



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación:

PassIT

Autores:

Mateo CASASNOVAS (30044)

María Emilia NASIF SALUM (31197)

Mentor:

Fernando ALVARO

Victoria, Buenos Aires, septiembre 2023

Resumen Ejecutivo	3
CAPÍTULO 1: Introducción	5
1.1 Oportunidad de negocio	7
1. 1. 1 Competencia	8
1.2 Propuesta del negocio	9
CAPÍTULO 2- Análisis del Sector e Investigación de Mercado.	11
2.1 Análisis Macroentorno	12
2. 1. 1 Cinco Fuerzas de Porter	12
1. 1. 2 Pestel	16
2.2 Análisis Microentorno	19
2. 2. 1 7S de McKinsey	19
2.3 Investigación del Mercado	24
CAPÍTULO 3- Modelo de negocio (CANVAS).	26
CAPÍTULO 4- Plan de Marketing.	33
4.1 Matrices	33
4. 1. 1 FODA	33
4. 1. 2 ANSOFF	36
4. 1. 3 BCG	37
4.2 Análisis	39
4. 2. 1 Marketing Mix (4p)	40
4. 2. 2 Segmentación + Proyecciones	45
CAPÍTULO 5- Operaciones del Negocio.	47

5.1 Estimación de la demanda	48
5.2 ¿Cómo operará nuestra empresa?	49
CAPÍTULO 6- Costos, Finanzas e Inversión	50
6.1 Estimación de egresos	50
6.2 Estimación de ingresos	54
6.3 Ganancias e indicaciones	55
CAPÍTULO 7- Equipo	57
CAPÍTULO 8- Aspectos Legales	61
8.1 Estructura societaria	61
8.2 Marca y Dominio	62
8.3 Aspectos impositivos	62
CAPÍTULO 9- Plan de Implementación y Riesgos	63
9.1 Riesgos y Factores Críticos	65
CAPÍTULO 10- Conclusión	67
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	69
ANEXOS	75

Resumen Ejecutivo

PassIT es una solución práctica e innovadora que facilita a los usuarios hacer pedidos de comida para llevar de manera rápida y eficiente en diversos locales pequeños y establecimientos gastronómicos en Buenos Aires. El propósito de la aplicación es brindar un servicio que ayude a estos pequeños locales a poder crecer y desarrollarse simplificando sus procesos operativos y potenciando la experiencia de sus consumidores para maximizar el retorno. Nos diferenciamos de las aplicaciones existentes en el mercado dado que:

- Apuntamos a un target de usuarios que, la competencia, no está actualmente satisfaciendo sus necesidades (consumidores que tienen poco tiempo de recreo entre sus actividades y desean una opción rápida y sencilla).
- Se brindarán combos diseñados estratégicamente según cada local gastronómico para facilitar la opción de compra a los usuarios.
- A través del análisis predictivo y prescriptivo, la aplicación contará con geolocalización que beneficiará al usuario al encontrar los locales más cercanos a su ubicación indicando cómo llegar. Asimismo, les permitirá facilitar su opción de compra dado que podrán buscar, marcar y guardar sus favoritos.
- Busca potenciar su impacto medioambiental ofreciendo envases ecológicos. PassIT tiene un gran compromiso con la sostenibilidad y el ciclo de vida de los materiales, es por ello que, los pedidos se recibirán a través de plástico reutilizable con un packaging biodegradable. De esta manera fomentará sus valores e incentivará a los usuarios a realizar un cambio ayudando al ecosistema.
- La aplicación contará con una interfaz amigable y fácil de usar que permitirá a los usuarios navegar en las diversas opciones gastronómicas. Poder comparar opciones según precio y calidad y será atendido por un Bot en caso de obtener alguna inconveniencia.

Además de contar con las mencionadas diferenciaciones, incluirá herramientas que son utilizadas por las aplicaciones ya existentes, pero se potenciarán para que marquen la distinción de nuestro producto. El objetivo de la PassIT es mostrarles a nuestros usuarios y clientes la calidad y eficiencia que brinda nuestro servicio haciendo algo distinto a lo tradicional. Estas son tales como:

- Dado que apuntamos a un segmento donde los usuarios cuentan con poco tiempo de recreo para comer, la aplicación ofrecerá una amplia variedad de opciones gastronómicas, desde restaurantes de comida rápida hasta locales de comida vegana, lo que permitirá elegir entre una gran gama de estilos de cocina y preferencias alimenticias para los diversos gustos.
- Asimismo, no solo se podrá pagar en línea de manera rápida y segura con métodos digitales, sino que utilizaremos un sistema de puntos para incentivar a los usuarios a la utilización de la aplicación. A través de descuentos y promociones, se busca incentivar la fidelidad de los usuarios y promover la repetición de pedidos.
- Además, somos conscientes que el target elegido está conformado por consumidores informados, es por ello que la aplicación contará con un sistema de reseñas y calificaciones. Esto ayudará a que los usuarios puedan tomar la decisión de compra a conciencia y puedan elegir un lugar que les guste al 100%.

En resumen, PassIT es una aplicación de *Take-Away* eficiente, práctica e innovadora que busca ofrecer un servicio premium a sus clientes y usuarios. Busca tener características únicas que marquen la diferencia y logre que la aplicación se establezca en el mercado y en la mente de los consumidores.

CAPÍTULO 1: Introducción

En el siguiente trabajo se desarrollará un análisis académico sobre la problemática que tienen los locales gastronómicos en la “hora pico” de almuerzo debido a que se generan largas colas (tanto para pagar como retirar), que trae como consecuencia la pérdida de demanda dada la poca capacidad de espera que tienen sus clientes. Teniendo en cuenta que, tanto los trabajadores/estudiantes como quienes quieren disfrutar de un recital, cuentan con un tiempo reducido para comer, y no desean perderlo en esperar para pedir su comida, los negocios gastronómicos -como consecuencia de su mal manejo operativo- disminuyen la posibilidad de vender más tickets en tienda.

Atento a ello, se intenta demostrar cómo, a partir de este dilema, se encuentra una oportunidad de negocio. Actualmente existe una clara tendencia a la digitalización con la utilización de aplicaciones tanto para *take-away* como para disfrutar en el lugar físico o hacer *Pick-up*. A tal efecto, a través del presente trabajo buscamos facilitar y mejorar la relación y experiencia entre el local gastronómico y sus clientes.

Hoy en día, la tecnología cuenta con un papel muy importante ya que produce cambios en los hábitos y en la conducta de la sociedad. Es por ello que, las empresas, deben estar en constante innovación tecnológica para no quedar obsoletas frente a los competidores.

Luego de la pandemia, se puede observar que la digitalización llegó para quedarse y que la industria alimenticia debe enfocarse en esta nueva gestión y optimización de los procesos para lograr avances más importantes en la rentabilidad de los negocios: pagos a través del celular, menús con código QR, pedidos remotos y reservas online son algunos de los servicios que las empresas deben priorizar al querer innovar e imponerse en el mercado. Por tal razón, compañías como Rappi o Pedidos Ya obtienen un gran crecimiento en el mercado dado las ventajas tecnológicas que ofrecen y, además, por adaptarse a los nuevos hábitos que tiene la sociedad (Anexo 1).

Como menciona Nicholas G. Carr, “(...) a medida que se volvían ubicuos, se convirtieron en insumos básicos. Desde un punto de vista estratégico, se volvieron invisibles; ya no importaban. Eso es exactamente lo que le está sucediendo a la tecnología de la información en la actualidad”. Las empresas no están priorizando las necesidades que tienen los consumidores ante el mal uso del tiempo que genera hacer largas filas para pagar y retirar su comida. Los negocios gastronómicos han incorporado a sus servicios el tiempo de espera que el cliente debe aguardar en la fila, sin darse cuenta que resulta tedioso para el trabajador o estudiante perder su tiempo en pedir la comida cuando podría estar haciendo otra actividad. Hoy en día, se puede ver una disminución en la paciencia/tolerancia de las personas ante las actividades cotidianas y rutinarias, y es por ello que, se deben buscar alternativas para obtener una mayor eficiencia en el tiempo de compra del cliente. A tal fin, hemos decidido proponer -a través del análisis desarrollado en el siguiente trabajo final- un cambio tecnológico para que las empresas puedan comenzar a lidiar con estos problemas.

Actualmente, hay aplicaciones que ofrecen un servicio de entrega por medio de take away por QR, no obstante, al consumidor -al usar esas plataformas como intermediarias- el producto le termina resultando más costoso. Asimismo, el pedido puede llegar tarde, frío o, incluso, incompleto; generando que el cliente tenga un mal momento de compra. Además, dichas aplicaciones no tienen en cuenta los horarios requeridos por el cliente, es decir, no se puede seleccionar la hora de entrega en el local, sino que, por el contrario, es la aplicación quien lo estipula. Es por ello que, se nos ocurrió la aplicación PassIT cuya finalidad es abarcar este nicho que en la actualidad no se encuentra 100% explotado por el mercado argentino.

1.1 Oportunidad de negocio

Para satisfacer el problema mencionado anteriormente proponemos crear una aplicación para proveer nuestro servicio a los negocios gastronómicos para que puedan potenciar sus ventas satisfaciendo la necesidad de aquellos consumidores que quieren evitar hacer largas filas y prefieren retirar en el local para evitar que la comida les llegue a destiempo, fría o incompleta. La aplicación estará disponible para los sistemas IOS y Android y permitirá que los negocios gastronómicos, al vincularse con la aplicación, puedan crear una comunidad con sus clientes obteniendo sus datos y preferencias.

Ante ello, la aplicación PassIT, funcionará como un intermediario entre nuestros clientes (los negocios gastronómicos) y los usuarios de la aplicación (los consumidores finales de los negocios gastronómicos). Apuntaremos a diversos restaurantes de diferentes zonas de concentración laboral, locales gastronómicos de pequeños conciertos o recitales y foodtrucks de universidades o colegios. Es decir, locales que están familiarizados a realizar mucha cantidad de pedidos a la vez. Además, al usar la aplicación, el usuario tendrá combos únicos, un mapa digital donde se podrá visualizar los restaurantes más cercanos/preferidos y, además, se podrá elegir cuándo desea retirar la comida, evitando todos los inconvenientes que podría tener.

Cabe destacar que se ha tenido en consideración el análisis realizado por la Universidad de Bath del fenómeno conocido como “la rabia de la cola”, donde pueden producirse insultos, empujones y conductas poco debidas. A tal efecto, hemos percibido que las empresas y los comercios conocen este tipo de riesgos y, es por ello que, PassIT solucionará tales problemas brindándoles una aplicación que facilite la experiencia de sus usuarios. El objetivo de esta aplicación es lograr que nuestros clientes puedan brindarles a sus consumidores un servicio extra donde puedan obtener su comida en el momento que quieran, caliente y sin perder tiempo en tediosas filas, utilizando su billetera digital y retirando su pedido por medio de un código QR.

1. 1. 1 Competencia

Lo que diferencia nuestra aplicación de otras, además de lo detallado precedentemente, es que -en virtud del *Analytics predictivo*- crea un modelo que permite obtener una predicción basada en la mayor cantidad de información histórica que se obtenga del consumidor/usuario teniendo en cuenta múltiples variables a considerar. Además, a través de *Analytics prescriptivo*, obtiene un mayor beneficio de una oportunidad futura mostrando el efecto de cada decisión. Es decir, la aplicación detectará dónde está el sujeto en el momento de la compra y cuándo quiere retirar el pedido y, en consecuencia, les brindará opciones de diversos restaurantes según su ubicación y capacidad dentro del local. Por último, podrá calcular la distancia a la que se encuentra del restaurante elegido y qué caminos podrá tomar según su disponibilidad. Todo ello brindará mayor exactitud en referencia al tiempo en que deberá retirar su pedido. Esto permitirá ayudar al usuario en su momento de elección de compra ahorrando tiempo y pudiendo luego guiarlo hacia el establecimiento elegido.

A su vez, nuestra aplicación tendrá una sección en donde los usuarios de nuestros clientes podrán dejar comentarios respecto a cómo le pareció el servicio ofrecido, el restaurante, la comida, etc. y podrá calificar cada actividad que realice. Este segmento ayudará a los negocios gastronómicos a poder cuantificar el valor que sus consumidores le otorgan a su servicio, a efectos de mejorar día a día y lograr mayor lealtad de su clientela.

1.2 Propuesta del negocio

Queremos realizar un gran cambio e impacto en la sociedad, “benchmarkeando” a empresas como *PedidosYa* o *Rappi* que supieron captar gran parte de su SAM en el corto plazo e incluso adquiriendo a su competencia, tal como ha sucedido con *PedidosYa* que compró a *Glovo*, o mismo *Uber Eats* que tuvo que emigrar a Colombia debido a estos dos grandes competidores. La meta de PassIT es poder emular la violenta estrategia de posicionamiento que realizaron estas dos grandes marcas en tan poco tiempo para poder insertarse de lleno en el mercado de Pick Up.

Nuestra idea de negocio surgió de la aplicación de *McDonalds*, la cual brinda la posibilidad de realizar tu pedido, pagarlo antes de llegar al establecimiento que elijas y retirarlo de la manera que deseen (por el mostrador o por ventanilla con el auto). De esta manera, el local le brinda un servicio a sus clientes para que puedan reducir el tiempo de espera. Los consumidores pueden elegir combos únicos ofrecidos por la app, elegir un método de pago digital o bien escoger pagar en efectivo/tarjeta al retirar su pedido. Además, al utilizar la aplicación propia de la empresa te brinda diversos descuentos y combos especiales que, si fueras al local y pedirías de forma tradicional, no los obtendrías. A su vez, la aplicación brinda la opción de rastrear el lugar en donde estes y, por consiguiente, te recomienda el *McDonald's* más cercano a tu ubicación o los que has ido últimamente. Este método ayudó a la empresa para poder liberar la conglomeración de pedidos en los horarios del almuerzo donde trabajadores y estudiantes tenían un horario restrictivo para poder comer. Asimismo, la utilización de dicha aplicación no les afectó en su habitualidad de pedidos porque ya estaban acostumbrados que se llene el establecimiento en esos horarios y, al ofrecer un servicio de comida rápidas, ya estaban familiarizados con ese ritmo de trabajo.

Ante ello, PassIT se basa en este concepto de no alterar el ritmo habitual de las empresas a la que le proveeremos el servicio, sino -por el contrario- beneficiarlas para que les brinden a sus usuarios un servicio de agilización de pedido y pago. También, nuestro cliente tiene la opción de brindar ofertas a

través de nuestra app y a fin de que los usuarios prefieran realizar su pedido utilizando la misma. Asimismo, gracias a la *Business Intelligence*, PassIT podrá rastrear todos los locales gastronómicos que estén asociados a la aplicación y se encuentren más cercanos al usuario, y retener la información de aquellos restaurantes que aquél más frecuenta para agilizar la opción de compra y no tenga que buscarlo personalmente (*Analytics* predictivo). Para diferenciarnos aún más, buscamos que nuestra aplicación pueda guiar al usuario al restaurante elegido e informar cuánta espera hay en el local para poder ir a retirar el pedido elegido (*Analytics* prescriptivo).

Como menciona Alejandro Figari, Managing director de *PedidosYa* en República del Ecuador: “(...) *mientras exista mayor variedad de compra y mayor satisfacción de la experiencia de los clientes, una mayor cantidad de personas usará la aplicación y, como consecuencia, habrá un mayor número de órdenes, que llevará a un incremento en los ingresos de la compañía, y permitirá que haya una reducción de costos*”. PassIT busca que los negocios gastronómicos brinden una mayor satisfacción en la experiencia de compra de sus consumidores para poder crear una lealtad única, logrando así, aumentar su demanda y disminuir sus costos.

CAPÍTULO 2- Análisis del Sector e Investigación de Mercado.

Luego de la pandemia, la industria de aplicaciones móviles ha aumentado exponencialmente, en especial las aplicaciones de *delivery* y *take away*. Existe un gran mercado de desarrollo de las aplicaciones, es por ello que, muchas marcas están aprovechando este nicho de mercado para crecer. Por consiguiente, y en vista al rubro gastronómico, podemos notar muchos cambios en la sociedad en relación con las formas de pedir su comida, ya que los restaurantes no suelen ofrecerte una carta física para ofrecer el menú de opciones, sino que ahora se debe escanear un código QR. Ello refleja cómo la sociedad no quiere perder tiempo en momentos específicos en pedir la comida y desea recibir lo requerido de forma inmediata.

A través de PassIT no apuntamos a un solo tipo de negocio gastronómico, sino que queremos abarcar tanto a los de comida rápida, como los vegetarianos, veganos, celíacos, entre otros. Es por ello que buscamos, con nuestra aplicación, resolver todas las inquietudes que podrían llegar a tener nuestros clientes y sus usuarios, a fin de que dicha aplicación les facilite su experiencia y sea muy sencillo su uso para que la prefieran utilizar ante la competencia. Ante esta idea se busca priorizar primero a locales pequeños como *food trucks* que estén en universidades / colegios / recitales para luego poder crecer y expandirnos.

A su vez, el objetivo del presente estudio y la aplicación propuesta no solo implica facilitar la consumición de los servicios gastronómicos, sino que, además, se busca evitar el gasto masivo en la impresión de menús físicos al actualizar constantemente los precios (debido a la inflación de los países latinoamericanos). (Anexo 2)

2.1 Análisis Macroentorno

El proyecto tomará lugar en Buenos Aires porque debemos analizar el macroentorno para entender el mercado al que se va a enfrentar nuestro producto. Para ello realizaremos el estudio de las cinco Fuerzas de Porter y PESTEL.

2. 1. 1 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco de Porter permite analizar los ejes que dan forma a la empresa dentro de una industria, lo que es el primer paso para trazar una estrategia. Las 5 fuerzas revelan por qué una industria es rentable y qué aspectos son más relevantes dentro del entorno competitivo.

A su vez, da visibilidad de donde se encuentra la empresa con respecto a sus compradores, proveedores, posibles entradas al mercado, rivales y sustitutos. Es una herramienta clave dado que da información para formar la estrategia en torno al posicionamiento de la compañía con respecto a las fuerzas competitivas actuales; anticiparse y aprovechar cambios en las fuerzas; y moldear el balance de fuerzas para crear una nueva estructura de industria que sea más favorable para la compañía (Porter, 2008).

Rivalidad en la industria: ALTA

El mercado de aplicaciones digitales, al estar en auge, aparecen más empresas que ofrecen productos similares lo que aumenta la competencia y la rivalidad. Esto trae aparejado que los competidores deben estar constantemente innovando y mejorando sus productos para mantenerse competitivos en el mercado. La rivalidad dependerá de la cantidad de los jugadores, la variedad de servicios que ofrezcan, el alcance geográfico y la lealtad del cliente hacia la marca.

Ante ello, denominamos la rivalidad es alta debido a la falta de barreras de entrada significativa en este mercado. Esto significa que es relativamente fácil para nuevos emprendedores entrar en el mercado y competir con los

competidores establecidos. A su vez, los consumidores son sensibles a los precios y buscan productos de alta calidad a precios razonables, lo que puede llevar a una competencia intensa entre los competidores para ofrecer los mejores precios.

Poder de negociación con los clientes: MEDIO

Es sabido que los clientes tienen la posibilidad de acceder a la información sobre los productos y precios en el mercado, lo que les podría permitir tomar decisiones informadas y comparar entre diferentes opciones. Esto significa que los clientes pueden tener cierto poder de negociación en términos de precios y calidad de los productos. Pero, si bien está posibilidad existe, en la actualidad no se cumple dado que, en momentos de tiempo reducido donde se busca descansar, los consumidores no investigan todas las diferentes opciones. Es decir, si los usuarios tuvieran mucho tiempo para analizar las diversas aplicaciones y menús, el poder de negociación sería alto pero los clientes aun teniendo la información al alcance no se informan completamente al 100% y terminan eligiendo siempre la opción más accesible/confiable y, además, no cuentan con la experiencia de ya haberla utilizado antes a la aplicación.

Asimismo, se podría decir que competimos con los clientes que hacen la fila tradicional pero, teniendo en cuenta que la sociedad se está aggiornando al mundo digital, se espera que los consumidores se asienten en la industria tecnológica-industrial y terminen escogiendo nuestra plataforma por la cantidad de productos y beneficios que ofrecemos. De igual manera, consideramos que la amenaza del poder de negociación de los clientes es media en comparación con otros mercados debido a la carencia de aplicaciones que ofrezcan un servicio igual al que nosotros venimos a ofrecer.

Poder de negociación con los proveedores: MEDIO

La industria de aplicaciones tecnológicas está en constante evolución, lo que significa que hay variedad de proveedores en el mercado. Como puede ser: desarrolladores de *softwares*, analistas de datos, soporte de calentadores, empleados y encargados del *take away*, entre otros. Cada vez son más los restaurantes que buscan acceder a los beneficios de trabajar mediante esta forma de comercialización para aumentar sus ventas dado que los jugadores que no adoptan opciones digitales para sus clientes corren el riesgo de quedarse atrás frente a sus competidores y de perder *market share*. Esto trae como consecuencia que aumente la dependencia hacia los proveedores logrando así que su poder sea medio.

Amenaza de nuevos competidores: ALTO

El mercado de aplicaciones digitales de comida tiene barreras de entrada bajas, ya que, los costos de crear una plataforma son bajos y recuperables en el corto plazo. En lo que respecta a economías de escala, existen compañías ya instaladas en el mercado como Pedidos ya y Rappi que, debido a su conocimiento en la industria, podrían incursionar en este nuevo segmento de mercado sin problema alguno con un costo casi nulo dado el volumen que manejan. Actualmente, podría pensarse, las mencionadas compañías, son posibles competidores, pero estas, al especializarse en el segmento *delivery* y no en el de *take away*, no se deben considerar rivales directos.

Nuestro mayor competidor hoy en día es Snackpass que recién está empezando a crecer en Estados Unidos, ellos brindan una manera más fácil, cómoda y económica de pedir alimentos. Otros competidores que ofrecen un servicio parecido al nuestro son las aplicaciones de Starbucks y McDonalds. En estas puedes hacer tu pedido y pasarlo a retirar ahorrando la fila de pago y de retiro dado que su pedido ya está hecho cuando llegan a las instalaciones y pueden retirarlo *take away* o quedarte en el establecimiento. Asimismo, se podría

considerar “competidor” al mismo consumidor que quiera hacer take away y llame directamente al restaurante y pide retirar.

Dado que, como el mercado de las aplicaciones digitales de comida está en constante evolución, significa que es posible que nuevos entrantes puedan ingresar al mercado con facilidad y ofrecer servicios similares con precios más bajos o mejores características.

Amenaza de productos sustitutos: MEDIO / BAJO

Como se mencionó anteriormente, el entorno macroeconómico ha cambiado rotundamente, de manera tal que el hecho de llamar por teléfono a un local se le hace más tedioso al cliente. Trayendo como consecuencia, que prefiera pedirlo a través del celular y en pocos segundos solucionar su problema. Esta evolución digital elimina la amenaza de productos sustitutos y nos impulsa a captar la atención de los usuarios dado que "PassIT" busca la rapidez de compra y comodidad del cliente, logrando así ayudar a mantener cierta ventaja sobre las alternativas tradicionales.

Ante ello, se podría considerar una amenaza baja dado que, como aún no existen aplicaciones de take away en Argentina, se podría decir que es relativamente nuevo este mercado. Lo que significa que aún no existen muchos productos sustitutos directos para este tipo de servicio. Sin embargo, también se puede considerar a la amenaza “media” dado que, si la demanda de este tipo de productos continúa creciendo, pueden surgir en un futuro aplicaciones que brinden el mismo servicio.

Ante este análisis, se puede observar que, a pesar de la gran rivalidad y amenazas de nuevos competidores y posibles sustitutos, “PassIT” tiene una gran oportunidad en el mercado argentino. Es por ello que se debe brindar un servicio excepcional a los clientes para poder captar su atención y lograr satisfacer todas aquellas necesidades que no están siendo cubiertas.

1. 1. 2 Pestel

El análisis PESTEL es una herramienta útil de marketing que nos ayuda a evaluar el entorno externo en el que va a operar nuestra aplicación. Éste nos permite identificar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden afectar su incorporación en el mercado.

El desarrollo de esta matriz será fundamental para identificar las oportunidades y amenazas del macro entorno, desarrollar estrategias que se adapten a las tendencias del mercado y disminuir la incertidumbre de riesgos y desafíos que se nos podrían presentar.

A continuación, se presenta un análisis completo del modelo:

Político:

- 2023 es un año de elecciones presidenciales en Argentina, lo que produce un entorno de mayor especulación económica y financiera, por lo tanto, mayor incertidumbre. En este contexto la inserción de un nuevo producto, que no es de primera necesidad, puede verse afectada por una población que aumenta su priorización en el consumo.
- Argentina cuenta con fuertes regulaciones y políticas vinculadas a las aplicaciones digitales por motivo de ciberdelitos, protección de datos y derechos digitales de los ciudadanos (Derechos Y Ciudadanía Digital, 2019) lo cual puede generar fuertes barreras.
- Asimismo, al tratarse de una aplicación de comercio digital, tendrá que pagar alícuotas que oscilan entre el 1% y 8% de acuerdo a la condición física (Administración Federal de Ingresos Públicos, 2023)

Económico:

- Según el reporte de expectativas de mercado del Banco Central, se estima que durante 2023 el nivel de inflación se sitúe en torno al 124% (BCRA, 2023)
- Argentina se encuentra atravesando por un proceso de inestabilidad económica, alta inflación y devaluación de la moneda. El 77% de los argentinos tuvo que recortar gastos para llegar a fin de mes (Carlesso, 2023). Esto podría impactar en las preferencias de los consumidores a opciones más baratas como los combos que PassIT ofrecerá.

Social:

- La pandemia del COVID-19 ha cambiado los hábitos de consumo, logrando que aumente un 66% el consumo de alimentos a través de aplicaciones digitales (González, 2022), lo que puede afectar positivamente la demanda de la aplicación.
- Teniendo en cuenta que cerca de un 75% de las personas han cambiado sus hábitos en la alimentación (La Nación, 2021), PassIT deberá estar afiliado con diversos locales gastronómicos para ofrecer la mayor cantidad de tipos de alimentos para solventar la demanda de vegetarianos, veganos, celíacos, entre otros.

Tecnología:

- En tiempos de post pandemia, el e-commerce se incrementó en el mercado argentino logrando cifras de hasta 82% (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2022). Esto representa una gran oportunidad para la comercialización de combos especiales dentro de nuestra aplicación.

- Además, en Argentina se espera tener más de 41 millones de usuarios de teléfonos móviles inteligentes en 2026 (*Statista*. (n.d.), 2023); esto podría beneficiar a PassIT dado que cada vez más personas tendrán acceso a sus servicios. Asimismo, tendrán que mantenerse al día con las últimas tendencias tecnológicas para así poder capturar cada vez nuevos usuarios.

Ecológico / Ambiental:

- Las crecientes preocupaciones sobre la sostenibilidad ambiental pueden impulsar la demanda sobre recipientes ecológicos para el packaging de los productos que los clientes retirarán en los locales físicos. Asimismo, como la utilización de envases de plásticos para su reutilización, logrando de esta manera un ciclo de uso del plástico más duradero ayudando al ecosistema.

Legal:

- La aplicación deberá cumplir con todas las regulaciones y leyes de protección de datos y las de seguridad alimentaria y salud pública en Argentina. Esto podría implicar que aumenten los costos para la realización de la aplicación, pero traerá mayor confiabilidad por parte de los usuarios porque sabrán que estamos cuidando su información.

Ante este análisis, se puede observar que, es muy importante analizar la “cancha de juego” y sus limitaciones para poder brindar una aplicación acorde a lo que pide y exige el mercado. En análisis PESTEL muestra que PassIT tiene oportunidades dentro del entorno ecológico, social y tecnológico, pero también enfrenta desafíos dentro de los aspectos económicos, políticos y legales. Ante ello se deberá adaptar su estrategia de marketing para poder lograr tener éxito en el mercado.

2.2 Análisis Microentorno

En cuanto al análisis microeconómico, el proyecto va dirigido a usuarios cuyo objetivo es la optimización de su tiempo en los horarios de almuerzo, ya sea porque están trabajando/estudiando, disfrutando de un recital o simplemente no quieren perder su tiempo libre en largas filas para comprar y retirar su comida. También hay que tener en cuenta que todos los consumidores son distintos y es necesario ofrecer un producto único para ellos, éstos son aquellas personas que tienen diferentes preferencias gastronómicas como por ejemplo los veganos, vegetarianos, los celíacos, los fanáticos de la comida gourmet, los prefieren comida más básica, entre otros. Ante ello, para analizar todo el microentorno, realizaremos el estudio de las siete S de McKinsey.

2.2.1 7S de McKinsey

El modelo de las 7 S de McKinsey fue creado con la premisa de que existen 7 aspectos internos en una organización que deben estar alineados para que la empresa sea exitosa. (McKinsey, n.d.). Se utiliza esta herramienta para evaluar cómo los diferentes elementos de la aplicación trabajan en conjunto para lograr los objetivos del proyecto.

El modelo involucra 7 factores interdependientes que son categorizados en fuertes y blandos:

Elementos duros	Elementos blandos
Estrategia	Valores compartidos
Estructura	Habilidades
Sistemas	Estilo
	Personal

Los elementos duros son más fáciles de identificar y gestionar, estos factores sirven para garantizar que la aplicación sea eficiente y funcione adecuadamente, mientras que los blandos son los más difíciles de cambiar, pero más importantes para crear una cultura positiva, tener un buen funcionamiento de la organización y atraer y retener clientes.

A continuación, se presenta un análisis detallado de la relación de cada una de las "7S de McKinsey" con la aplicación:

Estrategia:

- PassIT va a seguir una estrategia de pequeños pasos para poder proyectar a largo plazo. Es decir, primero debe introducirse en el mercado enfocándose en restaurantes pequeños como foodtrucks de universidades/ colegios/ recitales chicos en Argentina para luego poder crecer en restaurantes con mayor aglomeración. Teniendo siempre como objetivo las características únicas de diferenciación para no perder la línea recta.
- La estrategia apunta a analizar las tendencias del mercado para poder presentar una mejor experiencia al usuario, ofrecer siempre el mejor servicio teniendo en cuenta las necesidades/inquietudes/gustos de los clientes e identificar a los competidores claves para poder mejorar sus puntos débiles haciendo benchmarking.

Estructura:

- En un principio no se busca tener oficinas, la idea es que cada trabajador se ocupe del mantenimiento de la aplicación desde la comodidad de su hogar. Como el objetivo es facilitar la interacción entre los locales gastronómicos y los usuarios, se debe trabajar bajo un organigrama y buena comunicación para poder poner en contexto a todos los empleados en sus respectivas áreas de trabajo.

Sistema:

- Dado el pequeño tamaño que va a empezar teniendo la empresa, se debe tener varios sistemas que permitan controlar los diversos procesos, desde el marketing hasta el control de atención al cliente. Además, todo debe estar relacionado a las finanzas y costos para poder centralizarlo en una sola gestión.
- Siempre teniendo en cuenta tener una buena comunicación entre todos los sistemas de procesos para no perder el rumbo de la empresa, desde lo más macro hasta algo más micro. De este modo, se va a evitar perder el foco del objetivo en el proyecto y se logrará que todos los procesos estén alineados siendo lo más eficientes posibles.
- Asimismo, todos los sistemas deben trabajar en conjunto para poder garantizar la seguridad de datos necesaria al usuario para que confíe en nosotros y prefiera utilizar nuestra aplicación antes que otras. Esto implica que los sistemas de gestión de pagos y pedidos deben ser fáciles de interpretar, confiables y eficientes.

Estilo: Buscamos que la cultura empresarial de PassIT se base en cuatro valores: Liderazgo, Integridad, Flexibilidad y Eficiencia (LIFE)

- El primer valor hace referencia a poder crecer como uno mismo y poder hacer crecer a los demás, para poder lograr que todos los procesos estén alineados y trabajen en conjunto para un mismo objetivo.
- El segundo valor se refiere a proyectar a futuro y poder ser sostenible en el tiempo (un ejemplo a seguir). Logrando generar confianza ante los clientes.
- El tercer valor quiere explicar la creación de valor con el cliente donde se debe interpretar las tendencias del mercado, las necesidades de los usuarios y de esta manera poder innovar y experimentar. Además, también hay que tener en cuenta que todo el mundo digital está en

constante cambio y uno debe ser flexible y poder adaptarse a estas nuevas reglas de juego.

- Por último, el cuarto valor busca ser responsable dado que se está buscando ser ágil y rápido con los tiempos del cliente. Tratar de siempre brindar el mejor servicio posible.

Personal:

- PassIT busca tener empleados capacitados y expertos en desarrollo de aplicaciones que puedan relacionarse con los encargados del área comercial/ ventas y marketing para enriquecer el proceso.
- Además, como se busca satisfacer las inquietudes de los clientes, se necesita tener un buen personal en soporte técnico y atención al cliente para resolver inmediatamente las dudas de los usuarios.

Habilidades:

- PassIT busca tener un equipo de trabajo que cuente con las habilidades necesarias para desarrollar las tareas centrales de cada área apostando en el crecimiento de la empresa e incorporando jóvenes talentosos para enriquecer los procesos. Asimismo, siempre priorizando la adaptación a los cambios en el mercado y la tecnología.
- Las habilidades van a ser evaluadas todos los años mediante la fijación y revisión de cumplimientos de los objetivos personales de cada colaborador alineado con su superior, y que estén relacionados con los objetivos principales de la organización.

Valores compartidos:

- El propósito de PassIT es poder ofrecer un servicio diferenciado a los clientes. Enfoca en eso sus conocimientos y técnicas de la compañía que contribuyen a brindar un método eficaz para la compra y entrega de alimentos cuando el usuario no tiene tiempo para perder.
- Ante ello, se buscan valores como la eficacia, el compromiso con la excelencia, la innovación constante con las nuevas tecnologías para poder mejorar la calidad del producto

Ante este análisis, se puede observar que, tanto los elementos duros como los blandos, son factores claves para el éxito de la aplicación. La aplicación debe estar alineada y enfocada para poder satisfacer al cliente en todo sentido ofreciendo el mejor servicio.

En el capítulo 4 se desarrollará un análisis profundo del aspecto macro y micro económico teniendo en cuenta las matrices FODA, ANSOFF Y BCG que nos ayudará a concluir los aspectos detallados y obtener una conclusión ante la información.

2.3 Investigación del Mercado

Decidimos realizar una investigación de mercado dado que es un facilitador para la toma de decisiones. Nos ayuda a reducir el riesgo ya que disminuye el nivel de incertidumbre aminorando la distancia que tenemos con nuestro target, rompiendo prejuicios. Dentro del *research* decidimos realizar un estudio cualitativo para llegar a las emociones de nuestros clientes. Esto nos permitirá trascender la apariencia (comprender qué hay más allá de la palabra), entender las verdaderas razones de compra (motivación) y poder crear una hipótesis para poder luego limitar el lugar sobre vamos a trabajar.

Dentro de las metodologías que se pueden realizar dentro de la investigación cualitativa, decidimos llevar a cabo la técnica de entrevistas utilizando una Guía de Pautas como instrumento de recolección de datos. Decidimos emplear esta herramienta dado que tiene un margen flexible (se puede introducir cambios) y es de tipo exploratoria (busca abrir respuestas con una charla ida y vuelta para que aparezcan nuevos conceptos).

Ante lo mencionado, decidimos investigar el mercado objetivo (locales gastronómicos pequeños y foodtrucks) realizando distintas entrevistas a encargados de los diversos establecimientos para que nos puedan revelar nueva información acerca de sus preocupaciones, intereses y necesidades. (Adjuntamos la transcripciones de las dichas entrevistas: https://docs.google.com/document/d/1NINDz61o_TOKJEf3mxsCApKLNZyw637s-hnTp_qJi6w/edit?usp=sharing)

Procedemos a mostrar la Guía de Pautas que realizamos a los entrevistados:

- ¿Cuáles son tus mayores preocupaciones a la hora del almuerzo?
- ¿Cuáles son tus mayores costos operacionales?
- ¿Qué crees que podría generarte beneficios? (Costos, tiempo, capacidad)
- ¿Cuáles son tus principales problemas hoy en día?
- ¿Cuáles son los problemas que tienes si la capacidad de la cocina es limitada?
- ¿Cómo es la fidelidad de tus clientes?
- ¿Cuáles son los días más concurridos?
- ¿Cuentan con algo de tecnología para facilitar los pedidos?
- ¿Cómo se manejan cuando tienen problemas debido a la cantidad de clientes?
- ¿Cuál es el plato más pedido? (el más pedido por el cliente)

En base a las entrevistas pudimos observar los siguientes aspectos sobre el target seleccionado:

- Sus principales problemas son: las extensas filas en los horarios pico que generan que los clientes compren en otro local, la falta de fidelización por parte de sus consumidores por elegir un lugar con menos demanda.
- La mayor preocupación de los entrevistados es: la pérdida de clientela por optar un lugar con menos conglomeración y la elección de un único menú.
- Opciones que creen que puede generarles mayores beneficios: herramientas que ayude a atraer más clientes y ordene los pedidos / métodos de pago, pero a su vez no genere demoras.

CAPÍTULO 3- Modelo de negocio (CANVAS).

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bancos - Mercado Pago - Operador de internet - Desarrolladores de aplicaciones y páginas web - Directores de universidades 	<p>Actividades Claves / Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Capacitación e instalaciones de alta calidad. - Mantenimiento de la plataforma 	<p>Propuesta de valor</p> <p><u>Solución del problema:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una aplicación que optimice la agilización y orden de los pedidos. - Calidad de servicio - Eficientizar tiempo - Experiencia de usuario - Aumento de tickets en tienda - Reducir costos (MOD) 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - Google Ads. - Email. - Landing page - Ventas 	<p>Segmento de clientes (B2B)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Locales gastronómicos pequeños - Concesiones de pocas personas
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing y publicidad - Capacitación para las empresas - Empleados/programadores - Mantenimiento del software de la plataforma y la infraestructura IT - Registro y patentación de la marca 	<p>Fuente de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ads - Freemium 			

Propuesta de valor

El problema que encontramos son las demoras/filas en los comercios gastronómicos que tiene como consecuencia la pérdida de clientes. Atento a ello, la solución que encontramos es elaborar una aplicación que optimice la agilidad de pedidos en la tienda para descongestionar la demora del consumidor final. Si bien nuestra plataforma tiene un costo, al cliente no le resultará significativo dado que no es alto y, además, ocasionará aumento de tickets en tienda permitiendo preparar pedidos en tiempos muertos, lo cual convertirá el gasto en una inversión.

Asimismo, la utilización de PassIT no le afectará a la habitualidad de los negocios dado que ya están acostumbrados y familiarizados al ritmo de los horarios picos. A su vez, la principal ventaja es que los consumidores tendrán que elegir entre combos específicos lo que generará un mayor orden en los pedidos. Además, por medio de un mapa virtual, lograremos atraer más clientes dado que podrán ubicar el local geográficamente y, por medio de descuentos y ofertas lograremos captar su atención para que prefieran realizar su pedido por medio de la aplicación.

Por último, somos conscientes del gran impacto medioambiental que causan los desechos, es por ello que ofrecemos una alternativa más sustentable. El objetivo de esto sería utilizar productos ecológicos tanto para la presentación del producto como el packaging, la utilización de billeteras digitales y menús virtuales para evitar la utilización de papel.

Segmentos de Clientes

Principalmente será un modelo *Business to Business* a través de nuestra plataforma porque nuestros clientes serán principalmente locales gastronómicos pequeños y foodtrucks que estén ubicados en universidades, facultades, ferias y en recitales pequeños. Principalmente, serían restaurantes que estén ubicados en lugares educativos, áreas laborales y eventos con poca conglomeración. En estos negocios recurren clientes (trabajadores y/o estudiantes) que rondan los 18 a 65 años que tienen poco tiempo para almorzar y no quieren desperdiciar su hora de descanso esperando para pedir y comer y, en consecuencia, están interesados en utilizar nuestra aplicación para solucionar ese problema.

Asimismo, según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina, los descansos dentro de la jornada laboral, dependen de la carga horaria del trabajador. Si este tiene una jornada de hasta 8 horas diarias cuenta con 20 minutos para el almuerzo o cena y 10 para el refrigerio y en el caso de que la jornada sea de 9 a 12 horas diarias serían 30 minutos para el almuerzo o cena y 10 minutos para el refrigerio. Mientras que en los comedores de los colegios el tiempo que tienen los alumnos para almorzar es de aproximadamente 40 minutos. En cuanto a las universidades, si bien no hay horarios determinados para comer, en virtud de las entrevistas realizadas, es menester señalar que los estudiantes realizan diariamente extensas filas para realizar sus compras en el momento del almuerzo. Por las razones expuestas, los locales gastronómicos son realmente nuestro *target* porque sus clientes fieles los tienen en cuenta cuando tienen poco tiempo para comer y desean ir a un lugar confiable que les guste la comida y que trabajen de forma eficaz para amortizar el tiempo de regreso que tienen.

Además, según *Omnico Group UK*, empresa líder en *engagement technology*, luego de la pandemia, se estima que el tiempo de espera promedio para las personas sea de 6 minutos antes de cansarse y abandonar la compra. Es por ello que, la aplicación bajo análisis brinda una tecnología del punto de venta móvil (Mobile Point of Sale, PoS) donde se resuelve dicho problema.

Relación con los clientes

Nuestra relación con los clientes viene dada por el *marketing funnel* el cual se basa en diversos pasos. El primero con el objetivo de atraer al cliente generando curiosidad y deseo por nuestro producto, este paso lo realizaremos dándonos a conocer en redes sociales, Google Ads, Email. El objetivo es captar el interés de los locales gastronómicos logrando que quieran pertenecer a nuestra aplicación. Luego, debemos lograr que quieran crear un vínculo con nosotros y para ello le ofreceremos un mes gratis para que puedan observar cómo funciona nuestra aplicación y qué beneficios trae consigo. Buscamos que nos vean como una inversión y no como un costo.

Además, para poder crear un vínculo y una buena relación de confianza y fidelización con nuestros clientes debemos estar presentes y atentos ante todas las posibles necesidades e inquietudes que podrían llegar a tener con la utilización de nuestra aplicación. Es por ello que le brindaremos toda la información necesaria y soporte técnico inmediato ante cualquier inconveniente.

Canales

En primer lugar, para darnos a conocer nos dedicaremos a comunicar y acercarnos a nuestros posibles consumidores, realizaremos una campaña de marketing en redes sociales. El objetivo de la misma es explicar el funcionamiento de la aplicación y los servicios que vamos a ofrecer. Asimismo, crearemos una página web para poder mostrar nuestras propuestas e informar acerca de las novedades de nuestros servicios. Al usar la aplicación disponible en *Android* e *IOS* los consumidores podrán recomendarnos a sus franquicias a través del conocido "boca en boca". Todo esto estará detallado en el capítulo 4, Plan de marketing.

Actividades clave

Los procesos a los que vamos a hacer hincapié en nuestro proyecto son, principalmente, marketing para poder identificar las verdaderas necesidades de nuestros clientes y poder satisfacerlos correctamente con la utilización de nuestra aplicación; las capacitaciones e instalaciones de alta calidad para poder brindar la mejor asistencia tanto a nuestros clientes como a los usuarios de la aplicación y, por último, el mantenimiento de la plataforma para que la utilización de la misma sea óptima y pueda brindar un servicio eficiente y de calidad.

A su vez, es importante que todas estas actividades resulten eficientes para poder tener los menores costos posibles y así poder obtener los mayores beneficios para nuestros clientes con el objetivo de ser más competitivos en el mercado.

Recursos claves

Nuestros recursos claves para darnos a conocer en el corto plazo son los influencers para potenciar nuestra estrategia de marketing y publicidad. Personalidades de la actualidad que tengan que ver con la cocina o similares, relacionados a nuestro producto y valores; como, por ejemplo: los Sres. Martitegui, Donato de Santis o algún concursante del programa Masterchef.

Otro recurso clave son los programadores quienes desarrollarán correctamente la aplicación. Este recurso provendría del área de Digital House, dado que nos garantizará un excelente conocimiento acerca de cómo programar una aplicación de tales características.

Finalmente, un equipo de soporte resultará de suma importancia para nuestra plataforma, dado que la tecnología y los sistemas que aplicamos son distintivos. También es importante, tener un buen manejo de sitio web y redes sociales para poder darnos a conocer e informar sobre las nuevas novedades. Por este medio podremos recibir consejos/críticas que nos servirán para mejorar y crecer día a día.

Nuestro mayor desafío es satisfacer las necesidades de todos los diversos negocios gastronómicos y poder resolver todos sus inconvenientes a la vez. Es por ello que resultará esencial contar con un equipo de excelencia en los diversos rubros mencionados en los párrafos precedentes, a fin de brindarle la confianza suficiente a nuestros clientes.

Socios clave

En primer lugar, debemos hacer un correcto *networking* dentro de las universidades. Comenzaremos con la comunidad de la Universidad de San Andrés para poder exponer nuestro proyecto en alguna feria/evento como la “Demo Day” o en el “Club de Emprendedores”, es por eso que el Sr. Alejandro Mashad (director del Centro de Emprendedurismo de la Udesa) es un socio clave para nosotros, a fin de colaborar en el impulso de nuestro proyecto y lograr instalarnos en el mercado actual. Sin embargo, debemos conectarnos con otros agentes importantes de universidades para poder ofrecer nuestro servicio a más estudiantes.

En segundo lugar, resulta importante destacar que otro socio principal será una operadora de internet, ya que nos permitirá que la aplicación funcione de manera óptima sin la necesidad de que el usuario esté conectado a una red desconocida -no segura- o, directamente, sin internet. Evitando así la ralentización del proceso y que no pueda realizar eficientemente su pedido.

Por último, cabe mencionar que, si bien no necesitamos de bancos para que nos financien, estos podrían ser de mucha utilidad para que nosotros podamos brindar un mejor servicio para que el consumidor final tenga una variedad de forma de pagos, ya sea débito, crédito o dinero en cuenta a través de home banking utilizando MODO. Otro socio clave son las billeteras virtuales, dado que, acorde a los datos provistos por la Cámara Compensadora Electrónica (COELSA), en el país existen más de 105 millones de cuentas para realizar pagos, de las cuales 12,2 millones pertenecen a billeteras electrónicas (CVU).

Es decir que, más de una de cada diez cuentas para realizar pagos digitales se hacen a través de una billetera virtual

Fuente de Ingresos

Los ingresos surgen de las suscripciones mensuales para todos los negocios gastronómicos mencionados, esto implica un sistema *freemium*, de poder darle la oportunidad al cliente de que pruebe nuestra plataforma un mes gratis. Transcurrido dicho plazo, y en caso de requerir nuestros servicios, los negocios pagarán una comisión del 10% por venta realizada por nuestra aplicación. Con esta opción resulta ser un “*win-win*” para la relación con su cliente dado que ellos le brindarán una mejor experiencia de compra al usuario y, a su vez, los negocios estarían más expuestos en la aplicación dada la publicidad que les brindaremos al vincularse con PassIT

Finalmente, las publicidades dentro de la aplicación resultarán una gran fuente de ingresos para nosotros, si bien no será la principal como la opción *executive*, pero será rentable para cubrir otros costos y gastos, además para tener posibles nuevos *partners*.

Estructura de costos

Los costos de iniciar el proyecto serían todo lo que respecta a la infraestructura de la plataforma bajo análisis. Ello implicaría contratar a los programadores pertinentes para la creación y mantenimiento de la plataforma y del software. Es por ello que, lo ideal, sería invertir fuertemente en marketing y publicidad para darnos a conocer en el corto plazo y lograr un crecimiento exponencial. Estos serían costos mensuales para poder mantener la logística deseada. En los capítulos posteriores será detallado.

CAPÍTULO 4- Plan de Marketing.

Teniendo en consideración lo procedente mencionado y sabiendo que nuestra propuesta de valor es crear una aplicación que pueda brindar un servicio de *Pick-up* eficiente y de calidad para aquellas personas que tienen poco tiempo para la elección y compra de su pedido, se realizará el siguiente análisis de marketing. En éste se considerarán todos los aspectos del macro y micro entorno para poder realizar un planeamiento estratégico para lograr entender en contexto. Además, se desarrolla el análisis de Marketing Mix y segmentación para poder tener un enfoque objetivo sobre cómo vamos a crear valor a nuestros clientes y consumidores.

4.1 Matrices

Ante el análisis macroeconómico con las cinco fuerzas de Porter y el método PESTEL, el análisis microeconómico con las 7S de McKinsey y el modelo de negocios CANVAS se procede a hacer un análisis de matrices para realizar un Plan de Marketing.

4. 1. 1 FODA

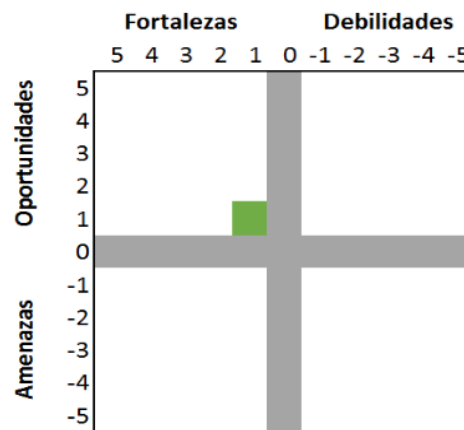
La matriz de análisis FODA es una técnica de análisis que las organizaciones pueden utilizar para sus productos, servicios y mercados cuando tienen que decidir la mejor manera de crecer. El proceso involucra identificar fortalezas y debilidades de la organización y oportunidades y amenazas presentes en el mercado en el que opera. (Team FME, 2013)

En el caso de una aplicación para *Pick Up*, este tipo de análisis puede proporcionar información valiosa sobre los factores internos y externos que afectan el éxito del producto.

VARIABLES INTERNAS	IMPORTANCIA	VALOR	VALOR*PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Ofrecemos un servicio que beneficia el tiempo del usuario	20%	3	0,6
Ofrecemos ayuda al cliente inmediatamente	10%	2	0,2
Algoritmo de recomendaciones	5%	1	0,05
Diversidad de locales gastronómicos	15%	3	0,45
Enfoque sustentable	10%	2	0,2
DEBILIDADES			
No estamos establecidos en el mercado	20%	-3	-0,6
No tenemos presencia física	5%	-1	-0,15
Costos adicionales por las regulaciones políticas y legales	15%	-2	-0,3
Total	100%	4	0,45

VARIABLES EXTERNAS	IMPORTANCIA	VALOR	VALOR*PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Avance tecnológico	20%	4	0,8
Ampliación y diversificación de su oferta	10%	2	0,2
Crecimiento del e-commerce	25%	3	0,75
AMENAZAS			
Situación económica de Argentina	15%	-3	-0,45
Entrada de nuevos competidores	10%	-3	-0,3
No es un servicio de necesidad básica	10%	-2	-0,2
Altos costos de mantenimiento de la aplicación	15%	-2	-0,3
Total	100%	2	0,5

Los valores obtenidos fueron **0,45** en las variables internas y **0,50** en las variables externas. Como se puede observar en el gráfico previo, la empresa pertenece al cuadrante de *expansión*. Eso significa que tiene la posibilidad de abastecer la demanda local del mercado.



4. 1. 2 ANSOFF

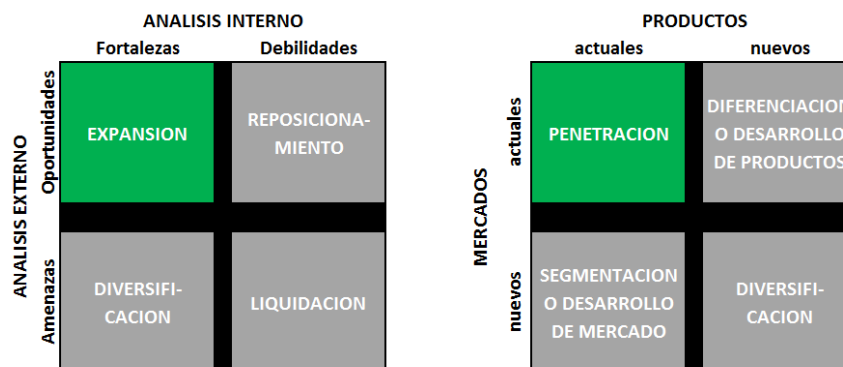
La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis que permite identificar el marco que posibilita oportunidades de crecimiento. Puede ayudar a considerar implicaciones de crecimiento de negocio a través de productos nuevos o existentes en mercados nuevos o existentes. Previo a realizar este matriz, se debería realizar un análisis FODA, que te permite identificar fortalezas y debilidades de tu organización, así como amenazas externas y oportunidades disponibles. (Team FME, 2013)

Al identificar nuevas oportunidades, el desarrollo de nuevos productos, la diversificación y el establecimiento de alianzas estratégicas, la empresa puede aumentar su participación en el mercado y mejorar su rentabilidad.

Además, podemos relacionarlo con el análisis FODA desarrollado anteriormente. Es decir, basándonos en que la compañía está ubicada en el cuadrante superior izquierdo, el de expansión, debemos situarnos en el mismo cuadrante dentro de la matriz ANSOFF.

En este caso, esta matriz nos muestra que la compañía está en el cuadrante de penetración y es por eso que debe mantener el producto actual en el mercado actual. Siguiendo el marco de la matriz FODA ya analizado, nos encontramos con una empresa fuerte en un ambiente positivo de oportunidades. Con la estrategia de penetración se propone un mayor abastecimiento del

mercado para obtener mayores utilidades incrementando la venta a los consumidores actuales sin cambiar el producto.



4. 1. 3 BCG

La matriz BCG es una herramienta de análisis que ayuda a las empresas a evaluar la rentabilidad y posicionamiento de sus productos y decidir qué productos mantener, qué productos discontinuar y qué productos invertir. (Team FME, 2013)

Las cuatro categorías según el crecimiento del mercado y su market share (Team FME, 2013):

- Estrellas: Tienden a ser relativamente nuevos, tener una alta participación de mercado en una industria de rápido crecimiento y ser más o menos autosuficiente en cuanto a su financiación.
- Interrogantes: requieren de una suma sustancial de dinero para tratar de atraer o retener dominancia en el mercado en crecimiento.
- Vacas lecheras: son líderes de mercado en un mercado estable que tiene un pequeño potencial de crecimiento. Generan una suma significativa de dinero, mucha más de la necesaria para sostener el producto.
- Perros: Son productos que representan un drenaje de dinero y están cerca del fin de su ciclo de vida.

A partir del análisis utilizando esta matriz podemos decir que el lanzamiento de PassIT es un producto incógnito dado que tiene un bajo nivel de participación en el mercado y un alto potencial de crecimiento. Esto significa que la aplicación puede optar por invertir más en el servicio para aumentar su participación en el mercado.

La expectativa es que la línea pueda ir creciendo para convertirse en una estrella, para que luego naturalmente al estabilizarse en el mercado sea una vaca lechera, permitiendo a través de la financiación que proveerá expandir la marca a nuevos mercados con líneas de productos adicionales.



Universidad de
San Andrés

4.2 Análisis

Ante lo analizado anteriormente, continuaremos a realizar el análisis del plan de marketing. Esta herramienta es fundamental para definir los pasos a seguir para el desarrollo de la estrategia para alcanzar el éxito del proyecto. Es decir, es el cronograma de actividades para llevar a cabo las acciones de marketing.

Además, este análisis ayuda a establecer objetivos de marketing, que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART). Para lograrlo, se incluirán indicadores claves de rendimiento (KPIs) para poder medir el éxito de las campañas. Además, gracias al marketing mix, se identificará correctamente el producto en sí, los competidores, canales de venta y la publicidad.

Asimismo, crear un plan de marketing que se ajuste a un mercado pequeño con el objetivo de expandirse, ayudará a la PassIT a poder desarrollar una base sólida, validar sus objetivos y aprender de manera eficiente reduciendo riesgos. Dado que, ante cualquier inconveniente, arreglar el error le va a salir más barato que si estuvieran apuntando directamente a un segmento más grande

A continuación, se analizarán las 4P, la segmentación y targeting y se hará mención de las propuestas de marketing y sus proyecciones a futuro.

4. 2. 1 Marketing Mix (4p)

En primer lugar, el **Producto** que venimos a ofrecer es un servicio dentro de una aplicación llamada PassIT. Como se desarrolló en el presente trabajo, esta consiste en un servicio *take-away* que ayuda a aquellas personas que no tienen tiempo para hacer largas filas para comprar y retirar su comida, y prefieren hacerlo de manera inmediata yendo al local retirando su pedido o sin esperar.

El logo de nuestra aplicación es una mano en color naranja “agarrando” el nombre de nuestra marca en amarillo y por dentro se puede ver el icono de localización en colorado donde muestra un plato de comidas en movimiento. Cada diseño y cada color fue pensado estratégicamente para generarle al cliente emociones. El color naranja hace que le llame la atención al cliente, da sensación de amigable, confiable y alegre, el color colorado crea sensación de urgencia y estimula el apetito y, por último, el color amarillo representa optimismo y calidez. (ver en anexo 3)

Como se mencionó, este servicio busca ser un intermediario entre los restaurantes y sus consumidores. Esta interacción consiste en transacciones por las cuales los usuarios finales compran mediante la aplicación los productos gastronómicos ofrecidos y luego se dirigen a los locales para retirar su pedido. Es por ello que, debemos utilizar un diseño web práctico y fácil de usar para que estos negocios puedan ofrecer sus combos/ descuentos, y sus consumidores puedan interactuar sin inconvenientes.

Gracias a la geolocalización, PassIT brindará un mapa donde se mostrarán los diferentes *foodtrucks* o pequeños locales gastronómicos que estén vinculados con nosotros. Esta tecnología permitirá ayudar al usuario con la elección de compra según cercanía, preferencia y recomendaciones. Es decir, el usuario podrá ver en un mapa los locales más cercanos y seleccionar sus favoritos. Una vez que el consumidor decida dónde comprar, tendrán distintos combos a elegir para que el restaurante le prepare, estos incluyen menú carnívoro, vegetariano, vegano, sin gluten, entre otros dependiendo de la oferta que tenga el local. Una vez elegido el combo, tendrá diferentes opciones de pago (tarjeta de crédito, débito, MercadoPago, modo e incluso efectivo si es que quiere

pagar en el local). Una vez pagado, el consumidor podrá elegir el horario que quiera retirar teniendo en cuenta un periodo mínimo de espera para darle tiempo al local en preparar su pedido. Igualmente, el cliente tendrá un número de rastreo para poder saber el estado de su comida. Una vez seleccionado el horario, el mapa de la aplicación lo ayudará a dirigirse al local elegido dándole indicaciones de cómo llegar.

Asimismo, una de las mayores prioridades de PassIT es su compromiso con el impacto medioambiental es por ello que les ofrecerá a sus consumidores envases de plástico que sean soportados por el calor de los calentadores correspondientes y sean reutilizables. Esto permitirá alargar el ciclo del producto para poder darle una segunda vida útil. Además, el packaging que se utilizará será biodegradable para poder fomentar a los usuarios a ayudar al medio ambiente y comprometerse a realizar un cambio.

Sin embargo, tener un producto no es garantía de que tengamos una buena trayectoria, si los clientes no se enteran de la existencia de éste, no se enterarán de los beneficios del producto. Es por ello que debemos saber cómo **Publicitar y Promocionar** nuestro producto. Para esta segunda "P", hace falta invertir en recursos y es por eso que debemos tener una buena estrategia de comunicación. Para llevarla a cabo, decidimos realizar una publicidad BTL (Below The Line) donde la comunicación es directa a través de redes sociales, emails o, incluso, eventos. Para ello, tendremos en consideración las *cookies* y distintos mecanismos existentes en las redes sociales e internet para poder conocer a los usuarios y poder llegar directamente a ellos.

Entonces, para llevar a cabo la estrategia, transmitiremos nuestro contenido por medio de plataformas como Reels de Instagram, videos cortos de un minuto en TikTok, menciones en Twitch y publicidad en Twitter y Facebook. Además, utilizaremos el sistema "Google AdWords" para poder estar más expuestos con los usuarios que googleen acerca de temas relacionados con nuestra industria / negocio. Este sistema de publicidad consta en PPC (Pay Per Click), con lo cual los costos variables dependen de la cantidad de visitas que tenga la página a través del sistema.

Nuestra campaña de Publicidad se realizará antes de lanzar el servicio al mercado para hacernos conocer. De esta manera, podremos atraer y retener usuarios e, indirectamente, capturar a nuestros realmente clientes que son los locales gastronómicos. Asimismo, una vez siendo conocidos en redes sociales, debemos capturar la atención participando en eventos gastronómicos como Bocas Abiertas, recitales pequeños en el río, ferias, entre otros. De esta manera, se podrán conseguir con mayor precisión el tipo de clientes que estamos buscando. Ante esto, debemos preguntarnos ¿cómo llegamos a cada uno de los usuarios con la promoción adecuada? Por un lado, para poder retener y lograr que los usuarios repitan el proceso de decisión de compra, consideramos adecuado crear un sistema de recompensas. Este consiste en: cada cierto número de pedidos realizados por usuario, se le descontará un porcentaje del precio en su próxima compra. De esta manera, los usuarios se motivarán a permanecer en la aplicación y decidirán realizar más compras mediante la misma. Por otro lado, realizaremos un sistema de recomendación y recompensa para capturar nuevos usuarios. Éste consiste en que, cuanto mayor sea el número de recomendaciones que realice el usuario, mayor será la recompensa. Para la verificación del mismo, los usuarios invitados deben poner un código correspondiente para certificar que están siendo invitados por este usuario. Esta promoción consta de cupones de descuento para sus próximas compras utilizando la aplicación.

Asimismo, una vez teniendo la aplicación en funcionamiento, queremos seguir comunicándonos con nuestros usuarios e ir mejorando constantemente. Es por ello que, PassIT quiere saber la opinión de los usuarios y es por eso que tendrá un filtro de categorización de los restaurantes donde los consumidores podrán puntuar por su tipo de cocina, precio, tiempo, calidad y, además, podrán añadir comentarios. A su vez, habrá una sección de opinión donde podrán dar sus recomendaciones generales sobre el funcionamiento de la aplicación.

Sin embargo, es necesario diseñar una buena estrategia de **Canales de distribución** dado que los clientes deben saber dónde pueden adquirir el servicio. Para ello decidimos que la plataforma se encuentre en tres espacios: la aplicación móvil (para IOS y Android), sitio web y en las redes sociales dado que

son los espacios donde más tráfico de internet hay. Además, teniendo en cuenta todas las redes sociales existentes que usan los usuarios desde sus smartphones, tablets y computadoras, queremos concentrarnos en YouTube, TikTok, Facebook e Instagram dado que son las más utilizadas. Asimismo, los canales más usados vía internet por los usuarios para descubrir nuevas marcas son los anuncios en redes sociales (45%), Motores de búsqueda (41%) y anuncios en sitio web (39%) (Branch, 2022).

Es importante que tanto la aplicación móvil, la página web y las cuentas de redes sociales llamen la atención a los usuarios porque una vez captado el consumidor, los clientes van a querer ser parte de PassIT. Es por ello que los tres espacios deben estar vinculados y diseñados para que los usuarios puedan ingresar mediante cualquier dispositivo. Asimismo, dentro de la plataforma tendrán toda la información necesaria para poder interactuar con ella, ya sea información sobre el negocio como medios de pago o restaurantes vinculados con la app.

Asimismo, si los usuarios activan las notificaciones de la aplicación, ésta mandará alarmas en caso de ser necesario. Ya sea un recordatorio para ir a retirar el pedido al local, negocios gastronómicos que se han añadido a la aplicación, cupones / descuentos que podría obtener el usuario o simplemente recordatorios para utilizar la aplicación. De esta manera, la experiencia del usuario va a ser única porque podrá interactuar con la app inmediatamente (ver en Anexo 4).

Una vez definidas las 3P mencionadas podemos decir que la propuesta está creando valor, pero, sin embargo, esto no es garantía de que la misma vaya a ser viable económicamente. Es por ello que debemos tener una buena estrategia de **Precios** para poder capturar el valor dado que esta última variable es la única que genera ingresos. Entonces, para poder tomar una buena decisión, debemos tener en cuenta a qué público queremos brindarle nuestro servicio y qué valor debemos atribuirle nuestra aplicación, dado que todos los clientes se comportan diferente. Si tomamos en consideración el modelo de estrategias propuesto por Porter, podríamos decir que elegiríamos la estrategia

de “segmentación enfocada a un segmento de mercado” dado que nuestro primer objetivo es dirigirnos principalmente a locales gastronómicos pequeños. Ante este tipo de target, decidimos tener un precio por comisión de venta del 10% dado que son empresas muy chicas y no creemos conveniente establecerles un precio fijo dado que primero deben confiar en nuestra propuesta. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, cuando estemos vinculados con restaurantes y locales más grandes, consideraríamos aumentar el porcentaje de comisión de un 10 a un 20%.

Ante este análisis, hay que definir qué tipo de clientes son los que tenemos. Ante la investigación de mercado mencionada en el capítulo 2, podemos decir que nuestros usuarios son compradores de valor dado que realizan un *research* frente los demás competidores y tienen en cuenta todos los demás atributos (marcas, calidad, proveedores, etc.) -el precio incide en su decisión, pero no es el único factor decisivo-. Asimismo, nuestros clientes están buscando una herramienta que los ayude a solucionar el problema de que sus consumidores, al ver grandes filas, prefieran elegir otros locales. Este problema radica en la idea de que creen que, al haber muchas personas esperando, van a tardar menos tiempo en otro lugar dejando la posibilidad que nuestro cliente muestre la calidad de sus productos y la eficiencia de entregarlos a tiempo. Es por ello que creemos que, con el presente plan de marketing, lograremos capturar a los usuarios dado que capturaremos su atención y su incentivo de probar algo distinto y, por ende, lograremos que nuestros clientes quieran adherirse a nuestra aplicación. Consideramos que, si los usuarios toman la iniciativa de querer utilizar PassIT, los negocios van a querer pertenecer a la aplicación que quieran sus clientes.

4. 2. 2 Segmentación + Proyecciones

La segmentación es una identificación de un grupo de consumidores que se comportan de una manera homogénea ante un determinado producto o servicio (Dvoskin). Es por ello que, para establecer las acciones correspondientes, es fundamental identificar correctamente al segmento objetivo para poder saber a quienes debemos enfocar nuestro producto.

Al ser un negocio B2B (business-to-business), el proceso de segmentación va a posibilitar clasificar en grupos afines a los clientes potenciales de la empresa. Es por ello que clasificaremos a los locales gastronómicos por Negocio, Ubicación y Tipo de comida. El primer segmento se refiere al tamaño que tiene el local en función a la cantidad de clientes que suele atender; el segundo depende de dónde estén situados, ya sea en universidades, colegios, trabajos, recitales chicos, foodtrucks, entre otros.; y el último sería por el tipo de producto que brindan ya sea comida rápida, tradicional, gourmet, vegana, sin tacc, entre otros.

Una vez que la empresa haya ganado experiencia en el pequeño mercado y haber perfeccionado su modelo de negocios, estará en una buena posición para poder aprovechar las economías de escala a medida que vaya ingresando en el mercado de empresas más grandes. Esto podría incluir restaurantes importantes, locales gastronómicos en recitales masivos como el Lollapalooza o negocios que estén dentro de los aeropuertos. Además, una vez habiéndonos expandido a empresas de mayor tamaño, podrías apuntar a otros países de Sudamérica como lo es Chile y Brasil. Haciéndonos conocer mediante influencers que represente nuestros valores.

Además, para crear una comunidad en redes sociales podríamos crear un hashtag en TikTok para que las personas recomienden restaurantes que quieran que estén vinculados con la aplicación, o crear un hilo donde las personas puntúen los tipos de calentadores y Packaging de los productos en Twitter o crear stickers de “Add Yours” en Instagram para que los usuarios puedan mostrar lo que se pidieron. Se podría incentivar a los usuarios con historias destacadas, sorteos o haciéndolos parte de eventos que organicemos.

El objetivo de la aplicación es poder seguir siendo innovadora y ofrecer una experiencia de compra al usuario de excelente calidad con clientes altamente calificados. Es por ello que buscamos tener una buena interacción con los usuarios para lograr que sean fieles a la aplicación y, por ende, a nuestros clientes.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 5- Operaciones del Negocio.

Hoy en día existen una gran variedad de plataformas que brindan un servicio donde pedís la comida de forma electrónica y pagas por diversos métodos de pagos. Sin embargo, ninguno de estos se centra en el Pick up de los pedidos. Es por ello que, PassIT, se enfoca en satisfacer un nicho de mercado sin explotar.

Como se mencionó anteriormente, nuestra aplicación sería del tipo B2B (business to business) dado que queremos realizar un servicio especializado a resolver las problemáticas que tienen los locales gastronómicos con los consumidores. Es por ello que, tanto nuestros clientes como los consumidores, deberán crear una cuenta. Por un lado, los consumidores deben asociarse vinculando un mail y permitiendo habilitar “compartir ubicación” para poder rastrear los locales gastronómicos más cercanos y/o favoritos e indicarles cómo llegar. Además, deberán activar las notificaciones para enterarse de los nuevos locales que se vinculen con nosotros y posibles descuentos/ofertas o cambios de combos. Por otro lado, los locales interesados en asociarse con la aplicación también deberán registrarse mediante la página web donde se les pondrá en contacto con un miembro del equipo para programar la vinculación. Sin embargo, en primer lugar, es responsabilidad de PassIT hacer un primer acercamiento personalmente a cada establecimiento gastronómico para, de este modo, darse a conocer y construir una base de clientes sólida.

Asimismo, dado que los mercados se están familiarizando con la digitalización preferimos que nuestra aplicación no tenga un local físico. Esto nos traerá ventajas como menores costos operativos (alquiler, servicios, mantenimiento, etc.), mayor flexibilidad geográfica (el servicio se opera en diversas ubicaciones geográficas según demanda de pedidos) y mayor alcance (mayor adaptación a foodtrucks, ferias y festivales de diferentes localidades).

5.1 Estimación de la demanda

En lo que respecta a la estimación de la demanda, nos centraremos en la provincia de Buenos Aires dado que primero queremos captar un mercado más pequeño para luego poder crecer. Ante ello, decidimos realizar un análisis de mercado teniendo en cuenta el *OOH (Out of Home)* en *food service*. Por consiguiente, nuestro TAM será la cantidad de locales habilitados del rubro gastronómico que, según la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (SRT), son 51.625 locales. Luego, para calcular nuestro SAM, debemos multiplicar el valor mencionado por el 60% que es el porcentaje de locales gastronómicos que se concentran en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), esto daría un total de 30.975. Por último, para calcular nuestro SOM, debemos considerar aquellos locales donde los estudiantes / trabajadores o aquellas personas que asisten a recitales pequeños prefieren ir cuando tienen poco tiempo para pedir su comida, es por ello que concluimos un aproximado del 10% del valor del SAM. Esto nos da una cantidad de 3.098 locales, que sería el volumen de mercado que podemos conseguir en el corto plazo.

5.2 ¿Cómo operará nuestra empresa?

Como se mencionó anteriormente, el negocio empezará siendo muy chico dado que creemos necesario comenzar con pequeños pasos para luego poder crecer. Es por ello que, al principio, debemos tener un gran seguimiento con un buen equipo de trabajo para poder mejorar a medida que vayan surgiendo diversas problemáticas.

Ante ello se podría decir que, en la primera fase, no necesitaremos un departamento de Recurso Humano dado que es necesario tener menores costos iniciales para invertir todo en el desarrollo y buen funcionamiento de la aplicación. Por lo tanto, es más apropiado seleccionar nuestro propio personal en función a nuestras necesidades para poder tener mayor agilidad y flexibilidad. Este aspecto estará desarrollado en el capítulo 7. No obstante, es de suma importancia una gran inversión al comienzo del lanzamiento de la aplicación para poder solventar los costos de empleados mientras que los salarios de los fundadores serán nulos hasta lograr llegar al Break Even Point. Una vez obtenida una óptima suma de locales adheridos y empecemos obtener profit positivo, requeriremos un área de recursos humanos para poder contratar personal especializado para las diversas funciones del negocio.

Por lo tanto, en la primera etapa se operará mediante objetivos donde cada pequeño paso será valorado y premiado porque consideramos que la suma de las partes genera muchísimo valor. Todo problema y error nos ayudará a poder crecer y mejorar. Luego, en la segunda etapa, ya no tendremos una dinámica de objetivos sino metas a largo plazo para poder tener una proyección y visión a futuro.

CAPÍTULO 6- Costos, Finanzas e Inversión

6.1 Estimación de egresos

En esta sección se desarrollarán cuestiones relacionadas con las finanzas del plan de negocios para el lanzamiento del proyecto en los primeros tres años de funcionamiento. A continuación, se mostrará la estimación de egresos al comienzo del proyecto.

Desarrollo de la plataforma	\$ 1,000,000.00
Legales y Administrativos	\$ 25,000.00
Constitucion Societaria	\$ 4,430.00
Publicidad	\$ 500,000.00
Red Inalambrica	\$ 41,785.00
Total	\$ 1,571,215.00

Al inicio del proyecto, contamos con una inversión inicial que se basa principalmente en el desarrollo de la plataforma de \$1.571215, esta siendo el *core* de la inversión. Se encuentra constituida por el desarrollo de la plataforma, teniendo en cuenta los sueldos por contrato de los tres especialistas en sistemas de IT iniciales para la creación, desarrollo y mantenimiento de la plataforma, luego los aspectos legales y administrativos donde tuvimos en cuenta la inscripción NIC¹, el dominio de “.com.ar” y patentes correspondientes. Además, se tuvieron en cuenta la constitución societaria (formación de la SAS²), la publicidad del plan de marketing en redes sociales y la red inalámbrica para brindarles a nuestros empleados iniciales un paquete de servicio de wifi que cuenta con 1000 megas, para que puedan trabajar sin problema alguno.

Asimismo, en lo que respecta a oficinas, el costo sería nulo dado que usaremos las instalaciones brindadas por la Fundación Universidad San Andrés y trabajaremos de manera remota con los profesionales del área de sistemas de información específicos en tecnología. Las fuentes de financiamiento se basaran

¹ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sas_glosario.pdf

² <https://nic.ar/es/dominios/aranceles>

en aportes realizados por las familias Casasnovas y Nasif Salum, con la que contarán con un porcentaje minoritario de la compañía.

Los mencionados valores serían los costos de la inversión inicial, sin embargo, estimamos que a medida que nos vayamos expandiendo o implementando nuevas funcionalidades se van a ir modificando constantemente. Está proyección se podría calcular a un año promedio donde los costos de marketing no serían un tercio del valor total sino un poco menos dado que ya nos habremos establecido en el mercado (hacernos conocer) y además, los costos de sueldos (desarrollo de plataforma) y red inalámbrica habrán aumentado dado que para ese entonces ya habremos sumado más gente al equipo y más áreas de trabajo. Para ese entonces, la idea no es alquilar oficinas sino algo más dinámico como un servicio de coworking donde nos podamos reunir 3 veces a la semana para fomentar el trabajo en equipo, la comunicación y motivar al personal, de esa manera ya pasaremos del remoto total al híbrido.

Costos Variables

- Sueldo por contrato: Comenzaremos teniendo los tres programadores bajo contrato, por lo que le pagaremos a un tercero para que nos brinde este servicio de programación en un inicio. En este caso es variable porque le pagaremos a la compañía por la cantidad de horas trabajadas.
- Costo de soporte al cliente: Cada vez que algún cliente presenta un problema distinto ya sea por motivos de mal funcionamiento de la plataforma o por alguna falla específica de esta, le brindaremos soporte técnico. Estos costos varían en función a la cantidad de problemas que se presenten.

Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que no varían respecto al cierre de ventas de nuestro servicio. Estos gastos son constantes, independientemente de si concretamos cerrar con 1 o con 5 *foodtrucks*, por ejemplo. A continuación, nombraremos los costos fijos que se nos presentarán a lo largo del proyecto.

- Costo de desarrollo y mantenimiento: Esto implica el costo inicial de desarrollo de la plataforma a los programadores y sus costos de mantenimiento y actualizaciones de esta.
- Costos de Publicidad: Cualquier tipo de promoción en las redes sociales (TikTok, Instagram, Twitter, etc.) como también en *Google Ads*, son costos que cortejan futuros clientes.
- Remuneración del personal: Los salarios de los empleados permanentes, en este caso solamente comenzamos con los socios dado que los tres empleados iniciales trabajan por contrato.
- Licencias: Todo aquello que esté relacionado a permisos para poder operar de manera legal en el país. Como por ejemplo la inscripción NIC.
- Seguros: El seguro empresarial es uno de los seguros con el que iniciaremos para proteger la empresa desde el momento cero ante cualquier contingencia desfavorable que suponga esta actividad.

Estos son algunos de los costos fijos con los que tendremos en cuenta en un principio. Lo favorable de este emprendimiento es que no contamos con alquiler de oficina como costos fijos, dicho esto pondremos en marcha el negocio de manera remota desde nuestros hogares.

Financiamiento y Capital de Trabajo

Es fundamental considerar las necesidades de financiamiento y capital de trabajo para operar de manera efectiva y crecer dentro del rubro tecnológico-alimentario en Argentina. Para ello, contaremos con desarrollo tecnológico que implica planificar actualizaciones periódicas y un mantenimiento continuo de la plataforma para mantenerla competitiva y funcional. También hay que considerar el valor de contratar y retener talento técnico y de ventas porque representa una parte importante de los costos operativos. Luego, como venimos mencionando, el marketing con sus respectivas campañas para promocionar nuestro servicio a los clientes, requiere inversiones en campaña digital, publicidad en línea y asistir a eventos. Este tipo de estrategias de adquisición de clientes siguen siendo esencial financiar, para poder expandirnos y crecer en la industria.

También, debemos tener en cuenta la infraestructura tecnológica como por ejemplo la ciberseguridad. Invertir en estas medidas nos ayuda a proteger los datos y la integridad de la plataforma. Asimismo, el soporte y servicio al cliente exige representantes de soporte técnico, donde este es esencial para ayudar a los locales con problemas técnicos y responder preguntas para solucionar los problemas y brindarle la mejor atención posible. Para eso, contaremos con herramientas de atención al cliente como *softwares* especializados y personalizados a cada cliente como también herramientas para la gestión y seguimiento comerciales o de tickets de soporte.

Siguiendo con el capital de trabajo, en lo que respecta a temas legales de la compañía necesitaremos cumplir con la norma, esto incluye permisos y licencias que son costos necesarios para operar en el mercado de manera legal. Por último, es importante tener un fondo de reserva para emergencias o contingencias desfavorables como problemas técnicos inesperados o problemas legales con algún cliente o mismo dificultades económicas temporales.

6.2 Estimación de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3
Abril	\$407,000.00	\$439,560.00	\$474,724.80
Mayo	\$407,000.00	\$439,560.00	\$474,724.80
Junio	\$325,600.00	\$351,648.00	\$379,779.84

Con respecto a los ingresos, estos están conformados por la proyección inicial de ventas estimadas en el capítulo 5 multiplicado por una estimación de cantidades de locales gastronómicos y food trucks que creemos tener al inicio del proyecto. Además, teniendo en cuenta que la aplicación se lanzará en abril, consideramos que a partir de junio habrá menos demanda por motivos de vacaciones de invierno. Es por ello que calculamos que la demanda sería de un 20% menor que en el resto de los meses futuros.



6.3 Ganancias e indicaciones

Resultados del proyecto

	Momento 0	Momento 1	Momento 2	Momento 3
Ventas		\$ 5,900,000.00	\$ 13,216,000.00	\$ 29,603,840.00
IIBB 5%		\$ (295,000.00)	\$ (660,800.00)	\$ (1,480,192.00)
Costos fijos		\$ (1,475,000.00)	\$ (3,304,000.00)	\$ (7,400,960.00)
Amortizacion		\$ (203,448.28)	\$ (455,724.14)	\$ (1,020,822.07)
EBIT		\$ 3,926,551.72	\$ 8,795,475.86	\$ 19,701,865.93
Impuesto		\$ 1,300,000.00	\$ 2,912,000.00	\$ 6,522,880.00
Ganancia Neta		\$ 5,226,551.72	\$ 11,707,475.86	\$ 26,224,745.93
Amortizacion		\$ 203,448	\$ 455,724	\$ 1,020,822
Inversion en Activos fijos	\$ 4,000,000.00			
Flujo de Fondos	\$ (4,000,000.00)	\$ 5,430,000.00	\$ 12,163,200.00	\$ 27,245,568.00

		CAPM	
	VNA=	\$1,292,292.63	rf= 120%
	TIR=	207%	beta= 0,45
	PERIODO DE RECUPERO =	8.8	MRP= 20%
			ke= 129%

Para calcular el valor de los flujos de fondos, lo ajustamos a la inflación del país, suponiendo que esta se mantendrá constante en los próximos tres años para poder proyectar y calcular los valores, está siendo del 124,4%³. Ante ello podemos observar que, en la tabla, comenzaremos con flujos de fondos negativos al inicio dado que realizaremos una inversión, pero, en los períodos subsiguientes, tendremos flujos positivos dado que serían los periodos de recupero del proyecto.

Ante los resultados obtenidos, decidimos calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Para ello, calculamos el costo de capital (Ke), que obtuvimos como resultado 129% y la market risk premium de Argentina, está siendo del 20%; y para encontrar la "k" utilizamos la tabla de

3

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variacion%20anual,es%20del%2080%2C2%25.>

valores de Damodaran⁴ del sector *retail* (grocery and food), concretamente 0,45. Ante ello, creemos recomendable aplicar el criterio VAN para decidir si invertir o no en el proyecto. Es por ello que, al tener todos los datos, calculamos el VAN y, éste al darnos positivo (\$1.292.292), nos indica que deberíamos inclinarnos por avanzar con el emprendimiento. En cuanto al análisis del periodo de recuperación de la inversión (PRI), concluimos que el proyecto recuperará la inversión después de casi el noveno mes iniciado el proyecto, esto quiere decir que asegura a los inversores que su capital les será rentable.



Universidad de
San Andrés

⁴ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

CAPÍTULO 7- Equipo

Como se mencionó anteriormente en el capítulo 5, creemos necesario dividir en dos etapas el equipo de trabajo de la aplicación dado que en un principio debemos tener los menores costes necesarios para poder invertir el mayor capital en el desarrollo y buen funcionamiento web. La primera etapa contará de un tiempo aproximado entre 3 y 9 meses donde el equipo será reducido, luego comenzará la segunda etapa donde incorporaremos personal de confianza y estableceremos áreas indispensables para brindar un servicio de alta calidad.

En primera instancia las áreas no estarán específicamente definidas. Es por ello que, en esta primera fase, el equipo estaría conformado por María Emilia Nasif Salum y Mateo Casanovas, socios fundadores de la idea, quienes brindarán el capital inicial necesario para llevar a cabo el proyecto. Asimismo, tendremos tres programadores especializados en sistemas tecnológicos que empezarán trabajando por contrato, por lo que serían externos a la compañía en un principio. Dos de ellos se encargarán del desarrollo de *software*, ocupándose de la creación y mantenimiento de la plataforma, ambos son especialistas en programación y con amplia experiencia en el desarrollo de aplicaciones móviles y web. El tercero va a ser un diseñador gráfico, responsable de la creación de la interfaz de usuario y diseño de la marca, licenciado en la materia y también cuenta con experiencia en desarrollo de aplicaciones, pero más enfocado en el diseño de esta. Además, la socia fundadora Emilia Nasif, Licenciada en Administración de Empresas realizando un máster en Marketing y Comunicación, será la encargada de la publicidad de la plataforma y canales de venta. Mientras que, Mateo Casanovas, se ocupará de la gestión de operaciones, lo que respecta tareas como planificación, dirección y control de los procesos y recursos de la empresa para cumplir con los objetivos trazados.

En segunda etapa, cuando la aplicación ya esté instalada en el mercado y demande una estructura más rígida, se incorporarán los departamentos de Recursos Humanos, Legales, Finanzas, Investigación y desarrollo, Comercial y Marketing y Administrativa. Creemos necesario comenzar con un equipo

reducido y estableciendo únicamente estas áreas para que haya una menor burocracia lo que implica un mayor control de calidad, rápido aprendizaje de las tareas y un mayor foco en el objetivo claro por la buena comunicación interna.

En lo que respecta a Recursos Humanos, el encargado será Salvador López, persona de suma confianza y con amplia experiencia en lo que es Pymes y corporaciones. Las dos principales tareas serán la selección y contratación de personal para el puesto que se encuentre libre a la hora de sumar personal al grupo. Asimismo, su rol esencial es fomentar una cultura empresarial positiva con un clima laboral saludable, promoviendo la ética del personal y retener talento joven e innovador.

Dentro del departamento de Legales, la especialista en derecho societario, Belén Nasif Salum se encargará de asegurar que la organización cumpla con las leyes laborales y sus regulaciones, como por ejemplo inclusión laboral e igualdad de oportunidades y seguridad tanto de los empleados como del medioambiente, patentación y derecho de marca, entre otros.

El área de finanzas es la clave para sobrevivir frente a un ambiente cambiante, por lo que será clave para la supervivencia de PassIT. Empezaremos con un responsable encargado de área, Tobías Casasnovas, que se ocupará de cuatro ramas fundamentales para el desarrollo de la organización: análisis financiero, inversión, tesorería y financiamiento. La primera consiste en evaluar el desempeño financiero de la compañía mediante indicadores como el retorno sobre la inversión, la rentabilidad y el margen de utilidad. Su objetivo será identificar oportunidades y mejoras de crecimiento en el mercado para obtener una mayor gestión del capital y así lograr optimizar la fuente de ingresos y que, en un futuro, no provengan únicamente del servicio en sí que brindaremos. En segundo lugar, tomar decisiones sobre el manejo de dinero para obtener el mejor rendimiento posible, ya sea a través de un buen manejo de estados contables, administrar los aspectos impositivos y desarrollar inversiones en el corto plazo como inversiones en activos fijos, inmuebles o mismos instrumentos financieros. Asimismo, una buena gestión del flujo de efectivo de la empresa asegura que haya la suficiente liquidez como para cumplir las obligaciones financieras, en

nuestro caso, podría ser el pago de proveedores, empleados o deudas. Finalmente, evaluar fuentes de financiamiento, como préstamos, créditos y emisiones de acciones son otras de las responsabilidades que asumirá Tobías.

El área de Investigación y desarrollo (I & D) es un departamento crucial al cual haremos bastante énfasis a lo largo del crecimiento de la empresa. Como ya es sabido, al tener bajas barreras de entradas, los competidores se vuelven cada vez más sólidos en el mercado por lo cual necesitaremos constante recopilación de información. A tal fin de identificar tendencias, innovaciones o nuevos avances tecnológicos, además, los entrantes serán fundamentales para impulsar y *benchmarkear* posibles iniciativas para nuestra empresa. Es por ello que, Franco Sasso, tomará este rol para poder indagar clientes, posibles nuevos posibles combos según las necesidades del mercado o mismo renovar la plataforma en caso de que se tenga que hacer más amigable para el consumidor. En síntesis, Sasso, mantendrá la plataforma con datos actualizados del mercado creando nuevo contenido y valor a la marca.

El Área Comercial y de Marketing será liderada por Emilia Nasif quien llevará a cabo la estrategia de marketing planteada en el capítulo 4 para lograr que la empresa pueda crecer aún más y pueda expandirse a países latinoamericanos como Chile y Brasil. Asimismo, trabajará en conjunto con Sasso para la identificación de posibles necesidades y, a tal fin de lograr crear campañas publicitarias y canales de venta eficientes para poder captar nuevos usuarios.

El departamento de Administración será dirigido por Mateo Casanovas, será el encargado de *planning* y estructuración de PassIT. En lo que respecta a *planning*, hará un seguimiento junto con el departamento de Recursos Humanos para que el empleado cumpla con los objetivos. Asimismo, su rol necesita estar en contacto con los clientes en cuanto a necesidad de un cambio de software o mantenimiento, para después poder delegar correctamente con el personal de Sistemas. Por último, ambos serán quienes evaluarán las transacciones que se hicieron a lo largo del año y la escala del negocio para llegar a una solución y que se pueda integrar para poder crecer a gran escala.

Además, es importante remarcar que los socios dependerán de una muy buena gestión y comunicación entre ambos para poder lograr que haya una eficiente organización en la empresa. A fin de poder brindarle un servicio de alta calidad a los clientes y a los usuarios.

Sin embargo, además de incorporar estos departamentos de trabajo, es necesario aumentar el equipo de sistemas. Para ello, incorporaremos a Mateo Ali Yabrán licenciado en ingeniería en sistemas y a su equipo de trabajo para poder incrementar el rendimiento de la producción de la información. El Área de IT será la de mayor importancia dado que utilizará un Sistema de Procesos Transaccionales (TPS) que permitirá llevar una mayor gestión y control del negocio.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 8- Aspectos Legales

8.1 Estructura societaria

Para la apertura de nuestro emprendimiento sería relevante formar una sociedad. Después de estudiar distintas modalidades expuestas en la normativa vigente (Ley 19.550⁵ y Ley 27349⁶), decidimos que lo más adecuado sería conformar una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). En un principio, nos inclinamos por formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), dado que, esta es una de las estructuras más conocidas para empresas pequeñas y medianas en el país. No obstante, terminamos decidiendo por una SAS por varios motivos. En primer lugar, su constitución se puede realizar por medios digitales con firma digital, lo cual garantiza la rapidez en su tramitación y el ahorro de costos. En segundo lugar, se podrá utilizar el Estatuto Modelo aprobado por IGJ (Inspección General de Justicia), que permite obtener su inscripción en dicho Registro y en la AFIP dentro de las 24 hrs. En tercer lugar, y al igual que la SRL, los socios de una SAS tienen responsabilidad limitada al capital aportado, protegiendo sus activos personales. En cuarto lugar, se podrán emitir distintas clases de acciones con derechos y obligaciones específicas, lo que podrá adecuarse a las necesidades pertinentes de quienes participen en la sociedad. Por último, cabe destacar que todas las actuaciones posteriores a su registración podrán realizarse de manera electrónica a través del servicio Trámites a Distancia (TAD), lo cual garantiza -nuevamente- la rapidez en el cumplimiento de todos los requerimientos societarios.

Atento a todo lo detallado precedentemente, PassIT se inscribirá en la IGJ (CABA) con el tipo societario de una SAS y se utilizará el Estatuto Modelo brindado por tal Registro, en virtud de los beneficios ya indicados y con el fin de obtener su habilitación a las 24 hrs. de su solicitud.

⁵ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

⁶ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27349-273567/actualizacion>

8.2 Marca y Dominio

Además de constituir la empresa, la marca PassIT debe estar registrada en el INPI 11⁷. Para ello, verificamos la disponibilidad del nombre y descubrimos que no existe ninguna marca registrada con el nombre PassIT. La marca en cuestión se clasifica como marca mixta porque está formada por letras e imágenes, dado que, además del nombre cuenta con un logotipo. Además, es necesario registrar el dominio "www.passit.com.ar" a través de NIC⁸ (Network Information Center) Argentina 12. Sin embargo, el dominio en cuestión no está disponible ni en uso, por lo que para obtenerlo se debe iniciar una disputa a través de la misma página NIC. De igual modo, de acuerdo con la ley 25.326⁹ que explica la protección de datos personales, es fundamental crear un texto sobre las bases y condiciones para los usuarios, de modo tal que nuestros clientes no tengan problema alguno con sus usuarios. De esta suerte, sus usuarios habrán dado consentimiento a los términos con respecto al uso de datos, eximiendo de responsabilidad a PassIT.

8.3 Aspectos impositivos

Los principales impuestos que gravan las actividades organizativas se verán enumerados a continuación.

- 1) Impuesto al valor agregado (21%)
- 2) Impuesto a las ganancias (35%)
- 3) Impuesto a los ingresos brutos (3,5%)
- 4) Impuesto a los sellos (1 - 3%)
- 5) Aportes y contribuciones a la seguridad social (16%)
- 6) Impuestos a los bienes personales (0,5 - 1,75%)
- 7) Impuesto a la publicidad y propaganda (0,5%)

⁷ <http://www.inpi.gob.ar>

⁸ <https://nic.ar/es>

⁹ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

CAPÍTULO 9- Plan de Implementación y Riesgos

El plan de implementación del negocio comenzará a mediados de noviembre de este año (2023) para ya a principios de abril 2024 lanzar la aplicación al mercado. Ello fue decidido dado que, como mencionamos en el capítulo 4, para la puesta en marcha del negocio es necesario hacernos conocer por los potenciales usuarios de la plataforma por medio de las redes sociales. Entonces, desde noviembre 2023 hasta abril 2024 realizaremos una gran campaña de marketing para captar la atención de los posibles consumidores.

Anteriormente a la fecha del lanzamiento del producto hay varias etapas del proyecto que debemos cumplir en tiempo y en forma para seguir correctamente el cronograma. En el mes de Noviembre nos encargaremos de la propuesta del negocio, los aspectos legales, patentamiento de la marca y logo y el desarrollo de la plataforma. Esta primera etapa es crucial para poder llevar a cabo todo lo que describimos en el presente trabajo. Luego, el siguiente paso, es realizar el plan de marketing desde noviembre hasta abril y lograr el movimiento e interacción necesario en redes sociales hasta el día del lanzamiento. Esto servirá para darnos a conocer por medio de los consumidores y lograr que los locales gastronómicos quieran vincularse con nuestra aplicación. Asimismo, con nuestro equipo seguiremos con el desarrollo de la aplicación y haremos las últimas pruebas pilotos en el mes de febrero y marzo donde hay menos cantidad de personas en Buenos Aires por motivo de las vacaciones de verano. Esto nos traerá ventajas dada que, ante la poca demanda, podemos realizar las modificaciones y correcciones necesarias.

Por último, en el mes de marzo y abril haremos las promociones previamente mencionadas en los capítulos anteriores para, finalmente, en abril poner en funcionamiento la aplicación. Sin embargo, en los meses posteriores al lanzamiento todas las áreas deben ser muy eficientes y trabajar en equipo para poder resolver los posibles inconvenientes que podrían llegar a tener los usuarios con la aplicación de la aplicación.

En la siguiente tabla se puede observar el cronograma con lo mencionado anteriormente.

<i>Etapas del Proyecto</i>	Nov.	Dic.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio.
Propuesta de los socios									
Patentación de marca / logo									
Desarrollo de la plataforma									
Plan de Marketing									
Lograr movimiento e interacción en redes sociales									
Vincularse con locales gastronómicos									
Últimas pruebas pilotos									
Promoción del lanzamiento de la aplicación									
Poner en funcionamiento la aplicación									
Corrección de posibles fallas									

9.1 Riesgos y Factores Críticos

Como todo emprendimiento, este va enfrentar diferentes riesgos a lo largo del tiempo y es por eso que mediante KPI's llevaremos un control para suprimir futuros problemas. Con la validación de estos indicadores de *performance* evitaremos posibles trabas a nuestras estrategias propuestas.

- Fallas en la plataforma/problemas técnicos: Nuestro grupo de sistemas tecnológicos serán los encargados de suplir en el caso de que se presenten fallas.
- Escasez de clientela: En este caso, será necesario una investigación de mercado en profundidad donde analizaremos nuevamente el target elegido y plantearemos posibles soluciones como por ejemplo cambiar la segmentación de la demanda, apuntar a mercados más grandes o la posibilidad de asociarnos con otra aplicación. Sin embargo, en caso de no llegar a funcionar, imaginando el peor escenario posible, aceptaremos la pérdida y consideraremos venderla.
- Rivalidad en la industria: Si bien en Argentina aún no está del todo inculcado esta modalidad, en Norteamérica se está empezando utilizar mucho. Es por eso que nuestro valor agregado va más allá del simple hecho de pick up o take away, ya que en ese caso empresas ya insertadas en el mercado, como Rappi, nos opacaran al instante. Por lo tanto, el área de I & D tomará el rol clave de estar actualizado día a día para poder ser los mejores en el rubro e ir amoldándonos a las necesidades de este segmento. Asimismo, con la tecnología en apogeo surgen muchos emprendimientos tecnológicos, por lo cual debemos estar continuamente investigando este aspecto para que ningún posible competidor nos pueda emular de manera tan sencilla.
- Pagos de acreedores: Tendremos que ser meticulosos a la hora de que nuestros clientes nos paguen, de manera tal que nos aseguremos del cobro de nuestro servicio en tiempo y forma. Es por ello que debemos

establecer acuerdos claros y términos para poder tener una vinculación leal con ellos.

- Integración con operaciones existentes: Integrar la plataforma con procesos de cocina y operaciones de los negocios gastronómicos puede llegar a ser un gran desafío. Necesitamos un flujo de trabajo óptimo para garantizar que pequeños locales gastronómicos o los foodtrucks se organicen de manera correcta para la efectiva gestión entre ellos y su consumidor.
- Regulaciones y cumplimiento: Como empezaremos en Argentina y en food trucks o eventos más pequeños, tenemos que poner foco en que nuestros clientes cumplan con todos los requisitos de regulaciones locales y sanitarias para evitar problemas legales ya que, el cierre de un negocio, es un cliente menos para nosotros.
- Calificaciones negativas: Gestionar y responder adecuadamente a las opiniones de nuestros clientes es esencial. Ante cualquier inconveniente que se lleve a grados mayores, se lo beneficiará con descuentos y promociones.
- Satisfacción del cliente: Garantizar la facilidad del proceso al implementar nuestra plataforma no debería desordenar la disposición de los empleados de su local, sino todo lo contrario, facilitar este proceso, ahorrarle tiempo y sobre todo dinero en todo lo que incluye un empleado más.

CAPÍTULO 10- Conclusión

En conclusión, en el presente trabajo se buscó demostrar la posibilidad de desarrollar el proyecto bajo diversos aspectos como el micro y macro entorno, plan de marketing, legales, financieros y equipo de trabajo, entre otros. Ante el profundo análisis se demostró que es un negocio que realmente vale la pena invertir y llevar a cabo dado que efectivamente resuelve la necesidad de los clientes y sus usuarios y, además, es rentable. Si bien estaría dentro de un mercado altamente competitivo, mostramos diversas diferenciaciones para que sea realizable dentro del mismo. A continuación, mencionaremos aspectos claves a tener en cuenta para considerar que el proyecto es viable.

En primer lugar, hemos realizado un estudio detallado de la industria con el objetivo de analizar nuestra oportunidad y riesgo del negocio con el fin de entender el entorno en que estaría inmersa nuestra aplicación. Asimismo, a través de una investigación de mercado, pudimos observar qué tipo de clientes necesitan nuestra propuesta y cómo podríamos llegar a ellos. Es por eso que creemos estar dispuestos a brindarle la herramienta que están buscando. En segundo lugar, realizamos un Modelo de Negocios (Canvas) con el fin de poder analizar en profundidad todos los aspectos fundamentales a la hora de crear un proyecto. Ante ello, pudimos visualizar los factores elementales para definir, comunicar y evaluar nuestra aplicación. En tercer lugar, creímos fundamental realizar un plan de marketing empezando con el análisis de las tres matrices para, de este modo, poder llevar a cabo el Marketing Mix. A partir de ello, se elaboró una estrategia de publicidad y promoción para ejecutar en los meses previos al lanzamiento para darnos a conocer al público teniendo en cuenta que los usuarios utilizan diversas plataformas y hay que lograr llegar a ellos de la mejor manera posible.

Al margen de lo dicho, se determinó el plan de operaciones del negocio y la determinación del equipo de trabajo donde se determinaron las áreas necesarias para llevar a cabo el desarrollo de la aplicación. Hicimos hincapié en la importancia de la buena comunicación entre áreas para poder resolver los

problemas lo más eficientemente posible. Asimismo, fue necesario tener en cuenta los diversos aspectos legales para la creación de la aplicación.

Además, al calcular las proyecciones financieras de los proyectos, como es el VAN y la TIR, nos dimos cuenta que, al darnos positivo, el proyecto es viable y con muchas posibilidades de poder crecer en el corto plazo. También, al analizar los aspectos contables y financieros, consideramos todos los posibles riesgos que podría llegar a tener la creación de un nuevo negocio. Es por ello que, añadimos un cronograma incluyendo las pruebas pilotos necesarias para que nos va a seguir de guía para poder realizar de la mejor manera el lanzamiento.

Tal como planteamos anteriormente, nos inclinaremos en poner el foco en el sector de pequeños negocios gastronómicos como *Food trucks*, colegios, universidades y ferias dentro de AMBA. Esto dicho, lo que respecta al primer año, para luego, en el segundo, expandirnos a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Córdoba. Por lo que, ya en el tercer año, nos habremos expandido a gran parte del país, para prontamente entrar en el mercado latinoamericano. Siguiendo en tema, es posible avanzar hacia otros países como Brasil y Chile, dado que, son países vecinos con bajos costos de logística en donde nos permite monitorear y estar detrás del proyecto de manera más sencilla y además son países en donde la cultura es más similar a la nuestra.

Para finalizar, observando el trabajo analizado, sentimos que es importante ser inversores de nuestro trabajo dado que, por un lado, como vimos en la parte financiera del proyecto la TIR y VAN son positivos, con lo cual es un proyecto rentable y viable y, por otra parte, creemos en la verdadera problemática que tienen nuestros clientes a la hora de enfrentar gran volumen de personas en el establecimiento. Además, es fundamental el sentido de esperanza en los proyectos y crear nuestra propia experiencia. Al ser dos graduados en administración de empresas, pudimos entender con mayor profundidad cómo abarcar el paso a paso del análisis del emprendimiento para poder realizarlo. Aprendimos la importancia de llevar a cabo una investigación

previa y detallar todo el plan de negocios para entender el contexto y visualizar detalladamente el proyecto.



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- *IT Doesn't Matter*. (2003, May 1). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/05/it-doesnt-matter>
- Rodríguez, S., y Sánchez, G. (2022). La economía de las aplicaciones móviles en Argentina: un análisis de su impacto económico y social. *Revista de Economía de la Universidad Nacional de Córdoba*, 70(1), 1-15.
- McKinsey. (n.d.). La Estructura de las 7 s de McKinsey.
- Porter, M. E. (Enero 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Diapositivas vistas en las clases dictadas por el Profesor Roberto Dvoskin en fundamentos del marketing.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y experiencia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Hoffman, D. (2007) *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. Thomson.
- Levitt, T. (1995). El éxito en el marketing a través de la diferenciación. *La Esencia del Marketing*.
- Team FME. (2013). Ansoff Matrix. Team FME. www.free-management-ebooks.com
- Team FME. (2013). Boston Matrix. Team FME. www.free-management-ebooks.com
- Team FME. (2013). SWOT Analysis. Team FME. www.free-management-ebook.com
- Proyecto Final Entrepreneurship (Semestre Otoño 2022)

<https://docs.google.com/document/d/19bwwPVkCm0oumxce9fY0hkBkWZozMDqHosc2SIF2520/edit>

- *Usuarios de smartphones en Argentina 2015-2026* | Statista. (n.d.). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>
- *Acceso remoto a las bases*. (n.d.). Acceso Remoto a Las Bases. <https://es-statista-com.eza.udes.edu.ar/estadisticas/635769/usuarios-de-telefonos-moviles-en-latinoamerica--2019/>
- *Acceso remoto a las bases*. (n.d.). Acceso Remoto a Las Bases. <https://es-statista-com.eza.udes.edu.ar/estadisticas/1189397/accesos-comunicacion-movil-argentina/>
- Moreno, G. (2018, March 13). *Infografía: ¿A qué hora hay más usuarios conectados a Internet?* Statista Daily Data. <https://es.statista.com/grafico/13222/a-que-hora-hay-mas-usuarios-conectados-a-internet>
- *Tema: Inflación en América Latina*. (n.d.). Statista. <https://es.statista.com/temas/9175/inflacion-en-america-latina/>
- *Número de personas por generación en el mundo - Pies en el Mapa*. (n.d.). Pies En El Mapa. <https://piesenelmapa.com/numero-de-personas-por-generacion/>
- *El móvil, líder en el consumo de internet*. (2023, January 1). Think With Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/insights/tendencias-de-consumo/el-m%C3%B3vil-l%C3%ADder-en-el-consumo-de-internet/>
- *Estrategias de Posicionamiento: PedidosYa*. (2023, September 11). Estrategias De Posicionamiento: PedidosYa. <https://aulamagna.usfq.edu.ec/?p=13864>
- <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/billeteras-virtuales-ya-suman-mas-de-cien-millones-de-cuentas-en-argentina/>

- *Sistema de manejo de filas reduce los tiempos de espera - Retail Sensing.* (n.d.). Sistema De Manejo De Filas Reduce Los Tiempos De Espera - Retail Sensing. <https://www.retailsensing.com/espanol/reducir-las-colas.html>
- *¿Cuánto aguantas haciendo cola?* (2022, September 5). La Mente Es Maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/cuanto-aguantas-haciendo-cola/>
- *¿Cuánto tiempo somos capaces de esperar en la cola de un comercio?* (n.d.). PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/88/18067/cuanto-tiempo-somos-capaces-esperar-cola-comercio>
- *El consumo fuera del hogar crece un 23,4% en 2021 y se aproxima a los niveles prepandemia.* (2022, March 9). El Consumo Fuera Del Hogar Crece Un 23,4% En 2021 Y Se Aproxima a Los Niveles Prepandemia. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/consumidor/el-consumo-fuera-del-hogar-crece-un-23-en-2021-y-se-aproxima-a-niveles-prepandemia>
- *¿Dejas de comer por varias horas? Esto es lo que le pasa a tu cuerpo.* (n.d.). El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/buena-vida/dejas-de-comer-por-varias-horas-expertos-tienen-algo-que-decirte/>
- *Pasamos 4 años de nuestra vida haciendo cola.* (2017, April 29). La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vida/20170429/422128764435/psicologia-de-la-espera-4-anos-haciendo-cola.html>
- *Casi el 60% de los locales gastronómicos se concentran en siete barrios porteños.* (2017, December 24). LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>
- Carlesso, A. (2023, March 1). *El 77% de los argentinos tuvo que recortar gastos para llegar a fin de mes - NEWSWEEK ARGENTINA.* NEWSWEEK

- ARGENTINA. <https://www.newsweek.com.ar/economia-negocios/el-77-de-los-argentinos-tuvo-que-recortar-gastos-para-llegar-a-fin-de-mes/>
- <https://www.america-retail.com/supply-chain/las-aplicaciones-de-entrega-de-alimentos-continuan-en-ascenso/>
 - *Revelan que hubo un fuerte cambio de hábitos en la alimentación.* (2021, November 30). LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/revelan-que-hubo-un-fuerte-cambio-de-habitos-en-la-alimentacion-nid30112021/>
 - Thomas, C. A. (2022, July 22). *Estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2020-2021.* Branch Agencia. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/#:~:text=A%20trav%C3%A9s%20de%20campa%C3%B1as%20publicitarias,y%2046%2C7%25%20hombres.>
 - Giambartolomei, M. (2017, December 24). *Casi el 60% de los locales gastronómicos se concentran en siete barrios porteños.* LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/#:~:text=La%20Agencia%20Gubernamental%20de%20Control,y%207.442%20a%20restaurante%2Dcantina>
 - Berenstein, M., & Berenstein, M. (2010, April 3). *Radiografía del mercado gastronómico de la Argentina.* Emprendedores News. <https://emprendedoresnews.com/tips/franquicias/radiografia-del-mercado-gastronomico-de-la-argentina.html>
 - E. (2023, March 17). *A partir del 1° de abril, las plataformas digitales serán agentes de percepción de IVA.* elDiarioAR.com. https://www.eldiarioar.com/economia/afip-nuevo-impuesto-e-commerce_1_10044028.html

- <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/119578/norma.htm#:~:text=Los%20descansos%20dentro%20de%20la,10%20minutos%20para%20el%20refrigerio>. (n.d.).
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/119578/norma.htm#:~:text=Los%20descansos%20dentro%20de%20la,10%20minutos%20para%20el%20refrigerio>
- *Actividad en Restaurantes tradicionales. Índice de volumen físico. (Base marzo 2015=100). Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Marzo 2015 / Julio 2023. | Estadística y Censos.* (n.d.). Actividad En Restaurantes Tradicionales. Índice De Volumen Físico. (Base Marzo 2015=100). Ciudad Autónoma De Buenos Aires. Marzo 2015 / Julio 2023. | Estadística Y Censos. <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64134>
- *Derechos y ciudadanía digital.* (2019, April 5). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/convosenlaweb/derechos-y-ciudadania-digital>
- Argentina.gob.ar. (n.d.). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/>
- *Términos y condiciones.* (2016, April 1). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/terminos-y-condiciones>
- *BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS - Resolución General 5319/2023.* (n.d.). BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS - Resolución General 5319/2023. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/280060>
- <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230228%20Resultados%20web.pdf>
- *Estadísticas - CACE.* (n.d.). CACE. <https://cace.org.ar/estadisticas/>

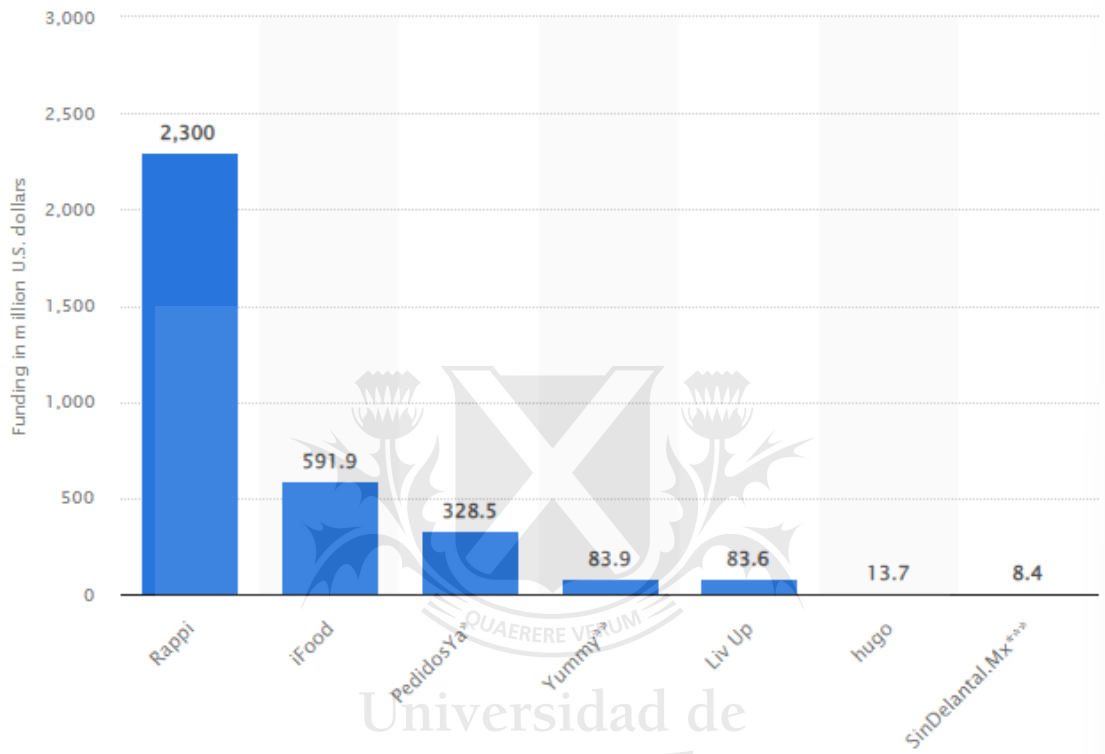
- *BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS - Resolución General 5319/2023.* (n.d.). <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/280060/20230123>
- *Derechos y ciudadanía digital.* (2023, May 30). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/convosenlaweb/derechos-y-ciudadania-digital>



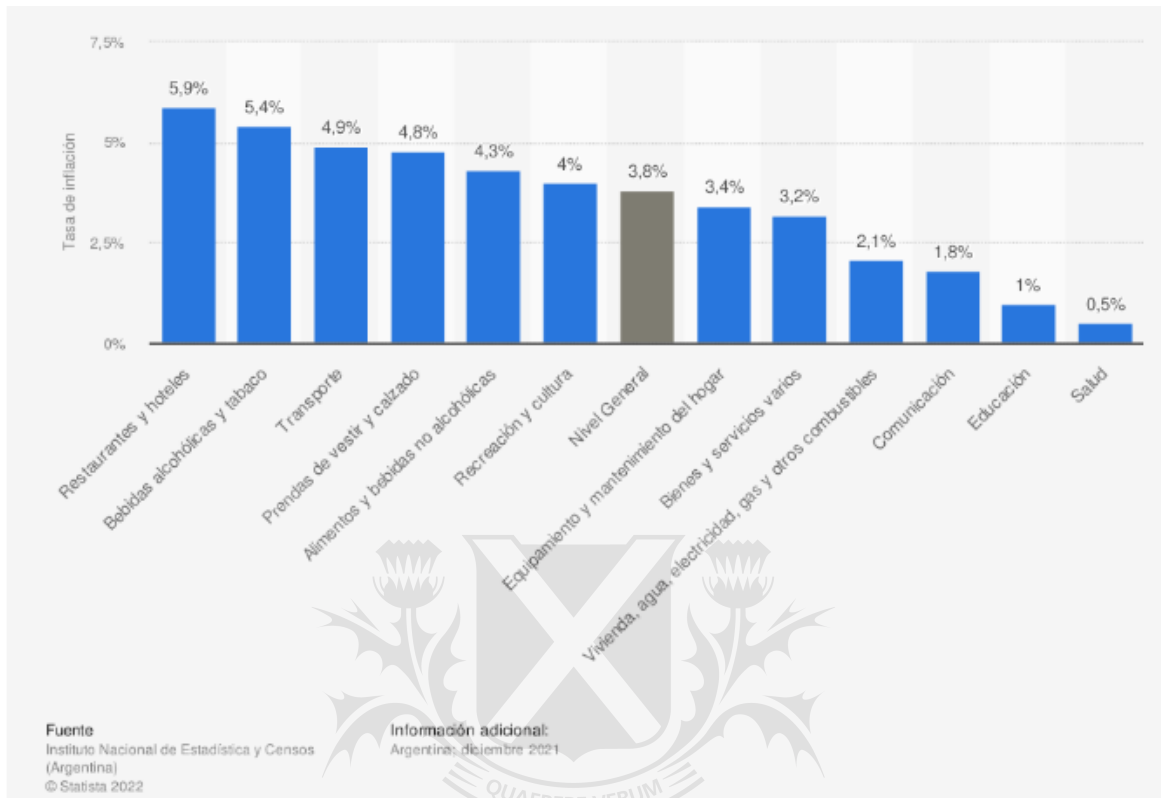
Universidad de
San Andrés

ANEXOS

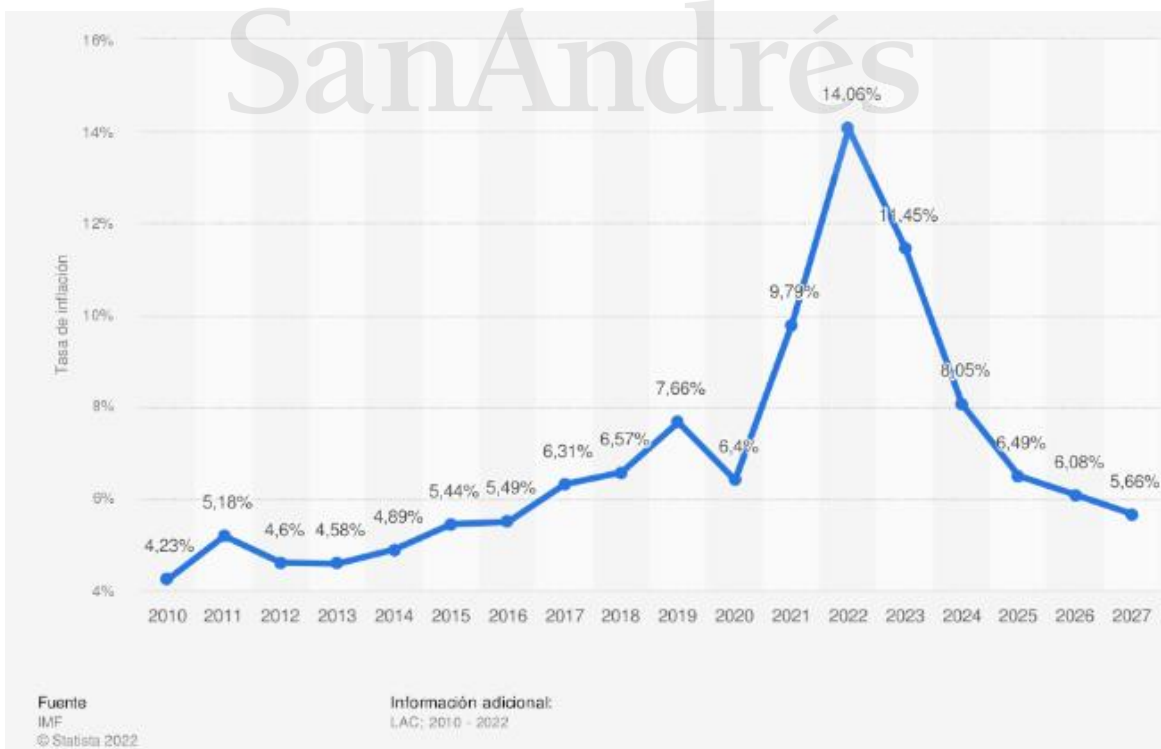
Anexo 1: Las empresas de entrega de alimentos en línea más financiadas en América Latina a partir de agosto de 2022 (en millones de dólares estadounidenses)



Anexo 2 : Tasa de inflación mensual en Argentina en diciembre 2021, por segmento



Tasa de inflación en América Latina y el Caribe de 2010 a 2027 (con respecto al año anterior)



Anexo 3: Logo de la marca



Anexo 4: Prototipo de notificaciones de la aplicación

