puedan poner a hacer lo mismo, más allá de lanzar almuerzos baratos y demás, porque ellos no van a ponerse a vender algo que ya están vendiendo bien a precio full. Ósea se canibalizan a ellos mismos. Si vos me decís: Rappi saca "Rappi-excedentes" o el nombre que sea, y se pone a vender los 7 días de la semana productos que los restaurantes tengan en sobre stock con descuentos, es un cambio enorme, una estructura gigante que cambiar, cuando ya ellos funcionan a precio full y les va bárbaro. Rappi si no termina en el Nasdaq de aquí a un año pega en el palo. Y ya tienen una estructura inmensa que bancar entonces creemos que ese switch es medio complicado para ellos. De hecho nosotros ya estuvimos en contacto con Glovo para armar un conjunto, está en cartera, que a ellos les viene bien con el tema de los packs sorpresa y muchos restaurantes que hoy en día tienen excedentes que tienen ellos o pedidos que les rebotan que capas terminan en la basura y les gustaba mucho la idea de hacer algo en conjunto. También ahora estamos tratando de cerrar con Carrefour para empezar a liquidar todo lo que es productos de rotisería y demás, asique estamos enfocados en eso, que Carrefour en Europa ya labura con Too Good To Go y nos llamaron para hacer lo mismo acá con nosotros.

5. Calificaciones y reseñas de WINIM

Positivas:



★★★★★
Fechu23, 02/03/2020

winim!
Excelente para los que viven solos! Comes barato y no cocinas

★★★★★
mallito1205, 29/01/2020

Excelencia
La mejor aplicación del rubro gastronómico. Ideal para los que no queremos cocinar y nos gusta comer barato. Me encantó

★★★★★
Julietta52, 19/12/2019

Recomendadísima!
La verdad que me encanta que el costo de envío sea igual para TODOS los locales adheridos, porque la diferencia de costos suele ser muy grande entre locales. Además re práctico que tengan la opción para pasar a buscar el pedido en el local. Obvio hay lugares que no tienen ninguna oferta en realidad, la clave está en pedir en otro lugar y listo! Precios súper accesibles y encima son súper atentos ante cualquier problema y muy buena onda, no te responden nunca mal. Espero siga creciendo porque me encanta esta app.

★★★★★
dtdl12345, 14/08/2019

MUY BUENA APP
Muy buena! La uso todo el tiempo. La súper recomiendo!!

★★★★★
pascu994, 16/05/2019

Gran idea!
Genial la idea y el funcionamiento. En cuanto crezca la cantidad de comercios adheridos vuela 🚀

★★★★★
melusz, 17/06/2019

Excelente
Excelente app para comprar comidas con descuento! Busque cerca de donde estaba, compre y retire. 10 puntos!

★★★★★
rafa106, 19/05/2019

Excelente
Muy buena la app, buenos descuentos!

★★★★★
MMengelle, 11/06/2019

Mucho potencial
La propuesta de combatir el desperdicio de comida me parece genial y creo que la aplicación lo ataca muy bien. Al estar arrancando creo que hay muchas cosas por revisar pero tiene mucho potencial

Negativas:



jmg_ar, 12/05/2019

Buena idea, pero falla la implementacion

La idea es muy buena: reducir desperdicios. Lamentablemente falta que se extienda la red de comercios adheridos para que funcione. A Mayo 2019 hay muy pocos negocios que venden sus productos con supuestos descuentos.



rev-arg, 11/05/2019

Mismos precios que apps de delivery

La mayor parte de productos no tienen un descuento.



jaskq, 13/05/2019

No anda la app

Al iniciar me pidió ubicación, la autorice y me dice que se hubo un error y que la cierre.



Maru_puki, 03/07/2019

Malisima, app super precaria

Te venden comida vieja y para retirar tu pedido, tenes que darle tu celular al vendedor para "autorizar" la compra. Porque un desconocido tiene que agarrar mi celular? Una vez reserve un plato y cuando lo fui a buscar "se habian quedado sin stock" 🤔



ROC080, 22/08/2019

Mala

Quiere ser un concepto como la app Karma, pero no sirve. Por la viveza criolla lo que debería estar descontado más de un 50% no tiene prácticamente ningún descuento. No se molesten.



Fedeenten, 23/12/2019

Me cobro 5 usd por bajarla!!

Insólito!



azraelito, 03/02/2020

UN DESASTRE

Varias veces solicité y llegaron tarde con más de dos horas de demora. Un desastre.



floren96, 19/04/2020

A la deriva

Realice un pedido a las 21:50, deje pasar los 75' de espera maxima que supuestamente son y no llegaron. Pedí explicaciones en la app y no responden, no hay manera de saber si el repartidor esta en camino, llamo al local y no saben por que winim no manda al repartidor, que ellos tienen el pedido ya preparado. DOS HORAS después que realice el pedido vinieron, yo ya había comido y tuve que pagarle igual al repartidor. Nefastos.