



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

EMBA 2021-2022

Take & Go

Autor: **Luis Sebastián Deuteris**

DNI: **30.862.853**

Mentor de Tesis: **Leonardo Gargiulo**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 17 de Agosto de 2023

Índice de contenidos

Informe ejecutivo.....	2
Agradecimientos.....	3
1- El cliente.....	4
2- La propuesta de valor.....	7
3- El product market fit.....	9
4- Análisis de mercado.....	12
5- El modelo de negocios.....	24
6- Go to Market Plan.....	28
7- Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	32
8- Implementación del negocio.....	35
9- Equipo emprendedor, estructura directiva Equipo emprendedor.....	41
10- Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico.....	42
11- Condiciones para la viabilidad del negocio.....	48
12 - Bibliografía.....	49
13- Anexos.....	51

Informe ejecutivo

Take&Go nace de la necesidad de optimizar la compra en los comedores universitarios. Durante la cursada, en los recreos, se pierde aproximadamente el 40% del tiempo disponible en ser atendido, pagar y esperar el producto por parte de los comedores. Si bien en la actualidad existen plataformas digitales para comprar en locales gastronómicos, como puede ser cualquier aplicación de delivery, ninguna de estas se encuentra presente en universidades.

Nuestra propuesta es una plataforma digital encargada principalmente de gestionar la recepción de pedidos, pagos, y notificación de estado de los mismos. Esto será dado a través de la interacción con una aplicación de celular que usarán los estudiantes y un sitio web de gestión de pedidos que utilizaran los franquiciados. Lejos de ser un producto innovador, este viene a involucrarse en un escenario donde el estudiante, por el tiempo limitado que dispone, se encuentra forzado a atravesar una experiencia poco satisfactoria ante la alternativa de no consumir. Nuestro diferencial está asociado a los franquiciados, donde se apunta no solo a aumentar la cantidad de ventas y el ticket promedio, sino también a involucrar nuestra aplicación en la operación diaria a través de la construcción en conjunto de la plataforma, ajustandonos a las necesidades comunes de ellos, sumado a un servicio de post-venta excepcional desde el contacto directo frente a cualquier inconveniente que pudiera surgir.

El costo mayor de nuestra operación se encuentra destinado a salarios como consecuencia de los perfiles informáticos requeridos para el desarrollo de nuestra plataforma digital. Exceptuando este, los demás costos son considerablemente menores.

Nuestra inversión inicial requerirá aproximadamente 100.000 dólares, y si bien anticipamos pérdidas durante los dos primeros años, proyectamos alcanzar el punto de equilibrio en el tercer año. La tasa interna de retorno (TIR) estimada para el proyecto es del 81%. Es importante destacar que estos cálculos se basan en un escenario conservador con tasas elevadas. Sin embargo, tenemos confianza en la rentabilidad a largo plazo de nuestra propuesta y en la capacidad de generar ingresos sostenibles una vez superada la etapa inicial.

Agradecimientos

Quisiera comenzar agradeciendo a un profesor que tuve en mi carrera de Ingeniería en Informática, el Ingeniero Viga. Cursé con él un taller de Marketing, materia que era optativa y poco elegida en mi carrera, que sirvió para conectarme con otros temas que descubrí me apasionaban mucho más allá de lo técnico. En su materia fue la primera vez que escuche hablar del programa MBA de la Universidad de San Andrés. Sin haber sido por él, quizás hoy no estuviera escribiendo esta tesis.

Infinitas gracias a mi familia que entiende mis locuras, pasiones y sobre todo mi ausencia por la obsesión hacia el estudio y el trabajo.

Por último y sobre todas las cosas, gracias a la suerte, el destino, dios, o lo que cada uno crea, que me brindó todo lo que me rodea y rodeó durante mi vida, desde lo familiar, lo laboral, lo académico y la salud, que hicieron que hoy, más allá de cualquier esfuerzo personal, pueda estar aprovechando este programa que solo unos pocos podemos transitar. Hay mucho de mérito, pero también hay mucho de tener las chances de hacer lo que uno desea.



1- El cliente

El Problema

Nuestra plataforma surge como respuesta a un desafío constante en establecimientos gastronómicos con servicio de take away o self-service: la demora y consecuente disminución en la calidad de la experiencia de compra. Esta situación se ve profundizada en lugares con picos de demanda diarios, caracterizados por la poca disponibilidad de tiempo de los consumidores. Como ejemplos de éstos tenemos comedores universitarios, escuelas, establecimientos dentro de edificios céntricos y shoppings principalmente.

En las universidades, es común encontrarse con filas de aproximadamente 20 personas mínimo en sus comedores durante los intervalos, generado principalmente por demoras significativas en el proceso de pedido y pago. En promedio, cada persona tarda alrededor de 40 segundos en realizar su pedido y efectuar el pago, lo que resulta en un tiempo total de espera de aproximadamente 10 minutos.

Estas demoras tienen un impacto directo en la experiencia de los estudiantes, ya que representan aproximadamente el 30% de su intervalo. En lugar de disfrutar de un descanso completo, los estudiantes deben destinar una parte significativa de su tiempo en esperar para ser atendidos y realizar sus compras, con el riesgo latente de no poder ser atendidos a tiempo, o no encontrar lugar disponible.

Esta situación no solo afecta la experiencia de compra de los estudiantes, sino que también tiene un impacto en las ventas de los establecimientos. Las demoras y las filas largas pueden generar una disminución en el número de clientes atendidos y, por lo tanto, en el volumen de ventas. Además, esta situación puede provocar frustración y descontento entre los estudiantes, lo que podría llevar a una disminución de la fidelidad hacia los establecimientos gastronómicos de la universidad.

Segmento de clientes

En el contexto en el cual se desarrolla este tipo de problema, los afectados terminan siendo los dos actores de la operación, tanto consumidores finales

como establecimientos. Para nuestro proyecto, decidimos enfocarnos en universidades (privadas), ámbito donde el consumidor final es cautivo, con un límite de tiempo y opciones reducidas.

Potenciales segmentos de clientes:

- Estudiantes universitarios (consumidor final)
- Franquiciados (establecimientos / cafeterías)

Validación

Realizamos dos tipos de actividades para validar nuestra hipótesis y comprender mejor el problema que estamos abordando. Por un lado, llevamos a cabo aproximadamente 100 encuestas dirigidas a estudiantes universitarios y graduados, y por otro lado, realizamos 4 entrevistas con encargados de establecimientos gastronómicos. Durante estas entrevistas, adoptamos un enfoque abierto para obtener información detallada sobre su operatoria diaria y los desafíos a los que se enfrentan. Tanto las encuestas como las entrevistas nos permitieron construir los mapas de empatía ([anexo 1](#)) y la siguiente descripción.

Para el segmento de **estudiantes**, en un análisis preliminar, diferenciamos entre estudiantes a tiempo completo y estudiantes que trabajan mientras cursan.

En el grupo de estudiantes *a tiempo completo*, nos encontramos con aquellos estudiantes universitarios que se dedican de manera exclusiva a su carrera y no trabajan o tienen trabajos de medio tiempo. Estos estudiantes tienen la necesidad de aprovechar el tiempo en el comedor para reunirse con su grupo, relajarse y tener un espacio descontracturado para estudiar o realizar trabajos prácticos mientras disfrutan de una comida. En su experiencia, ven colas en los buffets de las universidades, personas indecisas haciendo preguntas durante el proceso de atención, y comedores llenos de gente sentada en grupos desayunando y estudiando. Escuchan frases como "vamos rápido a comprar antes de que se llene" y "vamos a estudiar al comedor". Expresan su frustración cuando tienen que esperar en una fila larga para realizar su compra y mencionan la importancia de no perder tiempo en el proceso de compra.

En el grupo de estudiantes que *trabajan mientras cursan*, nos encontramos con estudiantes universitarios que tienen empleos mientras estudian. Estos estudiantes necesitan desconectarse antes o durante la cursada, comer algo y descansar después de su jornada laboral antes de comenzar las clases. En su experiencia, ven colas en los buffets de las universidades, personas indecisas haciendo preguntas durante el proceso de atención, y personas apuradas por regresar a clase una vez que comienzan los intervalos. Escuchan frases como "vamos rápido a comprar antes de que se llene" y "tomé algo antes de salir porque después es imposible comprar". Expresan la necesidad de aprovechar al máximo su tiempo y mencionan la falta de energía debido a la cantidad de responsabilidades que deben afrontar. Frente al desgaste de la espera, muchos de ellos optan por usar máquinas expendedoras.

En el segmento de **franquiciados** nos encontramos con aquellos que tienen presencia dentro de las universidades. Estos franquiciados necesitan atender la demanda universitaria de acuerdo con los estándares establecidos por la institución. En su experiencia, ven colas que se extienden por fuera del comedor, personas que se van porque no quieren esperar, demoras al cobrar y momentos de alta demanda en los que no pueden atender a todos los clientes. Escuchan preguntas de docentes y autoridades relacionadas con la atención en el comedor y la importancia de su funcionamiento para la imagen institucional. Los franquiciados implementan estrategias para agilizar las horas pico, como la entrega de pedidos en las aulas, la toma de pedidos en las colas con tablets y la ubicación de puestos de entrega cerca de las aulas. Consideran importante manejar la demanda y brindar un servicio ágil para satisfacer a los estudiantes.

En el [anexo 1](#) se puede indagar los mapas de empatía que llevaron a interpretar a los segmentos de clientes, como así también los arquetipos de persona en el [anexo 2](#).

2- La propuesta de valor

Este proyecto se basa en un modelo de negocios de dos vías: los franquiciados (quienes proveen servicios de cafeterías) y los estudiantes universitarios (consumidores finales).

Nuestro producto es una plataforma digital compuesta de dos partes: una aplicación de celular con la cual interactúa el estudiante para realizar los pedidos, y un sitio web que utilizarán los franquiciados para gestionarlos.

La aplicación de celular podrá ser descargada desde el AppStore o GooglePlay, mientras que el sitio web será accedido desde internet.

Aplicación de celular - Estudiantes

Nuestra propuesta hacia los estudiantes está basada en permitirles ahorrar tiempo, tener un mayor control sobre sus compras y disfrutar de una experiencia personalizada en los comedores universitarios a través de las siguientes funcionalidades:

- Reserva y seguimiento de pedidos: Los estudiantes pueden reservar sus pedidos en la franquicia que deseen, dentro de las disponibles en la universidad, y conocer el tiempo de demora según ésta y su puesto de entrega seleccionado, lo que les permite planificar su tiempo, como así también verificar el estado del pedido en tiempo real.
- Pago digital: Facilitamos las transacciones con opciones de pago digital con MercadoPago, eliminando el tiempo de demora del pago por caja.
- Descuentos y promociones: Presentamos una variedad de opciones del o los franquiciados dentro la universidad, junto a promociones y descuentos.
- Registro de consumo: Acceso a un historial de compras detallado, con la opción de repetir pedidos, obtener recomendaciones en base al comportamiento de consumo, y además a tener mayor control sobre los gastos incurridos.

Sitio Web - Franquiciados

Desde el punto de vista de los franquiciados, nuestra propuesta de valor se centra en brindarles herramientas y soluciones que les permitan gestionar de

manera más eficiente y rentable sus operaciones en el mercado universitario. Al asociarse con nosotros, los franquiciados podrán aprovechar las siguientes funcionalidades:

- Gestión de pedidos: Les proporcionamos una aplicación web y una tablet especialmente diseñada para la gestión de pedidos. A través de un panel de control de pedidos, se podrá visualizar y modificar el estado de los mismos de manera ágil y sencilla, permitiendo optimizar la operación de su establecimiento y garantizar una entrega eficiente.
- Configuraciones flexibles: La sección de configuraciones les brinda la posibilidad de adaptar la oferta de productos a las necesidades y preferencias de los estudiantes universitarios. Podrán modificar el menú y configurar ofertas y promociones de manera simple con actualización inmediata.
- Puestos de entrega temporales: Se podrán configurar puestos temporales en la aplicación de manera que el estudiante tenga más de una opción de retiro de su pedido dentro de la universidad. Esto facilitará la distribución de carga de trabajo, ya que un puesto temporal puede existir sin la necesidad de una caja y/o recepción de pedidos.
- Estadísticas y reportes: A través de la sección de estadísticas, los franquiciados tendrán acceso a informes detallados sobre el comportamiento de la demanda y podrán obtener resúmenes diarios de la operatoria en general y/o dividido por puestos de entrega. Además, contarán con resultados de encuestas de satisfacción que les permitirán evaluar la calidad del servicio percibida por los estudiantes.

3- El product market fit

Al aplicar el modelo del Value Proposition Canvas de Osterwalder ([anexo 3](#)), hemos evaluado si nuestra propuesta de valor satisface realmente las necesidades de nuestros diversos segmentos de clientes. A través de este análisis del product-market fit, hemos identificado los siguientes puntos en los que nuestra propuesta se ajusta de manera efectiva a las demandas de nuestros clientes.

Estudiantes

Pains (dolores)

1. *Llegar tarde a clase*: Nuestro servicio de "Reservas de pedidos" permite a los estudiantes planificar su tiempo de manera eficiente.
2. *Filas interminables*: Nuestro alivio al dolor consiste en el "Ahorro de tiempo", evitando las largas filas y optimizando la experiencia de compra.
3. *Falta de tiempo para desayunar o merendar*: Nuestro alivio al dolor se encuentra en la posibilidad de "Comprar con poco tiempo", junto con el "Retiro planificado" para facilitar compras rápidas y convenientes.
4. *Plata justa/Todos los días comprar es caro*: Nuestra solución alivia el dolor al "Controlar gastos", brindando seguimiento de consumo y opciones de pago digital.

Gains (beneficios)

1. *Compartir con amigos en el comedor*: Nuestro beneficio se traduce en la "Previsibilidad respecto a la espera", permitiendo a los estudiantes planificar junto a sus amigos.
2. *Comprar lo que deseo y no lo que queda*: Nuestro beneficio se relaciona a la capacidad de "Anticiparse a la demanda", asegurando que los estudiantes encuentren lo que desean.
3. *Controlar gastos*: Nuestro beneficio radica en el "Control de gastos", brindando seguimiento del consumo y opciones de control financiero.

4. *Ver precios de antemano*: Nuestro beneficio se basa en la "Distinta oferta de productos", ofreciendo información clara sobre los precios de los productos.
5. *Previsibilidad de cuando tengo mi pedido*: Nuestro beneficio se encuentra en la "Previsibilidad respecto a la espera", permitiendo a los estudiantes saber cuándo estará listo su pedido.
6. *Aprovechar promociones*: Nuestro servicio de "Propuestas alternativas y promociones" brinda oportunidades de ahorro y beneficios adicionales.

Franquicias

Pains (dolores)

1. *Tiempo limitado que lleva a la pérdida de clientes*: Nuestra propuesta encaja al aliviar este dolor mediante "Ventas más rápidas" y "Reducción de filas", agilizando el proceso de venta durante las horas pico.
2. *Demoras en la atención*: Ofrecemos alivio a este dolor mediante nuestras soluciones de "Ventas más rápidas" y "Reducción de filas", mejorando la eficiencia y reduciendo el tiempo de espera.
3. *Riesgo de perder la franquicia debido a una demanda inmanejable*: Nuestra propuesta se ajusta al proporcionar "Previsibilidad de la demanda", lo que ayuda a anticiparse y gestionar mejor la demanda.
4. *Desorganización*: Abordamos este dolor al ofrecer "Previsibilidad de la demanda", lo que ayuda a anticiparse y ajustar la operación de manera más eficiente.
5. *Costos altos de participación en eventos universitarios*: Nuestra propuesta satisface este dolor mediante "Separación cobro vs producción", brindando oportunidades de ventas en eventos con menores costos de participación.
6. *Colas de personas fuera del comedor*: Nuestra propuesta se ajusta al aliviar este dolor mediante "Reducción de filas", mejorando la eficiencia y reduciendo las colas.

Gains (beneficios)

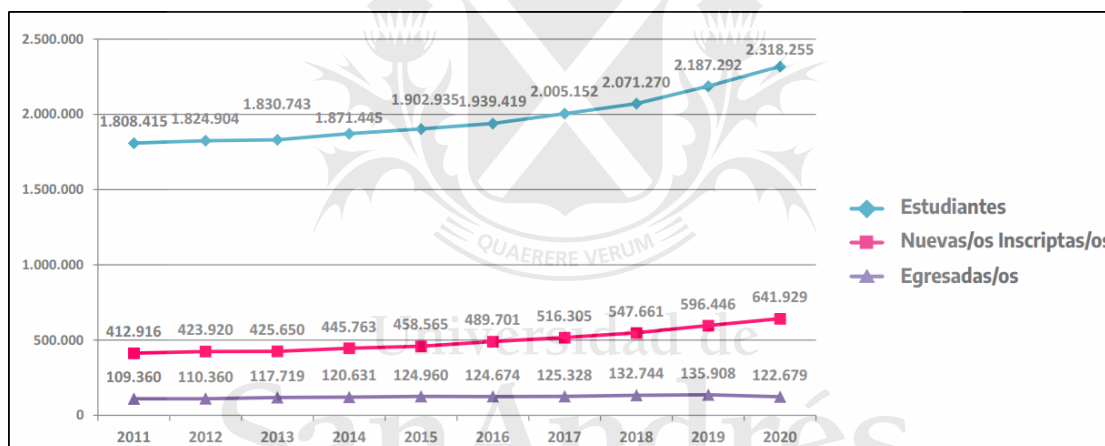
1. *Agilizar las ventas durante las horas pico*: Nuestra propuesta ofrece los beneficios de "Ventas más rápidas" y "Separación cobro vs producción", permitiendo un proceso de venta más ágil y eficiente durante los momentos de alta demanda.
2. *Aumentar las ganancias en eventos mediante una mayor eficiencia*: Nuestra propuesta encaja al ofrecer "Foco en producción" y el producto "Puntos de venta temporales (uso en eventos)", que proporcionan oportunidades de ventas más rentables durante los eventos.
3. *Anticiparse a las necesidades de cada cliente*: Nuestra propuesta se ajusta al proporcionar "Foco en producción", permitiendo anticiparse a las necesidades de los clientes y mejorar la eficiencia en la preparación de los pedidos.
4. *Construir una buena reputación entre los clientes y la institución*: Nuestra propuesta satisface este beneficio mediante "Mejora en la atención y consecuente reputación", que se logra mediante una atención más eficiente y una experiencia positiva para los clientes.

4- Análisis de mercado

Tamaño de la oportunidad

Según el Departamento de información universitaria de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, en el año 2020, sumados el sector público y privado, hubieron 2.5M de estudiantes universitarios activos distribuidos en universidades privadas (20%) y públicas (80%).

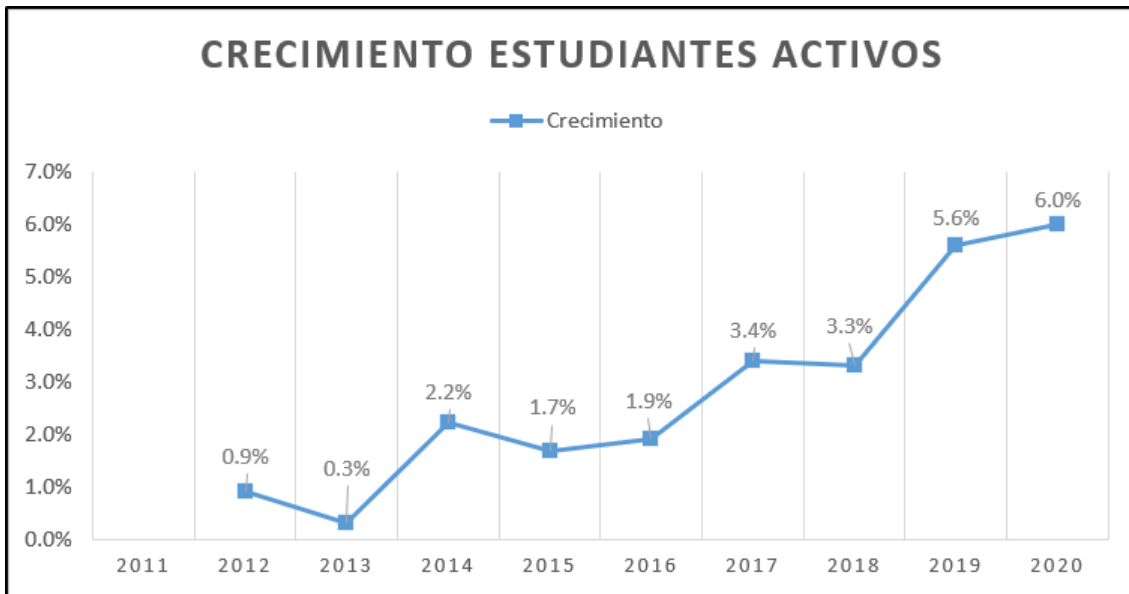
En el siguiente gráfico se puede ver la evolución de estudiantes activos, nuevos inscriptos y egresados en el lapso 2011-2020, entre pregrado y grado, con una tendencia creciente en los activos.



(Fuente: Ministerio de Educación de la Nación)¹

En base a estos datos, se puede visualizar que la tasa de crecimiento de los estudiantes universitarios alcanza el 6% para el último año registrado. A continuación podemos ver la evolución de la misma.

¹ Ministerio de Educación Argentina. Síntesis de Información Estadísticas Universitarias. Secretaría de políticas universitarias. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2020-2021_sistema_universitario_argentino.pdf



(Fuente de datos: Ministerio de Educación de la Nación)²

Esta población estudiantil se encuentra distribuida en 133 instituciones nacionales, divididas entre 67 del sector público y 65 del sector privado.

En este contexto, el *Total Addressable Market (TAM)* se estima en 2.5M alumnos, considerando el número total de estudiantes en Argentina.

El *Serviceable Available Market (SAM)*, que representa el mercado disponible y servible, se concentra en las instituciones privadas y públicas de las provincias con mayor población universitaria. Estas provincias incluyen CABA, Córdoba, Buenos Aires, Mendoza, Santa Fe y Salta, sumando un total de 1.8M alumnos.

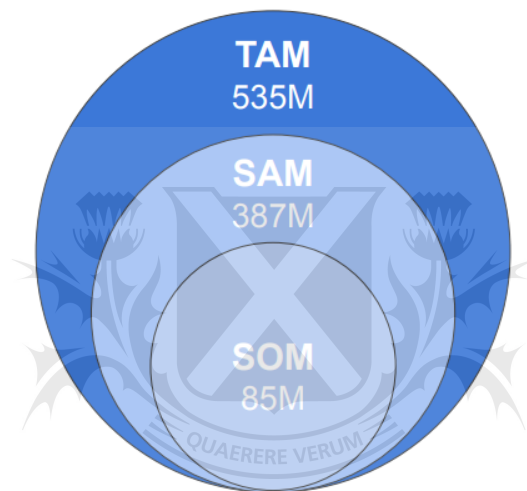
El *Serviceable Obtainable Market (SOM)*, que indica el mercado obtenible y servible, se calcula principalmente en base a las universidades privadas de las provincias mencionadas en el SAM, dando como resultado una población de 400 mil alumnos.

Para calcular el tamaño de mercado en dólares, se consideran los siguientes supuestos:

² Ministerio de Educación Argentina. Síntesis de Información Estadísticas Universitarias. Secretaría de políticas universitarias. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2020-2021_sistema_universitario_argentino.pdf

- Días de venta: 12 días, teniendo en cuenta los días hábiles, descontando los feriados, y asumiendo una cursada promedio por estudiante de 3 días por semana.
- Meses de trabajo: 9 meses, descontando los meses de vacaciones y exámenes.
- Ticket promedio: 2 dólares, correspondiente al valor promedio de una bebida caliente con un acompañamiento en las cafeterías.

En base a estos supuestos, se obtienen los siguientes valores monetarios:



Estos cálculos se realizan considerando la población de cada grupo y multiplicando por los supuestos establecidos anteriormente para determinar la cantidad de dinero en circulación en el mercado.

Competencia

Directa

No hay competidores *directos* dentro en las universidades. Si bien las franquicias suelen tener franquiciados fuera del campus donde utilizan aplicaciones de delivery como PedidosYa y/o Rappi, estas aplicaciones están diseñadas para otros tipos de necesidades, como el delivery en general, sin ofrecer una propuesta diferencial para el entorno universitario. En consecuencia, no tienen una participación activa en la operación diaria de las universidades.

Un potencial competidor directo son las páginas web de los comedores universitarios presentes en universidades públicas. Su propuesta de valor es la reserva o compra del menú de almuerzo con anticipación. Éstas pueden representar un riesgo potencial en caso de que modifiquen su enfoque hacia el servicio bajo demanda y para productos varios. Sin embargo, es importante destacar que nuestro enfoque principal está en el servicio de cafetería y la compra de productos en intervalos, donde no se requiere una planificación de tiempo fija como en los almuerzos. A diferencia de las propuestas de los comedores, nuestra plataforma no se basa en un registro y pago anticipado para consumir en horarios específicos de almuerzo, sino en pedidos variables en momentos más flexibles. Además, nuestra solución se adapta a las necesidades de universidades privadas y franquicias, lo que nos permite abordar un mercado más diversificado. Nuestra propuesta se centra en la conveniencia, la eficiencia y la flexibilidad en la experiencia de compra de los estudiantes.

Indirecta

Con respecto a competidores *indirectos*, se encuentran las máquinas expendedoras y el servicio manual de toma de pedidos en fila por parte de los franquiciados.

Las máquinas expendedoras ofrecen servicio de cafetería, bebidas frías y snacks. Si bien la propuesta gastronómica en estos casos es limitada y de menor calidad, captura una población que valora el precio y/o el tiempo, trabajando sobre el problema en cuestión.

El servicio de toma de pedidos en la fila logra apenas reducir el problema. Con esta propuesta se elimina el tiempo de demora incurrido al llegar a la caja y elegir el producto. Si bien este tiempo es absorbido mientras se espera en la fila, no deja de ser requerido hacer filas para el pago, como así también estar pendiente de la preparación del pedido.

Fortalezas y Debilidades

En base al análisis de la competencia, nos encontramos con las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas

Nuestra propuesta se distingue por abordar específicamente el problema de estacionalidad de la demanda en las universidades. En determinados momentos del día se presenta un exceso de demanda, donde el consumidor prácticamente dispone de minutos para consumir. En este contexto, como mencionamos anteriormente, los franquiciados abordaron el problema de manera manual a través de distintas actividades. Nuestra propuesta se caracteriza por ser flexible ante esta estacionalidad, con la implementación de puestos de entrega temporales configurables para poder distribuir la carga.

Otra característica diferenciadora es el trabajar personalmente con los franquiciados, ofreciendo un servicio de post venta diferencial como así también la comunicación frecuente para la co-construcción de nuestra plataforma. Esto es posible dado que la cantidad de franquiciados por universidad es muy baja.

Debilidades

La calidad de nuestra propuesta de valor para los estudiantes está estrechamente vinculada con la operación de los franquiciados. Dado que contamos con una oferta limitada de franquicias por universidad, e incluso en algunos casos única, esta situación puede representar un desafío en términos de garantizar una experiencia consistente y satisfactoria. Dependemos en gran medida de la capacidad y compromiso de los franquiciados para cumplir con los estándares de calidad y brindar un servicio eficiente. El no cumplimiento de estos en los estándares de calidad planteados en conjunto implicaría el fracaso de la propuesta.

Contexto

A continuación vamos a analizar el contexto sobre el cual se desarrolla nuestro producto. Para esto vamos a utilizar el modelo **PESTEL**, el cual desarrolla el contexto Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Político

Las franquicias participan en las universidades a través de concesiones que la dirección de la Universidad concede. Esto sucede como resultado de una votación por parte del consejo superior, luego de realizada las evaluaciones correspondientes por el área administrativa. Muchas de estas iniciativas están impulsadas por las autoridades de la universidad, cuya vigencia en el cargo es de aproximadamente seis años para luego transitar un proceso electoral.

Dentro de este ecosistema, encontramos también a los centros de estudiantes, con influencia sobre la gestión de la universidad, y que igualmente recaen en elecciones.

Bajo este contexto, es importante conocer el impacto de nuestra propuesta en los estudiantes, ya que cualquier impacto negativo puede afectar a distintos actores internos, no solamente a los consumidores.

Por otra parte, saliendo del ecosistema universitario, tanto la Provincia de Buenos Aires como la Ciudad ofrecen programas e incentivos para emprendedores, lo que beneficia no solo económicamente, sino también a través de vínculos con las instituciones académicas.

Económico

El entorno económico, en lo que respecta a las universidades, presenta una tasa de crecimiento en expansión como pudimos ver en el análisis de mercado, pero también se caracteriza por una alta inflación y control de precios.

Según el resultado del Relevamiento de Expectativas del Mercado llevado adelante por el Banco Central, la inflación anual proyectada para diciembre del 2023 sería de 95,2%³.

En las universidades, teniendo en cuenta la edad promedio de los estudiantes, el poder adquisitivo no es alto, por lo tanto se trabaja en ofrecer propuestas más económicas para las distintas necesidades de la vida universitaria. Esto se

³ BCRA. Relevamiento de expectativas del mercado.
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230131%20Resultados%20web.pdf>

ve reflejado en fotocopiadoras, artículos de librería, deportes y el comedor universitario.

Por último, en el sector gastronómico, particularmente cafeterías, el margen de ganancias ronda entre 6-9%⁴, por lo cual, teniendo en cuenta la necesidad de disponer de opciones promocionales, este margen se puede ver aún reducido, sin dejar mucha maniobra a inversiones y costos operativos adicionales, a no ser que esta venga asociada a un incremento sustancial de ventas.

Sociocultural

En la actualidad, a nivel social se está viendo una tendencia creciente hacia la optimización y la eficiencia. Con el advenimiento de la pandemia, se aceleró la inversión en comunicación dada la necesidad de establecer un modelo remoto de trabajo y estudio. La transformación devino en modelos híbridos, transitando además del laboral, el educativo. Esto último se ve fuertemente asociado con la población estudiantil. En el ámbito académico, nos encontramos con una generación de jóvenes entre 18 y 28 años de edad, la mayoría perteneciente a la generación Z. Estos estudiantes son nativos digitales y tienen una fuerte dependencia de los smartphones en su vida diaria. Utilizan estos dispositivos para realizar todo tipo de actividades que están digitalizadas, ya sea para comunicarse, buscar información, realizar compras o interactuar en redes sociales.

Por otra parte, es importante destacar la diferencia entre la población de universidades públicas y privadas. En las universidades públicas usualmente convergen personas con una capacidad adquisitiva menor, y/o aquellas que están cursando su primera generación de profesionales en sus familias.

Tecnológico

Tanto la conectividad como el uso de smartphones en las universidades y en su población respectivamente son una realidad. Los tiempos de la no conectividad y los problemas de señal han sido reducidos al mínimo con los servicios de 4G, como así también con la presencia de WiFi en todos los establecimientos,

⁴ Restaurant Owner & Manager. "A look into Restaurant Profit Margins". <https://rmagazine.com/articles/a-look-into-restaurant-profit-margins.html>

permitiendo estar conectados a todo momento.

Un área de avance importante es la Inteligencia artificial donde apenas estamos viendo sus primeras apariciones en la vida cotidiana, siendo nosotros usuarios directos. Con los avances en IoT (Internet of things), Cloud computing, Data Analytics, y 5G, el avance en la captura y procesamiento de información a fines productivos y de optimización es algo que indefectiblemente va a llegar a todos los rubros impactando en la operación actual de todas las actividades diarias.

Ecológico

Actualmente las grandes ciudades incurren en el 70% de las emisiones de carbono mundiales y más del 60% del uso de recursos, por lo cual cambiar los estilos de vida y consumo son claves en la transformación hacia un país más sustentable.

Al respecto, nuestro país tiene definida una Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenibles, dentro de la cual se define una línea estratégica llamada “Consumo y estilos de vida sostenibles” la cual tiene como objetivo promover un nuevo paradigma de consumo e interacción más eficiente al tradicional, desarrollando nuevas formas de producir, comercializar y consumir, con menor impacto en el medio ambiente.

En la gastronomía, principalmente las cafeterías de paso, o de self service, podemos ver por ejemplo las iniciativas de regalo de café usado para utilizar como abono, o los vasos reutilizables que uno puede acercar al establecimiento al momento de la compra para reducir los desechos.

Legal

La carga impositiva para los negocios gastronómicos se mantiene en niveles considerablemente altos, lo cual representa un desafío significativo para los emprendedores de este sector. Los impuestos sobre la renta, las ventas, los servicios y otros gravámenes específicos para la industria de la gastronomía pueden representar una parte considerable de los ingresos generados. Esto implica que es crucial para los negocios gastronómicos lograr una rentabilidad sólida para poder hacer frente a estas obligaciones fiscales sin generar preocupaciones financieras.

Además, los organismos reguladores y entidades gubernamentales encargadas de supervisar y controlar la industria gastronómica están aumentando sus requisitos y normativas. Estas regulaciones abarcan desde aspectos sanitarios y de higiene hasta cuestiones laborales, licencias y permisos, seguridad alimentaria, gestión de residuos y protección del medio ambiente.

Oportunidades y Amenazas

En base a lo analizado a través del modelo **PESTEL**, podemos visualizar las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- Programas e incentivos para emprendedores: Tanto la Provincia de Buenos Aires como la Ciudad ofrecen programas e incentivos para emprendedores, lo que brinda oportunidades económicas y vínculos con instituciones académicas.
- Digitalización y optimización: Existe una creciente tendencia hacia la optimización y eficiencia en la sociedad, impulsada por la digitalización de actividades. Esto brinda oportunidades para ofrecer soluciones tecnológicas que mejoren la experiencia y la eficiencia en la operación de las cafeterías universitarias.
- Uso generalizado de smartphones: Los estudiantes universitarios, especialmente de la generación Z, están acostumbrados a utilizar smartphones en su vida diaria, para cualquier tipo de actividad que este le permita optimizar. Esto crea oportunidades para desarrollar aplicaciones móviles que faciliten la interacción con las cafeterías y mejoren la experiencia del usuario.

Amenazas

- Inhibición por la universidad: Al ser las universidad autárquicas, pueden decidir por la cuestión que consideren, la no participación de nuestra propuesta si eso puede ser visto como un costo extra para los estudiantes, generando discriminación entre quienes pueden afrontar el costo y quienes no.

- Virtualidad: Como mencionamos anteriormente la virtualidad en los últimos años se instaló parcialmente, lo que reduce la población estudiantil in situ en las universidades.
- Inflación y control de precios: El entorno económico de las universidades está marcado por una alta inflación y control de precios, lo que puede afectar los márgenes de ganancia y la viabilidad económica de las cafeterías universitarias.
- Carga impositiva: La carga impositiva para los negocios gastronómicos sigue siendo alta, lo que representa un desafío financiero y requiere una sólida rentabilidad para hacer frente a estas obligaciones fiscales.

Industria

Para analizar la industria y el nivel de competitividad, vamos a desarrollar el modelo de las cinco fuerzas de **Porter**, donde se analizará lo siguiente:

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de los proveedores
- Poder de los compradores
- Amenaza de sustitutos
- Rivalidad entre competidores existentes

Amenaza de nuevos competidores

Nuestra propuesta se basa en establecer una sólida asociación con los franquiciados. Se implementarán dispositivos móviles para facilitar la operatoria diaria en interacción con nuestra plataforma, y además se ofrecerá la posibilidad de establecer puntos de entrega temporales para aliviar la congestión en los establecimientos. Esta integración crea una barrera de entrada significativa, considerando la limitada presencia de franquicias en cada establecimiento y los estrechos márgenes de ganancia.

Por otra parte, interactuar con múltiples plataformas de pedidos en horas pico complejiza la operación por parte del franquiciado en un contexto de máxima ocupación.

Poder de los proveedores

Los proveedores de nuestra propuesta son tecnológicos (servicios cloud), que es donde se almacena la información y la plataforma; y la banca virtual (MercadoPago), que es con quienes procesamos el movimiento de dinero.

En este contexto, más allá de cualquier convenio que pueda beneficiarnos entre diferentes alternativas de servicios cloud, no hay una posición de desventaja particular.

Poder de los compradores

Desde el lado de las franquicias, el poder es muy alto dada la escasez de establecimientos disponibles, mayormente únicos por universidad, sumado a nuestra dependencia de ellos para llevar adelante nuestra propuesta de valor. Desde el lado de los estudiantes, es bajo, ya que no hay alternativas directas, y las indirectas ofrecen una experiencia diferente.

Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos directos a nuestra propuesta de valor se considera menos viable dado el particular comportamiento de la demanda que se ve desatendida en los intervalos, requiriendo otras alternativas desde la operación de los franquiciados. En este contexto, la competencia indirecta surge como un desafío significativo, manifestándose a través de la presencia de máquinas expendedoras de alimentos, bebidas calientes y, de manera notable, incluso dispensadores de agua destinada al consumo de mate

Estos nuevos actores del mercado representan una alternativa atractiva para los estudiantes y personal académico, ya que ofrecen una solución rápida y conveniente para satisfacer sus necesidades de alimentación y bebidas durante los períodos de mayor afluencia en los comedores universitarios. Las máquinas expendedoras, al estar ubicadas estratégicamente en diferentes puntos de la institución, brindan una opción práctica que evita las largas filas y los tiempos de espera asociados con el servicio tradicional en las cafeterías.

Rivalidad entre competidores existentes

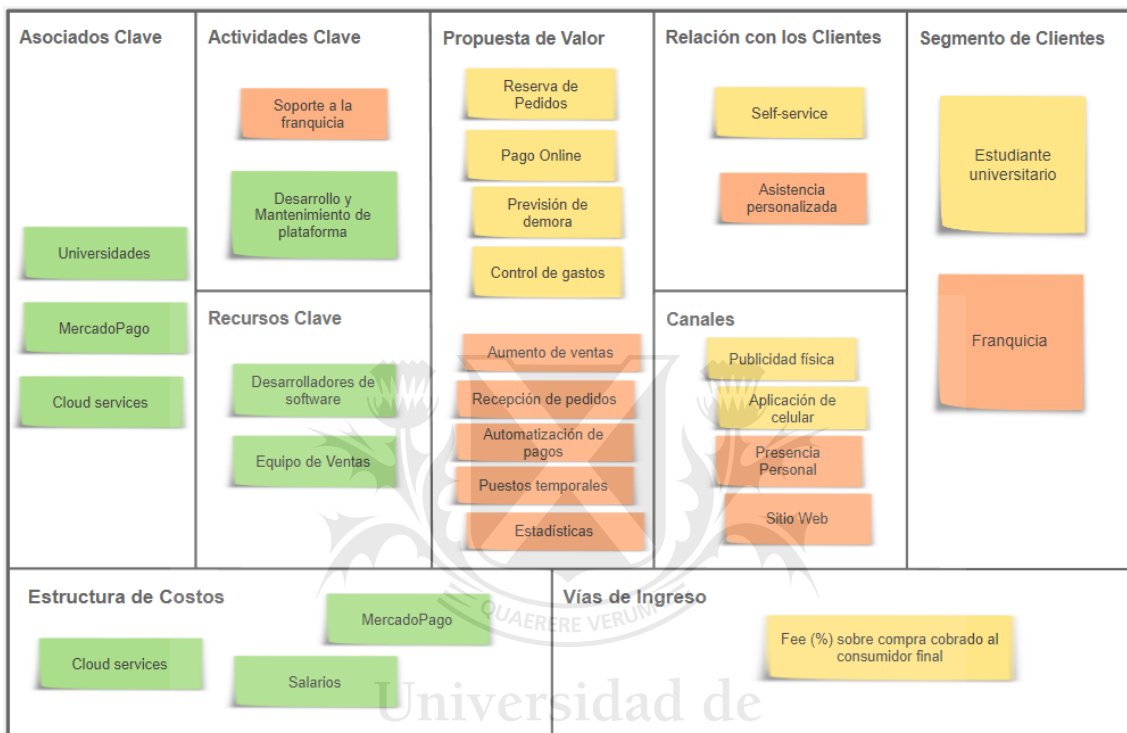
Como fue mencionado anteriormente, un competidor directo encontrado en universidades públicas para el horario del almuerzo son los sitios web institucionales, utilizados para la gestión de los comedores, donde se pueden comprar menús con anticipación para agilizar la atención. Por el momento no hay rivalidad, dado el enfoque de nuestra propuesta y el mercado objetivo (universidades privadas).



5- El modelo de negocios

A continuación, aplicamos el modelo propuesto por Osterwalder⁵ para desarrollar nuestro modelo de negocios, para luego

Business model Canvas



Segmento de clientes

Nuestro segmento de clientes está dividido en dos, el estudiante universitario que es quien consume productos de cafetería desde la aplicación, y el franquiciado que es quién los ofrece.

Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor se divide en dos aspectos, enfocados en diferentes segmentos de clientes. Para los estudiantes, ofrecemos la posibilidad de reservar pedidos, realizar pagos en línea y recibir notificaciones cuando su pedido está listo para ser retirado. Esto les permite evitar largas filas y controlar su gasto a lo largo del tiempo. Por otro lado, para los franquiciados, nuestra

⁵ "Business Model Generation". Alexander Osterwalder.
<https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

plataforma contribuye al aumento de las ventas al atraer a consumidores que buscan evitar demoras en sus breves intervalos de tiempo entre clases. Además, simplificamos la operación al facilitar la recepción de pedidos y pagos, lo que permite una distribución más eficiente de la carga de trabajo mediante puestos temporales configurables desde nuestra plataforma. Por último, brindamos a las franquicias una visión clara de las estadísticas y el comportamiento de la demanda a través de la interacción con nuestra aplicación.

Canales

Nuestros canales de comunicación y venta se alinean con las fases propuestas por Osterwalder: *conciencia, evaluación, compra, delivery y postventa*.

Para generar *conciencia* entre los estudiantes, se utilizará publicidad física en los establecimientos universitarios dado que es el lugar de encuentro forzado entre el estudiante y el problema. La *evaluación* de nuestros servicios se realizará a través de encuestas integradas en nuestra aplicación. La *compra* se realizará mediante la interacción directa con la aplicación móvil. El *delivery* de nuestra propuesta, es la misma aplicación que se obtendrá desde el AppStore / GooglePlay. Para el soporte *postventa*, implementaremos un sistema de solicitudes de soporte asincrónico, brindando a los usuarios la posibilidad de comunicarse con nosotros y resolver cualquier inquietud o problema que puedan tener.

Con respecto a las franquicias, la característica principal es utilizar un sitio Web y tablets para la operación diaria, administrando los pedidos recibidos y creando puestos de entrega temporales. Para el soporte postventa, esto será dado desde un contacto directo con un representante para fortalecer el vínculo.

Relación con los clientes

Nuestra plataforma se enfoca en establecer una sólida relación con las franquicias desde el primer contacto hasta el soporte continuo. Dado que la disponibilidad de franquicias es limitada, es fundamental construir y fortalecer esta relación para garantizar una colaboración exitosa y resolver cualquier problema que pueda surgir, como así también atraer nuevas. Reconocemos la importancia de brindar un sistema de soporte eficiente, ya que muchas

franquicias han expresado su insatisfacción con otras propuestas en otros contextos (PedidosYa).

Vías de ingreso

El modelo de ingresos propuesto se basa en la implementación de una comisión sobre cada compra realizada por el consumidor final a través de nuestra plataforma. Por otra parte, es importante resaltar que las franquicias no estarán sujetas a ningún costo adicional.

Recursos clave

Como recursos clave por un lado se requieren desarrolladores de software para el mantenimiento, ajuste y adaptación de la plataforma a las necesidades cambiantes de nuestro entorno. Por otro lado, un fuerte equipo de ventas y soporte que esté trabajando en el fortalecimiento de la relación con los franquiciados ya adquiridos, como así también en la estrategia de ventas para el ingreso en las universidades objetivo en nuestro plan de implementación.

Actividades clave

Como actividades clave tenemos principalmente el desarrollo, mantenimiento y mejora de nuestra plataforma. Es fundamental invertir recursos en asegurar que ésta sea eficiente, segura y fácil de usar por nuestros usuarios.

Como segunda actividad clave, la relación con la franquicia se vuelve fundamental. Desde la implementación hasta un servicio de post venta, debemos mantener una buena comunicación y apoyo constante para asegurar la presencia en la universidad actual y explorar oportunidades de expansión a otras universidades donde haya demanda.

Asociados clave

Como asociados clave se encuentra por un lado MercadoPago que es donde vamos a depositar toda la administración de pagos de nuestra plataforma, de manera de independizarse de cualquier tipo de desarrollo al respecto. Por otra parte, convenios con proveedores de servicios cloud para la implementación de nuestra plataforma. Dichos proveedores, por ejemplo Amazon Web Services y

Microsoft Azure, disponen de incentivos para emprendimientos, con descuentos y asesoramiento.

Por último, y no en el sentido tradicional de asociado clave, reconocemos que establecer un vínculo institucional con las universidades es fundamental para el desarrollo y la expansión de nuestro proyecto. La colaboración y el apoyo de las universidades pueden ser determinantes para asegurar la participación de las franquicias en nuestra plataforma.

Estructura de costos

Los costos más relevantes de nuestra operación son los fijos, relacionados principalmente con los salarios de los desarrolladores de software, quienes son clave para el mantenimiento y desarrollo continuo de nuestra plataforma.

Con respecto a los costos variables de nuestra operación, se dividen en el proveedor de servicios cloud, como así también MercadoPago que cobra una comisión por transacción.



6- Go to Market Plan

Bajo nuestro modelo de negocio de dos vías, en el cual acercamos dos segmentos interdependientes, suele recomendarse financiar a uno a fin de generar valor o contenido en la plataforma. En nuestro caso, procedemos a subvencionar al franquiciado, ya que la presencia de éste en las universidades es casi monopólica, siendo una cantidad ínfima en relación a los estudiantes.

La **estrategia de pricing** estará dada por un porcentaje de comisión por operación que se cobrará al estudiante al momento de realizar la compra. Esto implica, en consecuencia, una mayor atención hacia su comportamiento de consumo porque afecta directamente a nuestros ingresos. Actualmente, podemos ver como esta estrategia está validada al analizar otras plataformas similares tales como PedidosYa. Si bien la propuesta de ésta es diferente, trabaja con establecimientos gastronómicos cobrando un porcentaje de la venta al consumidor final bajo el concepto “tarifa de servicio”. Según el ticket promedio, el costo de tarifa de servicio de nuestra plataforma promedia los 12 centavos de dólar.

Estrategia comercial hacia los estudiantes

Nuestro embudo de ventas hacia los **estudiantes** está dado de la siguiente manera.

Obtención

- *Publicidad física.* En los comedores universitarios, siendo donde el estudiante se enfrenta al problema, es el lugar indicado para dar visibilidad a nuestra propuesta. Utilizaremos carteles publicitarios presentando nuestra aplicación, sumado a un código QR para descargarla.
- *Descuento.* Programa de descuento del 50% en la primera bebida caliente dentro del mes de inauguración en la universidad. Dicho descuento será aplicable una única vez por alumno y con un límite del 30% de la población total de la universidad.

La problemática converge en los comedores, siendo éste el lugar de paso forzado de todos nuestros consumidores. El promocionar nuestra alternativa en el momento donde surge la necesidad es suficiente publicidad para nuestra propuesta dentro de las universidades.

Considerando esta estrategia de adquisición de clientes, a un valor promedio de un dólar por bebida de cafetería, nuestro costo de adquisición de cliente (CAC) se sitúa en 41 centavos de dólar. Más adelante veremos cómo se traduce este valor en necesidades de inversión y financiamiento según el caudal de alumnos.

Mantenición

- *Fidelización.* Voucher de descuento de un dólar cada 20 compras dentro de los últimos 3 meses. Equivalente a una bebida mensual.
- *Programa de referidos.* Luego de la primera compra del referido, quien lo refiera recibirá tres servicios gratis. (Un servicio corresponde a nuestra comisión por transacción).
- *Feedback.* Es importante realizar encuestas de satisfacción de manera frecuente para mantener a nuestros usuarios involucrados, tanto en el crecimiento y adaptación de nuestra plataforma, como así también en la calidad de la propuesta de los franquiciados.

Crecimiento

- *Cross selling.* Oferta de productos recomendados al realizar la compra para aumentar el ticket promedio.
- *Recomendaciones.* Utilizar notificaciones de celular para incentivar el consumo según el comportamiento de cada usuario.

El Lifetime Value (LTV) de nuestra propuesta de valor se calcula teniendo en cuenta el comportamiento de consumo y el tiempo de cursada promedio de un estudiante universitario de universidad privada. Se estima que el estudiante promedio cursa una carrera universitaria a lo largo de cinco años, en la cual, los días que cursa, realiza compras con un ticket promedio de 2 dólares.

Teniendo en cuenta que un alumno promedio cursa tres días a la semana, y disponemos de nueve meses activos en el año, el LTV promedio es 54 dólares.

Estrategia comercial hacia los franquiciados

Con respecto a los **franquiciados**, nuestro embudo de venta es más personal en comparación con el estudiante.

Obtención

Nuestra estrategia para atraer franquiciados se basa en el contacto directo y personal en la que se ofrece una plataforma de gestión de pedidos gratuita con soporte de post venta con atención personalizada. Es fundamental establecer vínculos con los responsables de cada franquicia en cada universidad, ya que son quienes gestionan las operaciones diarias y tienen autonomía para tomar decisiones operativas. Además, es clave establecer relaciones con las universidades, ya que esto facilita el primer acercamiento, reduciendo barreras de entrada. Cuando esto sucede, existe una mayor disposición y apertura al diálogo y a establecer una conexión. Asimismo, contar con referencias positivas de franquiciados con los que ya hemos trabajado nos ayuda a generar una imagen sólida y fomentar el boca a boca entre las franquicias, promoviendo nuestro negocio de manera efectiva.

Es importante destacar que valoramos la importancia de las interacciones humanas y preferimos mantener un enfoque personalizado en nuestras relaciones. Dado que las franquicias con presencia externa a menudo experimentan dificultades al comunicarse con las plataformas de delivery existentes, las cuales suelen ser impersonales y poco efectivas, nos esforzamos por ser diferentes desde el primer contacto. Nuestra propuesta se basa en ofrecer un trato personalizado y efectivo, brindando un valor añadido a través de nuestras interacciones.

Mantenimiento

Nuestra estrategia de retención se centra en brindar un servicio al cliente de excelencia. Establecemos un contacto frecuente con ellos para brindarles soporte continuo, compartir oportunidades de mejora y resolver cualquier

inconveniente que puedan experimentar, especialmente durante los primeros tiempos de adaptación a la plataforma. Construir una relación sólida con nuestros franquiciados es fundamental para mantener su satisfacción y fidelidad.

Crecimiento

Nuestro plan de crecimiento para este segmento incluye, en primer lugar, expandirse a otras universidades donde ya esté presente la franquicia. Luego, buscamos ampliar nuestro alcance más allá del entorno universitario, ingresando a franquiciados que se encuentren en entornos públicos para captar una población más amplia. Como entornos públicos, nos referimos como primera etapa, ingresar en edificios de oficinas, donde surge un problema similar de alta demanda, no cautiva en este caso, pero si de mayor preferencia en el lugar local, ya sea por convenios que el franquiciado tenga con las empresas del edificio, como así también por cercanía. En una segunda etapa, una vez logrado esto, ingresamos a la vía pública a través de vincularnos directamente con la franquicia a la que nuestros franquiciados clientes pertenecen.

Universidad de
San Andrés

7- Recursos, procesos y plan operativo del negocio.

Nuestra estrategia operacional se basa en las siguientes actividades clave.

Desarrollo y Mejora de la Plataforma

- Identificar y priorizar las mejoras y funcionalidades necesarias en la plataforma, basándonos en la retroalimentación de los usuarios y las tendencias del mercado.
- Asignar un equipo de programadores para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma (sitio Web y aplicación de celular).
- Establecer un proceso de pruebas exhaustivas para garantizar el rendimiento y la calidad de la plataforma antes de lanzar cualquier actualización.
- Mantener un monitoreo constante de la plataforma para identificar y solucionar rápidamente cualquier problema o error técnico.

Recursos clave: Equipo de desarrolladores de software y de ventas.

Servicio de Post Venta

- Establecer un equipo dedicado al servicio de atención al cliente para brindar soporte y resolver cualquier problema o consulta de los franquiciados principalmente.
- Implementar un sistema de seguimiento de casos para garantizar una respuesta oportuna y efectiva a las solicitudes de los usuarios.
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente a los estudiantes para evaluar la calidad del servicio y recopilar información para futuras mejoras.
- Proporcionar actualizaciones regulares a los usuarios sobre nuevas funcionalidades, mejoras y noticias relevantes relacionadas con la plataforma.

Recursos clave: Equipo de desarrolladores de software y de ventas, y plataforma de seguimiento de tickets de soporte (UVDesk⁶).

Relación con los Franquiados

- Establecer una comunicación fluida y regular con los franquiciados existentes para comprender sus necesidades y brindarles el apoyo necesario.
- Proporcionar capacitación y materiales de apoyo para garantizar la correcta implementación y uso de la plataforma en cada universidad.
- Realizar visitas periódicas para fortalecer la relación, resolver cualquier inquietud y recopilar comentarios adicionales.
- Explorar oportunidades de expansión a otras universidades en las que exista demanda, realizando análisis de mercado y estableciendo acuerdos estratégicos con instituciones educativas.

Gestión de la calidad

El diferencial clave de nuestra propuesta de valor radica en la percepción de calidad y cercanía tanto para los franquiciados como para los estudiantes, aunque para los estudiantes dependemos en gran medida del servicio brindado por los franquiciados. Por lo tanto, nuestro enfoque principal se centra en garantizar la calidad del servicio a través de una rápida respuesta mediante el monitoreo de KPIs internos de la plataforma y una respuesta ágil en la implementación de mejoras subsecuentes. El rendimiento interno de la plataforma será medido a través de indicadores técnicos internos a nuestras aplicaciones. Las mejoras, serán consecuencia de estos indicadores y del feedback recibido directamente por los franquiciados y los estudiantes mediante entrevistas y encuestas respectivamente.

Con respecto al desarrollo de la plataforma, nuestra capacidad de respuesta estará asociada a metodologías ágiles⁷ de desarrollo de software, cuyo driver principal es adaptarse a los cambios requeridos, con actualizaciones periódicas

⁶ <https://www.uvdesk.com/en/>

⁷ <https://agilemanifesto.org/>

de nuevas funcionalidades y resolución de problemas técnicos reportados por el área de post-venta.

Por otra parte, la utilización de KPIs dentro de la plataforma, tendrá dos objetivos, por un lado, conocer la demanda en lo que respecta a carga de la plataforma y rendimiento, léase, tiempos de respuesta; por otro, proveer de insights para la mejora de la operación a través de la construcción del dashboard al franquiciado, donde se puedan ver cuellos de botella y estadísticas de tiempos máximos, entre otros, para que éste pueda mejorar su operación.



Universidad de
San Andrés

8- Implementación del negocio

Optamos por una estrategia de implementación gradual de nuestra plataforma, en conjunto con la división del desarrollo del software por etapas. Iniciaremos en una universidad específica para validar minuciosamente nuestra propuesta de valor a través de un MVP (Minimum Viable Product). Según el avance del desarrollo del software y nuestras validaciones, continuaremos agregando módulos a fin de ser capaces de ampliarnos a mayor cantidad de usuarios e instituciones educativas.

Etapas del desarrollo del software

El desarrollo del sitio Web para los franquiciados y la aplicación móvil para los estudiantes estará compuesto de los siguientes módulos en el siguiente tiempo.

Módulo de software	Mes (Año 1)												Mes (Año 2)					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Módulo de Pedidos	■	■	■	■														
Módulo Usuarios					■	■	■											
Módulo Establecimientos							■	■										
Módulo Promociones & Cross selling								■	■	■	■							
Módulo Puestos temporales												■	■	■				
Módulo Estadísticas															■	■	■	■

Para más información respecto a la planificación del desarrollo de la plataforma y la composición de los módulos, dirigirse al [Anexo 4](#).

A continuación veremos cómo estos módulos estarán relacionados con el plan de implementación.

Implementación inicial

A continuación, se presentan las diferentes etapas de nuestra *implementación inicial* en las cuales construiremos e implementaremos diferentes módulos de nuestra plataforma, centrándonos en una única universidad. La universidad seleccionada como prueba piloto es UdeSA.

Etapa 1 - Desarrollo de MVP (Módulo de Pedidos)

Duración: 4 meses

En esta etapa no habrá salida a producción ya que nos enfocaremos en el desarrollo de nuestro MVP compuesto del módulo de Pedidos únicamente.

De cara al estudiante, el desarrollo consistirá en una aplicación con funcionalidad únicamente para reserva, pago y notificación de estado de pedidos. Para el franquiciado, un sitio Web donde se visualizarán los pedidos y se los confirmará.

Etapa 2 - Validación de MVP | Desarrollo de módulo de usuarios

Duración: 2 meses

En esta etapa, comenzaremos nuestra actividad en la universidad. El enfoque inicial de la implementación será mediante publicidad física en el establecimiento, limitando el número máximo de usuarios inscriptos a través de un programa de invitados. Dado que el módulo de gestión de usuarios está por fuera de nuestro MVP inicial, realizaremos manualmente el registro de los usuarios.

La plataforma contará con un único franquiciado (Los Petersen). Nos centraremos en validar nuestra propuesta, aprender de la interacción con ella por parte de ambos segmentos, y a partir de esto, corregir y adaptar la plataforma según sea necesario.

En paralelo, avanzaremos en el desarrollo de la sección de Usuarios en la plataforma para permitir el autogestionado del ingreso al sistema sin requerir una invitación.

Etapa 3 - Apertura a la comunidad universitaria | Desarrollo de módulo establecimientos

Duración: 2 meses

En esta etapa, abriremos la plataforma a todos los estudiantes de UdeSA. Durante este período, brindaremos soporte y evaluaremos el rendimiento de la aplicación con mayor carga de usuarios, al mismo tiempo que recopilaremos comentarios tanto del franquiciado como de los estudiantes.

Además, comenzaremos a desarrollar el módulo de configuración de establecimientos, lo que nos permitirá tener a futuro más de un franquiciado perteneciente a otras universidades. Este paso nos ayudará a expandirnos más allá de UdeSA y alcanzar nuevos mercados.

Expansión

Luego de haber ingresado en la Universidad de San Andrés con nuestra implementación inicial de cuatro meses, comenzaremos a trabajar en nuestra estrategia de expansión.

Durante el fin del primer año y los siguientes dos, enfocaremos nuestros esfuerzos en ingresar en las siguientes universidades privadas de Buenos Aires. Cualquier otra con menor población de alumnos activos, podrá ser incluida pero a través de una iniciativa exterior, no planificada en nuestro plan estratégico.

Universidad	Alumnos	Implementación
UdeSA	4,500	Año 1
UADE	40,000	
El Salvador	30,000	Año 2
UCA	24,000	
UAI	20,000	
UP	14,000	
UB	14,000	Año 3
UM	10,000	
UCA La Plata	8,000	
UCASAL	24,700	
UCA Cordoba y otras	29,000	Año 4
Santa Fe y Mendoza	30,000	Año 5

(Fuente de datos Ministerio de Educación de la Nación, INDEC y Ciudad de Buenos Aires)⁸

Hacia fines del tercer año nos enfocaremos en la Universidad Católica de Salta (UCASAL), y ya para el cuarto y quinto año, en Córdoba, Santa Fé y Mendoza.

Es necesario tener en cuenta que este plan está sujeto a revisión, ya que además de aprender sobre el comportamiento de consumo de los estudiantes, también se debe tener en cuenta la distribución edilicia de las universidades de las demás provincias, como así también la relación con las franquicias a través

⁸ Ciudad de Buenos Aires. Población estudiantil de instituciones universitarias de la Ciudad de Buenos Aires.

https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/ir_2016_998.pdf

INDEC. Alumnos y egresados del nivel universitario.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-33-98>

de los franquiciados. Existe la posibilidad de que, a través de la participación de un franquiciado específico, si la franquicia ve valor en ello, se convierta en un promotor para la implementación en otras universidades que no estén inicialmente contempladas en nuestra planificación. Cuando llegue el momento, se analizará el contexto correspondiente para tomar decisiones en consecuencia.

Objetivos y metas

Nuestro enfoque para los próximos dos años es dominar el mercado universitario privado de CABA. Nos proponemos establecer acuerdos y operaciones en las universidades privadas de la ciudad con mayor población estudiantil (mencionadas anteriormente), con el objetivo de alcanzar un market share mínimo del 20% en cada una de ellas. Además, una vez implementado el módulo de promociones y cross-selling, nos comprometemos a aumentar el ticket promedio en un 15% a partir del tercer año para potenciar nuestros ingresos y rentabilidad.

Finalizando los cinco años desde nuestros inicios, nuestra visión es liderar el mercado universitario privado a nivel nacional. Nos propusimos alcanzar un market share del 30% en las principales universidades privadas del país que estén ubicadas en las provincias mencionadas anteriormente.

Nuestro objetivo principal a **largo plazo** es establecer convenios con clientes que tengan presencia más allá de las universidades para expandir nuestra oferta gastronómica al público en general. Queremos generar una cultura de uso de nuestra plataforma entre las nuevas generaciones y luego incursionar en el mercado gastronómico en general, ofreciendo un servicio de take away fácil de usar y a precios competitivos. Al establecer alianzas estratégicas, buscamos ampliar nuestro alcance, consolidar nuestra marca y convertirnos en una referencia en el sector de servicios de comida para llevar.

Estructura operativa

Nuestra estructura operativa, respecto a los empleados, evoluciona anualmente de la siguiente manera:

Puesto	Cantidad de empleados por posición				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO (co-fundador)	1				
CFO (co-fundador)	1				
COO (co-fundador)	1				
Diseñador/a (co-fundador)	1				
Ingeniero/a	1	2	2	2	2
Atención al cliente	2	4	5	6	8
Administración	0	1	1	1	1
Total Empleados	7	11	12	13	15
Crecimiento anual		57%	9%	8%	15%

El objetivo en la etapa de implementación inicial (primer año) es validar nuestra propuesta e ingresar en la primera universidad. Durante la misma, proponemos una estructura de costos bajos a fin de poder pivotar rápidamente sin incurrir en gastos excesivos en caso de que la propuesta requiera cambios de cualquier tipo, o hasta inclusive una salida. Por lo tanto, el equipo quedará conformado por dos áreas principales: el área de “*Desarrollo de Software*”, y el área “*Contable / Comercial*”. El área de desarrollo está compuesta por tres fundadores (dos Ingenieros en Sistemas y un Diseñador Gráfico), y una persona externa (Ingeniero en Sistemas). El área Contable / Comercial estará compuesta por un fundador (Licenciado en Administración), y dos personas de atención al cliente que ingresarán al finalizar el primer año.

El soporte a las franquicias se centralizará en el área comercial, mientras que se implementará un sistema de tickets automático (de código abierto, lo que implica no pago por su uso) para atender las consultas de los estudiantes. Esta etapa se llevará a cabo de forma remota sin la utilización de oficinas.

En el segundo año, ya dentro de la etapa de expansión, se contratará: un ingeniero de software más para colaborar en el soporte y desarrollo, dos personas de atención al cliente porque comienza nuestra etapa fuerte de expansión y requerimos fortalecer nuestra propuesta de atención personalizada a los franquiciados, y una persona de administración para colaborar en la actividad contables.

Ya en este año se contempla alquilar espacios de coworking en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

En el tercer y cuarto año, se incorporará una persona más de atención al cliente por provincia, para disponer de presencia personal en todos los establecimientos.



Universidad de
San Andrés

9- Equipo emprendedor, estructura directiva Equipo emprendedor

Nuestro equipo está compuesto por un grupo de cuatro profesionales con experiencia en la construcción e implementación de plataformas de servicios. Cada uno de ellos aporta habilidades y conocimientos específicos para el desarrollo de nuestro emprendimiento. A continuación, presentamos los perfiles de cada integrante:

Sebastián Deuteris (CEO): Ingeniero en Informática y candidato de MBA en UdeSA. Cuenta con una amplia experiencia como consultor de software y liderazgo de equipos ágiles. Su enfoque se centra en el área de Product Management y estará a cargo de dirigir el desarrollo del producto y el software, así como interactuar con los franquiciados en este aspecto para garantizar el desarrollo óptimo de la plataforma.

Gaspar Cetuné (CFO): Licenciado en Administración y candidato de MBA en UdeSA. Ha trabajado como consultor de SAP en el área de finanzas, enfocándose en implementación y cumplimiento normativo. Será responsable del área comercial, encargado de las tareas económico-financieras y de establecer relaciones comerciales sólidas con los franquiciados..

Mariano Serra: Diseñador gráfico graduado de la UBA. Su rol será la comunicación integral de nuestra empresa. Se encargará de construir la identidad de marca, asegurando que se refleje en la usabilidad de la plataforma y en nuestras estrategias publicitarias.

Pablo Sasson (COO): Ingeniero en Informática. Trabjará en colaboración con Sebastián y Mariano en el desarrollo de la plataforma. Con una amplia experiencia en la integración de sistemas ERP, asumirá el liderazgo del área técnica. Además, su experiencia en el desarrollo de aplicaciones Cloud es crucial para nuestra propuesta.

10- Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico

Contexto macro y microeconómico

En el actual contexto **macroeconómico** de Argentina, se enfrentan desafíos significativos en diversas variables clave. La inflación interanual, ubicada en un preocupante 114%, refleja una alta presión inflacionaria y dificultades para controlar los precios. Además, el tipo de cambio de 1 dólar equivalente a 249 pesos (cambio oficial) indica una depreciación de la moneda local, lo que puede impactar la estabilidad económica y generar incertidumbre en los mercados. Por otro lado, el riesgo país de 2.650 puntos refleja la percepción de los inversionistas sobre la capacidad de pago y la estabilidad financiera del país. Este nivel elevado implica una mayor percepción de riesgo y puede dificultar el acceso a financiamiento externo en condiciones favorables, como así también solicitarnos una alta tasa de retorno.

En cuanto al rubro en el cual nos desenvolvemos, es relevante destacar el análisis del Índice de Precios al Consumidor (IPC)⁹. En este sentido, se ha observado un considerable incremento de precios en los segmentos “alimentos, y bebidas no alcohólicas”, y en el sector de “restaurantes”, alcanzando un aumento de 49 puntos. Esta situación implica una presión inflacionaria significativa en estas categorías, impactando directamente en el poder adquisitivo de los consumidores. La atención a estos factores económicos y su impacto en el sector será fundamental para el diseño de estrategias que permitan afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el mercado.

En el escenario **microeconómico** de nuestro proyecto, es necesario tener en cuenta varios aspectos técnicos y económicos que pueden influir en nuestra operación.

En primer lugar, la evolución de los salarios del personal IT está relacionada con el valor del dólar en lugar de la inflación. Esto significa que si el tipo de

⁹ INDEC. Índice de Precios al consumidor (IPC) Mayo 2023.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_2333B45061A5.pdf

cambio aumenta, los salarios en dólares también se incrementarán, independientemente de la tasa de inflación local. Sin embargo, es importante destacar que nuestros ingresos están en pesos, lo que puede generar un retraso cambiario y afectar nuestra rentabilidad si la inflación supera el aumento del tipo de cambio.

Además, la tasa de crecimiento estudiantil del 6% anual es un factor clave a considerar. Esta tasa nos indica la demanda esperada de nuestros servicios educativos y nos brinda oportunidades de crecimiento. Para satisfacer esta demanda, debemos adaptar nuestra oferta de servicios y garantizar una infraestructura adecuada para atender a un mayor número de estudiantes.

Otro aspecto relevante es el hecho de que nuestros proveedores de servicios en la nube facturan en dólares. Dado que nuestros ingresos están en pesos, los cambios en el tipo de cambio pueden tener un impacto significativo en nuestros costos operativos. Si el peso se deprecia frente al dólar, nuestros costos en pesos aumentarán, lo que puede afectar nuestra rentabilidad y requerir ajustes en nuestra estrategia de precios.

Modelo de generación de beneficios

Ingresos

En nuestro modelo de generación de beneficios, hemos establecido un sistema de comisión por operación como fuente principal de ingresos. Este modelo se basa en cobrar un porcentaje del 5% al estudiante por cada transacción realizada a través de nuestra plataforma. Esta estrategia de comisiones ha sido validada con éxito en plataformas de delivery reconocidas, como PedidosYa, lo que nos brinda confianza en su efectividad.

Una de las razones clave para elegir no cobrar al franquiciado, es que su margen (industria gastronómica / cafeterías) suele ser relativamente bajo, entre un 6% y un 9%¹⁰.

A continuación, siguiendo nuestro plan de implementación, se puede ver un detalle del cálculo de ingresos para los primeros cinco años.

¹⁰ Restaurant Owner & Manager. "A look into Restaurant Profit Margins". <https://rmagazine.com/articles/a-look-into-restaurant-profit-margins.html>

INGRESOS	Primer año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto año	Quinto año
Cantidad de alumnos	44,500	132,500	189,290	218,290	248,290
Transacciones mensuales	106,800	371,400	613,296	751,044	857,844
Ticket Promedio	\$ 2.00	\$ 2.30	\$ 2.30	\$ 2.30	\$ 2.30
TOTAL	\$ 33,216	\$ 294,876	\$ 570,307	\$ 749,731	\$ 846,469

Las variables tenidas en cuenta para realizar las estimaciones son las siguientes:

Días cursada mensual	12
Usos diarios	1
Ticket promedio	\$ 2.00
Ticket + cross-sell	\$ 2.30
Cross-sell incremento (%)	15%
Fee(%)	5%
Meses	9

A partir del segundo año, con nuestro módulo de cross-selling completado, suponemos un incremento del ticket promedio en un 15%.

En el [anexo 5](#) puede verse con mayor detalle el cálculo anual, el cuál se encuentra distribuido por universidad, teniendo en cuenta un crecimiento paulatino de transacciones.

Costos variables y fijos del negocio

Costos Fijos

Los costos fijos están constituidos de salarios, servicios externos de consultoría legal, servicios cloud de hosting, y alquiler de espacios en oficinas de coworking para reuniones semanales, dado que la mayor parte de la actividad será realizada de manera remota.

Siguiendo nuestro plan de implementación, esto se puede visualizar de la siguiente manera:

POSICIÓN	Costo por puesto segun cantidad empleados				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO (co-fundador)	\$ 12,000	\$ 24,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 60,000
CFO (co-fundador)	\$ 12,000	\$ 24,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 60,000
COO (co-fundador)	\$ 12,000	\$ 24,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 60,000
Diseñador/a (co-fundador)	\$ 12,000	\$ 24,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 60,000
Ingeniero/a	\$ 36,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00
Atención al cliente	\$ 12,000.00	\$ 24,000.00	\$ 30,000.00	\$ 36,000.00	\$ 48,000.00
Administración	\$ -	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
Total Salarios	\$ 96,000.00	\$ 200,400.00	\$254,400.00	\$ 260,400.00	\$ 368,400.00

GASTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina (co-work)	\$ -	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
Legales	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Servicio Cloud	\$ 1,500.00	\$ 5,000.00	\$ 6,000.00	\$ 7,000.00	\$ 8,000.00

Costo Fijo Total Anual	\$ 102,500.00	\$ 230,400.00	\$285,400.00	\$ 298,400.00	\$ 407,400.00
-------------------------------	----------------------	----------------------	---------------------	----------------------	----------------------

Costos variables

Dentro de los costos variables se encuentra nuestra estrategia de marketing referente a los descuentos de bebidas al ingresar a una institución, la publicidad física y la compra de tablets para los franquiciados. Tales costos están sujetos a nuevos franquiciados y nuevas universidades en las que participamos. Respecto a las tablets, éstas no se considerarán activos de la empresa, sino gastos a impactar en el momento de adquisición de un nuevo franquiciado.

ESTRATEGIA DE MARKETING	Primer año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto año	Quinto año
Descuento bebida	\$ 6,745	\$ 13,200	\$ 8,519	\$ 4,350	\$ 4,500
Publicidad Física	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 10,000	\$ 5,000
Gastos en dispositivos	\$ 2,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 2,000	\$ 1,000
TOTAL	\$ 18,745	\$ 37,200	\$ 32,519	\$ 16,350	\$ 10,500

Cuadro de Resultados

A continuación podemos visualizar nuestro cuadro de resultados con la participación de los gastos descritos previamente, y los impuestos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	\$ 33,216	\$ 294,876	\$ 570,307	\$ 749,731	\$ 846,469
Total de Ingresos	\$ 33,216	\$ 294,876	\$ 570,307	\$ 749,731	\$ 846,469
Costos de Ventas					
IIBB(4%)	\$ 1,329	\$ 11,795	\$ 22,812	\$ 29,989	\$ 33,859
Gastos Financieros (10%)	\$ 3,322	\$ 29,488	\$ 57,031	\$ 74,973	\$ 84,647
Total Costo de Ventas	\$ 4,650	\$ 41,283	\$ 79,843	\$ 104,962	\$ 118,506
Margen Bruto	\$ 28,566	\$ 253,593	\$ 490,464	\$ 644,768	\$ 727,963
Gastos Operativos					
Servicio Cloud	\$ 1,500	\$ 5,000	\$ 6,000	\$ 7,000	\$ 8,000
Salarios	\$ 96,000	\$ 200,400	\$ 254,400	\$ 260,400	\$ 368,400
Oficina (co-work)	\$ -	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 21,000	\$ 21,000
Legales	\$ 5,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Estrategia de Mkt.	\$ 18,745	\$ 37,200	\$ 32,519	\$ 16,350	\$ 10,500
Total Gastos Operativos	\$ 121,245	\$ 267,600	\$ 317,919	\$ 314,750	\$ 417,900
Resultado Operativo	\$ (92,679)	\$ (14,007)	\$ 172,546	\$ 330,018	\$ 310,063
Impuestos					
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$ (32,438)	\$ (4,902)	\$ 60,391	\$ 115,506	\$ 108,522
Resultado Neto	\$ (60,242)	\$ (9,104)	\$ 112,155	\$ 214,512	\$ 201,541

Flujo de fondos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBITDA	\$ (92,679.24)	\$ (14,006.64)	\$ 172,545.59	\$ 330,018.26	\$ 310,062.94	
IIGG	\$ -	\$ -	\$ 23,050.90	\$ 115,506.39	\$ 108,522.03	
NOPAT	\$ (92,679.24)	\$ (14,006.64)	\$ 149,494.69	\$ 214,511.87	\$ 201,540.91	\$ 211,617.96
FFL	\$ (92,679.24)	\$ (14,006.64)	\$ 149,494.69	\$ 214,511.87	\$ 201,540.91	\$ 211,617.96
VR FFL					\$ 638,287.87	
FFL + VR	\$ (92,679.24)	\$ (14,006.64)	\$ 149,494.69	\$ 214,511.87	\$ 839,828.78	
Valor actual FFL	\$ (92,679.24)	\$ (10,138.43)	\$ 78,324.72	\$ 81,350.63	\$ 230,535.02	

Analizando nuestro flujo de fondos, para llegar al break-even dado en el tercer año, requerimos una inversión en el primer y segundo año de 93.000 y 11.000 dólares respectivamente, que se destinará principalmente en costo de recursos humanos, plataforma y estrategia de marketing.

No se registran gastos apreciables en *bienes de capital*. A fin de reducir los costos al mínimo, en el primer año no se cuenta con oficina. Todos los empleados, incluidos los fundadores, trabajarán de manera remota utilizando sus propios dispositivos. Esto cambiará en el segundo año respecto a la

oficina, que será alquilada en un espacio de cowork sin necesidad de ninguna otra inversión. Con respecto a los dispositivos, continuaremos con la modalidad inicial.

La *tasa de crecimiento* a perpetuidad será de 5%, que se empareja con la tasa de crecimiento de la población estudiantil según estadísticas de los últimos años.

El *costo del capital* se encuentra calculado a valores actuales, los cuales se encuentran más altos de lo normal por la crisis internacional y el particular riesgo país de Argentina (2650 puntos).

En este contexto, la TIR es de 81% y el VAN asciende a 287.393 dólares aproximados, con una tasa de descuento de 38%.

Para más detalle de las variables utilizadas, ver [anexo 6](#).



11- Condiciones para la viabilidad del negocio

Aspectos económicos

Nuestra propuesta conjuga un riesgo no menor por la dependencia del éxito en la captación de los franquiciados y su desempeño en entregar nuestra propuesta de valor. Es por esto que resulta clave la participación en fondos de inversión semilla, sumado al capital propio de los fundadores, con el fin de recibir asesoramiento y vínculos con instituciones. El equipo no descarta la posibilidad de incluir un socio fundador perteneciente al ámbito gastronómico universitario por su conocimiento de campo como así también relacional. Contar con asesoramiento externo será clave a partir de la implementación inicial, momento en el cual validamos nuestra propuesta en la primera universidad.

En nuestro contexto macroeconómico de inflación interanual aproximada del 100%, el impacto en la capacidad adquisitiva de los estudiantes puede verse afectado desde una caída del ticket promedio hasta la no utilización de nuestra plataforma como una forma de ahorro extra.

Aspectos legales y regulatorios

No se encuentra ninguna normativa vigente que restringe nuestra participación, sin embargo, la autonomía en el gobierno universitario podría plantear cualquier tipo de regulación unilateral y prohibición de uso de las plataformas al presentarnos como una plataforma con identidad propia y no parte interna de la franquicia.

La estructura societaria será S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada), limitando nuestra responsabilidad al capital aportado, incurriendo en menores costos de constitución y controles de organismos reguladores, lo que simplifica el inicio y mantenimiento de nuestra operación.

12 - Bibliografía

- “Business Model Generation”. Alexander Osterwalder.
- “Value Proposition Design”. Alexander Osterwalder.
- “Strategic Management” 5e. Frank T. Rothaermel.
- “El Método Lean Startup”. Eric Ries.
- “The Startup Owner’s Manual”. Steve Blank and Bob Dorf.
- Ministerio de Educación Argentina. Síntesis de Información Estadísticas Universitarias. Secretaría de políticas universitarias.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2020-2021_sistema_universitario_argentino.pdf
- Ciudad de Buenos Aires. Población estudiantil de instituciones universitarias de la Ciudad de Buenos Aires.
https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/ir_2016_998.pdf
- INDEC. Alumnos y egresados del nivel universitario.
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-33-98>
- El Diario. [La duración real de una carrera universitaria es de “8 años y medio” - El Diario del centro del país \(eldiariocba.com.ar\)](http://eldiariocba.com.ar)
- INDEC. Índice de Precios al consumidor (IPC) Mayo 2023.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_2333B45061A5.pdf
- BCRA. Relevamiento de expectativas del mercado.
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230131%20Resultados%20web.pdf>
- Restaurant Owner & Manager. “A look into Restaurant Profit Margins”.
<https://rmagazine.com/articles/a-look-into-restaurant-profit-margins.html>
- La Nación. [Los estudiantes universitarios exhiben un alto rendimiento - LA NACION](http://lanacion.com.ar)
- European Parliament. “Economic impacts of artificial intelligence (AI)”.
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/637967/EPRS_BRI\(2019\)637967_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/637967/EPRS_BRI(2019)637967_EN.pdf)
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. “Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenibles”.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia_nacional_de_consumo_y_produccion_sostenibles.pdf

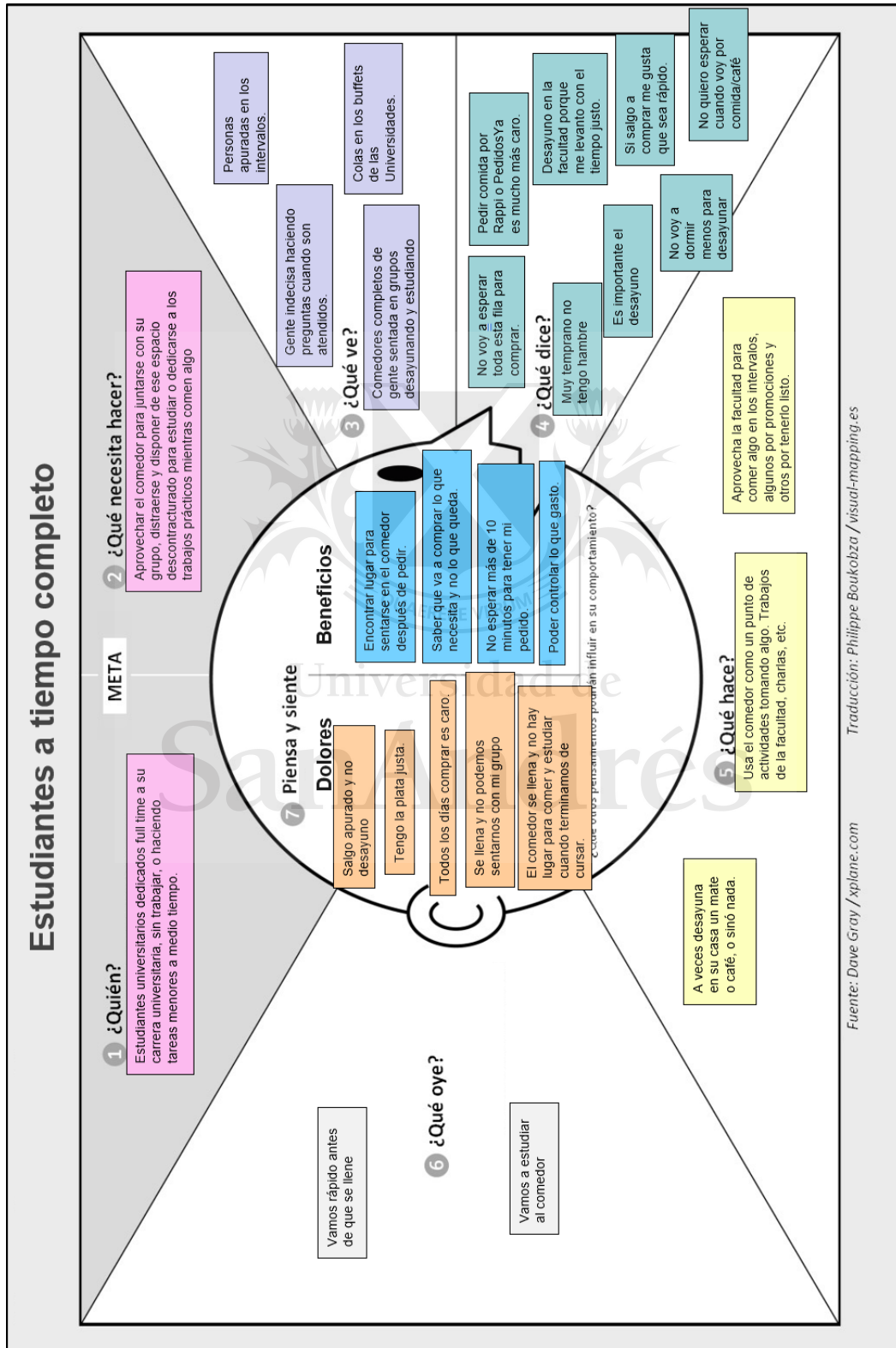
- Manifiesto para Desarrollo de Software Ágil. <https://agilemanifesto.org/>
- Forex. Rentabilidad media Anual S&P.
<https://www.forex.in.rs/mercado/3283-2/#:~:text=La%20rentabilidad%20media%20del%20mercado,sido%20de%20alrededor%20del%2011%25.>
- AFIP IIGG.
<https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/abc/ABCpaso2.aspx?id=26144835>
- YCharts. Cotizaciones bonos del tesoro.
https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate
- S&P 500 - 10 Year Daily Chart | MacroTrends.
<https://www.macrotrends.net/2488/sp500-10-year-daily-chart>
- Betas.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html



Universidad de
San Andrés

13- Anexos

Anexo 1 - Mapas de Empatía



Fuente: Dave Gray / xplane.com

Traducción: Philippe Boukobza / visual-mapping.es

Estudiantes que trabajan mientras cursan

1 ¿Quién?

Estudiantes universitarios que trabajan mientras cursan la carrera.

META

2 ¿Qué necesita hacer?

Desconectarse antes o durante la cursada, después de la jornada laboral, comiendo algo y descansando antes de empezar la cursada.

Llego muy tarde a casa y prefiero irme a dormir directo.

Vamos rápido a comprar antes que se llene.

6 ¿Qué oye?

Tomé algo antes de salir porque después es imposible comprar.

Prefiero tomar un café de la máquina y listo porque hago más rápido.

No comí en todo el día o comí mal.

Suele usar delivery, o preparar sus comidas con anticipación para no perder tiempo en la semana.

No suele merendar, pero corta por algún refrigerio durante el día.

A veces no almuerzo, o lo hace muy liviano durante el día, para seguir con sus actividades.

7 Piensa y siente

Dolores

Tengo muchas responsabilidades y actividades pero poco tiempo.

En el único momento libre, tengo que esperar para comer algo.

Cansancio.

Perder tiempo viajando de un lado a otro.

Falta energía para afrontar todas las responsabilidades.

Beneficios

Ver todas las opciones tranquilas de antemano.

Asegurarse de comprar lo que quiero.

No esperar más de 10 minutos para tener mi pedido.

Tener el pedido que quiero sin atrasos y como lo quiero.

Poder disfrutar del intervalo tranquilo.

¿Qué otros pensamientos podrían influir en su comportamiento?

Personas apuradas en salir cuando comienzan los intervalos.

Gente indecisa haciendo preguntas cuando son atendidos.

Gente volviendo a clase una vez empezada.

3 ¿Qué ve?

Colas en los buffets de las Universidades.

Ya sé lo que quiero y pago justo, no quiero esperar sin sentido a los demás, yo hago rápido.

A veces corto para tomar algo a la tarde.

En la semana la comida es un problema.

No quiero esperar cuando voy por comida/café.

Si salgo a comprar me gusta que sea rápido.

4 ¿Qué dice?

Uso aplicaciones para pedir.

A veces los pedidos se demoran mucho más o se cancelan.

No pido bebidas calientes por las apps porque llega volcado o frío.

Cuando pido, muchas veces el tiempo de espera es alto, o se postpone.

No voy a esperar toda esta fila para comprar.

A veces corto para tomar algo a la tarde.

En la semana la comida es un problema.

No quiero esperar cuando voy por comida/café.

Si salgo a comprar me gusta que sea rápido.

Aprovecha antes de cursar para tomar algo y cortar el trabajo.

Se va si el lugar está muy lleno.

5 ¿Qué hace?

Por la usual demora, usa máquinas expendedoras sin intentar ir al comedor.

Fuente: Dave Gray / xplane.com

Traducción: Philippe Boukoba / visual-mapping.es

Franquiciados

1 ¿Quién?

Franquicias con presencia dentro de las Universidades.

¿Me preparas un café?
Luego en 5 minutos
(docentes x Whatsapp)

Es imposible que
tarden tanto.

6 ¿Qué oye?

¿Puedo encargarte y lo
retiro después?

El comedor es una parte
importante de la
universidad, como todas las
demás. Su desempeño
hace a la imagen
institucional.

META

2 ¿Qué necesita hacer?

Atender a la demanda universitaria según los
estándares que la institución requiere al momento
de ofrecer la franquicia.

7 Piensa y siente

Dolores

Gente que se va por falta de
tiempo

Demora en la atención

Perder franquicia si la
demanda es inmanejable.

Desorganización

Eventos universitarios
requieren presencia y el costo
basa es caro

El margen de ganancias no
es muy grande.

Colas de gente por fuera del
comedor

Beneficios

Vender lo máximo posible.

Nuevas oportunidades de venta.

Poder manejar la demanda
haciendo que la demora en la
cola del comedor sea baja.

Poder hacer que la demora
sea únicamente de la
preparación.

Poder brindar servicio en
distintos puntos temporales
de manera ágil.

3 ¿Qué ve?

Colas que se extienden
por fuera del comedor.

Momentos pico donde no se
puede atender la demanda

Gente yéndose,
prefiriendo no
comprar a
esperar.

Demoras al cobrar
para pasar las
tarjetas

4 ¿Qué dice?

Conocemos el calendario y
los horarios para optimizar lo
que podemos

Nosotros tratamos de conocer a
los clientes, que es lo que
quieren, conocerlos por nombre,
para dar otra experiencia.

Hacemos hincapié aún
más en la atención de
las autoridades.

Algunos docentes y/o
autoridades, tienen
nuestro contacto por si
necesitan algo

5 ¿Qué hace?

Conocen de antemano el consumo
promedio por día / intervalo.

Agilizan las horas pico con
entrega de pedidos en las
aulas.

Toman pedidos en las colas con
una tablet para agilizar el
proceso de selección de
pedido.

Puestos de entrega cerca de las
aulas

Fuente: Dave Gray / xplane.com

Traducción: Philippe Boukobza / visual-mapping.es

Anexo 2 - Arquetipos de persona

Estudiantes universitarios Full-Time

Nombre: Martin

Edad: 21 años

Descripción:

Lucas es un estudiante universitario apasionado y dedicado a su carrera a tiempo completo. Está completamente enfocado en sus estudios y aprovecha cada oportunidad para sumergirse en su aprendizaje. Aunque no tiene un empleo formal, se dedica intensamente a su desarrollo académico y busca constantemente formas de enriquecer su experiencia universitaria. Es curioso, creativo y altamente motivado. Tiene una mentalidad abierta y le inquieta saber que está por venir. Es sociable y le gusta conectarse con sus compañeros de clase, formando relaciones sólidas y compartiendo experiencias.

En su vida diaria, Lucas se despierta temprano por la mañana para llegar a la universidad a tiempo para sus clases. Aunque a veces no tiene suficiente tiempo para desayunar en casa, sabe que el desayuno es importante, por lo que busca alternativas en el comedor de la universidad. Disfruta de la atmósfera animada de éste, donde puede reunirse con su grupo de estudio, realizar trabajos prácticos y disfrutar de una comida ligera. Es consciente de su presupuesto, por eso aprovecha las promociones que aparecen, y busca controlar sus gastos mientras disfruta de la comodidad del comedor universitario.

Estudiantes universitarios que trabajan (Turno noche)

Nombre: Laura

Edad: 24 años

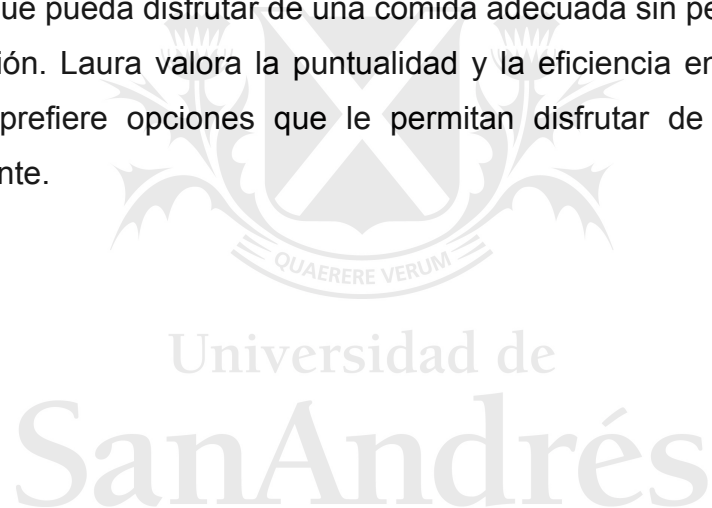
Descripción:

Laura es una estudiante universitaria valiente y decidida que se enfrenta a múltiples responsabilidades. Además de asistir a la universidad, trabaja en un empleo a tiempo parcial durante el día para financiar sus estudios y cubrir

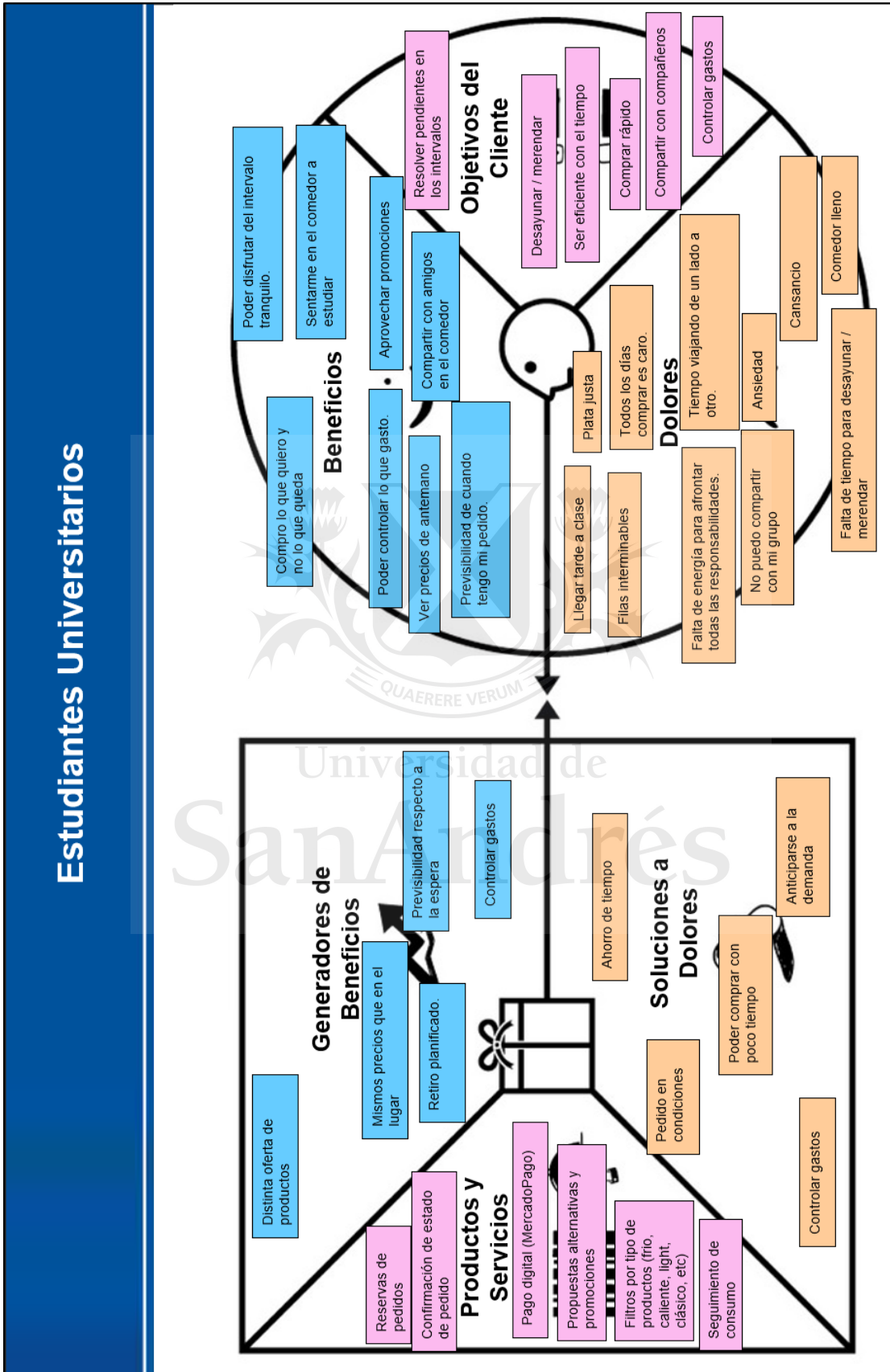
sus gastos personales. Su determinación y compromiso la impulsan a equilibrar su carga académica y laboral de manera efectiva.

Laura es una persona organizada y orientada a objetivos. Tiene una mentalidad estratégica y se esfuerza por administrar su tiempo de manera eficiente. Es ambiciosa y motivada, y no se deja vencer fácilmente por los desafíos que enfrenta.

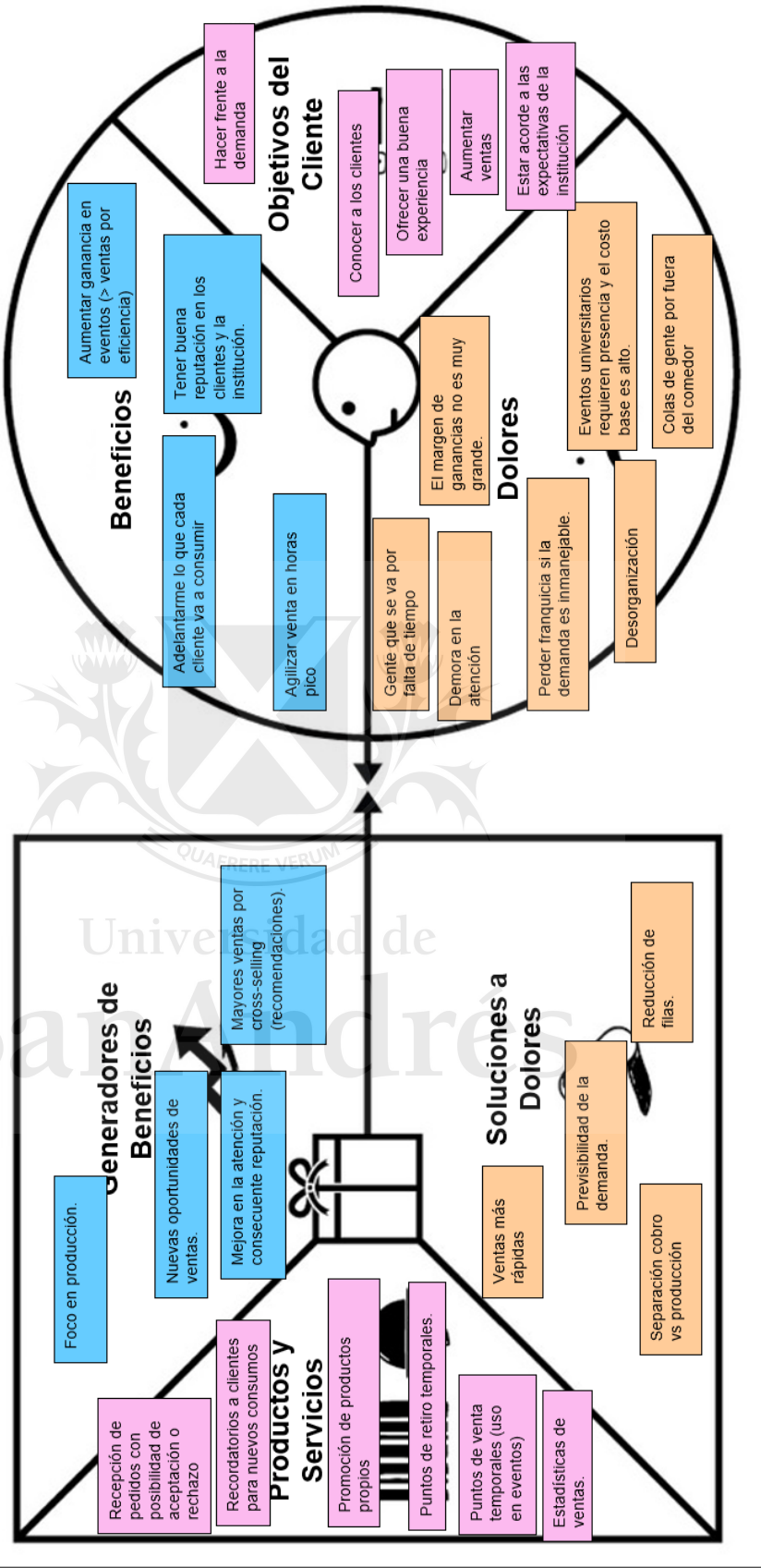
Laura tiene una rutina agitada. Después de finalizar su jornada laboral, busca un momento de descanso y relajación antes de asistir a sus clases nocturnas en la universidad. Para evitar las largas colas en los buffets, toma algo rápido antes de salir de su trabajo y aprovecha las máquinas expendedoras para satisfacer sus necesidades de refrigerio durante los intervalos. Además, utiliza aplicaciones de entrega de comida para garantizar que pueda disfrutar de una comida adecuada sin perder tiempo en la preparación. Laura valora la puntualidad y la eficiencia en el servicio de comida, y prefiere opciones que le permitan disfrutar de sus intervalos tranquilamente.



Anexo 3 - Value Proposition Canvas



Franquiciados



Anexo 4 - Plan de desarrollo de software

El plan de desarrollo general del software, incluyendo lo mencionado anteriormente, cuenta con el siguiente Roadmap.

Módulo de software	Mes (Año 1)												Mes (Año 2)					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Módulo de Pedidos	■	■	■	■														
Módulo Usuarios					■	■												
Módulo Establecimientos							■	■										
Módulo Promociones & Cross selling									■	■	■							
Módulo Puestos temporales												■	■	■				
Módulo Estadísticas															■	■	■	■

- **Módulo de Pedidos**
 - Funcionalidad: Permitir al estudiante, reservar, pagar y conocer el estado de su pedido. De cara al franquiciado, recibir los pedidos, aceptarlo y cambiar el estado.
 - Duración: 4 meses
 - Etapas: Previa a implementación inicial.
- **Módulo Usuarios**
 - Funcionalidad: Permitir que los estudiantes se registren en el sistema sin requerir un proceso manual por parte de la plataforma.
 - Duración: 2 meses
 - Etapas: Implementación inicial.
- **Módulo Franquiciados**
 - Funcionalidad: Permitir dar de alta más de un franquiciado en la plataforma.
 - Duración: 2 meses
 - Etapas: Implementación inicial.
- **Módulo Promociones & Cross selling**
 - Funcionalidad: Permitir configurar productos promocionados y recomendaciones de compra desde el perfil del franquiciado, lo que se visualizará como promociones y recomendaciones de compras adicionales en el perfil del estudiante al realizar un pedido.
 - Duración: 3 meses

- Etapa: Expansión
- **Módulo Puestos temporales**
 - Funcionalidad: Se podrán configurar puestos temporales en la aplicación de manera que en un momento dado, esté la posibilidad de comprar en más de una ubicación dentro de la universidad.
 - Duración: 3 meses
 - Etapa: Expansión
- **Módulo Estadísticas**
 - Funcionalidad: Desde el perfil del franquiciado, disponer de Informes detallados sobre el comportamiento de la demanda y resúmenes diarios de la operativa.
 - Duración: 4 meses
 - Etapa: Expansión

El tiempo aproximado para disponer de la plataforma en su totalidad ronda el año y medio aproximadamente, período en el cual se realizará mantenimiento del mismo luego de su puesta en marcha con el módulo 1.

Universidad de
San Andrés

Anexo 5 - Modelo de generación de Ingresos

A continuación se puede visualizar año a año el ingreso estimado según el mes de ingreso en cada universidad.

Estimaciones para los cálculos de ingreso:

Días cursada mensual	12
Usos diarios	1
Ticket promedio	\$ 2.00
Ticket + cross-sell	\$ 2.30
Cross-sell incremento (%)	15%
Fee(%)	5%
Meses	9

Aclaraciones sobre la planilla de ingresos:

- Mes: Indica el mes calendario de implementación en la universidad.
- Share: Porcentaje de aceptación en la población estudiantil.
- Transacciones mensuales: calculada en base al share, los días de cursada y la cantidad de consumos diarios establecidos.
- Meses actividad: Se calcula a partir del mes de implementación, restando los meses de inactividad. Según el mes inicial serán los meses que se descuenten. Los meses inactivos son Enero, Julio y Diciembre.

PLAN IMPLEMENTACIÓN	Primer año				
	Mes	1 a 4	5 a 6	7	9
Universidad implementada	Desarrollo	UdeSA	UdeSA	UADE	
Universidad alumnos	MVP	200.00	4,300.00	40,000.00	
Share		20%	20%	20%	
Transacciones		480	10,320	96,000	
Ticket Promedio		\$ 2.00	\$ 2.00	\$ 2.00	
Meses actividad		6	4	3	
INGRESO x Universidad	\$ -	\$ 288	\$ 4,128	\$ 28,800	
INGRESO ANUAL	\$	33,216			

PLAN IMPLEMENTACIÓN	Segundo Año (CABA)				
	Mes	anual	1	4	7
Universidad implementada	(Previas)	El Salvador	UCA	UAI	UP
Universidad alumnos	44,500	30,000	24,000	20,000	14,000
Share	30%	20%	20%	20%	20%
Transacciones	160,200	72,000	57,600	48,000	33,600
Ticket Promedio	\$ 2.00	\$ 2.30	\$ 2.30	\$ 2.30	\$ 2.30
Meses actividad	9	9	7	4	2
INGRESO x Universidad	\$ 144,180	\$ 74,520	\$ 46,368	\$ 22,080	\$ 7,728
INGRESO ANUAL	\$ 294,876				

PLAN IMPLEMENTACIÓN	Tercer Año (Buenos Aires y Salta)				
	Mes	anual	1	4	7
Universidad implementada	(Previas)	UB	UM	UCA La Plata	UCASAL
Universidad alumnos	132,500	14,000	10,000	8,000	24,790
Share	30%	20%	20%	20%	20%
Transacciones	477,000	33,600	24,000	19,200	59,496
Ticket Promedio	\$ 2.30	\$ 2.30	\$ 2.30	\$ 2.30	\$ 2.30
Meses actividad	9	9	7	4	2
INGRESO x Universidad	\$ 493,695	\$ 34,776	\$ 19,320	\$ 8,832	\$ 13,684
INGRESO ANUAL	\$ 570,307				

PLAN IMPLEMENTACIÓN	Cuarto año (Córdoba)		
	Mes	anual	1
Universidad implementada	(Previas)	UCA Cordoba	Otras
Universidad alumnos	189,290	9,000	20,000
Share	30%	20%	20%
Transacciones	681,444	21,600	48,000
Ticket Promedio	\$ 2.30	\$ 2.30	\$ 2.30
Meses actividad	9	9	4
INGRESO x Universidad	\$ 705,295	\$ 22,356	\$ 22,080
INGRESO ANUAL	\$ 749,731		

PLAN IMPLEMENTACIÓN	Quinto año (Santa Fé y Mendoza)	
	Mes	anual
Universidad implementada	(Previas)	Otras
Universidad alumnos	218,290	30,000
Share	30%	20%
Transacciones	785,844	72,000
Ticket Promedio	\$ 2.30	\$ 2.30
Meses actividad	9	4
INGRESO x Universidad	\$ 813,349	\$ 33,120
INGRESO ANUAL	\$ 846,469	

Anexo 6- Flujo de Fondos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBITDA	\$ (92,679.24)	\$ (14,006.64)	\$ 172,545.59	\$ 330,018.26	\$ 310,062.94	
IIGG	\$ -	\$ -	\$ 23,050.90	\$ 115,506.39	\$ 108,522.03	
NOPAT	\$ (92,679.24)	\$ (14,006.64)	\$ 149,494.69	\$ 214,511.87	\$ 201,540.91	\$ 211,617.96
FFL	\$ (92,679.24)	\$ (14,006.64)	\$ 149,494.69	\$ 214,511.87	\$ 201,540.91	\$ 211,617.96
VR FFL					\$ 638,287.87	
FFL + VR	\$ (92,679.24)	\$ (14,006.64)	\$ 149,494.69	\$ 214,511.87	\$ 839,828.78	
Valor actual FFL	\$ (92,679.24)	\$ (10,138.43)	\$ 78,324.72	\$ 81,350.63	\$ 230,535.02	

Ku	38%
g	5%
Bu	0.97
Rf	3.7%
Rm	11.9%
PRM	8.2%
PRP	26.5%
VAN	\$ 287,392.70
TIR	81%

Ku = costo de capital sin apalancamiento

g = Establecida según valores de crecimiento de la población estudiantil

Bu = Business & Consumer services¹¹

Rf = Bono del tesoro a 10 años¹²

Rm = Promedio del rendimiento de S&P500 en los últimos 10 años¹³

PRP = Prima de riesgo país argentina.

¹¹ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹² https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate

¹³ <https://www.macrotrends.net/2488/sp500-10-year-daily-chart>