



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración y Negocios

Cohorte 2019/2020

Autor: Fermín Esteban Terradas

DNI: 32523510

TAHUER

Mentor de Tesis: Sergio Postigo

Buenos Aires, Argentina.

Julio 2021

Resumen Ejecutivo

La nueva realidad que nos toca vivir nos afecta de muchas formas. En nuestro caso puntual del proyecto en cuestión, se vio potenciado la adversidad de la pandemia Covid 19. La pandemia vino a reafirmar falencias que el proyecto viene a resolver. Se propone un cambio radical en la forma de producir alimentos orgánicos frescos, donde el consumidor sea partícipe del proceso y se involucre.

El negocio es integral, tiene tripe impacto (Social, Ambiental y Económico) e involucra a muchos agentes que tendrían su rédito por participar del mismo, no de la misma forma. Pretendemos utilizar recursos ociosos en un uso mejorado y potenciarlo a lo largo del tiempo con mejores producciones individuales de alimentos por predio.

Se orienta los jóvenes, que viven solos, que están próximos a tener hijos y que quieren experimentar otras cosas y aprender, interactuar, compartir

Hubo que resolver el problema del espacio y el conocimiento. Las dos grandes barreras para poder producir alimentos hortícolas casi el cualquier sitio.

Se ideó una plataforma interactiva que nuclea a propietarios de predios ociosos, con usuarios y capacitadores. A cambio del uso del predio, cada cliente pagará un abono mensual por su parcela (4m²) donde se le cobrará comisión.

Por basarse, el modelo de negocios en comisiones por transacción de usuarios y pagos por uso de la plataforma para publicidad, los ingresos, si bien son bajos por usuario, no se descuentan con demasiados gastos fijos.

Esta estructura del negocio permite obtener rentabilidades muy altas, con TIR a diez años mayor al 100%. Y, a medida que se agreguen predios nuevos a la plataforma, la misma se ira retroalimentando incluyendo a nuevos usuarios, capacitadores y proveedores de servicio de armado de huertas. Se estima que el efecto multiplicador de las misma implique un crecimiento en predios del 50% anual. Y depende desde donde se lo mire, puede sur muy ambicioso o muy conservador.

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	¡Error! Marcador no definido.
Agradecimientos	5
Introducción y antecedentes	6
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	¡Error! Marcador no definido.
I. El cliente	9
II. La propuesta de valor	11
III. El product market fit	13
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	15
<i>Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo</i>	15
<i>Competencia</i>	18
<i>Contexto</i>	23
<i>Industria</i>	24
V. El modelo de negocios	25
VI. Go to Market Plan	28
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	29
VIII. Implementación del negocio	29
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva	31
<i>Equipo emprendedor</i>	31
<i>Estructura directiva</i>	31
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	32
<i>Contexto macro y microeconómico</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Modelo de generación de beneficios</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Requerimientos de inversión y financiamiento</i>	¡Error! Marcador no definido.
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio	¡Error! Marcador no definido.
<i>Viabilidad financiera del negocio</i>	¡Error! Marcador no definido.

<i>Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas</i>	34
<i>Aspectos legales y regulatorios</i>	34
XII. Fuentes y Bibliografía	36
XIII. Anexos	36



Agradecimientos

Agradezco a mi entorno cercano por el apoyo para con la Maestría y el proyecto final. Tuve la suerte de poder nutrirme de sus ideas y escuchar sus comentarios en todo momento También al equipo de profesionales de UDESA, en particular Sergio Postigo, que nos forzó a superarnos a formalizar esta idea loca que teníamos en nuestras cabezas. En relación a esto, destaco la conducta, fortaleza y optimismo de Santiago Amadeo, Co- founder, colega y amigo; y, de mi novia Pilar Villar, también colega que escuchó y orientó mis ideas, en muchos momentos de inspiración.



Introducción y antecedentes

En un país como Argentina, cualquier proyecto relacionado a la producción de alimentos tiene un papel preponderante. Existen siglos de producirlos y exportarlos, también de consumirlos. El agro moviliza este país, se quiera o no y todo proyecto de esta índole puede alcanzar escalas insospechadas cuando se conjugan algunos factores.

Es también una realidad que, si se quisiese alimentar a todo el mundo con nuestro actual consumo de carne per cápita, no alcanza la tierra disponible para criar esos animales. El futuro de una población creciente no está en el reino animal, sino en el vegetal. De esta forma si se puede. Mientras que el consumo de carne parece arrastrar su mayor caída en una década, las proteínas vegetales como el garbanzo, las setas y los sustitutos cárnicos basados en plantas van a tener un gran impacto, de acuerdo con la investigación de *Whole Foods Market*.

De las producciones vegetales conocidas, la más productiva e intensiva, es la hortícola. Se requiere de 2 o 3 personas por hectárea con mecanización para poder producir. En cambio, en producciones extensivas como Maíz y Soja, con una persona se pueden producir hasta dos mil hectáreas. Los rendimientos son proporcionales con el tipo de producción y, si bien la cantidad de agua contenida en los productos hortícolas se encuentra en el orden del 90% y en granos es de cerca del 15%, en toneladas hablamos de 5 a 1, respectivamente. Esto lo menciona Miguel Faigón, del CONICET, en "La sociología Rural y el campo que no miramos".

Tal cual lo mencionamos anteriormente, se necesita de muchos trabajadores por superficie para llevar a cabo producciones hortícolas. Las mismas son muy productivas, pero también demandantes. Por eso mismo, las producciones hortícolas están cerca de las ciudades en los llamados cinturones hortícolas. No solo por la cercanía a los mercados. También por la cercanía de los trabajadores a los establecimientos productivos. Muchos de ellos, producen de modo familiar y viven en el establecimiento para evitarse el traslado y estar presentes en la producción, tan exigentes por momentos.

Según información del Registro Nacional de las Personas, la República Argentina, para el año 2020, según proyecciones del INDEC, tuvo una población de 45.376.763 millones de personas y se encuentra entre las naciones más urbanizadas del mundo. El 92% de su población es urbana, muy por encima de la media mundial (54%) y por encima de la media de Europa (75%), de Estados Unidos (82,2%) y de la propia región de la que forma parte (83%) (CEPAL, 2017).

Según datos del Censo de Población Hogares y Viviendas del 2010, casi el 70% de la población argentina reside en los 31 aglomerados urbanos más grandes del país. • La República Argentina presenta una distribución espacial desequilibrada: el 37% de la población urbana se encuentra localizada en el Aglomerado Gran Buenos Aires (AGBA). Su peso supera en casi 10 veces a la aglomeración que le sigue en magnitud de población (Gran Córdoba). • La AGBA es la tercera Metrópoli más grande de América Latina detrás de Ciudad de México y San Pablo. El 73% de la población de la provincia de Buenos Aires vive en los partidos del Conurbano, que representan el 4% de la superficie provincial. • Si bien el crecimiento de la población urbana disminuyó en el último periodo intercensal, sigue creciendo. **Se estima que para el 2030 su porcentaje sea de 94%.**

A su vez, se percibe un interés cada vez mayor en el consumo de alimentos saludables. Un estudio reciente, liderado por Ingredion y la firma consultora Opinaia, ha descubierto que el 90% de los habitantes de Centro y Sudamérica –además de la amplia población latina residente en Estados Unidos– están interesados en consumir alimentos vegetales para lograr una dieta más saludable.

Con estas tendencias y los antecedentes de producción de alimentos en huertos urbanos en Europa, destacándose los Kleingarten de Austria y Alemania, que, si bien no están exactamente dentro de la ciudad sino a las afueras, es que surgió la idea de implementar los huertos urbanos en Argentina. Los Kleingarten presentan un buen modelo productivo en la cual el horticultor no es el dueño de la tierra.

También existen antecedentes muy interesantes durante la Primera Guerra Mundial, en Estados Unidos y Reino Unido donde se incentivaba a las mujeres a trabajar en huertos urbanos, reemplazando a los hombres, que estaban en el frente. (Anexo 8) Y, teniéndolos cerca de sus casas, para asegurar la provisión y facilitar los trabajos.

También trabajaban los niños, en estas tareas comunitarias familiares, y aprendían de sus padres a sembrar semillas y cosechar alimentos. Esta vida comunitaria es parte de lo que se propone para el proyecto.

La última pata, no menos importante del proyecto, es la tecnología. La misma estará presente en la plataforma de uso, la forma de pago, la medición de precipitaciones para el cálculo del riego y los avisos de altas temperaturas a sus usuarios para que protejan sus hortalizas del sol.



Universidad de
San Andrés

I. El cliente

Se percibe un cambio en relación al consumidor. Ya no quiere solamente comprar el producto, necesita informarse, conocerlo. En relación a los alimentos frescos, todavía más porque no se trata de un bien de uso. Se trata de algo que compondrá parte de tu cuerpo. En 2019, un sondeo de la consultora Nielsen reflejaba que el 92% de los argentinos se inclina a un consumo sustentable y en la Segunda encuesta Alimentaria que dio a conocer el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en septiembre de 2019, **tres de cada 10 argentinos aseguró que lee cuidadosamente los ingredientes de los alimentos** que compra. Por eso la persona se involucra mucho más en el proceso de compra, su calidad y nutrientes. Todo este proceso, ya de por sí muy creciente, se vio todavía más acelerado por el efecto Pandemia donde hubo por momento riesgo de abastecimiento de alimentos y de contaminación a partir de ellos. Creen que se tomó mucha conciencia también en como la alta calidad alimenticia influye en la capacidad inmunológica del organismo. Se tiene en frente un cliente exigente, demandante e informado. Curioso, lo que no sepa lo averiguará.

A su vez, el consumo de alimentos frescos, evita muchos procesos productivos y traslados. La ONU estima que la industria alimentaria es responsable del 30% del consumo energético mundial. Los potenciales clientes de TAHUER tienen muy presente la huella de carbono y el consumo energético.

Se empatiza con madres jóvenes que quieren tener la experiencia de producir y cosechar con sus hijos y con jóvenes profesionales que lo tendrían más como un hobby. En su mayoría, no están capacitados y desean aprender también, durante la experiencia. Son personas ocupadas, en general, que disponen de alguna hora o dos por día y quisieran dedicarla a aprender y trabajar en su parcela.

Los jóvenes sin hijos, solteros en su mayoría, disponen también de tiempo y energía para dedicarse unas horas por semana a aprender y trabajar en su parcela. Les interesa poder participar en la cadena productiva de los alimentos y compartir sus experiencias. Por el lado económico también les atrae porque si consumen orgánico,

estaría pagando un bajo precio por producirlos.

También existe el cliente propietario, que dispone de un predio para el cual no definió todavía un uso concreto, o piensa venderlo en unos años. Otra posibilidad es aquella persona adulta, que no está dispuesta a vender su jardín pero que tampoco la puede mantener con el césped corto y cuidado; y si le vendría bien un ingreso extra por mes. Además, se olvida del mantenimiento, desde ya.

Otro tipo de cliente potencial es aquella persona joven, dinámica e interesada en nuestro proyecto que esté dispuesto a organizar los predios y hacer él, el negocio del "loteo" de algún terreno baldío que pudiese alquilar y volverse un administrador a cambio de los abonos de toda la gente que pudiese elegir ese sitio. Pensamos en este cliente con más de un predio a su nombre, administrando y teniendo el equivalente a un sueldo, en abonos, por su gestión.

Se pretende generar una mejora en el uso de los espacios y coordinar los recursos y energía disponible para ordenar todo en una producción orgánica sustentable. Se trata de administrar y unir actores para el bien común, y cobrar por hacer ello

Segmentando, resumiendo y listando, encontramos estos agentes interactuando:

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

- Empresas con ganas de ofrecer nuevos beneficios a sus empleados, "empresas verdes".
- Propietarios de terrenos sin uso definido y con motivación para explotarlo.
- Padre/madre buscadora de hobbies para pasar el tiempo libre.
- Jóvenes proactivos con intenciones de hacer de la agricultura urbana, su estilo y modo de vida.
- Municipios con terrenos fiscales disponibles.
- Gobierno de la ciudad con visión ecológica y sustentable.

II. La propuesta de valor

TAHUER sería la plataforma del mercado comunitario que nuclea a oferentes de servicios y parcelas, buscadores de las mismas y capacitación. Con un usuario, cada cliente podrá acceder a su estado de cuenta, pagar, comprar, contactarse con otros usuarios y aportar conocimientos adquiridos; y experiencias. Se intenta promover y facilitar el intercambio de información con otros usuarios y consulta con profesionales de la materia.

En el Marketplace se podrá cotizar servicios, compras de insumos e intercambiar con miembros de la comunidad, los productos cosechados, según una tabla de equivalencias propia.

Existe también la posibilidad de volcar los excedentes de estas producciones a los mercados de barrio, cuando la demanda de los usuarios este satisfecha, y generar así un ingreso. O, un descuento en el abono.

También se ofrecerán huertas ya armadas e implantadas para algún que quiere comenzar inmediatamente. Esto puede suceder si un usuario se muda de predio, deja la actividad o si se quiere hacer un negocio con su confección inicial.

Se fomentará el intercambio de semillas y conocimientos entre los usuarios, así como también el intercambio de hortalizas, con tablas de equivalencias por peso y temporada.

Cuando hubiese capacitaciones virtuales, se podrá ingresar, con el usuario a dicha capacitación. También habría tutoriales y guías para descargar en todo momento. Existiría también un calendario actualizado de fechas de siembra por temporada para que los horticultores puedan consultar las fechas tempranas, medias y tardías para cada especie y que consecuencias traería atrasarse o no.

Los proveedores habilitados podrán ingresar sus productos y servicios e interactuar

con los usuarios y se podrán conseguir descuentos estacionales en productos e información de predios nuevos en desarrollo, con fotos, valores promocionales de los espacios y características de los mismos.

Este proyecto se ideó durante la Pandemia COVID 19, y casualmente, las deficiencias que se observan en los sistemas actuales de producción de alimentos, como la falta de trazabilidad, calidad y frescura; se exacerbaron. Y, por otro lado, las necesidades de los potenciales clientes, aumentaron.

“En la pandemia tuvimos un incremento muy fuerte de la demanda de nuestros bolsones con verduras sin agro tóxicos -explica Daniela Carrizo, coordinadora de la Secretaría de Comercialización de la Unión de Trabajadores de la Tierra-. **Estábamos en unos 2000 bolsones semanales y llegamos a 6.000**”

En conclusión, sería como un mercado central de abastecimiento de hortalizas, de modo virtual. Donde se encuentran oferentes de servicios y horticultores. Y, donde estos pueden intercambiar experiencias, semillas, plantas e información con sus pares. La gran diferencia es la posibilidad de conseguir tierra para producir y que los propietarios puedan también poner a su disposición sus predios. Se pretende utilizar mucha de la matriz productiva existente, insumos y conocimiento para involucrar a más personas en el proceso productivo de los alimentos hortícolas.

Universidad de
SanAndrés

III. El product market fit

Propietario:

Los *Pain Relievers* detectados fueron la imposibilidad de obtener una renta de un predio sin hacer ninguna inversión en él, les cuesta plata y tiempo mantener los predios limpios y tienen un riesgo asociado de que alguien los ocupe. EN cuanto a la propuesta de TAHUER, no se animarían a permitir el ingreso de desconocidos y no conocen tanta gente interesada en armar una huerta en el predio, aunque quisieran.

En cuanto a los Gain Creators, les interesa un ingreso, pero más les interesa no tener que gastar plata en mantener esos predios hasta que tengan valor de venta o se decidan a que uso darles. La puesta en valor de los mismos y la posibilidad de armar un contrato por tiempo limitado y “olvidarse” por un tiempo de esa inversión. Algunos mencionaron la posibilidad de invertir en más predios si estuviese la posibilidad de armar un contrato con una empresa o sub-arrendatarios que les pagase un alquiler y además mantenga limpio y ordenado el sitio.

A modo de inversión, manifestaron no comprar ese tipo de propiedades en estos tiempos por lo antes mencionado. Únicamente lo harían si estuviese muy barata la misma.

Horticultor:

Los Pain Relievers principales fueron la falta de espacio para desarrollar la actividad y el desconocimiento total del rubro. Algunos habían tenido pequeñas experiencias infructuosas de producción de alimentos. La principal motivación para iniciarlos era, el precio de las hortalizas y el desconocimiento de la trazabilidad de las mismas. No confían en que los que están consumiendo sea realmente lo que están pagando. Más que nada en relación al consumidor orgánico.

La posibilidad de compartir la actividad con vecinos de su misma edad, les pareció entretenido. Conocer gente nueva y aprender de ellos e intercambiar alguna semilla o fruto del huerto.

Por Pain Relievers, reconocieron en su mayoría, el conocer la trazabilidad, mejorar su alimentación y la experiencia de producir ellos mismos su propia comida y generar una comunidad donde el conocimiento se comparta.

En cuanto al alquiler del sitio, sin mayores ataduras de tiempo y con un contrato simple, y cancelable, les gustó. Ya que, si se mudaran o no les gustara su comunidad o predio, podrían intentar solos o buscar otro predio.

La posibilidad de compartir el sitio con un amigo o familiar, también les atrajo por no estar tan atado al mantenimiento y poder encarar con alguien el proyecto.

No hubo mención del alto valor del abono promedio, ya que no se observa como un negocio en sí mismo, sino como una experiencia. La mayoría gasta varias veces más dinero en comprar productos frescos hortícolas y entienden que no podrán suplir toda la demanda anual pero no les importa eso.

Se percibe mucho interés general en el proyecto, cuando se entiende a donde está apuntado y que no solo se trata de vender una huerta y dejar al cliente solo. El servicio integral es lo valorado por el cliente potencial. Es evidente que el producto en sí les interesa, pero valoran en acompañamiento.

A partir de entrevistas realizadas a habitantes de 7 condominios de 150 departamentos cada uno, en la zona de San Fernando, Victoria, Buenos Aires, abarcando un total de 750 familias, un 97% confirmó estar buscando mejorar su alimentación y un 87% aseguró estar preocupado por el cuidado del medio ambiente. De ellos, un 65% manifestó estar interesado en aprender a producir sus propios alimentos, pero al mismo tiempo confesó no estar capacitado, acostumbrado ni preparado para hacerlo. Del total de interesados, el 80% demostró interés en alquilar una parcela y no hubo mayores cuestionamientos al tema del valor del abono ya que el incentivo principal no es económico sino social, ambiental y familiar.

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

Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo

La humanidad ha relegado la producción de alimentos a unas pocas personas de sus comunidades. Ha perdido la capacidad y el conocimiento para hacerlo y ha sido abastecido desde entonces. Desde que se pueden conservar, transportar los mismos y el capitalismo influyó en la división y especificación del trabajo. No se pretende volver el tiempo atrás ni producir la totalidad del alimento diario en huerta urbana. Solo se intenta volver a tener la capacidad de hacerlo y aprovechar tiempo y espacios ociosos en algo realmente productivo y satisfactorio.

La cultura de las huertas urbanas se ha ido extendiendo a lo largo de los años, tanto en los países desarrollados gracias a movimientos ecologistas, como en países en vías de desarrollo por necesidad. Existen las huertas privadas alejadas de las ciudades en Alemania y Austria (Kleingarten), desde hace 200 años. Pero, se utilizan más para esparcimiento que para producir efectivamente. En las mismas se puede tener también un pequeño invernadero o depósito, siempre y cuando no se trate de un edificio permanente, construido con materiales difíciles de remover si se modifica el usufructo. para producir efectivamente. En las mismas se puede tener también un pequeño invernadero (https://www.planetahuerto.es/revista/kleingarten-los-huertos-alemanes_00076)

Trabajar la huerta sabiendo qué y cómo consumir, es algo que hoy día es valorado de sobremanera. Ya se han convertido en una alternativa sostenible para la producción de verduras frescas, un hobby apasionante y educativo para los más pequeños. Han sido y son fundamentales durante momentos difíciles en que los alimentos escasean. De hecho, la Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo, dejaba claro que el camino para avanzar hacia la erradicación del hambre en el mundo es pasar de una agricultura industrial a un modelo basado en el desarrollo rural y en el protagonismo

de la agricultura ecológica y local.

En las áreas urbanas de Argentina abundan terrenos ociosos de propiedad estatal o privada, donde muchas veces se amontona basura y se proliferan las plagas. Para dar un ejemplo, en la Ciudad de Rosario se estima que un 20% de su suelo urbanizado se encuentra vacante, es decir, sin mejoras catastralmente declaradas. O el caso de La Plata, en donde un trabajo realizado por el Instituto de Geomorfología y Suelos de la UNLP (2006) señalaba que un 8% de la superficie total del Partido correspondía a terrenos baldíos. Hoy en día estos terrenos no brindan ningún tipo de utilidad social, y muchos de ellos están degradados, por lo que tampoco prestan servicios ecosistémicos y terminan presentando riesgos para la salud humana. Resulta entonces conveniente instrumentar soluciones para combinar una mejor utilización del suelo con la función social que debería tener la propiedad, reformulando los terrenos ociosos como nuevos espacios para producir, aprender, comunicar y compartir experiencias.

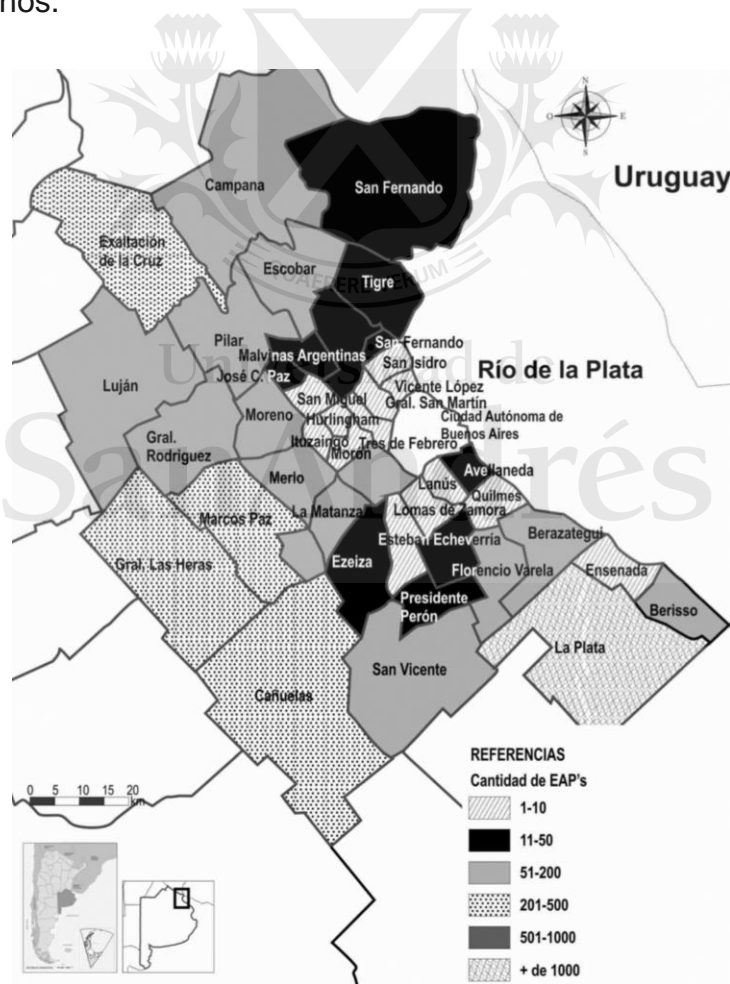
Según la FAO, las huertas urbanas producen en la actualidad alimentos para 700 millones de personas e informa que un 15% de los alimentos del planeta es producido en ámbito urbano. (<http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/274824/>)

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

No existe hoy en día una plataforma similar en dónde encontrar predios ociosos y te ayude con la producción y tenga todos los servicios, herramientas, abonos e información que TAHUER ofrece. Se propone desarrollar esta aplicación sobre la base

de la información recolectada del trabajo de campo, escuchando las necesidades de los usuarios, no tanto de los propietarios. Se pudo conseguir el espacio necesario para que estos usuarios puedan desarrollar la actividad y tener la experiencia que quieren tener.

Para poder estar cerca de los usuarios, se irán creando nuevos predios en sitios cercanos a las áreas donde se tengan más consultas por parte de potenciales usuarios. Y, se fomentará el ingreso de conocidos, familiares y vecinos con descuentos, al mismo predio para generar esa comunidad que los usuarios desean. Se podrá también compartir alguna parcela si lo económico o el tiempo disponible es un impedimento, con hasta 3 usuarios cada una, pensando en grupos de amigos, parejas o hermanos.



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

Si bien se pretende crecer en escala dentro de AMBA, como se mencionó anteriormente, el proyecto avanzaría de a poco, iniciando el primer predio en el partido de San Fernando, en el barrio Buenavista.

Si se tiene en cuenta que según INDEC, la población estimada de Argentina es de 45.808.747 para el 1 de Julio 2021 y que aproximadamente el 10% son jóvenes habitantes de la provincia de Buenos Aires, al año 10 debiéramos tener el 3% de esa porción. Se escogió este estrato porque serán los que estarán viviendo solos y formando sus familias en los próximos años. Sin tener en cuenta los adultos y que posiblemente la población haya crecido en 10 años. Tampoco se tiene en cuenta los sitios que podríamos iniciar en el resto de las provincias.

Competencia

Si bien se detectaron iniciativas similares, no fue posible encontrar una competencia directa por el momento, posiblemente porque el proyecto ofrece respuestas a varias necesidades diferentes. Si compite con cualquier actividad diaria dentro de la rutina que pueda ocupar ese tiempo que se destinaría a la huerta. Muchos competidores en el área de las huertas pensamos reconvertirlos en proveedores y socios. Proveedores publicando en la plataforma y socios, capacitando dentro de la misma.

Sucede frecuentemente que se proveen al cliente de las herramientas para iniciar la huerta, pero luego no tienen herramientas para acompañarlo durante el año, aconsejando que sembrar en invierno, por ejemplo. Las plagas son otro tema que siempre genera malestar en los clientes y muchas veces terminan abandonando la actividad. La falta de conocimiento sobre el manejo integrado de la huerta, desmotiva a muchos potenciales y entusiasmados horticultores.

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

a. Competencia actual:

“Verteco”

Verteco dice llamarse la comunidad más grande de agricultores urbanos Fabrican y colocan huertas para luego proveer al cliente de plantas, tierra en balcón, patio o jardín, tradicionales e hidropónicas.

“Sitopía”

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

“La Juanita Huertas”

Asesoría e instalación de huertos en viviendas. Comparte muchos contenidos relacionados en redes sociales. Se trata de un competidor directo de Verteco, mencionado anteriormente.

“Verde al cubo”

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

“Agro en casa”

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

Competencia potencial:

“Sueño Verde”

Un grupo de ingenieros que produce alimentos con los máximos estándares de calidad y provee a los restaurantes y hoteles.

“Huerta Gourmet”

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

“Oasis Vertical”

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

“Vivero Silvestre”

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

“La Tardecita”

Brinda un servicio integral de huertas a domicilio a partir de un sistema de cajones adaptados al balcón, terraza, patio y jardines. Para que puedan cuidar de las plantas,

observar sus cambios y crecimientos, y, sobretodo, cultivar tu propia verdura y así mejorar el sabor de tus comidas.

“Huertas orgánicas urbanas”

Coordinan talleres teóricos prácticos de Huertas Orgánicas, basadas en la experiencia de su trabajo como voluntarias en Instituciones y también en empresas y domicilios particulares. Diseñan y construyen huertas en balcones, terrazas, patios, en casas, en empresas, etc.

“Gwall, urbanistas de la ecología”

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

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

Análisis de FODA

Fortalezas: se tiene amplio conocimiento del rubro y se tiene relación comercial actual por uno con Verteco. No se trata de un producto, es un servicio. Ninguno de los competidores tiene volumen o alcance tan grande como para integrarse en alguna plataforma como la que se está ideando.

Oportunidades: El rubro se caracteriza por la informalidad. Se han intentado este tipo de huertas comunitarias, pero sin contrato, facturas y protección legal.

Sería una plataforma que corre con la ventaja de ser la primera y no requiere inversión en bienes de capital.

Debilidades: El proceso de implementación puede ser largo por ser la primera apuesta de este tiempo y habrá que lidiar con lo desconocido, en muchos aspectos.

Amenazas: El correcto desarrollo de la hidroponia en el país podría competir con este proyecto por el bajo costo de las hortalizas orgánicas. En ese caso, habrá que incluirlo dentro de las posibilidades de uso que hoy no se considera.

. Potencialmente, se pueden desarrollar competidores en poco tiempo ya que cualquier proveedor de huertas podrían intentar copiar el plan de negocios. Se intentará poder captar, desde el inicio, a la mayoría de estos potenciales competidores para que no haya riesgo de que se desarrollen solos.

Las huertas comunitarias existen ya hace mucho tiempo, pero sucede que, en la mayoría, todos son dueños de todo y son pocos los que pueden ver los frutos de su propio trabajo. Se termina diluyendo el esfuerzo de cada uno al no tener sitios individuales e independientes por usuario. Se intentará poder ofrecerles el servicio para organizarlas mejor y que haya más motivación a esforzarse en la huerta, sin riesgo de que otro se quede con el fruto del esfuerzo.

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

Contexto

Según el CANVAS CONTEX MAP del anexo y las tendencias del consumidor, estas se vieron modificadas o acentuadas por el COVID-19, una pandemia que rápidamente se esparció a cada esquina de nuestro Planeta. ¿Y cómo reaccionó la humanidad? Cambiaron los profesores de aulas a pantallas electrónicas en casa, pero en muchos, despertó un 'agrónomo' que se encontró con más tiempo para sí mismo, en su casa y con riesgo de escasez de alimentos verdes y sanos. Salir a comprar al supermercado generaba algo de miedo, y en un inicio, no se sabía si este virus podía perdurar en nuestros productos esenciales, muchos se decidieron a probar cosas nuevas y aprender de tutoriales, compartir conocimientos con amigos. Se empezaron a ver algunas huertas en algunas casas, en macetas pequeñas o almácigos improvisados. Las huertas urbanas comenzaron a poblar conversaciones en varios hogares como un nuevo hobby.

¿Qué es una huerta urbana? Es la adaptación de la huerta tradicional que se practica en el campo rural a un espacio urbano en la ciudad, en un espacio cubierto o no, que está destinado al cultivo hortalizas, flores, plantas aromáticas, hierbas medicinales, frutales, a una escala doméstica. ¡Y tiene unas ventajas increíbles! Es una actividad que podemos compartir con nuestros hijos para que aprendan y aporten a nuestra Tierra. Algunos de los beneficios que se consideran, sin duda, son el obtener frutas y verduras frescas de temporada, el ahorrarnos dinero en compra de productos básicos de nuestra dieta familiar, la enseñanza a nuestros hijos de la importancia de cuidar el medioambiente y apostar por una agricultura orgánica, ecológica y sostenible.

Requiere de muchos cuidados, que se pueden dividir entre los miembros de algún grupo de amigos o familia. Y, el ver la huerta crecer y dar frutos crea satisfacción. El hecho de ver el proceso de crecimiento de las frutas y verduras les dará mayor conocimiento a los niños y se les inculcará un sentido sostenible, ya que hasta se evita el uso de envoltorios plásticos desechables (el hecho de no comprar en el mercado convencional). De hecho, en marzo del 2020 se presentó en el senado y en la cámara de diputados un proyecto de ley denominado "PROGRAMA NACIONAL DE

AGRICULTURA URBANA Y PERIURBANA PARA CREACION, MANTENIMIENTO Y EXPLOTACION DE HUERTAS”, cuyo principal objetivo estaba puesto en articular a grupos familiares, cooperativas, organizaciones sin fines de lucro y otros actores para la producción de alimentos, plantas aromáticas y ornamentales de manera agroecológica y respetuosa del medio ambiente, interactuando con el sector educativo, el Estado y las ferias de economía social y solidaria.

Industria

A partir de una resolución del Consejo Directivo del INTA, del 3 de agosto de 1990, inició su actividad el Proyecto Integrado “Promoción de la Autoproducción de Alimentos (Pro Huerta)”, concebido con el objetivo de contribuir a mejorar la seguridad y la soberanía alimentaria en los sectores vulnerables de la población. Se creó en el escenario de una severa crisis en la Argentina y actualmente, tras 30 años, ratifica sus credenciales en el contexto de la pandemia por el coronavirus –declarada en marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud–, que empeoró los indicadores socioeconómicos en el país. Este programa del INTA está enfocado en contribuir a garantizar la soberanía y seguridad en zonas urbanas y rurales, con el impulso de la agroecología para el auto-abastecimiento, la conformación de sistemas locales de producción, el arraigo y la organización social; a través de la capacitación, la asistencia técnica, el desarrollo de tecnologías apropiadas y el financiamiento de proyectos productivos. Tiene, en la actualidad, más de 4.000.000 de personas como beneficiarias, gracias a una red federal de 9.192 promotores voluntarios –un 67 % son mujeres–, 744 ferias agroecológicas y la coordinación con más de 3.000 organizaciones e instituciones. Del total de las huertas con las que trabaja en todo el país –637.847– casi el 97 % son familiares. Queremos innovar dentro de la agricultura urbana, industria conformada por pequeñas superficies (por ejemplo, solares, huertos, márgenes, terrazas, recipientes) situadas dentro de una ciudad y destinadas a la producción de cultivos y la cría de ganado menor o vacas lecheras para el consumo propio o para la venta en mercados de los alrededores. En esta primera instancia solo se enfocarían en la rama de producción de cultivos orgánicos (vegetales principalmente). Se estima que unos 800 millones de habitantes de ciudades de todo

el mundo participan en actividades relacionadas con la agricultura urbana que generan ingresos y producen alimentos. Una combinación de datos de censos nacionales, encuestas por hogares y proyectos de investigación señalan que hasta dos tercios de los hogares urbanos y periurbanos participan en la agricultura. Una gran parte de los productos de la agricultura urbana se destinan al consumo propio, mientras que los excedentes ocasionales se venden en el mercado local.

V. El modelo de negocios

Business Model Canvas

- **Value Proposition:** Se resuelve el problema del conocimiento y el espacio en un único sitio. Estas son las principales barreras de las personas para iniciar su propia huerta.
- **Channels:** La principal forma por la cual otras personas conocerán el proyecto será a través de otras personas. Posiblemente también vean los sitios en sus barrios y se pregunten. La publicidad también será importante para promocionar los artículos, plantas e insumos. Cada proveedor se ocuparía de la entrega de los productos comprados.
- **Customer Relationships:** La relación con el administrador del predio o subarrendatario, en la segunda etapa del proyecto, será fluida y presencial, muchas veces. Ellos serán la cara visible de TAHUER en cada espacio. Por otro lado, la relación comercial y técnica será a través de la plataforma. Allí se enterarán de las capacitaciones, cursos y promociones. También existirá el chat interno para intercambio entre usuarios y técnicos y se propondrá un grupo WhatsApp entre los usuarios de cada predio.

- **Customer Segments:** Los jóvenes especialmente, serán importantes vehículos de esta propuesta. Y, como se mencionó anteriormente, el sub-arrendatarios será vital en la segunda etapa de despegue del proyecto.
- **Cost Structure:** Los costos mayores corresponden a la persona, por lejos. Luego todos los servicios externos de legales, sistemas y contable, destacándose el de sistemas por mantenimiento de la plataforma y actualizaciones. Los primeros años, los alquileres de predios son también un costo importante.
- **Key Activities:** La calidad y claridad de las capacitaciones y cursos, con idioma adecuado para iniciadores será vital para el desarrollo y expansión de la propuesta de negocio. También, la elección del sub-arrendatario, que será quien gestione los espacios y esté disponible en los sitios para los usuarios.
- **Key Resources:** La plataforma de gestión de usuarios y predios es sin duda alguna el recurso más importante del emprendimiento.
- **Revenue Streams:** En la etapa de expansión más grande, el 60% del valor del abono pagado por el propietario, irá al bolsillo del sub-arrendatarios. El 40% del mismo será lo que TAHUER recaudará por el servicio integral de la plataforma. A su vez cobrará la comisión de vendido por los oferentes de servicios que se estima será 2,5% del valor del abono. Y, se estima también 0,25% del valor del abono en ingresos publicitarios. No se pretende cobrar alto este servicio ya que se entiende que beneficia finalmente a TAHUER por las comisiones de venta.
- **Key Partners:** Los socios claves son hoy potencialmente los competidores, si integrasen su conocimiento y contactos en una plataforma. Se pretende que todos aquellos proveedores de huertas, publiciten en nuestra plataforma y se beneficien por el crecimiento de TAHUER. Mayor cantidad de predios, serán

mayor cantidad de huertas vendidas. Se intenta que acompañen el crecimiento y se tiene en cuenta que probablemente necesiten de soporte y ayuda (económica o no) para poder satisfacer la demanda que habría.

Es posible, también, fomentar que nuevos oferentes de servicios e insumos se animen a dar el salto y crecer, asegurando una cuota de la demanda. Por tratarse de muchos bienes pesados y voluminosos, será necesario tener proveedores cercanos a cada nuevo sitio. De lo contrario, los fletes harían inviable el negocio en nuevos sitios.

El modelo principal del negocio consiste en la comisión a los usuarios de las huertas fijo por mes por el uso de la plataforma y espacio. No así al propietario u administrador del terreno utilizado. A su vez, se cobraría comisión por las ventas de insumos y productos dentro de la plataforma y cobros publicitarios a las empresas que quisieran promocionar sus servicios o productos.

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

Cada usuario, ya sea servicio, usuario o proveedor, tendrá que estar inscripto con una forma de cobro habilitada. Idealmente, intentaríamos realizar los cobros y facturación por Mercado Pago. La comisión por uso será del 40% del abono. Lo cual representa \$800 pesos mensuales por huerta en uso. En cuanto a la venta de insumos, servicios y productos, corresponderá al 2,5 % del valor asignado al abono. En cuanto a los cobros publicitarios, será fijo, por día de exposición. Se estima que será de 0,25% del valor del abono

VI. Go to Market Plan

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

Precio: Cada valor del abono dependerá del predio donde esté radicada la cuenta. Y, cada propietario, pondrá su precio de acuerdo a las mejoras que tenga el mismo (riego, vigilancia, accesibilidad, herramientas, etc.) Cada propietario será libre de poner el precio que desee, por cada parcela. La oferta y demanda en la zona harán el resto. Estimamos un valor promedio de \$2.000 más IVA mensuales por cada huerta e intentaremos, con los propietarios, mantener ese valor.

Publicidad: Cada sitio nuevo, tendrá un cartel que lo identifique en el barrio, con doble función de publicidad e identificación. A su vez, se buscará algún medio local o radio para promocionar el sitio en particular y se invertirá en pauta en redes, para esto mismo. También existirán publicidades de los productos dentro de la plataforma, a modo promocional al inicio de cada nuevo desarrollo.

Plaza o punto de venta: Los canales de distribución y tiempos de entrega de los productos no serán responsabilidad de la plataforma ya que comprarán por la misma directamente a los oferentes. Los espacios disponibles en los predios si se comercializaran en la página o plataforma propia y ese será el canal de venta.

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

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

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

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

VIII. Implementación del negocio

La implementación se haría en 4 sitios a la vez, alejados. Idealmente CABA, Vicente López y algún predio en zona sur.

En paralelo se seguirán buscando predios nuevos para crecer un 50% anual. También se incentivará a propietarios a incluir sus predios o ayudaremos a emprendedores u horticultores a alquilar ellos mismos los predios y ser Sub-arrendatarios. Estos podrían alquilar un predio por su cuenta y hacer ellos el negocio del “loteo” en parcelas. Un mismo Sub-arrendatario podría tener varios de estos predios y dedicarse a ello. Creemos que este actor puede tener una función muy importante en el desarrollo del proyecto e intentaremos detectar ese perfil entre los usuarios.

El objetivo es comenzar con predios en otra ciudad importante como Córdoba, Rosario o Mar del Plata en el segundo año de vida.

Y, poder tener el primero fuera de Argentina, pero dentro de Latinoamérica para comienzos del tercer año.

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

Se estima una ocupación del 50% en los predios para ser conservadores. Creemos que puede ser superior en algunos sitios. De lo contrario, se intentaría mudar a esos usuarios a otros sitios y dejar de alquilar dichos espacios para hacer más eficiente el uso de recursos y espacio.

Se pretende concluir el 4 año de operación con al menos 7 interesados en inscribir nuevos predios, para capitalizar 4 o 5. En estos 4 años se debe aceptar bien el ingreso y cobro de nuevos propietarios.

El objetivo es fidelizar a 5 capacitadores en horticultura que puedan trabajar con nosotros a pedido, visitando los predios e interactuando con los usuarios.

IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

Equipo emprendedor

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

Equipo

El equipo está conformado con ambos socios/ Co-founders y directores ejecutivos, Fermín en el área operativa, gestión y finanzas y Santiago en el área comercial, marketing y desarrollo.

Se contratará servicio externo para las áreas de contabilidad, sistemas y legales. Siendo sistemas, los más importantes por su función de desarrollo, modificación constante y actualización de la plataforma. En cuanto a la operación diaria y por contar con la plataforma, creemos poder canalizar el armado de los predios apoyándonos en los Responsables Operativos. Mejor aún sería si activamos la inscripción automática de predios y nos desligamos del asunto de predios nuevos. Dicha opción la estimamos a partir del 4 año, pero se podría conseguir antes. No es una opción viable inicialmente. Si este otro jugador posible es viable, intentaremos enfocar la energía en que tengan herramientas e independencia para manejar ellos mismos los predios y poder aumentar la tasa de incorporación de predios. Se contaría con dos recursos en el área administrativo para dar soporte a esta estructura. Inicialmente se podrán ir capacitando por el poco volumen que habría, más luego, al incrementarse la cantidad de predios, es posible necesitar más recursos. Hasta el tercer año, sería mucho el trabajo administrativo que luego recaería bastante en los Sub-arrendatarios.

X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Se estima una inflación anual del 55% y un impuesto a las ganancias del 30%. El crecimiento del PBI será considerable (3-4%) el año de inicio (2021), no por tratarse de un año bueno. Al contrario, por pérdida acumulada del PBI durante el 2020 por efecto de la pandemia.

Se requieren, para poner en funcionamiento el negocio, dos millones quinientos mil pesos (\$2.500.000) para inversión en bienes de uso y NOPAT.

Inversión en bienes de uso para 4 predios:

INVERSIÓN BIENES DE USO					
Bienes de Uso Centro de Logística	Cantidad	Precio x Uni. (ARS)	Costo (ARS)	Años	Amortizacion Lineal
Pala de punta	8	5,100.00	40,800	10	4,080.00
Pico	8	4,100.00	32,800	10	3,280.00
Luminarias y electricidad	4	12,500.00	50,000	10	5,000.00
Estacas para delinear	1,000	50.00	50,000	5	10,000.00
Motocultivador	1	50,000.00	50,000	10	5,000.00
Pizarra identificatoria	4	11,000.00	44,000	10	4,400.00
Cartel del predio	4	4,000.00	16,000	10	1,600.00
Telefono celular	2	60,000.00	120,000	5	24,000.00
PC	2	80,000.00	160,000	3	53,333.33
Kit herramientas jardinería	8	4,600.00	36,800	7	5,257.14
Manguera 0,5 pulgadas	4	4,400.00	17,600	4	4,400.00
Pluviómetro	4	1,100.00	4,400	3	1,466.67
kit 4 cámaras seguridad	1	22,000.00	22,000	10	2,200.00
TOTAL BIENES DE USO			644,400.00		

Ingresos:

INGRESOS ORDINARIOS

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
TOTAL	24,550	24,550	24,550	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
Sub-arrendatario	0	0	0	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Fee Mensual por usuario	2,000	2,000	2,000	800	800	800	800	800	800	800	800
Fee Anual por usuario	24,000	24,000	24,000	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Predios (1.000 m)	4	6	9	14	20	30	46	68	103	154	231
Parcelas por Predio	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Parcelas Total	700	1050	1575	2363	3544	5316	7973	11960	17940	26910	40366
Ocupación	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Cobro Publicitario por usuario (0.25%)	50	50	50	100	100	100	100	100	100	100	100
Cobro Publicitario Total	17500	26250	39375	118,125	177,188	265,781	398,672	598,008	897,012	1,345,518	2,018,276
Comisión venta de Insumo/Producto (2.5%)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

Ingresos proyectados:

Estado de Resultados	HOY	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS											
INGRESOS ORDINARIOS											
Demanda Cuentas		350	525	788	1.181	1.772	2.658	3.987	5.980	8.970	13.455
Total Ingresos Brutos		8,592,500	12,888,750	19,333,125	12,048,750	18,073,125	27,109,688	40,664,531	60,996,797	91,495,195	137,242,793
II BB (3%)		-257,775	-386,663	-579,994	-361,463	-542,194	-813,291	-1,219,936	-1,829,904	-2,744,856	-4,117,284
Total Ingresos Netos		8,334,725	12,502,088	18,753,131	11,687,288	17,530,931	26,296,397	39,444,595	59,166,893	88,750,339	133,125,509

Proyección a 10 años:

Estado de Resultados	HOY	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS											
INGRESOS ORDINARIOS											
Demanda Cuentas		350	525	788	1.181	1.772	2.658	3.987	5.980	8.970	13.455
Total Ingresos Brutos		8,592,500	12,888,750	19,333,125	12,048,750	18,073,125	27,109,688	40,664,531	60,996,797	91,495,195	137,242,793
II BB (3%)		-257,775	-386,663	-579,994	-361,463	-542,194	-813,291	-1,219,936	-1,829,904	-2,744,856	-4,117,284
Total Ingresos Netos		8,334,725	12,502,088	18,753,131	11,687,288	17,530,931	26,296,397	39,444,595	59,166,893	88,750,339	133,125,509
EGRESOS											
Costos Variables		1,970,375	4,935,563	12,006,844	-602,438	-903,656	-1,355,484	-2,033,227	-3,049,840	-4,574,760	-6,862,140
Costos Fijos		-12,420,000	-12,420,000	-12,420,000	-13,620,000	-13,620,000	-13,620,000	-13,620,000	-13,620,000	-13,620,000	-13,620,000
AMORTIZACIONES		-80,011	-27,745	-17,900	-11,548	-7,451	-4,807	-3,101	-2,001	-2,001	-833
Total Egresos		-10,529,636	-7,512,182	-431,056	-14,233,986	-14,531,107	-14,980,291	-15,656,328	-16,671,841	-18,196,761	-20,482,972
EBIT		-2,194,911	4,989,905	18,322,075	-2,546,698	2,999,824	11,316,106	23,788,268	42,495,052	70,553,579	112,642,537
II GG (30%)		658,473	-1,496,972	-5,496,623	764,010	-899,947	-3,394,832	-7,136,480	-12,748,516	-21,166,074	-33,792,761
NOPAT		-1,536,438	3,492,934	12,825,453	-1,782,689	2,099,877	7,921,274	16,651,787	29,746,537	49,387,505	78,849,776
Amortizaciones (+)		80,011	27,745	17,900	11,548	7,451	4,807	3,101	2,001	2,001	833
EBITDA		-2,114,900	5,017,650	18,339,975	-2,535,150	3,007,275	11,320,913	23,791,369	42,497,053	70,555,580	112,643,370

Retornos

Se considera una tasa de descuento o retorno del 20% para el cálculo del VAN.

La TIR tiene una rentabilidad del 138,1% a diez años y a perpetuidad con una tasa de crecimiento del 3% rinde 138;7%.

El total del valor terminal es \$94.199. El 65% del mismo (\$61.275.614) corresponde a los primeros diez años y el resto a la perpetuidad.

V _{0 a10}	32,923,818	35%
V _{11 a infinito}	61,275,614	65%
Total Valor terminal	94,199,432	100%

TIR V _{0 a ∞}	138.7%
Inflacion Est.	55%
Rentabilidad	270.0%

r= Tasa de Dto 20%
g= Tasa de Crecimiento 3%

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

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

Se planea contar con seguro de robo e incendio en los predios iniciales. Luego, cada predio nuevo podría ofrecerlo o no, de acuerdo al barrio y calidad de servicios y precio que desea ofrecer. No sería obligatorio para los predios, pero si sugerido por TAHUER de acuerdo al barrio. Se pretende conseguir un buen precio al sub-arrendatario por el volumen de espacios dentro de la póliza a nombre de la empresa.

A su vez, los usuarios de las huertas tendrían un seguro de accidentes personales por predio para cubrir cualquier eventualidad con el uso de herramientas en los predios. Otro riesgo grande es la falta de precipitaciones estivales en espacios en áreas más áridas. Esto puede resultar en serios inconvenientes para los usuarios que tendrían ir a regar a diario.

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

Aspectos legales y regulatorios

Se crearía una S.R.L. y se intentará migrar a una S.A. cuando la actividad, facturación y riesgo asociado lo requiera.

En relación a habilitaciones, se requiere habilitar los predios para su explotación agraria. También deberían pagar los servicios de energía y agua, si hubiese red de agua corriente en la zona.

Los impuestos de Arba (por los predios iniciales en Buenos Aires) y municipales, los pagaría el dueño de los terrenos/ terrazas.

Se deben pagar si los impuestos al sello por los contratos con sub-arrendatarios y con arrendatarios, en los primeros predios de la etapa inicial.

Se haría un patentamiento de la marca en INPI e idea, vinculada a la plataforma de uso. Esto último pensamos hacerlo en otros países también ya que no se protege tanto esto en Argentina.



Universidad de
SanAndrés

XII. Fuentes y Bibliografía

citar correctamente y ordenar la bibliografía por orden alfabético

- The Sources of Innovation – Eric von Hippel (1988)
- Contextual, procedural and behavioral determinants of innovation performance –  Carlos A. Osorio (2017)
- Procesos de innovación - <http://www.defi2.cc/>
- Cómo reinventar su modelo de negocios – HBR, Mark W. Johnson (2008)
- Generación de modelos de negocio - Osterwalder y Pigneur (2011)
- Competitive advantage. Cap. 7, - Barney, J.
- Experimenting in the Entrepreneurial Venture – HBR, Thomas R. Eisenmann
- Why the Lean Start-Up Changes Everything – HBR, Steve Blank
- The Startup Owner's Manual – Steve Blank and Bob Dorf
- The B2B elements of Value – Eric Almquist, Jamie Cleghorn and Lori Sherer (2018)
- Estrategia Competitiva – M. Porter (1991)
- Ventaja Competitiva – M. Porter (1997)
- The five competitive forces that shape strategy – HBR, M. Porter (2008)
- Fundamentos de procesos – HBR, Ann E. Gray and James Leonard (2016)
- Estrategia de Marketing – HBR, Robert J. Dolan (2000)
- Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation (2015)

Notas periodísticas, páginas web;

- Agroverdad - Huertas Agroecológicas
<https://agroverdad.com.ar/2020/06/convenio-para-desarrollar-el-programa-fomentando-huertas-agroecologicas>
- PASA – Plan de Asistencia Social Alimentaria – Marcelo Blanco
<https://www.youtube.com/watch?v=EPik9-wDI68>
- Huertas en Red
<http://www.huertasenred.org/>
- Sitopia
sitopia.com.ar
- The Plant Based Diet – Michael Greger, MD
<https://www.youtube.com/watch?v=k8hqfXmZSHE>
- El Horticultor – La ciudad donde cada habitante tiene su propio huerto.
<https://elhorticultor.org/conoce-la-ciudad-donde-cada-habitante-tiene-su-propio-huerto/?amp>
- Infocampo – Los 7 errores que impiden el éxito de la huerta.
<https://www.infocampo.com.ar/los-7-errores-mas-comunes-que-impiden-el-exito-de-la-huerta-desde-la-semilla/>
- El Periódico – Lo último en huertos urbanos.
<https://www.elperiodico.com/es/extra/20170623/huertos-urbanos-sin-tierra-ahorran-90-agua-6124241>
- El Español – Un jardín inteligente para cultivar tu comida en tu casa.

https://www.elespanol.com/omicron/tecnologia/20190420/jardin-inteligente-cultivar-comida-casa/392461431_0.html

- Cluster Puebla TIC – Huertos Urbanos Inteligentes
<http://www.clusterpueblatic.mx/wordpress/blog/2017/12/04/huertos-urbanos-inteligentes-hui/>

- Infocampo – Huertas Verticales
<https://www.infocampo.com.ar/huertas-verticales-la-alternativa-que-permite-sembrar-aun-sin-tener-suelo/>

- Infocampo – Charlas de capacitación para producir alimentos en casa.
<https://www.infocampo.com.ar/huerta-en-una-hora-lanzan-un-nuevo-ciclo-gratuito-de-charlas-para-producir-alimentos-en-casa/>

- Stuff – Nuevas Zelanda – Food with benefits, the urban agriculture revolution
<https://www.stuff.co.nz/life-style/food-wine/food-news/108756138/food-with-benefits-the-urban-agriculture-revolution>

- Tallo Verde
<https://www.talloverde.com>

- Verde al Cubo
<https://www.verdealcubo.com/general/bienvenido>

- El Objetivo – Tutoriales para huerta en casa
<https://elobjetivo.com.ar/contenido/16217/el-ministerio-de-agricultura-publico-video-tutoriales-para-la-huerta-en-tu-casa>

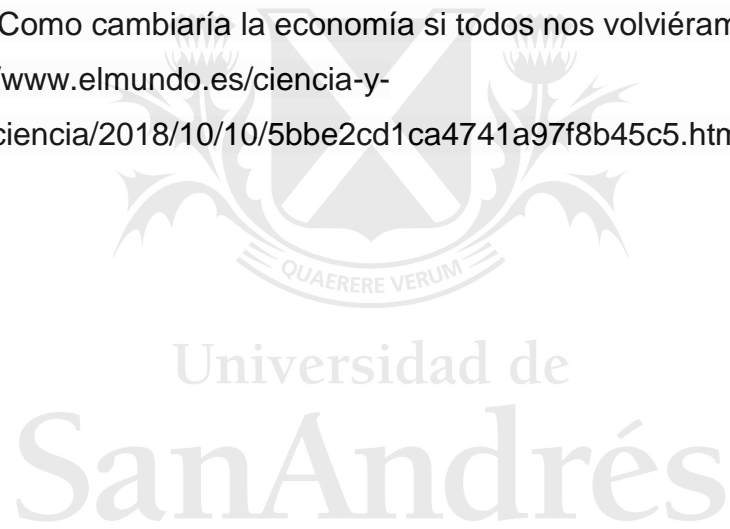
- La Nación – Empezá la huerta en tu casa

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/cinco-preguntas-respuestas-empezar-huerta-nid2249333>

- Diario Actualidad – Auge de las huertas en pandemia
<https://diarioactualidad.com/auge-de-huertas-con-la-pandemia/>
- Agrovoz – Cuarentena dispara demanda de semillas para huertas
<http://agrovoz.lavoz.com.ar/agricultura/cuarentena-disparo-demanda-de-semillas-para-armar-huertas-en-hogares-de-cordoba>
- Infocampo – Donación de alimentos a hospitales y comederos
<https://www.infocampo.com.ar/pequenos-productores-donaron-diez-toneladas-de-verduras-a-hospitales-y-comedores/>
- Sueño Verde
<http://www.s-verde.com.ar/>
- La Nación – Cambios de hábitos
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/cuarentena-sustentable-oportunidad-cambiar-habitos-nid2350459>
- Muhimu – La revolución de las huertas urbanas
<https://muhimu.es/medio-ambiente/la-revolucion-de-las-huertas-urbanas/>
- El Observador – Huertas comunicativas que crecen por contagio
<https://www.elobservador.com.uy/nota/huertas-comunitarias-que-crecen-por-contagio-2018429500>
- La Nación – Sube el precio de frutas y verduras
<https://www.lanacion.com.ar/economia/por-nubes-sube-precio-verduras-frutas-hay-nid2348042>

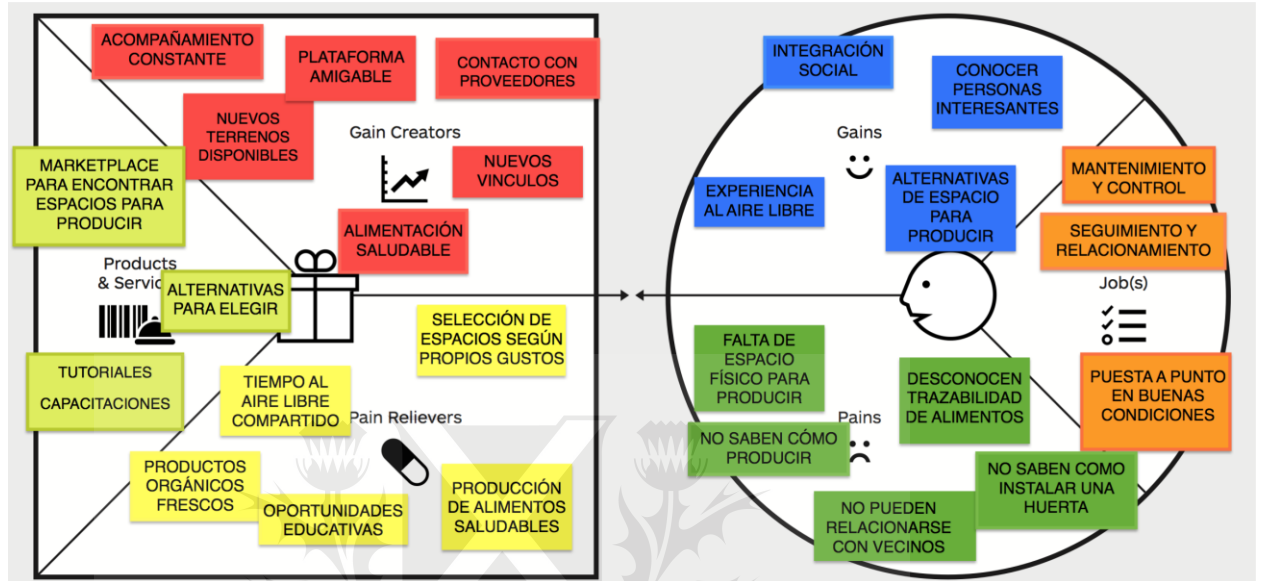
- El Horticultor – Cómo transformar tu jardín en una huerta orgánica
<https://elhorticultor.org/como-transformar-tu-jardin-en-una-huerta-organica/>
- Edgy – Why Urban Farms are the Future of Food Production
<https://edgy.app/urban-farms-are-the-future-of-food-production>
- La Nación – Transformar un espacio desaprovechado
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/la-transformacion-espacio-desaprovechado-patio-moderno-funcional-nid2321613>

BBC –Como cambiaría la economía si todos nos volviéramos vegetarianos
<https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2018/10/10/5bbe2cd1ca4741a97f8b45c5.html>

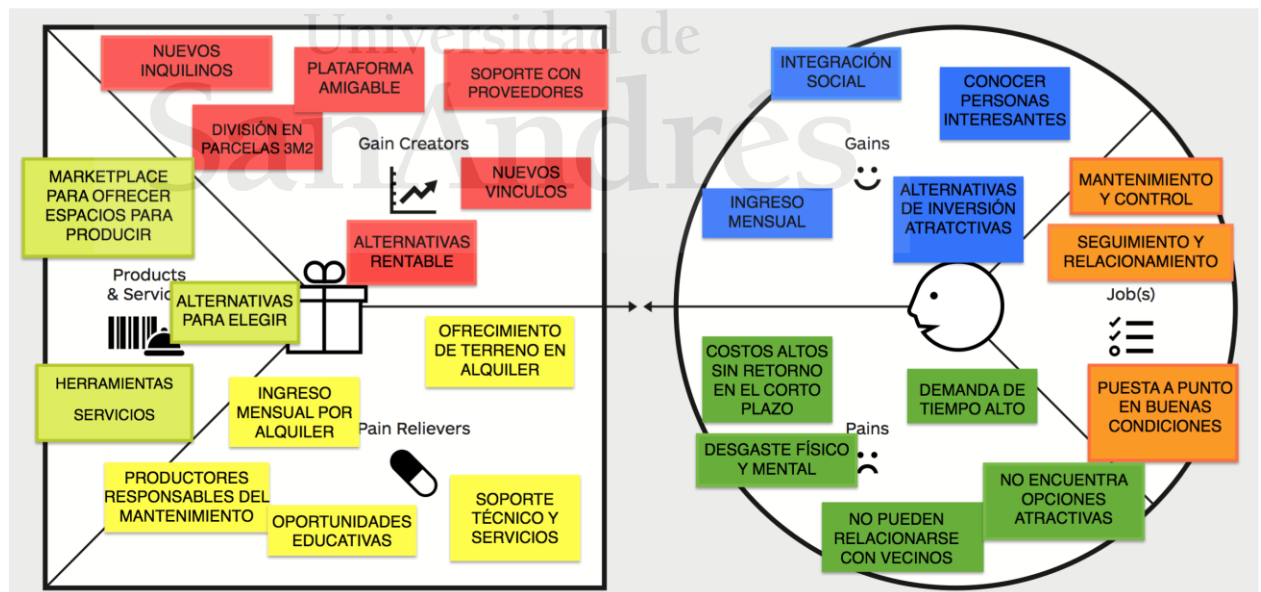


XIII. Anexos

1) VALUE PROPOSITION CANVAS: PRODUCTOR



2) VALUE PROPOSITION CANVAS: PROPIETARIO



3) GUIA DE ENTREVISTAS

Datos generales:

Nombre, apellido, edad, ocupación, estado civil.

Preguntas para interesado en producir:

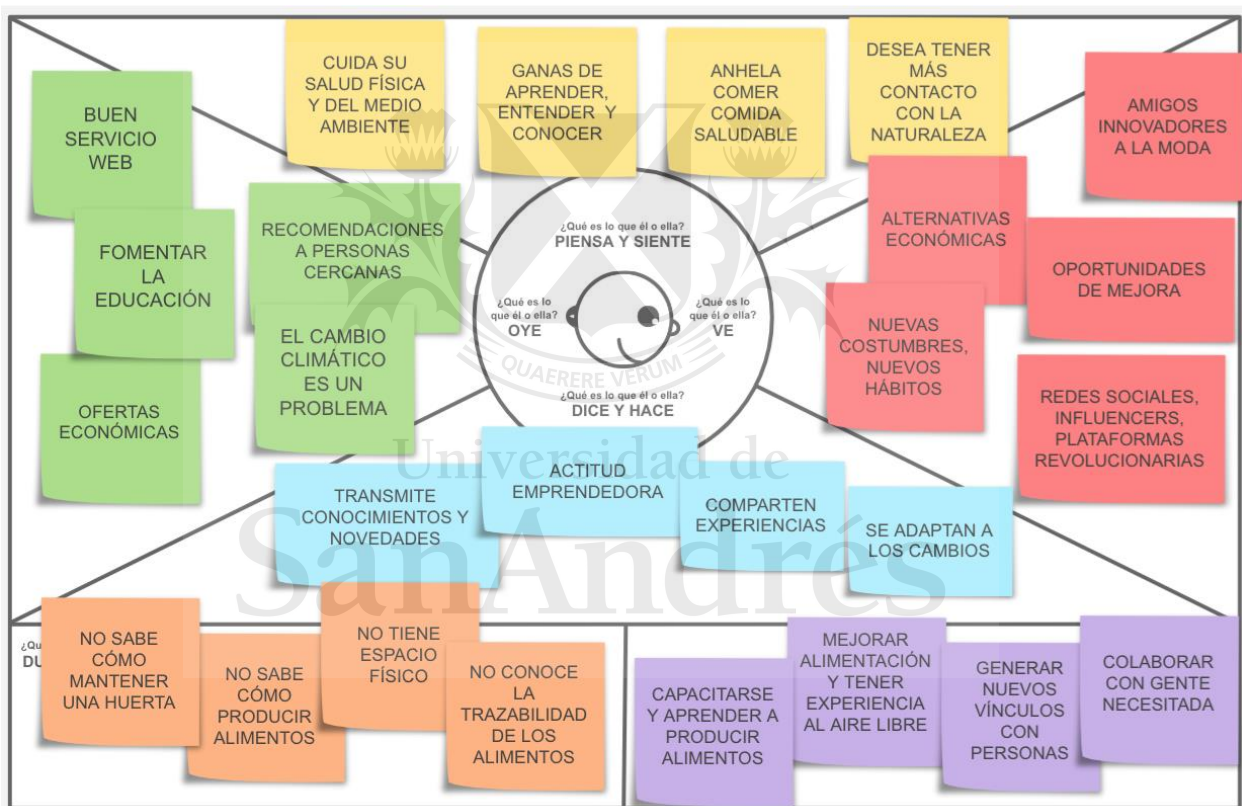
1. ¿En qué ocupa tu tiempo libre?
2. ¿Qué actividad o rubro nuevo estaría interesado en aprender?
3. ¿Cómo se imagina el mundo en los próximos años?
4. ¿Cómo se considera a sí mismo aportando al cuidado del medio ambiente?
5. Si pudiera elegir un modo de colaboración a escuelas y familias necesitadas,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

Preguntas para interesado en poner a disposición:

1. ¿Qué alternativas de inversión conoce hoy en día?
2. ¿Qué características debe tener una alternativa de inversión para resultar atractiva?
3. ¿Qué 3 valores reconoce en las personas con las que hoy tiene trato diario?
4. ¿En quienes deposita confianza?
5. ¿Qué aspectos se destacan en un buen anfitrión?
6. A la hora de recibir invitados, ¿cómo preparas el ambiente?

7. ¿Es propietario de un terreno que hoy no tiene un uso determinado?
8. ¿Está cansado de solo poner \$ en él sin ver ingreso alguno?
9. ¿Mantenerlo se hace difícil?
10. ¿Le gustaría percibir un ingreso mensual y ponerlo a disposición de sus vecinos?
11. ¿Si esa persona viniera referida y estuviese recomendada, le permitiría el acceso?

4) MAPA DE EMPATÍA: HORTICULTOR



1) ¿Con quién vamos a empatizar?

Con los jóvenes y adolescentes interesados en cultivar, aprender a producir, intercambiar y donar alimentos, dispuestos a alquilar parcelas en terrenos disponibles para poner su propia huerta y acudir a las capacitaciones y prácticas mensuales.

2) ¿Qué piensan y sienten?

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

3) ¿Qué ven?

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

4) ¿Qué dicen y hacen?

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

5) ¿Qué oyen?

- a) Hay que innovar en la manera de producir alimentos.
- b) Tenemos que ser más efectivos en el uso de la tierra.
- c) Tenemos que cuidar el medio ambiente.
- d) El cambio climático es un problema al que no le prestamos atención.
- e) Los consumidores exigen trazabilidad.
- f) Los centros urbanos necesitan cada vez más áreas verdes.
- g) Hay que fomentar la educación.

h) Los jóvenes son el futuro.

6) PAINS

a) No tienen espacio físico para producir sus propios alimentos.

b) No conocen ni sabe cómo hacerlo.

c) No conocen la trazabilidad de lo que consume.

d) Quieren relacionarse con vecinos, pero no saben cómo.

e) Los precios de las verdulerías son muy caros.

f) No saben dónde comprar verduras de calidad.

7) GAINS

a) Alternativa para producir en espacios en alquiler.

b) Mejorar alimentación.

c) Experiencia al aire libre.

d) Capacitaciones y prácticas a campo.

e) Trazabilidad de alimentos.

f) Alimentos orgánicos.

g) Productos frescos.

h) Estilos de vida saludables.

i) Comunidades más fuertes.

j) Oportunidades educativas.

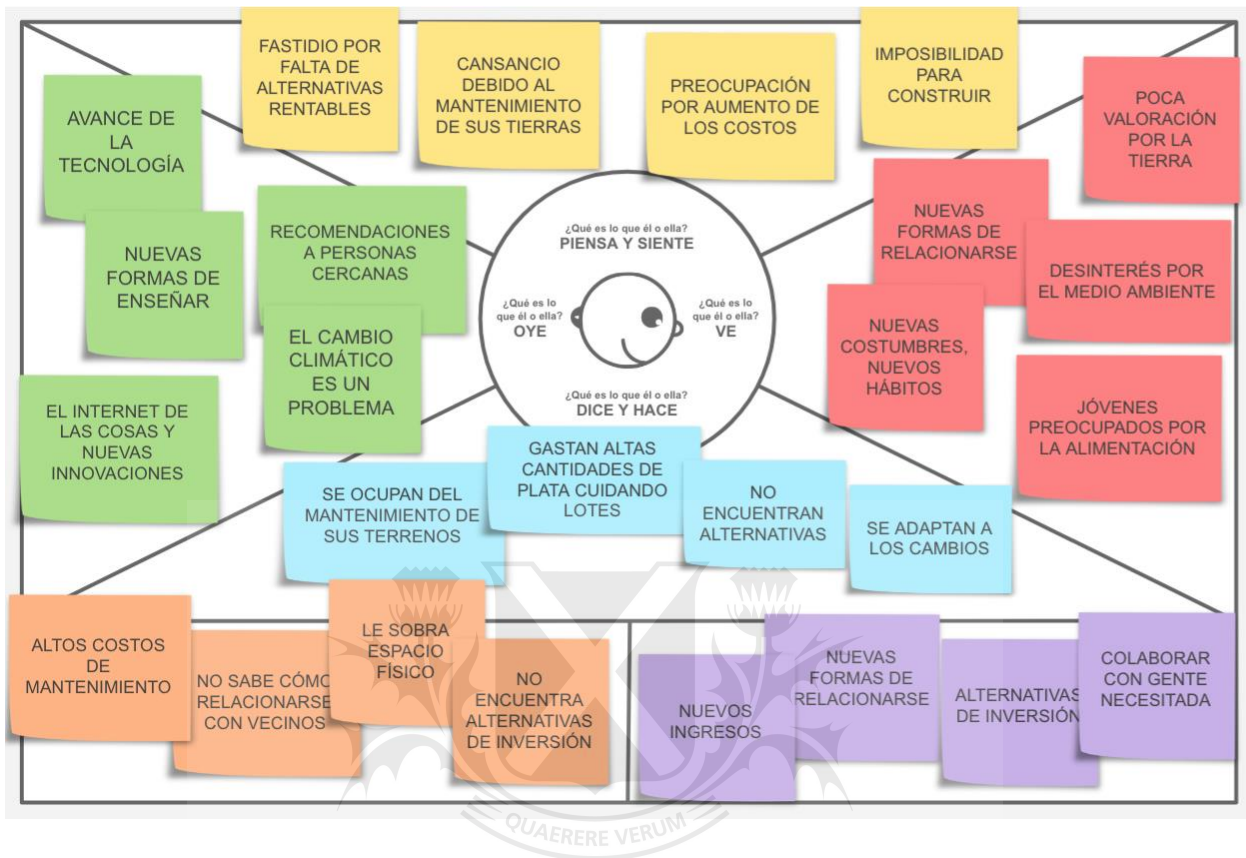
k) Beneficios empresariales.

l) Ciudades embellecidas.

m) Fomento a la integración social.

n) Actitudes duraderas de solidaridad y amistad, como el trueque con los vecinos o la ^[L]_[SEP]venta de productos excedentes para contribuir a organizaciones benéficas locales.

5) MAPA DE EMPATÍA: PROPIETARIO



8) ¿Con quién vamos a empatizar?

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

9) ¿Qué piensan y sienten?

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

10) ¿Qué ven?

- El tiempo pasar.
- Poca valoración por el cuidado de la tierra.

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

11) ¿Qué dicen y hacen?

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

12) ¿Qué oyen?

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

13) PAINS

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

14) GAINS

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

6) INSIGHTS Y PRIORIZACIÓN

Los resultados obtenidos luego de las entrevistas nos confirmaron que existen grandes oportunidades:

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

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

ARQUETIPO DE PERSONA

PROPIETARIO

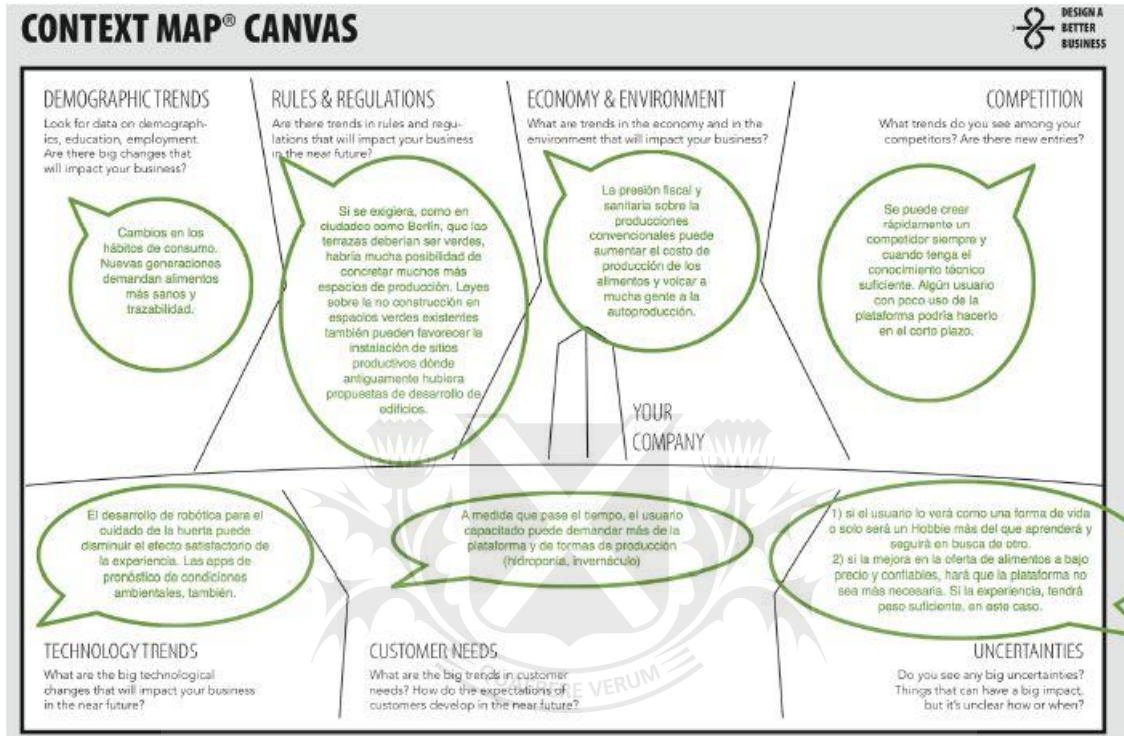
Pablo Miguens tiene 39 años. Está casado con Sofía y tienen 3 hijos de 11, 9 y 4 años respectivamente. Vive junto a su familia en Villa de Mayo, partido de Malvinas Argentinas. Es ingeniero civil, trabaja en una empresa familiar hace muchos años y en la semana no tiene mucho tiempo para otras actividades que no estén relacionadas con su familia y su trabajo. Durante los fines de semana le gusta ir al club a ver rugby,

llevar a sus hijos al sector de juegos y juntarse con amigos a comer asados. Disfruta mucho la vida en familia y su club. A lado de su casa tiene un terreno baldío que compraron junto con sus hermanos hace unos años. Hoy lo tienen a la venta, pero por cómo está el mercado, considera que está muy lejos de poder concretar. Él se encarga de mantenerlo. Corta el pasto, paga los impuestos y se preocupa por que permanezca limpio y ordenado. Para ellos, solo representa un gasto en este momento y no encuentran la manera de revertir la situación. Hace tiempo viene pensando en alternativas de proyectos para ese terreno.

HORTICULTOR

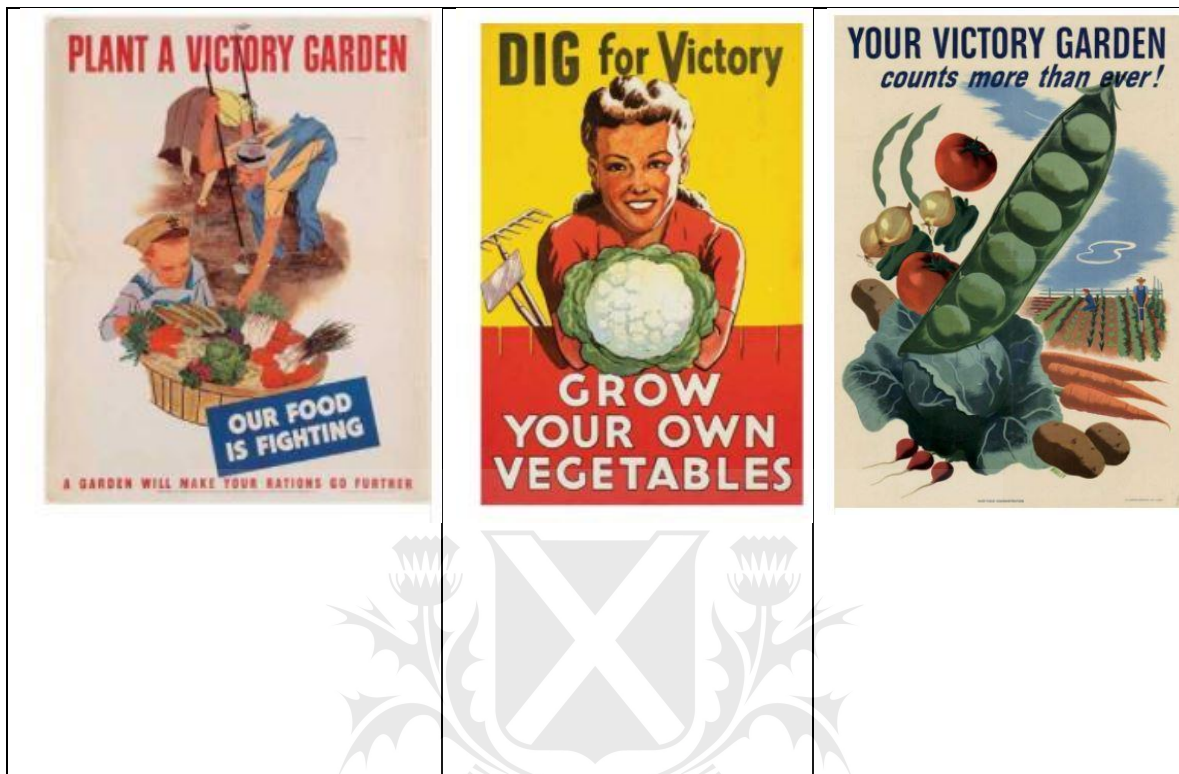
Lucía Bolo acaba de cumplir 25 años. Está de novia hace 3 años con Costi. Vive en Pilar en un barrio cerrado, junto con su mamá y su hermana menor. Su padre falleció hace 2 años. Santiago, su hermano mayor convive con la novia. Es nutricionista y trabaja en la subsecretaría de medio ambiente y soberanía alimentaria. Es deportista y apasionada por su profesión. Le gusta cocinar, y ayudar a amigas con recetas. Es proactiva y emprendedora. Maneja un servicio de viandas a domicilio, el cual fundó hace 3 años. Atesora cada tanto a personas con planes de nutrición ad honorem. En lo que respecta a la alimentación, opina que hoy en día hay una mirada más sensible en las nuevas generaciones, volviendo a las raíces y alejándose de lo industrial. Ve a chicos y chicas más interesadas en conocer la trazabilidad de los productos que consumen y súper preocupados por la salud. No sabe muy bien de dónde provienen los alimentos que consume, pero se cuida mucho y trata de mantener una dieta balanceada que incluya vegetales, frutas y proteínas. Gasta gran parte de sus ahorros comprando alimentos de calidad. Le interesa colaborar en escuelas y familias. Le gustaría poder transmitir conocimientos y ayudar en lo que a su profesión respecta.

7) CONTEXT MAP



Universidad de
San Andrés

8) VICTORY GARDENS



Universidad de
San Andrés