



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

TAKE & GO!

Autor: Gaspar Federico Cetuné

Mentor: Leonardo Gargiulo



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios



Trabajo Final de Graduación
MBA

Autor: Gaspar Federico Cetuné
Mentor: Leonardo Gargiulo

Resumen Ejecutivo

El mundo va cambiando a una dinámica mucho más rápida que las décadas anteriores. La noción del tiempo se convirtió mucho más relevante y el estar alimentado es aún más parte fundamental de los profesionales, trabajadores y de los estudiantes para poder rendir al máximo en las distintas tareas que ocupen.

Nuestro país no está exenta de esta rutina donde cada vez más personas que se levantan cada día para ir a trabajar y estudiar cuentan con menos tiempos para desayunar apropiadamente. Confirmamos que se debe fundamentalmente a 2 aspectos centrales: Saturación de tráfico que ocasiona tiempos promedios para llegar al destino y el otro aspecto es el social donde las personas no logran descansar bien debido al stress generado por la situación del país.

Todo esto redundando en la importancia de comenzar el día con un muy buen desayuno, pero también durante el día para encarar todos los desafíos con la mayor energía posible. Nos apoyamos en el artículo de Valleywise para esta afirmación. *“El desayunar puede ayudarle a mejorar su salud y bienestar en general, así como también su rendimiento en el trabajo o en la escuela”*¹

Con TAKE&GO lo que proponemos para los públicos objetivos es: a) a los estudiantes y trabajadores poder anticiparse y ahorrar tiempo pidiendo y pagando de antemano, porque tiene un tiempo limitado y pocas opciones b) al comercio un nuevo canal de venta, para captar clientes que frente a largas filas se terminan yendo o simplemente sin tiempo no compran.

Para el desarrollo y la puesta en marcha del proyecto se requiere una inversión de USD 239.620.-

¹ <https://valleywisehealth.org/es/blog/la-importancia-de->

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	4
1. El Cliente	9
2. La propuesta de valor	13
3. Product market fit	15
Módulo de Akker (Building Brands) (1996)	17
4. Análisis de mercado	21
TAM SAM SOM	21
Análisis FODA (Humphrey 1960-1970)	23
Contexto	25
5 FUERZAS DE PORTER (Michael Porter 1979)	31
5. Modelo de Negocios	34
6. Go to Market Plan	37
7. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	42
Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma	42
Recursos	42
Soporte al cliente Post Venta	42
8. Implementación del negocio	44
9. Equipo emprendedor, estructura directiva Equipo Emprendedor	48
10. Resultados económicos/financieros y requerimientos de inversión Contexto macros y microeconómico	49
Modelo de generación de Beneficios	51
11. Condiciones para la viabilidad de negocio Viabilidad financiera del negocio	55
12. Fuentes y Bibliografía	57
13. ANEXOS	59

Agradecimientos

Estos 2 excepcionales años no hubieran sido posible sino gracias a varias personas que me ayudaron en más de una forma.

Mi mama, Susana, que me apoyo incondicionalmente en todo lo que pudo, pero sobre todo quien me formó para ser quien soy hoy.

Gracias a la Universidad de San Andrés por su apoyo que sin ellos no hubiera sido posible comenzar el programa. También a los profesores que fueron parte del programa.

Gracias al grupo 42 que integre durante la cursada. Hubo momentos de cansancio, stress y agotamiento, pero pudimos sortearlo en equipo y es para destacar.

A mis compañeros de cursada. Un gran grupo humano.

Gracias a mi Coach, Cinthia Tavelli, para mi simplemente la mejor de todas. Una gran profesional, así como persona. Disfrute cada sesión y siento que me desafió.

A mi mujer Valeria que en el medio de este camino me acompañó desde que nos conocimos hasta el día de hoy con un gran cambio de vida de por medio.

Introducción a TAKE&GO

La pandemia ya es historia desde fines de 2022 y el mundo volvió a la normalidad, aunque con algunos cambios. Pero con la vuelta de la normalidad viejos problemas resurgen.

Analizando las colas para pedir o pagar un producto o servicio encontramos muy interesantes análisis y resultados. Ansiedad, impaciencia y pérdidas de clientes puede ser una de las consecuencias de estos sentimientos.

Nos apoyamos en un estudio “la teoría de las colas: porque las personas detestan esperar” (2017)² y sobre eso es lo que tratamos en este proyecto de desarrollo para brindar una solución no existente al momento.

Se estudian todos tipos de filas: Las del supermercado, de las cabinas de peaje, los tiempos de espera de las operadoras.

Los primeros estudios nacieron con el teléfono. Agner Krarup Erlang (1878-1929), danés, creo una fórmula que sigue con vigencia al día de hoy. La teoría de tráfico Erlang (1917) y cito: *“Solución de algunos problemas en la teoría de probabilidades de importancia en centrales telefónicas automáticas”, el cual contiene su fórmula clásica para el cálculo de pérdidas y tiempos de espera*”³

Dick Larson, profesor del MIT, quizás la mayor eminencia en la teoría de las colas señala que “el verdadero problema no es solo la duración de la espera, sino la forma en la que la gente hoy día experimenta esta duración” “El final es lo que importa”

La gente espera, en promedio, hasta seis minutos en una cola antes de abandonarla.ⁱ

TAKE & GO nació inicialmente como una solución a las largas filas para pagar rápidamente una cuenta de un bar, una pizzería o un restaurante concurrido.

² <https://hipertextual.com/2017/02/colas-teoria>

³ https://es.wikipedia.org/wiki/Agner_Krarup_Erlang#cite_ref-3

El artículo “*El problema de las filas*” de Gustavo Vallejo López (2018) describe muy bien, y de manera concisa, los nuevos desafíos que enfrentan las empresas para con los consumidores.⁴

Durante la etapa de validación y análisis concluimos que el problema existe, pero monetizarlo era un desafío ya que los dueños de comercios ya disponían de sus sistemas de facturación y cobro, sumado a Mercado pago, Rappi. Ellos no ven el valor agregado de tener una app para pedir y pagar por cada mesa.

Uno de los puntos que más salió fue que una persona tendría que administrar la app para mantener actualizado la lista de productos y precios y ya eso no era motivante.

Luego de un pausa y análisis reformamos la idea inicial para pasar a análisis la relación del tiempo, alimentarse y su importancia.

Allí encontramos durante la validación de la idea que no estaba explotado y que es posible monetizarlo. Tanto los consumidores como los comerciantes estarían dispuestos a pagar un fee por un servicio que les ayuda a:

Los consumidores de poder tener un Desayuno, Almuerzo, Merienda o Cena sin tener que esperar el tiempo de pedido, pago y preparación cuando uno no dispone este.

Los dueños de comercio poder captar mayores ventas a través de un canal no explotado y que generaba pérdida de clientes porque no querer hacer filas para pedir y pagar o simplemente porque no contaban con ese tiempo para esperar.

La idea inicial es comenzar en los comedores de las Universidades Privadas como prueba piloto se tomará la Universidad de San Andrés sede Victoria y luego se continuará con otras Universidades como UADE, Di Tella, UCA, Universidad de Buenos Aires.

⁴ <https://www.portafolio.co/opinion/gabriel-vallejo-lopez/problema-filas-94960>

En una segunda etapa, **que es la que vamos a presentar en esta tesis**, abarcar restaurantes y confiterías en la vía Pública.

Nuestra propuesta se suma a una larga cantidad de propuestas que ya existen como destaca el artículo *“Agilizar las colas es uno de los desafíos inesperados de esta crisis: así puede la tecnología ayudar a reducir el tiempo de espera.*

“Gestión en filas de supermercados, Reconocimiento facial para reducir el tiempo de espera, Biometría en los aeropuertos para agilizar la identificación, Sistema rápido de pedidos para reducir el tiempo de espera entre el pago y la obtención del pedido.⁵

Marcos Conceptuales y Herramientas utilizadas

Trabajamos muy fuerte para dar una solución a la falta de tiempo y la importancia de alimentarse a través de una APP que conecta a los consumidores (usuarios) con los comedores de las oficinas, establecimientos gastronómicos dentro de las oficinas, pero también en los espacios públicos. Todo esto fue plasmado en un plan de negocios que analiza la viabilidad en Argentina, en primer lugar, pero también a nivel Global.

Las Herramientas para analizar el negocio y el mercado en el que opera

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, nos obliga a poner el foco del análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia. Gracias al análisis de las amenazas de estas fuerzas competitivas, podemos determinar nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual. M. Porter ⁶

⁵ <https://www.xataka.com/otros/agilizar-colas-uno-desafios-inesperados-esta-crisis-asi-puede-tecnologia-ayudar-a-reducir-tiempo-espera>

⁶ Michael Porter - <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

El análisis PESTEL sirve para estudiar los factores **Políticos**, **Económicos**, **Socioculturales**, **Tecnológicos**, **Ecológicos** y **Legales**. En pocas palabras, un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de cualquier proyecto, tanto las oportunidades como los riesgos. Francisco Aguilar (1967) ⁷

SEGMENTACION, el **público objetivo** implica determinar la edad de los clientes, el género, la ubicación geográfica y sus necesidades. Los datos que se necesitan saber dependen del producto y del tipo de negocio al que se dedicará: [B2B o B2C](#).⁸



⁷ Francisco Aguilar (1967) - <https://wokiconsulting.com/blog/que-es-un-analisis-pestel/>

⁸ <https://www.ceupe.com/blog/como-entender-el-segmento-del-mercado-objetivo.html?dt=1698428131281>

1. El Cliente

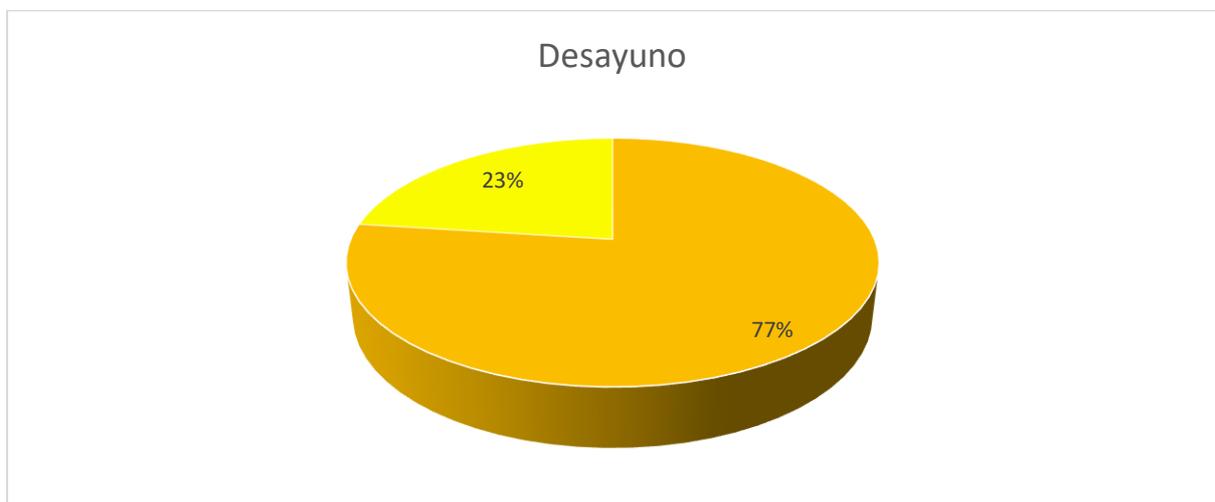
Presentación del problema y oportunidad de negocio

Todos los días millones de profesionales, trabajadores y estudiantes se despiertan para ir a trabajar, estudiar, o simplemente realizar sus actividades con el tiempo necesario para cambiarse, tomar el colectivo, tren o subte o conducir sin contar con hacerse el tiempo extra para prepararse un café, mate y una tostada con manteca o dulce de leche, algo muy importante para el argentino, aunque no es el único momento, pues el mediodía, tarde y noche son momentos tan importantes en la jornada de un profesional.

Esto se convierte en un desafío cuando el tránsito de Buenos Aires (tanto Provincia como Ciudad de Buenos Aires) resulta complicado al punto que para recorrer cortas distancias se requiere mucho tiempo (1 hora promedio). Ni hablar si es un día de lluvia donde se complica todo aún más.

Si a esto le sumamos las personas que tienen familia, hijos chicos que hay que bañar, darles de comer y dormirlos. Todo eso se vuelve muy complejo.

En base a una encuesta propia realizada a principios de 2022 surge que para 84 personas de 109 consultadas notamos que el desayuno, el almuerzo y la merienda es "Bastante" primordial y "MUY importante", es decir 77% de los encuestados dentro del AMBA.



Por eso trabajamos muy fuerte para dar una solución a la falta de tiempo y la importancia de desayunar, almorzar, merendar o cenar inclusive a través de una APP que conecta a los consumidores (usuarios) con las confiterías y Restaurantes (Comercios). Para eso trabajamos en presentar un plan de negocios que analiza la viabilidad en Argentina, en primer lugar, pero también a nivel Regional.

Apuntamos a los consumidores (estudiando, profesionales y otros) de entre 18 y 55 años del Gran Buenos Aires (Ciudad de Buenos Aires, Zona Norte, Zona Sur y Zona Oeste) y los comercios en la vía pública (Cafeterías, Restaurantes).

¿Por qué enfocamos inicialmente en la ciudad de Buenos Aires (AMBA)?

Las razones que llevan a iniciar el proyecto en la Ciudad de Buenos Aires son varios, a saber:

- Por ser una gran ciudad con los propios desafíos de estas megalópolis sin solución al momento.
- El tránsito es uno de los mayores factores que generan agotamiento sumado con la falta de buena infraestructura para soportar a los millones de personas que la habitan.
- El funcionamiento de los Servicios Públicos dista de estar al nivel de grandes Ciudades del Mundo.

En definitiva, todo esto conlleva una gran pérdida de tiempo en los traslados, generando un efecto social que repercute no sólo en el ánimo ni sino también tiene implicancias en los tiempos que se dedican a la alimentación.

De la encuesta de validación surge, a su vez cuando indagamos las razones por las no van a una confitería, casa de comida o restaurante encontramos varias respuestas como "Trámite", "Pérdida de tiempo", "No me gusta esperar", "Estrés", "Ansiedad", "Aburrimiento". Rapidez para pedir, pagar y retirar, "Que la experiencia sea buena".

TAKE&GO viene a unir a los consumidores - que tienen una problemática que está validada y sin resolver- con los comerciantes -que al momento no cuentan con una solución u alternativa que se traduzca en mayores ventas, tanto de clientes – actuales como potenciales.

Segmento de Cliente

Dado el problema descrito los dos actores principales que identificamos como clientes son

- Consumidores (Estudiantes, Profesionales, otros)
- Comercios (Confiterías, Restaurantes)

El proceso de Validación

La propuesta original estaba relacionada al tiempo para pagar (enfocado en los restaurantes). En los restaurantes más concurridos es habitual que luego de disfrutar la estadía queramos pedir la cuenta para pagar e irnos. Ahí es donde comienza la ansiedad e impaciencia debido a las demoras.

Comenzamos realizando un cuestionario para identificar las dolencias y las preguntas claves que necesitábamos hacer para luego realizar la mayor cantidad de entrevistas posibles para validarlo.

De las entrevistas a dueños y supervisores de comercios para validar nuestra idea, surgió una respuesta negativa, ya que los comercios no valoraban la idea y, por ende, se volvía imposible monetizar la propuesta.

A partir de este proceso de validación e intercambio con nuestro público objetivo, adaptamos la propuesta de generar una aplicación para resolver la demora de tiempo para pagar, en enfocarnos en una aplicación que resuelva el problema de las demoras y los tiempos que tienen los profesionales al momento de realizar un pedido en una tienda de alimentación, centrándonos en primera instancia en el momento del desayuno.

Comenzamos observando el comportamiento de los estudiantes y los profesionales en las Universidades, Areas de oficinas y los principales centros de transporte analizando su comportamiento durante varios días enteros desde las 7AM hasta las 18HS.

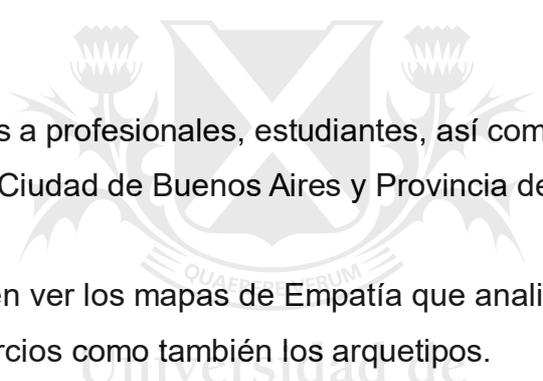
Pudimos observar muchas personas subiendo y bajando de los transportes públicos en los centros más importantes de la ciudad para llegar a los lugares de trabajo (Negocios, oficinas, etc.).

En las Confeiterías y Restaurantes había gente, pero sentada en la mesa. Había pocas personas comprando para llevar y aquí viene lo más importante. Las personas que bajaban de un Colectivo, o salían de una estación de tren, subte e ingresaban a comprar un Café, Té, plato caliente, al haber más de 4 o 5 personas deciden irse y continuar su camino. O bien como mencionamos anteriormente las personas no esperaban más de 5-6 minutos en la fila.

Concluida la etapa de observación comenzamos a realizar un cuestionario que fue usado como guía para la etapa de entrevistas como se hizo en la primera ronda de validación.

Las entrevistas dirigidas a profesionales, estudiantes, así como también a los dueños de los comercios en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires

En el ANEXO se pueden ver los mapas de Empatía que analizar a los segmentos de Consumidores y Comercios como también los arquetipos.



Universidad de
San Andrés

2. La propuesta de valor

Consiste en desarrollar una plataforma que ofrece conectar a los consumidores con las Confeiterías, Restaurantes, Cadenas de Café, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

El objetivo de la plataforma es brindar una solución a la demora que conlleva la compra de un Desayuno, Almuerzo, Merienda o Cena (pedido, preparación y pago) que requiere, de acuerdo a lo validado, no menos de 10-15 minutos. La plataforma está disponible en GooglePlay, Apple Store y de manera Web con tipos de ingresos: Para consumidores y Comerciantes

Problema



Se podrá usar la PC, Tablet, Smartphone para realizar un pedido programado al comerciante en base al tiempo establecido para preparar el mismo y pagarlo online y solo preocuparse con llegar a tiempo y retirarlo.

De esta manera los comerciantes captarán ventas no realizadas por nuevos canales no explotados o por los límites de los canales utilizados actualmente.

Por el lado de los consumidores podrán encontrar una solución una necesidad no satisfecha al momento, de acuerdo a lo evidenciado en el proceso de validación.

Características que hacen diferencial la propuesta:

El usuario/consumidor podrá planificar el pedido para una hora específica, elegir el pedido que desea; (por ejemplo, un Capuchino), pagarlo vía mercadopago o tarjeta de débito/crédito para poder retirarla a la hora planeada.

El diferencial está en el ahorro del tiempo del consumidor porque solo tiene que llegar al comercio a la hora solicitada y tener el pedido preparado.

En cuanto al comercio asegurarse realizar el pedido con la suficiente anticipación de tal forma el que pedido esté listo y en óptimas condiciones para que la experiencia sea la mejor posible.

Propuesta



También podrá seguir el historial de pedidos, un registro de consumo. Esto al comerciante le va a permitir comprender con mayor precisión el comportamiento de los consumidores y que es lo que más suelen pedir. En base a esta información se podrá planificar mejor las compras.

Los comercios recibirán los pedidos ya confirmados (y pagos) para procesarlo a la hora requerida teniendo en cuenta el tiempo de preparación, la cantidad de procesamiento por hora (en base a la cantidad de empleados asignados) de esa manera no se saturará el comercio y se podrá ofrecer el servicio de calidad al

consumidor. En la medida que el comercio asigne mayor dedicación/recursos se podrá habilitar mayor oferta/disponibilidad.

La aplicación sugerirá al consumidor el tiempo estimado de llegada al local para ayudar en el proceso de pedido y ser lo más preciso posible y que la experiencia no se vea afectada negativamente para ambos jugadores.

3. Product market fit

CANVAS (Osterwalder 2005)

Decimos utilizar esta herramienta de analizar para meternos de lleno en la problemática de las filas, pero desde la perspectiva del consumidor y comerciante. Queremos saber que piensan, sienten y necesitan. Entendemos que debemos empatizar lo más posible con las 2 posturas para ofrecer la mejor solución posible a dicha necesidad insatisfecha.

CONSUMIDORES

Dolores

- Tengo muchas responsabilidades y actividades pero poco tiempo: Con nuestra propuesta va a ser posible realizar el pedido con anticipación.
- No tengo el tiempo para desayunar para encarar cada día: Con nuestra propuesta basta con elegir el lugar y el horarios para pedir un café, una hamburguesa, o un almuerzo completo.
- Falta energía para afrontar todas responsabilidades: Nuestra propuesta no solo ofrece reducción de tiempo, también un largo catálogo de opciones.
- Perder tiempo viajando de un lugar a otro: La falta de tiempo es un hecho pero lo que estamos proponiendo es aprovechar que mientras me traslado se encargue el pedido.

Beneficios

- Estar al máximo posible la mayor cantidad de horas: La falta de tiempo no tiene que ser la excusa para no comer: Nuestra propuesta le ofrece a los consumidores planificar el pedido con antelación para poder consumirlo a la hora estimada de llegar.
- Poder ahorrar tiempo y que el pedido me esté esperando: Nuestra propuesta ofrece una solución para hacerse de un desayuno o un almuerzo con anticipación con el beneficio del ahorro de tiempo.

COMERCIOS

Dolores (Customer Pains)

- No todos los empleados conocen a los clientes: Con nuestra propuesta no solo van a poder recibir y procesar los pedidos de una mejor forma pero además, entender el comportamiento de los consumidores para planear mejor.
- Colas interminables en intervalos: Nuestra propuesta ofrece a los comercios una solución para recibir los pedidos. En los picos horarios la estructura se estresa y es complejo satisfacer a todos los clientes.
- Perdernos ventas por no poder cubrir la demanda (hay gente que se va): Nuestra propuesta lo que ofrecer es recibir los pedidos con anticipación para manejar menos los picos de demanda.
- Contratar personal para los horarios picos resulta costoso y no redituable: Con nuestra solución la contratación de personal para manejar los picos no sería tan relevante ya se podría administrar de mejor forma.

Beneficios (Customer Gains)

- Aumentar ventas no realizadas apuntando a las personas que tienen baja tolerancia de esperar: Nuestra propuesta le va a permitir captar un nuevo canal de ventas y una audiencia que no está consumiendo.
- Atender más rápido para aumentar ventas: Una de las bondades de nuestra propuesta es el manejo de los picos de demanda de una manera más organizada donde el staff podrá manejar mejor la situación.

- Adelantarme lo que cada cliente va a consumir: Nuestra propuesta al llevar un historial de pedidos permitirá analizar y su detalle para una mejor planificación.
- Tener buena reputación en los clientes y la institución: Nuestra propuesta da la posibilidad de captar la venta agregada con anticipación y poder planificar el pedido con antelación para que la experiencia del cliente sea la mejor posible.

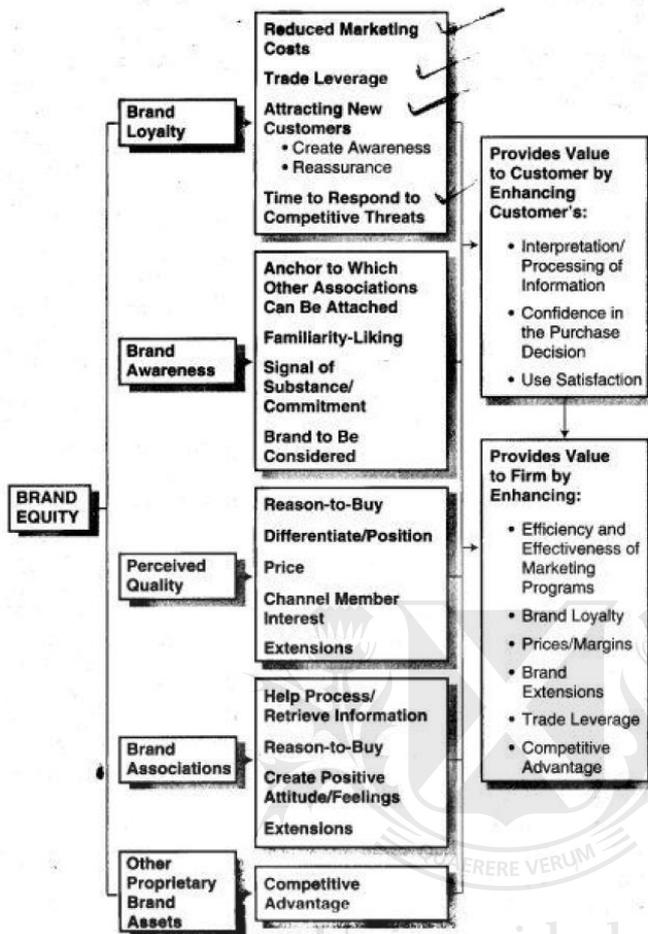
Módulo de Akker (Building Brands) (1996)

Realizar un análisis de Imagen y marca es necesario para determinar el posicionamiento marcario y como nos percibe el público es clave del éxito. Además, el relacionamiento de la empresa con la sociedad y los diferentes actores.

1. Brand Awareness
2. Brand Loyalty
3. Perceived quality
4. Brand associations



FIGURE 1-3
How Brand Equity Generates Value



From *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* by David A. Aaker. Copyright © 1991 by David A. Aaker. Reprinted with permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc.

BRAND AWARENESS

Familiarity Liking: La problemática se pudo verificar en la encuesta realizada junto con la necesidad de resolverlo. El desayuno es parte importante de la cotidianidad de los profesionales para rendir en sus compromisos diarios.

Signal of Commitment: El compromiso es necesario crearlo ya que se trata de una compañía nueva que no se encuentra en la mente del consumidor.

Brand to be Considered: Generar el impacto de la TAKE & GO es imperioso para el éxito de la propuesta en los consumidores.

⁹ DAVID A. AAKER – Building Strong Brands Author of Managing Brand Equity

La campaña de Marketing para conectar con esta necesidad de una manera creativa es imperiosa para generar la conexión, así como la aplicación tiene que ser simple y sólida que motive a los comerciantes y usuarios a usarla.

Esto tiene que venir acompañado de una atractiva campaña comercial para atraer a los comerciantes y que los usuarios tengan opciones para aplicar el método.

BRAND LOYALTY

Reduced Marketing Cost: La estrategia de Marketing:

- **50% de dto.** en la compra del primer café en la cafetería a través de TAKE&GO app. Lo que lleva al usuario a transitar la **experiencia de uso.**
- **Sin comisión los primeros 6 meses** de ingreso al establecimiento.

Attracting NEW Customers:

- La publicidad va a ser por **códigos QR** en los establecimientos y por la vía pública.

Trading Leverage: Comenzar por las ciudades más grandes de la República Argentina para luego ir a las medianas y chicas. Y repetir el proceso en otros países de la región.

PERCEIVED QUALITY

Reason to Buy: TAKE & GO trae una propuesta para resolver la dificultad del tiempo y al mismo tiempo poder mantener el desayuno sin perder tiempo.

Diferénciate Position: TAKE & GO se enfoca en el desayuno para comenzar el día, usando el concepto del TAKE AWAY.

Price: Planeamos cobrar un 5% por venta al usuario.

Extensiones: Este es una unidad de negocio adicional a la de las Universidades y comedores en las empresas.

BRAND ASSOCIATIONS:

Help Process/ Retrieve Information: TAKE & GO Brinda una solución a una problemática existente en un mundo cada vez más acelerado y exitista.

Reason to Buy: Priorizar el desayuno SIN perder tiempo en el proceso.

Create Positive Attitude: La propuesta superadora atrae a consumidores como comerciantes. Consumidores porque pueden programar un desayuno sin hacer filas y, comerciantes porque pueden captar/vender compras que antes no se realizaban por la demora en las colas, así como nuevos clientes que ni consideraban desayunar por falta de tiempo.



Universidad de
San Andrés

4. Análisis de mercado

TAM SAM SOM

El análisis de mercado nos va a permitir dimensionar nuestro mercado objetivo para así tener una idea del tamaño del mismo.

Para llevar a cabo el análisis, nos guiamos por 2 indicadores principalmente. Estudiantes y personas formalmente ocupadas (Profesionales y no profesionales).

Según el Ministerio de Educación de la Nación hay al 2021 2,7 Millones de estudiantes universitarios en todo el país. El 80% asiste a Universidades Públicas y el 20% a Universidades Privadas. La tasa de crecimiento es de un 10% en relación al año anterior.¹⁰

La población activa al primer trimestre del 2023 es de 19 Millones en todo el país según el INDEC. La evolución es de 3,8% en relación al primer trimestre de 2022.¹¹

Estimamos que existen alrededor de 35000 Confiterías y Restaurantes en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA)¹²

Entonces, el Total Addressable Market (**TAM**) estimamos 21,5 Millones consumidores teniendo en cuenta los estudiantes y las personas ocupadas a nivel país.^{13 14}

El Serviceable Available Market (**SAM**), que se refiere al mercado que está a nuestro alcance y que nos es funcional es el AMBA dan un total de 5,7 Millones.^{15 16}

El Serviceable Obtainable Market (**SOM**), que indica el mercado obtenible y servible, lo calculamos en 25% de nuestro SAM principalmente a los puntos céntricos del

¹⁰ <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/sintesis>

¹¹ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_total_urbano_02_24BD4906E91E.pdf

¹² <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>

¹³ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2021-2022_sistema_universitario_argentino_-_ok.pdf

¹⁴ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_total_urbano_02_24BD4906E91E.pdf

¹⁵ <https://eleconomista.com.ar/economia/casi-mitad-personas-trabajan-caba-viven-gran-buenos-aires-n34369#:~:text=Para%20dimensionar%20el%20mercado%20laboral,por%20residentes%20en%20el%20conurbano.>

¹⁶ <https://www.latecla.info/134456-el-mapa-bonaerense-del-empleo>

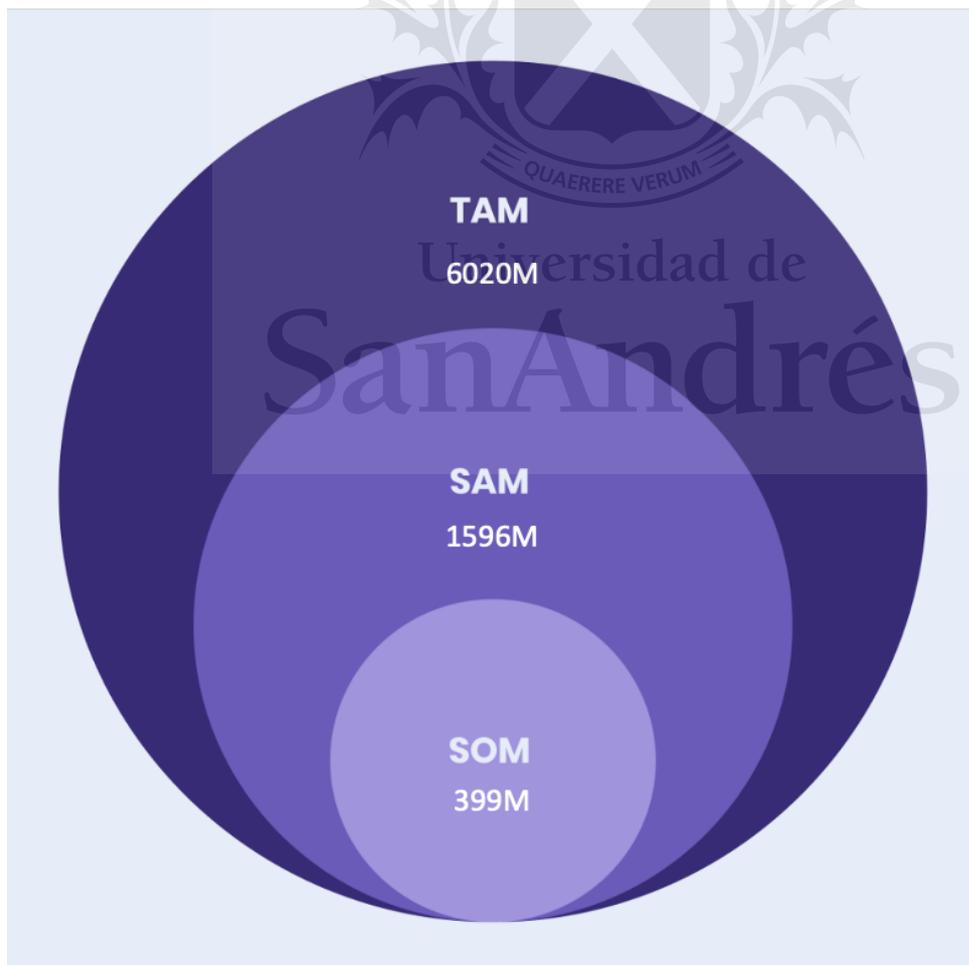
AMBA equivalente a 1,42 Millones (entre estudiantes y trabajadores) que esperamos trabajar en un plazo no menor a los 5 años.

Para Calcular la dimensión del tamaño del mercado en dólares, tomamos las siguientes premisas:

Días de venta: Estimamos un promedio de 8 días al mes sabiendo que los trabajadores realizan Home Working y van 2 días en promedio a su oficina y los alumnos van 2-3 días por semana.

Meses de trabajo: 10 meses de trabajo teniendo en cuenta vacaciones, feriados y licencias principalmente.

Ticket promedio: USD 3,5 que es nuestra estimación de un ticket promedio para un desayuno o un almuerzo.



Análisis FODA (Humphrey 1960-1970)

Es imposible no realizar un análisis FODA en todo proyecto de inversión para tomar dimensión de todo lo que nos rodea: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS y COMPETENCIAS.

FORTALEZAS

- Opción superadora y de Nicho
- TAKE AWAY validado
- Ofrecer una solución a una problemática existente

OPORTUNIDADES

- No encontramos una clara competencia
- Mejora legislación impositiva que redunde en menor complejidad, así como en una menor carga tributaria que fomente el mejor clima de negocios y mejores precios.
- Potencial crédito para las empresas argentinas

DEBILIDADES

- TAKE AWAY ya existente
- Nivel de consumo bajo, golpeado y en el corto plazo podría estar más impactado.
-

AMENAZAS: Cadenas de Confiterías y comida (McDonalds, MercadoPago, Havanna, Café Martínez, Atalaya)

- COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA: No encontramos competidores actualmente. Quizás el más cercano es Starbucks.

- AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS:
NESPRESSO on Demand
- Potencial devaluaciones a lo largo del 2024 mirando el corto plazo
- STARBUKS tiene TAKE AWAY
- Aún existe el CEPO que no colabora a realizar inversiones
- Informalidad del mercado podría ser una amenaza, pero en TAKE&GO apuntamos a un mercado específico con un cierto poder adquisitivo y del lado de los comercios apuntando a un consumidor refinado.

COMPETENCIA

Si bien no consideramos que tengamos competidores directos lo más cercanos son

- MercadoPago
- Rappi
- PedidosYa
- Starbucks
- MacDonalds



MercadoPago, Rappi y PedidosYa poseen una plataforma como nosotros que conecta usuarios con comercios, pero no se enfocan en brindar una solución como TAKE&GO.

Starbucks no solo tiene sus tiendas distribuidas en todo el país (principalmente en las grandes ciudades) posee su APP para realizar los pedidos, aunque sin contemplar la espera. Algo que podrían imitar rápidamente adaptando sus APP.

Contexto

Para analizar el contexto en que queremos desarrollar la inversión utilizamos el Framework PESTEL mirando septiembre-octubre del 2023 con elecciones mediante en la República Argentina.

PESTLE Analysis

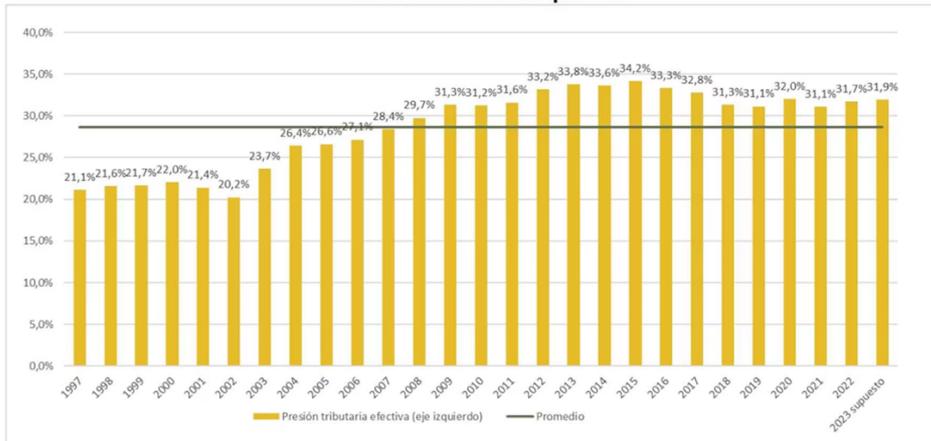
P	E	S	T	L	E
POLITICAL	ECONOMICAL	SOCIAL	TECHNOLOGICAL	LEGAL	ENVIRONMENTAL
Example: <ul style="list-style-type: none">• Current tax policy• Brexit• Trade policies• Political stability• Government policy	Example: <ul style="list-style-type: none">• Inflation rate• Exchange rates• Economic growth• Interest rates• Disposable income• Unemployment rate	Example: <ul style="list-style-type: none">• Lifestyle attitudes• Cultural barriers• Population growth• Population age• Health consciousness• Target demographics	Example: <ul style="list-style-type: none">• Level of innovation• Automation• Technological awareness• Cybersecurity• Technological change• Internet availability/speed	Example: <ul style="list-style-type: none">• Employment laws• Discrimination laws• Health and safety• Copyright protection• Consumer safety	Example: <ul style="list-style-type: none">• Weather• Climate change• Environmental policies• NGO pressure• Recycling• Pollution• Sustainability

P (Political):

- Política impositiva actual: La presión impositiva actual llego a un valor de 31,9% del PBI. Si bien no está en el tope histórico, pero se encuentra muy cerca de ese punto con claras señales de agotamiento en varios sectores para sostener la viabilidad de los negocios.¹⁷ En este punto como dijimos anteriormente lo consideramos una amenaza ya que los dueños de comercios tendrías que facturar las ventas con la consecuencia carga impositiva.

¹⁷ <https://www.infobae.com/economia/2023/09/03/siempre-para-arriba-en-los-ultimos-26-anos-la-presion-tributaria-aumento-mas-de-50-en-la-argentina/#:~:text=En%202023%2C%20la%20carga%20fiscal,aumento%20del%2051%2C1%25.>

**Presión tributaria efectiva del Sector Público Argentino
Periodo 1997-2023 supuesto**



Fuente: IARAF con datos del Ministerio de Hacienda e INDEC.

- Un cepo que impide el normal funcionamiento del flujo de dinero y eso afecta fuertemente la llegada de inversiones.
- Alto gasto del Estado que ahoga la economía y hace inviable el país. Se estima que el 2023 va a terminar con un déficit del 15% sobre el PBI.
- La estabilidad política es baja.
- Políticamente hay un fuerte descreimiento en los políticos por parte de la población. El Anti peronismo es muy alto y se opta por lo nuevo, aunque no es suficiente. Elecciones de tercios es un reflejo de la situación del país donde nadie es favorito ni le sobra nada.
- Se naturalizó el no respeto de las instituciones, leyes. Esto conlleva un claro riesgo mayor por cambios de reglas inesperado y de la tasa requerida para cada proyecto de inversión.
- Fuerzas de seguridad diezmadas y con muy bajo o nulo apoyo político para hacer su trabajo

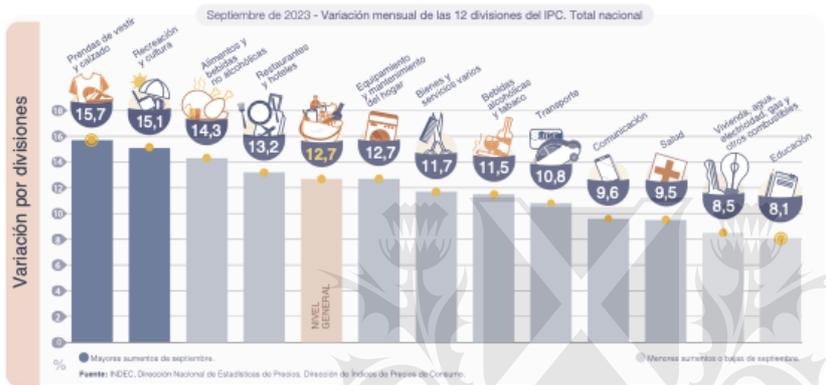
E (Economical)

- Tasa de desocupación 6.2% (Segundo trimestre 2023)
- Precios al consumidor 12,7% septiembre 2023 ¹⁸

¹⁸ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_2365B9BAB45D.pdf

Índice de precios al consumidor

Septiembre de 2023. Resumen ejecutivo

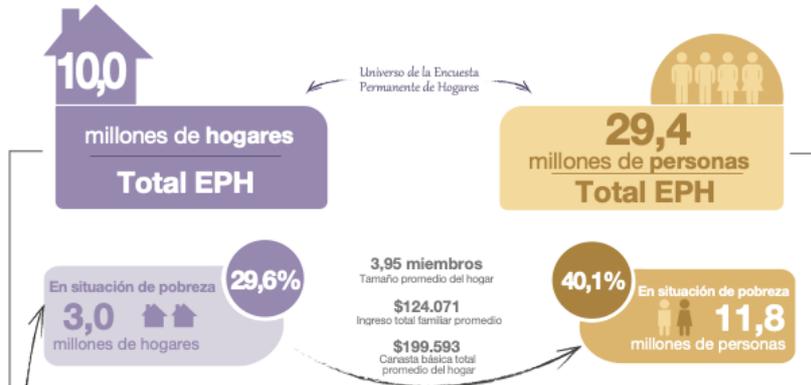


- Índice de producción 0,2%
- EMAE 1,3%
- Tipo de Cambio BCRA: ARS 350.-
- RIESGO PAIS ARGENTINA JPMORGAN EMBI+ 2469 puntos (09/11/2023). Esto incrementa directamente la dificultad de obtener recursos financieros y si los hubiera a un mayor costo.
- Población bajo la línea de pobreza (Primer semestre de 2023) ¹⁹

¹⁹ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_2326FC0901C2.pdf

Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos

Resumen ejecutivo del primer semestre de 2023



Evolución de la Deuda Pública USD 403836 Millones 88,4% en relación PIB. Es un nivel ya preocupante porque los servicios de la deuda ahogan el país y deja con poco margen para reducir impuestos y aliviar al sector privado. ²⁰

Evolución de la deuda bruta

Compartir en redes sociales

En el siguiente gráfico te mostramos la evolución de la deuda bruta en términos nominales y en porcentaje del producto del stock de deuda performing, atrasos y deuda elegible pendiente de reestructuración. Todo expresado en millones de dólares.



S (Social)

- Conflictividad social muy alta. Solo es necesario prender un fosforo para que explote.
- Atraso educativo que impacta en la formación de recursos humanos. Las pruebas PISA año tras año confirman esto

²⁰ <https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/graficos-deuda/evolucion-de-la-deuda-bruta>

- Argentina tiene 46.044.703 de habitantes (Censo 2022 Datos provisorios)
- Índice de pobreza 11,8 Millones de Habitantes (40,1%) según INDEC en septiembre 2023 para periodo 1er semestre 2023. Se proyectó que el mismo índice informe 44% para fin del 2023.

T (Technology)

- Automatización con mucha resistencia Sindical y presenta y bajo grado de avance en el país.
- Eficiencia de producción baja con relación a países industrializados
- Velocidad promedio de internet Móvil 23,44 (puesto 91 -5). ²¹ Este es un factor muy importante ya que nuestra propuesta requiere el servicio de internet para que el flujo de información fluya rápido y constante.
- INVAP de los pocos centros del país para destacar altamente por su aporte en el área de alta complejidad como energía nuclear, tecnología espacial, tecnología industrial y equipamiento médico y científico.

Móvil | Top 5 mundial y posición de Argentina

 Mobileidad d  Mbps

Fuente: Speedtest

#		País	Velocidad (Mbps)
1	-	United Arab Emirates	178.25
2	-	Qatar	174.56
3	+1	Norway	143.55
4	+2	Kuwait	135.63
5	-	Denmark	129.95
91	-5	Argentina	23.44

L (Legal)

- Alto nivel de burocrática que complica la operatoria diaria y que hace costoso su manejo. Empresas tiene departamentos enteros de Compliance con su respectivo costo. Este punto lo consideramos vital que el país pueda

²¹ <https://dplnews.com/argentina-cae-5-puestos-en-ranking-de-velocidad-movil-de-speedtest/>

simplificar los requerimientos para que los costos de preparar y cumplir no sean tan costosos.

- Leyes PRO empleados, en contra de las empresas. Industria del juico. Limita las inversiones.
- Una reestructuración laboral para actualizar el sistema de la República Argentina sería muy bienvenida para generar fuentes de trabajo genuino donde personas, empresas, el sistema jubilatorio por mayores aportantes muy necesario y la sociedad en su totalidad se verían beneficiados.
- Leyes anti-despido.
- Cambio de reglas de juego fomentan alto riesgo y altos retornos esperados para compensar la primera.
- Las leyes del defensa al consumidor existen, aunque no son tan efectivas como en otros países.

E (Enviromental)

- El clima como fuente de energía: Energía Solar, Energía Eólica, Biomasa son hoy una realidad para transformarlo en energía y sustituirla
- El clima está cambiando y generando muchos desafíos.
- En términos de reciclaje es difícil establecer un nivel debido, y cito, *“no hay uniformidad a nivel nacional en cuanto al tratamiento de la basura. Según cifras de la ONU, la cantidad de residuos reciclados en el país llega a apenas un 6%, siendo cifras similares a las de otros países de la región.”* ²²
- Rico en recursos naturales, así como bastos múltiples problemas medioambientales (Forestales, pesca, minerales, fósiles) aunque mucho potencial para explotarlos. ²³

²² https://www.clarin.com/ciudades/dia-reciclaje-cuanta-basura-genera-argentino-aud1enc14-ij0v3n_0_VRzEEUDdk.html#

²³ <https://www.ecologiaverde.com/principales-problemas-ambientales-en-argentina-2011.html>

5 FUERZAS DE PORTER (Michael Porter 1979)

Utilizamos la herramienta para entender dónde se encuentra TAKE&GO con relación a nuestros competidores, las amenazas, Poder de los clientes, Poder de los proveedores y potenciales sustitutos. ⁱⁱ



PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES:

Siendo una solución enfocada en el alimento y la falta de tiempo para consumirlos que conecta a las confiterías y restaurantes con los usuarios y no habiendo casi competencia en este nicho consideramos que no tienen demasiado poder de negociación.

- Van a ser muchos compradores que realizadas pequeñas transacciones.
- No existen muchos servicios que conecten consumidores con los comercios.
- Al no existir demasiadas propuestas en este sentido el cliente tendría un costo; el costo del perder tiempo al recurrir a locales típicos.

- Nos enfocamos en un pequeño grupo que valora la propuesta por tiempo y calidad, y esa es la clave, dentro del sector formal con un cierto poder adquisitivo.

Además, al intentar medir el poder de negociación de los clientes:

- El volumen de compra que efectúan los clientes es bajo
- Este tipo de servicio es limitado. Pueden sustituirlo por otros comercios tradicionales a costa del tiempo.
- En cuanto a las negociaciones no hay posibilidad alguna de negociar ya que son precios establecidos. El establecimiento pone el precio y el consumidor lo acepta o no.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES: Precisamos de Desarrolladores principalmente y del equipamiento/servicio para mantener la plataforma ONLINE.

- Concentración de proveedores: Nuestro mayor activo es la aplicación (Web, IOS and Google), los usuarios que nos eligen, así como los comercios. Desarrolladores de estas 3 tecnologías abundan.
- La clave es cuidar el conocimiento para minimizar el impacto de la rotación de los desarrolladores ya que son ellos los que tienen el conocimiento.
- En cuanto a la seguridad y redundancia y servicios en la nube puede que tengamos un desafío ya que no existen muchos proveedores en el mercado (Amazon, Azure y Oracle como principales jugadores).

Como lo medimos:

- Consideramos que la mano de obra calificada no sería un problema
- Si hay que gestionar cuidadosamente a las personas para que la organización no sufra, sino que crezca y sea un equipo sólido.
- En lo que respecta a los servicios en la nube, su seguridad y redundancia puede que sea limitado y tengamos limitaciones a la hora de negociar.

PODER DE NEGOCIACION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: Consideramos que no existe sustitutos sino competidores.

NUEVOS COMPETIDORES: Los nuevos competidores podrían ser: PedidosYa, Mercadopago, Rappi, Nespresso, Starbucks aunque no vemos que pueda llegar a suceder. Nuestro servicio complementa al de los comercios.

Estamos apuntando a un mercado específico y de nicho. Eventualmente nos podrían adquirir y sumar a sus plataformas ya existentes.

PODER DE COMPETIDORES EXISTENTES: No consideramos que tengamos competidores. El más cerca sería Starbucks. Eventualmente los primeros 3 podrían crear una división nueva y presionarnos para reducir los precios haciendo sinergia con su plataforma.

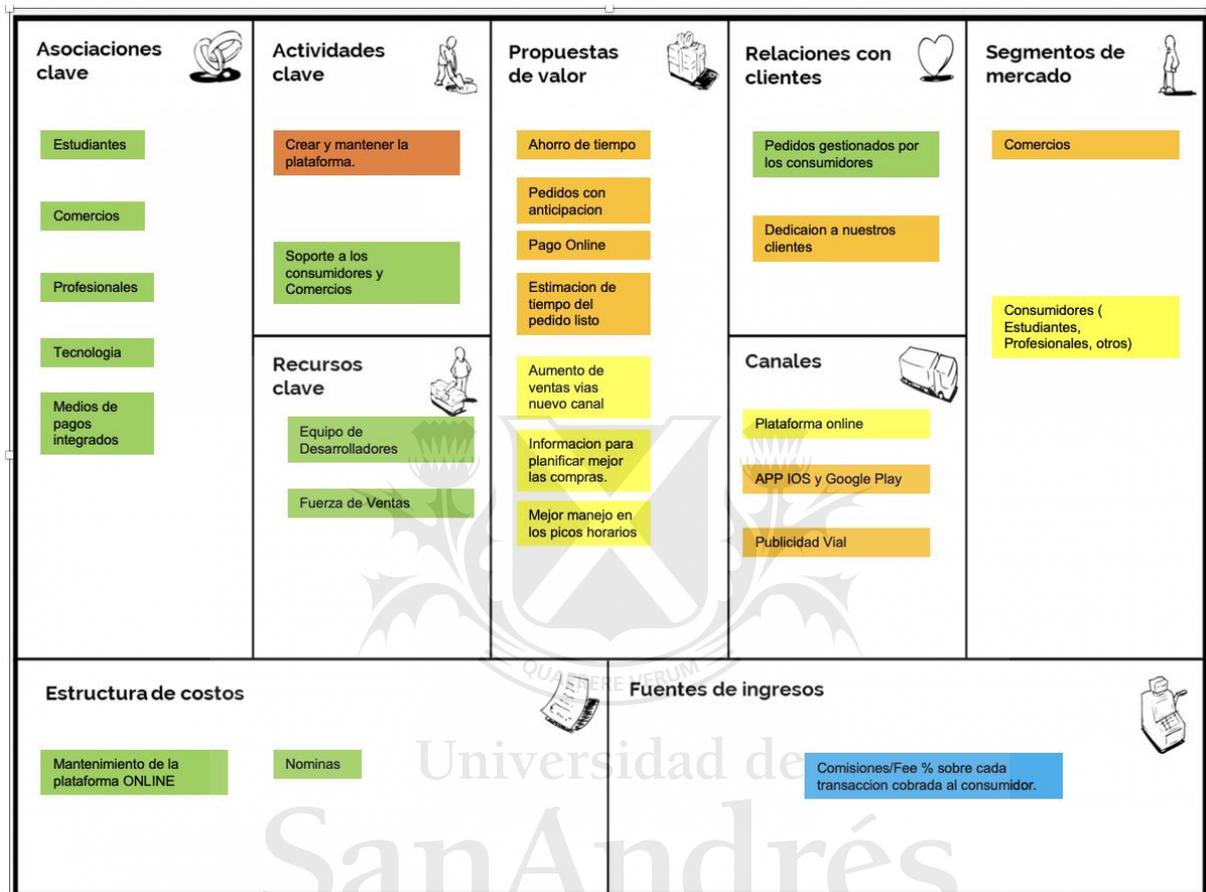


Universidad de
San Andrés

5. Modelo de Negocios

En este punto utilizaremos el modelo “Business Model Canvas” por Osterwalder (2005)

Business Model Canvas



Segmento de clientes

Nuestro segmento de mercado está separado en dos mercados principalmente, el Consumidor que es el que demanda el servicio a través de plataforma y el comercio que ofrece sus productos.

Asociaciones claves

Del lado de los Asociados Claves Estudiantes que cada día asisten a las distintas instituciones educativas. También tenemos a los profesionales que tiene que ir a sus oficinas a trabajar y quizás también asistir a otros compromisos en cada jornada

laboral. En el medio tenemos a los medios de pagos que consideramos clave como parte de nuestra solución para poder pagar los pedidos. Del otro lado están los comerciantes que son los que ofrecen sus productos.

Finalmente, la tecnología que es la base de nuestra propuesta a la problemática identificada.

Actividades claves

En este punto las actividades claves son Desarrollar y luego mantener la plataforma, dar soporte a nuestros 2 clientes importantes. Último y no menor atracción de clientes. Pero también trabajar para la atracción de clientes para garantizar que el proyecto crezca y tenga éxito. En este último punto el equipo de ventas y la atención al cliente y de Marketing serán los pilares de la estrategia a llevar a cabo.

Estructura de Costos

Como grandes costos identificamos el mantenimiento de la plataforma TAKE&GO y la nómina de empleados.

Recursos clave

Nuestra propuesta requiere de 2 recursos que consideramos claves: Equipo de desarrolladores para crear y mantener la plataforma y la fuerza de venta para conseguir a los comerciantes y los consumidores.

Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor identifica beneficios para 2 segmentos: Los Consumidores que le ofrecemos el ahorro de tiempo, pedidos con anticipación, pago online y la estimación de tiempo del pedido todo en el mismo proceso.

Para los Comerciantes les ofrecemos el aumento de ventas vía un nuevo canal de ventas, información de los pedidos para planificar mejor las compras y último y no menor mejor manejo en los picos horarios donde se concentra la demanda y estresa la estructura de los comercios.

Relaciones con Clientes

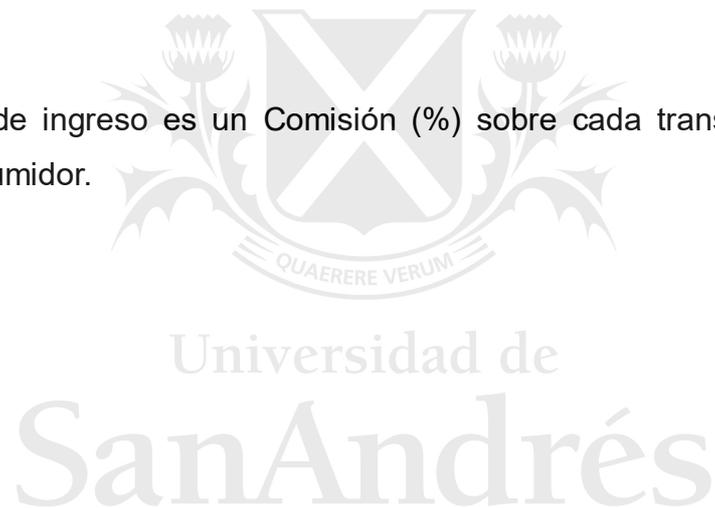
Identificamos 2 clientes: Los consumidores que son los que van a realizar los pedidos a través de nuestra plataforma y los comercios al que nos tenemos que dedicar para que la propuesta sea viable en el tiempo y solucionar cualquier impedimento.

Los Canales

Como canales definimos 3: Las plataformas de Apple y GooglePlay, Publicidad Vial y nuestra propia plataforma.

Vías de Ingreso

Nuestra fuente de ingreso es un Comisión (%) sobre cada transacción que será cobrada al consumidor.



6. Go to Market Plan

El modelo de ingresos y pricing propuesto es:

Nuestro **modelo de ingresos** va a estar basado en una **comisión por venta del 5%** que se cobra al consumidor al momento de realizar la transacción. Es un fee de servicio. En relación con otras aplicaciones, **PedidosYa**, sin servicio de delivery, cobra una comisión **mayor al 10% de venta**.

Los estrategia **ingresos** están calculados en base a una **adopción del 20%**, con un **ticket promedio de 3,5 dólar**.

Los **costos** tienen en cuenta el mantenimiento de los **servicios Cloud**, el **desarrollador de soporte**, y dos **sueldos** extra.

La estrategia de Marketing **adquisición de clientes** es:

Estrategia orientada a los consumidores:

Obtención:

- Publicidad Vial: Para promocionar nuestra propuesta y plataforma se deben publicitar en los mismos comercios mediante un banner, código QR para obtener fácilmente la app, etc. y publicidad estática en la vía pública.
- Descuento: Política de 50% OFF en la primera transacción efectuada.

Fidelización

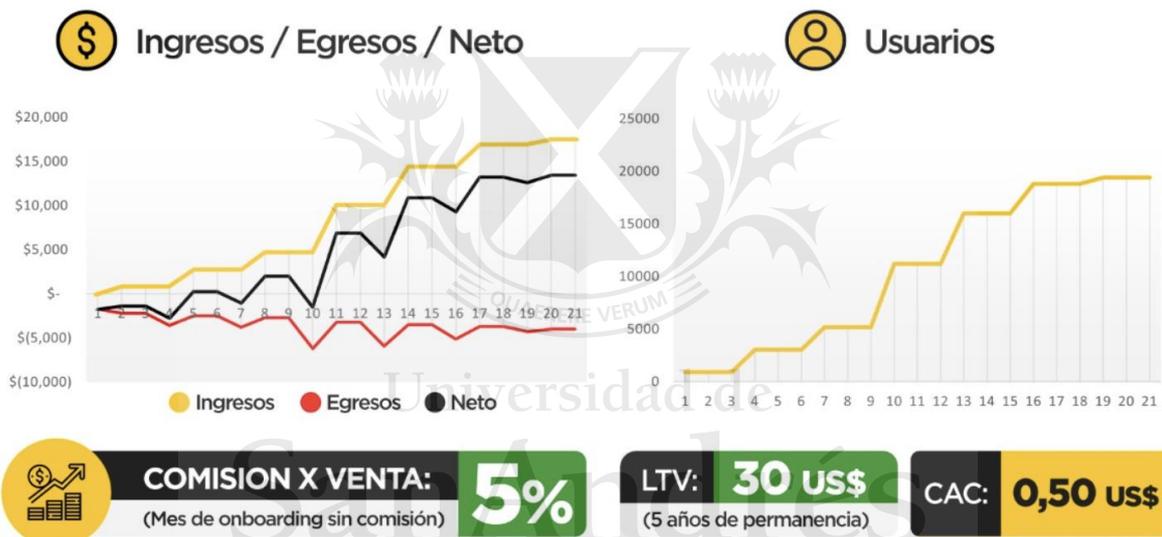
- Retención: Promociones de descuentos según la categoría de consumo.
- Feedback: Las encuestas de satisfacción nos permite obtener de manera directa como fue la experiencia y la calidad del proceso y así poder identificar de manera temprana cualquier tipo problema o falla.

Crecimiento:

- Ofrecer productos recomendados al realizar la compra para aumentar en el ticket promedio.

- Sugerencias: Enviar mensajes/notificaciones para motivar el consumo basado en los propios hábitos de cada consumidor.
- **El Lifetime Value (LTV) estimado en USD 10.- con 5 años de permanencia.**
El valor se calcula teniendo en cuenta a los estudiantes, pero también la permanencia promedio del empleado en la empresa.
- **6 meses sin comisión el primer mes** de ingreso al establecimiento.
- La publicidad va a ser por **códigos QR** en los establecimientos y en la vía pública.

Proyección de resultados / clientes



Estrategia orientada a los Comercios:

Con relación a la estrategia comercial con los comercios es distinta. Aquí entra en juego el equipo de ventas para sumarlos a nuestra propuesta y plataforma.

Obtención

La estrategia para traer a los comercios estará a cargo del equipo de ventas para ofrecerles nuestra propuesta con los comercios para incorporarlos a la plataforma y sobre nuestra política de soporte.

Los comercios que ya están incorporados serán parte de la estrategia para aportar referencias a los nuevos comercios.

En cuanto al soporte consistirá de atención online, telefónica, pero con un ejecutivo asignado para que la misma sea personalizada.

La estrategia de obtención contará con una DEMO de los clientes/consumidores potenciales que no compran por la falta de tiempo o no querer hacer largas filas en un periodo de 60 días.

Siguiendo la misma línea demostrar que se puede captar consumidores potenciales, sin saturar al mismo tiempo la estructura de empleados. La propuesta es una evaluación limitada, en una primera etapa para luego salir al mercado administrando las cantidades ofrecidas. Esto es posible gracias a la flexibilidad de la aplicación y su algoritmo a la vez que sea calcula el ETA teniendo en cuenta la ubicación del consumidor y el tiempo requerido para preparar los distintos productos.

Mantenición

Servicio: La estrategia de fidelización con los comercios es a través de un servicio de atención al cliente de muy buen nivel.

Rebate: Objetivos de ventas mensuales/anuales gratificados con un Crédito del 30% del total de las comisiones cobradas.

Crecimiento

El plan inicial consiste en lanzar el servicio en las confiterías y restaurantes de los principales centros urbanos y de transporte de la Ciudad de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires de tal manera lanzamos de una manera controlada nuestra propuesta y a la vez podemos analizar el feedback para ajustar las potenciales fallas o repercusiones no deseadas.

En una 2da etapa consiste cubrir toda la Ciudad de Buenos Aires y comenzar la expansión a las ciudades del interior del país: Rosario, Córdoba, Mendoza sumado a la experiencia ya obtenida con todas las referencias de los comercios que ya aceptaron ingresar a nuestra plataforma.

3era etapa: Regionalizar la propuesta en América Latina. Potenciales países Chile y Brasil.

Plan de Marketing

Decidimos utilizar el modelo de Marketing Mix, de Jerome McCarrthy (1960) para poder analizar el posicionamiento marcario y el reconcomiendo.

PRODUCTO

TAKE&GO se presenta en sociedad para ofrecer una la posibilidad de pedir tu desayuno, almuerzo, merienda o cena con anticipación y así ganar en tiempo que personas no poseen. Los pedidos se realizarán atrás de TAKE&GO APP que conecte a los consumidores con los comercios. El beneficio para el consumidor es optimizar el tiempo de espera y para el COMERCIANTE canalizar mayores ventas que antes no eran posible.

Es una necesidad validada a una problemática existente donde la mayor razón

PRECIO

Establecimos el precio de cada servicio es del 5% de la venta que desea consumir, lo ordena y paga en el mismo proceso. Creemos que es una propuesta muy difícil de igualar inclusive mejorar.

La comisión es super competitiva y nos permite posicionarnos en un lugar muy atractivo para los comerciantes para adoptar nuestra plataforma y canal de venta.

Por ejemplo, PEDIDOSYA cobra más del 10% de comisión de venta.

PLAZA

Principalmente TAKE&GO comenzará a operar en el Gran Buenos Aires y al ser un canal de venta Online (APP, Web) no tendría impedimento para expandirse.

Las principales zonas donde vamos a comenzar a trabajar con Capital Federal, Zona Norte, Zona Sur, Zona Oeste.

La siguiente etapa está prevista expandirlo a Rosario, Santa Fé, Córdoba, Mendoza.

La forma de captar a los comerciantes será interna, pero también contrataremos una agencia de marketing para que nos ayude en esa tarea a cambio de una comisión de y un REBATE BONUS en caso de cumplir un cierto objetivo.

PROMOCIÓN

La estrategia de promoción apuntará a la falta de tiempo y la importancia de alimentación para rendir al máximo como conector. Concientización será uno de los focos para llamar la atención.

En el lanzamiento y como ya se mencionó se ofrecerá el 1er mes sin comisión al comerciante y al consumidor un 50% de descuento en la primera compra.

El presupuesto de inversión en Marketing será acotado ya que la mayor parte de la inversión se destinará, inicialmente, al desarrollo de la plataforma.



7. Recursos, procesos y plan operativo del negocio.

Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma

Con la problemática y solución identificada se basará el desarrollo de la plataforma en todos sus aspectos:

- Dimensionar los requerimientos necesarios para brindar el servicio sin interrupciones. Aquí se analizó tener servidores on-premise u on-cloud. Se priorizo la opción de servicio on-cloud por 2 cuestiones principales: Limitación de Capital y la escalabilidad que se paga por demanda y disponibilidad de nuevas funciones.
- En cuanto al desarrollo de la plataforma y todas sus funcionalidades quedaran a cargo de los equipos de desarrolladores in-house según el Blue Print Initial definido previamente.
- Un equipo de Calidad que asegure la calidad de la plataforma en cuanto a sus procesos, funcionalidad y no mejor con respecto a su performance.
- Por último, un equipo de mantenimiento de la plataforma que corrija los errores que puedan surgir.

Recursos

- Equipo de desarrolladores
- Equipo de Ventas

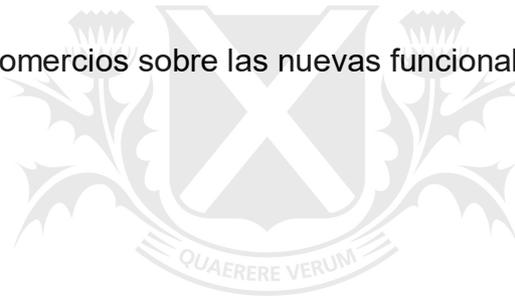
Soporte al cliente Post Venta

- Soporte dedicado al servicio de atención para brindar soporte a consulta, así como errores d la plataforma o del proceso definido versus la realidad.

- TAKE&GO Adoptará ServiceNow!²⁴ para manejo de incidentes y requerimientos.
- Monitoreo de la satisfacción del del cliente en relación al CONSUMIDOR como el COMERCIANTE.
- Liberarse sucesivos raleases para corregir, mejorar y ofrecer nuevas funcionalidades.

Comerciantes

- La atención al cliente es fundamental para que los COMERCIANTES se sientan atendidos y no por el contrario sea un dolor para ellos.
- Visitas frecuentes por nuestro equipo de ventas para saber cómo están, sobre sus necesidades
- Capacitar a los comercios sobre las nuevas funcionalidades liberadas



Universidad de
San Andrés

²⁴ <https://www.servicenow.com>

8. Implementación del negocio

Para implementar la plataforma pensamos desagregar el proyecto en WAVES para poder trabajar enfocado y al finalizar corregir los errores que puedan surgir. Luego de pensarlo y discutirlo en profundidad lanzamos la aplicación sin antes tener una prueba piloto con un número mínimo de CONSUMIDORES y COMERCIANTES.

Plan de desarrollo de la plataforma

Etapas/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	
Proceso de pedidos	■					■												
Interfaz de Comercios						■												
Interfaz de Usuarios										■				■				
Reporte de Estadísticas														■				

Implementación

Se planifico la etapa del desarrollo en 4 etapa principales: Proceso de pedidos, Interfaz de Comercios, Interfaz de Usuarios, Reporte de Estadísticas de Consumo.

Etapa 1: Proceso de Pedidos (5 meses)

El Consumidor podrá realizar el pedido, pagar y recibir la notificación de los pedidos. Para el comercio tendrá un dashboard de los pedidos que están en condiciones de realizar con la hora que tiene que estar listo. En esta etapa piloto no hay diseños implementados sino hasta la etapa 2 y 3.

Etapa 2: Desarrollo de los módulos de Comercio (4 meses)

En la esta etapa no se saldrá masivamente a producción, sino que aplicaremos el MVP enfocado en la sección de pedidos con un número limitado de CONSUMIDORES y la Confitería **Usina Cafetera** ²⁵. Seleccionamos a esta cadena de ya que dispone de 7 confiterías en CABA y Provincia de Buenos Aires.

En esta etapa se desarrollará toda la interfaz Web, IOS y del comerciante, el look and feel, desarrollo a fondo, perfeccionamiento y correcciones de errores.

²⁵ <https://www.usinacafetera.com.ar>

Etapa 3: Interfaz Consumidor (4 meses)

En esta etapa estará enfocada en toda la interfaz del lado del Consumidor, desarrollar todo el look and feel, sus funcionalidades. También se abrirá la aplicación a todos los usuarios para que realicen pedidos en la Confitería mencionada en todas sus sucursales para testear su funcionamiento, testear el volumen de datos, la performance de la plataforma ante el incremento de usuarios.

Etapa 4: Reporte de Estadísticas (4 meses)

En la última etapa se desarrollará las estadísticas de consumo tanto para el CONSUMIDOR como para el COMERCIANTE que les permitirá analizar el comportamiento del mismo.

El usuario podrá analizar para ahorrar dinero y el COMERCIANTE podrá analizar qué es lo que más vende y en base a eso realizar mejor sus compras y los picos de pedidos para ser más eficiente y estar mejor preparado.

Crecimiento

Una vez concluida la etapa piloto en la **Usina Cafetera** comenzaremos incorporar más cadenas de Café, pero también Restaurantes dentro del ámbito de la Capital Federal y Provincia de Buenos Aires.

El primer año nos vamos a enfocar en 2 zonas; Retiro y Congreso que son de las zonas más pobladas del país.

A partir del segundo año comenzamos la expansión en CABA y Provincia de Buenos Aires en las zonas de Palermo, San Isidro, Martínez, Belgrano y Flores.

Zonas	Año
Retiro	1
Congreso	1
Palermo	2
San Isidro	2
Martinez	2
Belgrano	2
Constitucion	2
Once	3
Liniers	3
Vicente Lopez	3
Caballito	3
AMBA completo	4
Rosario	4
Cordoba	4
Santa Fe y Mendoza	5

En el tercer año esperamos avanzar con las zonas de Belgrano, Caballito, Vicente López y San Martín. Esperamos terminar cubriendo la totalidad del AMBA para el año 4 mientras en paralelo comenzamos a brindar el servicio en las zonas de Rosario, Córdoba y el quinto año Santa Fé y Mendoza.

Este es nuestro plan pensado para expandirnos, pero puede estar sujeto a modificaciones que creamos necesarias en beneficio del proyecto ya que esperamos que durante la implementación surjan aprendizajes.

Estructura operativa

Nuestra estructura operativa en relación a la estructura organizativa y de nóminas es de la siguiente forma:

Puesto	Costo por posición				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO (co-fundador)	\$ 15.000,00	\$ 17.500,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00
CFO (co-fundador)	\$ 15.000,00	\$ 17.500,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00
COO (co-fundador)	\$ 15.000,00	\$ 17.500,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00
Diseñador	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Desarrollador	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00	\$ 120.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
Ventas	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Atención al Cliente	\$ 15.000,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 30.000,00
Administración		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Total Nóminas	\$ 160.000,00	\$ 230.000,00	\$ 347.500,00	\$ 402.500,00	\$ 470.000,00

En el **primer año** validaremos la solución con la Cadena de Café ya mencionada con una cantidad de usuarios/CONSUMIDORES limitados. En cuanto a la estructura de empleados dividimos en 3 áreas: Desarrollo, Ventas y Administración.

El área de Desarrollo tendrá 1 diseñador y 1 Ingeniero desarrollador. El área de ventas estará compuesta por 2 vendedor. Finalmente, el área de Administración la cubrirá el CFO (co-fundador) y 2 empleados para atención al cliente.

Queremos soportar con énfasis que estamos para atender a nuestros comercios con la mejorar calidad posible frente a la competencia y es parte de la estrategia de captación, retención y crecimiento de la propuesta.

Para el **segundo año** se contratará un desarrollador adicional, un empleado de desarrollo como un empleado para el área de atención al cliente. Por último, el CFO tendrá una persona a su cargo en el área de administración.

Para el **tercer año** un tercer desarrollador, 2 personas más en el área de ventas.

En el **cuarto año** sumaremos a 1 desarrollador extra y 1 empleado más para el área de administración.

Finalmente, para el **quinto año y ultimo del plan inicial** terminaremos con 1 empleados extra: 1 empleado más en atención al cliente.

La empresa operara desde unas oficinas acorde al tamaño de los empleados en la Zona de Saavedra que está en línea para cubrir Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.

9. Equipo emprendedor, estructura directiva Equipo Emprendedor

Nuestra estructura Directiva organizacional está compuesta por 4 profesionales de vasta experiencia para implementar este proyecto de servicios. La combinación de los diferentes aporta lo necesario para el éxito de este desarrollo. Los integrantes son:

Sebastián Deuteris (CEO): Ingeniero en Informática y candidato de MBA en Universidad de San Andrés. Posee una excelente experiencia como consultor de software y liderazgo de equipos ágiles. Persona muy dedicada en lo que hace con excelente manejo de personas. Estará a cargo del área de desarrollo de Producto y de la plataforma.

Gaspar Federico Cetuné (CFO): Licenciado en Administración y candidato de MBA en la Universidad de San Andrés. Desempeñando su rol de Consultor SAP en Finanzas, con más de 15 años de experiencia, enfocado en temas de Legales/Impositivos para estar alineados con los requerimientos, Arquitectura de Sistemas y lidiar con Gobiernos. Estaré a cargo del área Financiera, Administración, así como comercial.

(CCO): La posición está vacante al momento. La misma estará enfocada en la parte de ventas y estrategias de marketing ya que el crecimiento es vital para el éxito del proyecto. Lo concreto es que la posición estará muy cerca del CEO y del diseñador, así como los vendedores.

10. Resultados económicos/financieros y requerimientos de inversión Contexto macros y microeconómico

Contexto macro y microeconómico

A continuación, vamos a realizar un análisis de algunas variables importantes de la macroeconomía que se deben tener en cuenta en el proyecto.

POST COVID-19

La economía Global está volviendo a la normalidad, aunque han quedado huellas post Pandemia.

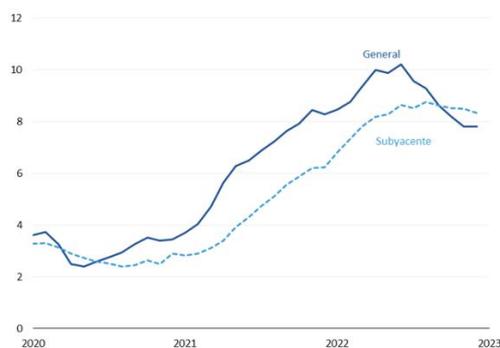
Los Estados incrementaron sus gastos para afrontar la emergencia sanitaria sin grandes y cubrir sus necesidades. En parte el contexto de baja demanda de dinero dada la incertidumbre facilito la situación a los Gobiernos.

La inflación en promedio en América Latina Comienza a descender a rangos más aceptables, a excepción de Argentina, pero aun quedo mucho trabajo por realizar y el camino no está exento de riesgos como bien nos ayuda a comprender este papel del FMI realizado por **Gustavo Adler, Nigel Chalk, Anna Ivanova**. Esto se suma a un crecimiento lento en la región con sus correspondientes tensiones sociales. ²⁶

La inflación está meranmdo lentamente

El retorno de la inflación a las metas fijadas por los bancos centrales en América Latina será un proceso largo y sujeto a riesgos.

(Inflación en AL-5, variación porcentual interanual)



Fuentes: Autoridades nacionales, Haver Analytics y cálculos del personal técnico del FMI.
Nota: AL-5 es el promedio ponderado por el PIB en función de la paridad del poder adquisitivo de Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Perú se refiere a Lima.

IMF

²⁶ <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/02/01/latin-america-faces-slowing-growth-and-high-inflation-amid-social-tensions>

Tipo de Cambio Multilateral

El tipo de cambio de Argentina se encuentra al 3 de diciembre de 2023 en ARS 360,68.- Analizando el TCRM relativo esto implica un valor de 83,91 a diciembre 2023 y se podrían considerar pisos históricos previos a devaluaciones de la moneada. ²⁷



La inflación proyectada para el 2023 será en el rango del 210% al 220%

Universidad de San Andrés

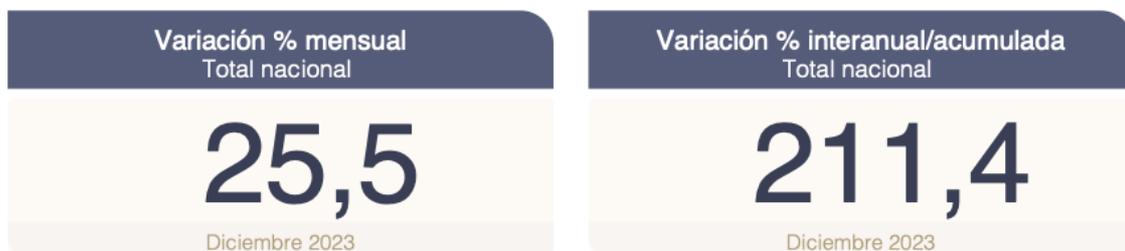
indec

Índices de precios

Buenos Aires, 11 de enero de 2024

Índice de precios al consumidor

Diciembre y año 2023. Resumen ejecutivo



²⁷ https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Indices_tipo_cambio_multilateral.asp

Según los analistas de Moddy's la expectativa de inflación podría remontarse hasta 350% en 2024, que podría implicar aumento de la inflación mensual de más de 25%.

28

Nuestros costos están, en gran parte, indexados al dólar porque los que un aumento del tipo de cambio nos generaría un aumento en nuestros costos, pero, nuestros ingresos están en pesos lo cual podría dar una situación de stress en nuestra ecuación de ingresos sobre todo si el consumidor no se muestra tan flexible ante el aumento de los precios.

El Riesgo país, **JPMorgan EMBI+**, a principios de diciembre 2023 se encuentra en 1923 puntos.²⁹

Según el Banco Mundial “se espera que el impacto de una sequía devastadora resulte en una caída del 2,5% en 2023.”³⁰

Modelo de generación de Beneficios

Ingresos

La generación de ingresos se dará por el 5% de cada transacción que se produzca a través de nuestra plataforma que se le cobrará al consumidor.

La plataforma comenzará a ofrecer los servicios a partir del 1 de junio del 2024.

INGRESOS	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad de Consumidores	172500	387500	577500	2727500	3627500
Transacciones Anuales	138000	448000	1092000	2644000	5084000
Ticket Promedio	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
TOTAL	\$ 97.650,00	\$ 613.200,00	\$ 1.407.000,00	\$ 2.905.000,00	\$ 8.421.000,00

²⁸ <https://en.mercopress.com/2023/10/06/moody-s-foresees-argentina-s-future-between-bad-and-worse#:~:text=Moody%27s%20analysts%20expect%20inflation%20to,is%5D%20a%20change%20of%20government.>

²⁹ <https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais>

³⁰ <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

A continuación, los parámetros que utilizamos para realizar las estimaciones:

Estimamos un promedio de 2 días por semana como un pronóstico conservador de las personas que van a cursar y trabajar a la oficina por semana. En el caso de los trabajadores la principal razón, el home working.

Eso nos da 8 días por mes y esto durante 10 meses teniendo en cuenta feriados, licencias y vacaciones.

En cuanto al ticket promedio de compra \$3,5.

Días trabajo y cursada	8
Usos por días	1
Ticket Promedio	3,5
Fee %	5%
Meses	10

Costos variables y fijos del negocio

Costos Fijos

Los costos fijos están constituidos por la nómina de empleados, recursos externos, los servicios para mantener ON-LINE la plataforma y el alquiler de oficinas.

En línea con el capítulo 8 “Implementación del negocio” a continuación detallamos los costos fijos:

Puesto	Empleados por posición				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO (co-fundador)			1		
CFO (co-fundador)			1		
COO (co-fundador)			1		
Diseñador	1	1	1	1	1
Ingeniero	1	2	3	4	4
Ventas	1	2	3	3	4
Atención al Cliente	2	3	3	3	4
Administración	0	1	1	2	2
Total Empleados	8	12	14	16	18
Crecimiento		50%	17%	14%	13%

Puesto	Costo por posición				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO (co-fundador)	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00
CFO (co-fundador)	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00
COO (co-fundador)	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00
Diseñador	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Desarrollador	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00	\$ 120.000,00	\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
Ventas	\$ 36.000,00	\$ 72.000,00	\$ 108.000,00	\$ 108.000,00	\$ 144.000,00
Atención al Cliente	\$ 12.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 24.000,00
Administración		\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Total Nóminas	\$ 128.000,00	\$ 232.500,00	\$ 353.500,00	\$ 401.000,00	\$ 503.000,00

GASTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio Cloud	7500	15000	35000	40000	50000
Oficina	17500	17500	17500	25000	25000
Asesores Externos	2000	5000	7500	7500	10000
Costo Fijos Total	\$ 187.000,00	\$ 267.500,00	\$ 407.500,00	\$ 475.000,00	\$ 555.000,00

Costos Variables

Se encuentran principalmente las Comisiones Financieras por procesar los pagos, Descuentos y Promociones como parte de ingreso y fidelización del consumidor y la Publicidad Digital y en la vía Pública. También las publicidades en la vía pública, los comercios como así también la publicidad online.

COSTO VARIABLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones Financieras (10%)	9765	61320	140700	290500	842100
Descuentos y Promociones	48825	275940	422100	581000	1263150
Publicidad	50000	75000	100000	150000	150000
Costo Variable	\$ 108.590,00	\$ 412.260,00	\$ 662.800,00	\$ 1.021.500,00	\$ 2.255.250,00

Cuadro de resultado

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos					
Ventas	\$ 353.850,00	\$ 1.147.300,00	\$ 2.489.900,00	\$ 3.521.000,00	\$ 8.407.000,00
Total de Ventas	\$ 353.850,00	\$ 1.147.300,00	\$ 2.489.900,00	\$ 3.521.000,00	\$ 8.407.000,00
Costos de Ventas					
Gastos Financieros (10%)	\$ 35.385,00	\$ 114.730,00	\$ 248.990,00	\$ 352.100,00	\$ 840.700,00
Total Costo de Ventas	\$ 35.385,00	\$ 114.730,00	\$ 248.990,00	\$ 352.100,00	\$ 840.700,00
Margen Bruto	\$ 318.465,00	\$ 1.032.570,00	\$ 2.240.910,00	\$ 3.168.900,00	\$ 7.566.300,00
Costos operativos					
Servicio Cloud	\$ 7.500,00	\$ 15.000,00	\$ 35.000,00	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00
Nóminas	\$ 128.000,00	\$ 232.500,00	\$ 353.500,00	\$ 401.000,00	\$ 503.000,00
Oficina		\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Asesores Legales	\$ 2.000,00	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 25.000,00
Estrategia de Marketing	\$ 276.925,00	\$ 823.650,00	\$ 896.970,00	\$ 854.200,00	\$ 1.411.050,00
Total Costos operativos	\$ 414.425,00	\$ 1.098.650,00	\$ 1.317.970,00	\$ 1.335.200,00	\$ 2.014.050,00
EBIT	\$ (95.960,00)	\$ (66.080,00)	\$ 922.940,00	\$ 1.833.700,00	\$ 5.552.250,00
IVA Débito (21%)	\$ (66.877,65)	\$ (216.839,70)	\$ (470.591,10)	\$ (665.469,00)	\$ (1.588.923,00)
IVA Crédito (21%)	\$ 87.029,25	\$ 230.716,50	\$ 276.773,70	\$ 280.392,00	\$ 422.950,50
Posición IVA	\$ 20.151,60	\$ 13.876,80	\$ (159.789,00)	\$ (385.077,00)	\$ (1.165.972,50)
Ingresos Brutos IIBB (3,5%)	\$ (12.384,75)	\$ (40.155,50)	\$ (87.146,50)	\$ (123.235,00)	\$ (294.245,00)
Resultados antes de Impuestos Ganancias	\$ (88.193,15)	\$ (92.358,70)	\$ 676.004,50	\$ 1.325.388,00	\$ 4.092.032,50
Impuesto a las Ganancias IIGG (35%)	\$ 30.867,60	\$ 32.325,55	\$ (236.601,58)	\$ (463.885,80)	\$ (1.432.211,38)
Resultado Neto	\$ (57.325,55)	\$ (60.033,16)	\$ 439.402,93	\$ 861.502,20	\$ 2.659.821,13

Flujo de Fondos

Cuando analizamos el flujo de fondos, el proyecto requiere de una inversión una inversión en el primer año de \$194.522.- y para el segundo año de \$45.098.- dando un total de \$239.620.-

Flujo de Fondos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
EBITDA	\$ (95.960,00)	\$ (66.080,00)	\$ 922.940,00	\$ 1.833.700,00	\$ 5.552.250,00	
Impuestos operativos			\$ (459.583,72)	\$ (644.686,77)	\$ (1.897.696,50)	
NOPAT	\$ (95.960,00)	\$ (66.080,00)	\$ 463.356,28	\$ 1.189.013,23	\$ 3.654.553,50	\$ 3.837.281,18
FFL	\$ (95.960,00)	\$ (66.080,00)	\$ 463.356,28	\$ 1.189.013,23	\$ 3.654.553,50	\$ 3.837.281,18
VR FFL					\$ 11.628.124,77	
FFL+VR	\$ (95.960,00)	\$ (66.080,00)	\$ 463.356,28	\$ 1.189.013,23	\$ 15.282.678,27	
Tasa de descuento	38,00%	38,00%	38,00%	38,00%	38,00%	
Valor Actual FFL	\$ (95.960,00)	\$ (47.884,06)	\$ 176.310,34	\$ 327.846,34	\$ 3.053.542,99	
Capital Requerido USD	\$ (95.960,00)	\$ (66.080,00)				
Capital Requerido USD		\$ (162.040,00)				

TAKE&GO está legalmente constituida como una S.A. y puede ofrecer participación accionaria a quien realice los aportes de capital ya que podemos demostrar la viabilidad del proyecto. El break-even se dará a partir del tercer año.

La TIR proyectada es de 294% y la VAN del proyecto es de \$3.291.424,85.-

TIR	293,97%	TIR	>	K
VAN	\$ 3.291.424,85	293,97%	>	38%

Para financiar el proyecto inicial se definió que el 100% será aportado por los CO-Founders de su propio capital.

11. Condiciones para la viabilidad de negocio Viabilidad financiera del negocio

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Nuestra propuesta no está exenta de riesgos. Observamos que el éxito del proyecto implica una fuerte capacitación inicial y luego mantenerla con el personal de nuestros comercios adheridos. No tenemos experiencia del rubro gastronómico, pero si en tecnología y manejo financiero. Por qué lo estamos abiertos a tener un experto del rubro gastronómico como también un co-founder que aporte no solo capital sino el Know-how que nosotros no tenemos.

En cuanto a la situación económico de la Argentina el 2023 terminará en un año difícil con una inflación que rondará 210-230%. Se estima que para 2024 pueda alcanzar 350%, caída de la actividad económica producto del ajuste que el nuevo Gobierno va a realizar. Esto nos lleva a pensar que podemos esperar que el consumo pueda disminuir y el ticket promedio verse impactado.

Análisis de sensibilidad de escenario PESIMISTA y OPTIMISTA desde el escenario BASE y estos fueron los resultados con modificación de pequeñas variables:

PESIMISTA

Días de trabajo y cursadas por mes: **De 8 a 6 días**

Ticket promedio: **USD 3,5 a 3**

Resultado: **Capital requerido: USD 361.005,88.-**

TIR 131,76% | VAN 805.931.-

OPTIMISTA

Días de trabajo y cursadas por mes: **De 8 a 10 días**

Ticket promedio: **USD 3,5** (se mantiene)

Resultado: **Capital requerido: USD 361.005,88.-**

TIR 227,13% | VAN 2.787.918,13.-

La cantidad de días de trabajo y cursada influye significativamente en la relación de usuarios y transacciones si se espera que tenga una cierta consistencia.

Los Break-even se mantienen a partir del 3er año. Esto se puede analizar detalladamente en el anexo

Aspectos Legales y Regulatorios

La estructura societaria será una S.A. (Sociedad Anónima) ya que esperamos manejar gran volumen de negocios, eventualmente estar preparados para hacer un OPA (Oferta pública de acciones) en BYMA (Bolsa y Mercados Argentinos) y NYSE (New York Stock Exchange) a largo plazo como fuente de captación de capitales para asegurar el crecimiento.

Universidad de
San Andrés

12. Fuentes y Bibliografía

David A. Aaker (1996) (Building Strong Brands, David A. Aaker

SUNIL GUPTA (2011) “Segmentación y Alcance”,

Alexander Osterwalder (2005), “Business Model Generation”

Alexander Osterwalder (2014), “Value Proposition Design”

Michael Porter (1979), “Fuerzas de Porter”

Jerome McCarthy (1960), 4P Marketing Mix Basic Marketing

<https://valleywisehealth.org/es/blog/la-importancia-de->

<https://hipertextual.com/2017/02/colas-teoria>

https://es.wikipedia.org/wiki/Agner_Krarup_Erlang#cite_ref-3

<https://www.portafolio.co/opinion/gabriel-vallejo-lopez/problema-filas-94960>

[https://www.xataka.com/otros/agilizar-colas-uno-desafios-inesperados-esta-crisis-](https://www.xataka.com/otros/agilizar-colas-uno-desafios-inesperados-esta-crisis-asi-puede-tecnologia-ayudar-a-reducir-tiempo-espera)

[asi-puede-tecnologia-ayudar-a-reducir-tiempo-espera](https://www.xataka.com/otros/agilizar-colas-uno-desafios-inesperados-esta-crisis-asi-puede-tecnologia-ayudar-a-reducir-tiempo-espera)

Michael Porter - <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

Francisco Aguilar (1967) - <https://wokiconsulting.com/blog/que-es-un-analisis-pestel/>

[https://www.ceupe.com/blog/como-entender-el-segmento-del-mercado-](https://www.ceupe.com/blog/como-entender-el-segmento-del-mercado-objetivo.html?dt=1698428131281)

[objetivo.html?dt=1698428131281](https://www.ceupe.com/blog/como-entender-el-segmento-del-mercado-objetivo.html?dt=1698428131281)

[https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/sint](https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/sintesis)

[esis](https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/sintesis)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_total_urbano_02_24BD4906E91E.pdf

<https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2021-](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2021-2022_sistema_universitario_argentino_-_ok.pdf)

[2022_sistema_universitario_argentino_-_ok.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2021-2022_sistema_universitario_argentino_-_ok.pdf)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_total_urbano_02_24BD4906E91E.pdf

[https://eleconomista.com.ar/economia/casi-mitad-personas-trabajan-caba-viven-](https://eleconomista.com.ar/economia/casi-mitad-personas-trabajan-caba-viven-gran-buenos-aires-)

[n34369#:~:text=Para%20dimensionar%20el%20mercado%20laboral,por%20residentes%20en%20el%20conurbano.](https://eleconomista.com.ar/economia/casi-mitad-personas-trabajan-caba-viven-gran-buenos-aires-n34369#:~:text=Para%20dimensionar%20el%20mercado%20laboral,por%20residentes%20en%20el%20conurbano.)

<https://www.latecla.info/134456-el-mapa-bonaerense-del-empleo>

<https://www.infobae.com/economia/2023/09/03/siempre-para-arriba-en-los-ultimos-26-anos-la-presion-tributaria-aumento-mas-de-50-en-la-argentina/#:~:text=En%202023%2C%20la%20carga%20fiscal,aumento%20del%2051%2C1%25>.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_2365B9BAB45D.pdf

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_2326FC0901C2.pdf

<https://dplnews.com/argentina-cae-5-puestos-en-ranking-de-velocidad-movil-de-speedtest/>

https://www.clarin.com/ciudades/dia-reciclaje-cuanta-basura-genera-argentino-aud1enc14-i0v3n_0_VRzEEUDdk.html#

<https://www.ecologiaverde.com/principales-problemas-ambientales-en-argentina-2011.html>

<https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/02/01/latin-america-faces-slowing-growth-and-high-inflation-amid-social-tensions>

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Indices_tipo_cambio_multilateral.asp

<https://en.mercopress.com/2023/10/06/moody-s-foresees-argentina-s-future-between-bad-and-worse#:~:text=Moody%27s%20analysts%20expect%20inflation%20to,is%5D%20a%20change%20of%20government>.

<https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais>

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Ministerio de Educación Argentina <https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/educacion>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) <https://www.indec.gob.ar>

Banco Central de la República Argentina (BCRA) <https://www.bcra.gob.ar>

Ministerio de Economía, <https://www.argentina.gob.ar/economia>

Banco Mundial (BM) <https://www.bancomundial.org/es/home>

Fondo Monetario Internacional (FMI)

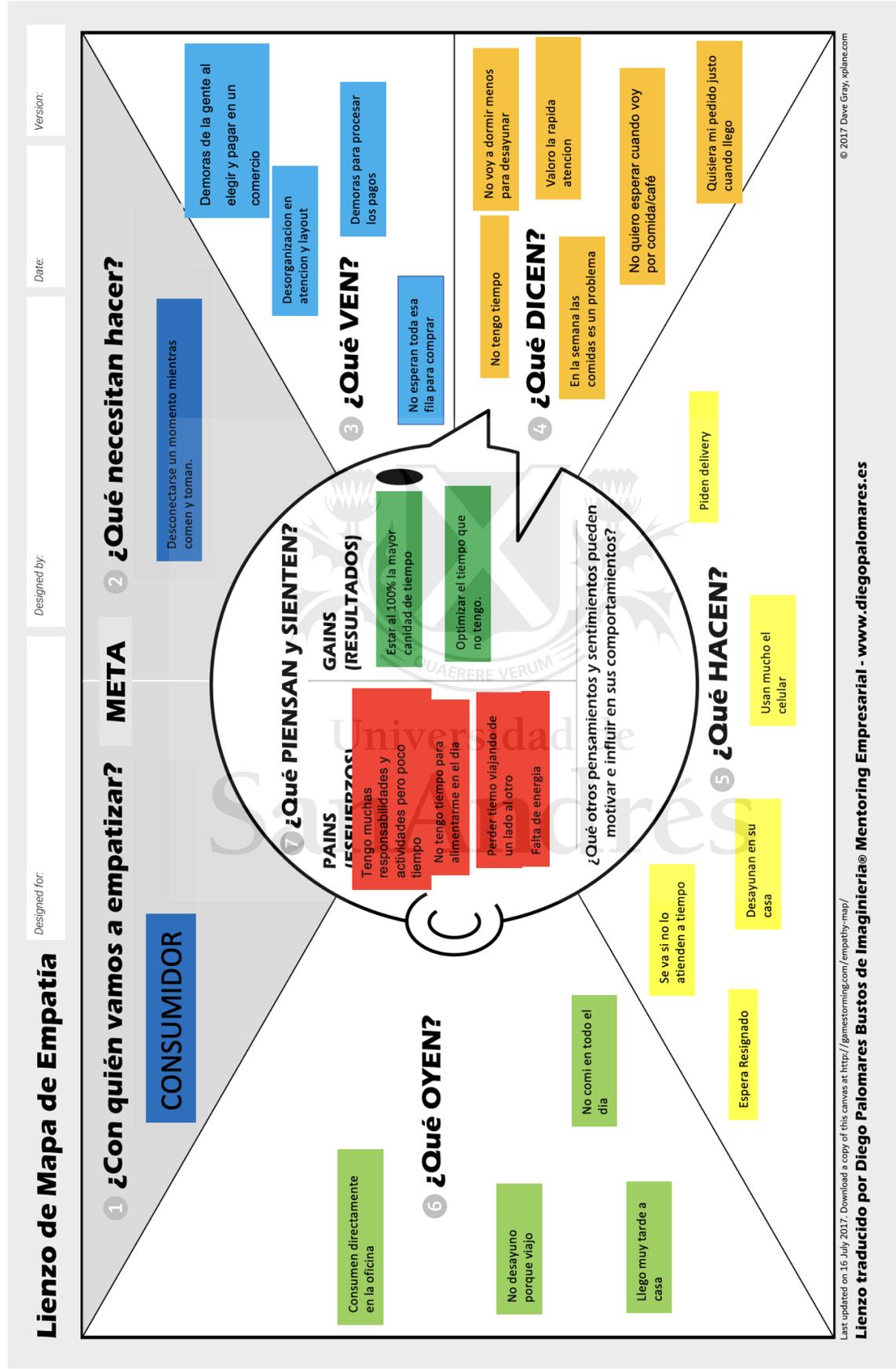
Diario La Nación <https://www.lanacion.com.ar>

Diario Infobae <https://www.infobae.com/america/>

Confitería Usina <https://www.usinacafetera.com.ar>

13. ANEXOS

Anexo 1 – Mapas de Empatía



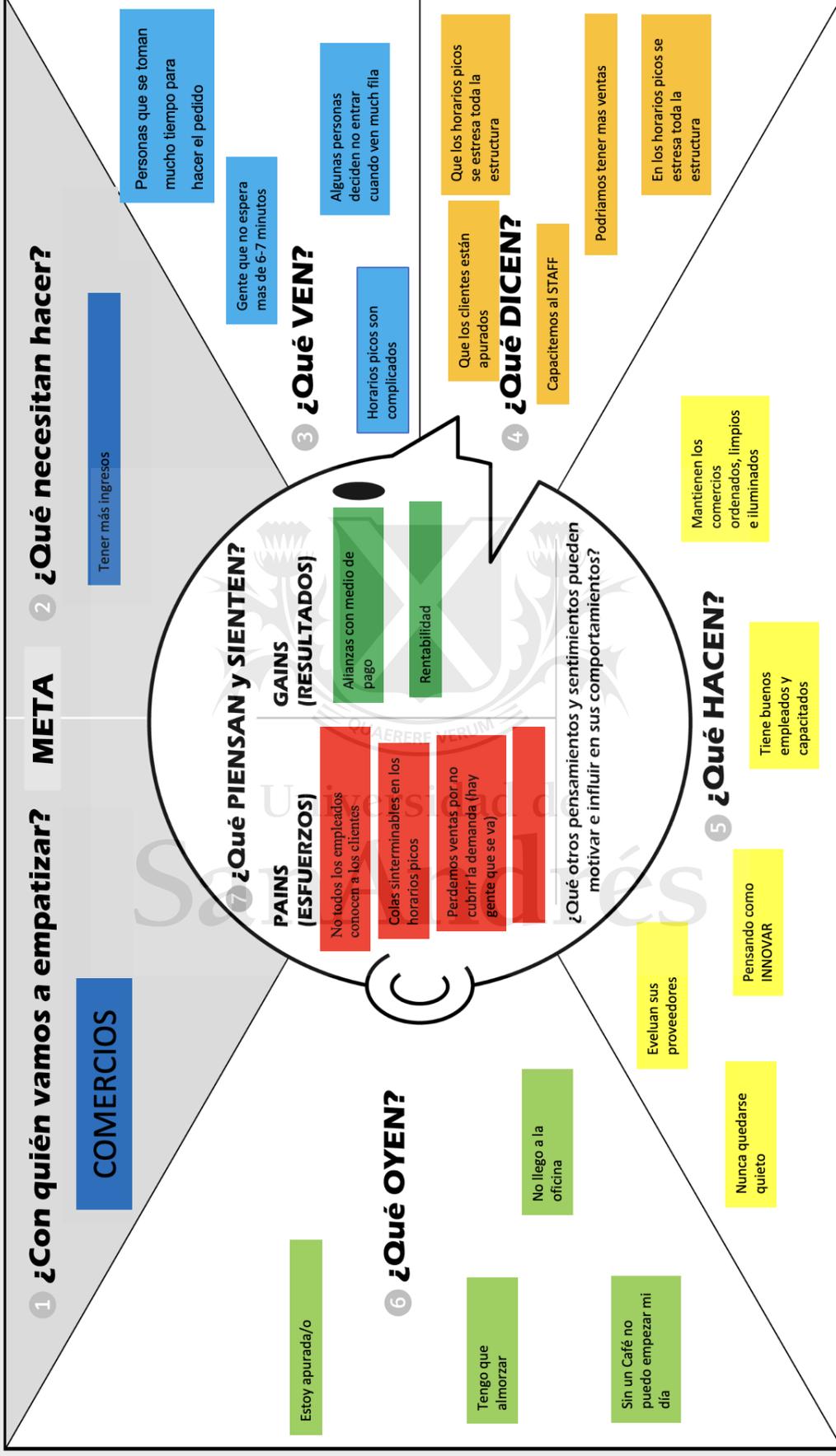
Lienzo de Mapa de Empatía

Designed for:

Designed by:

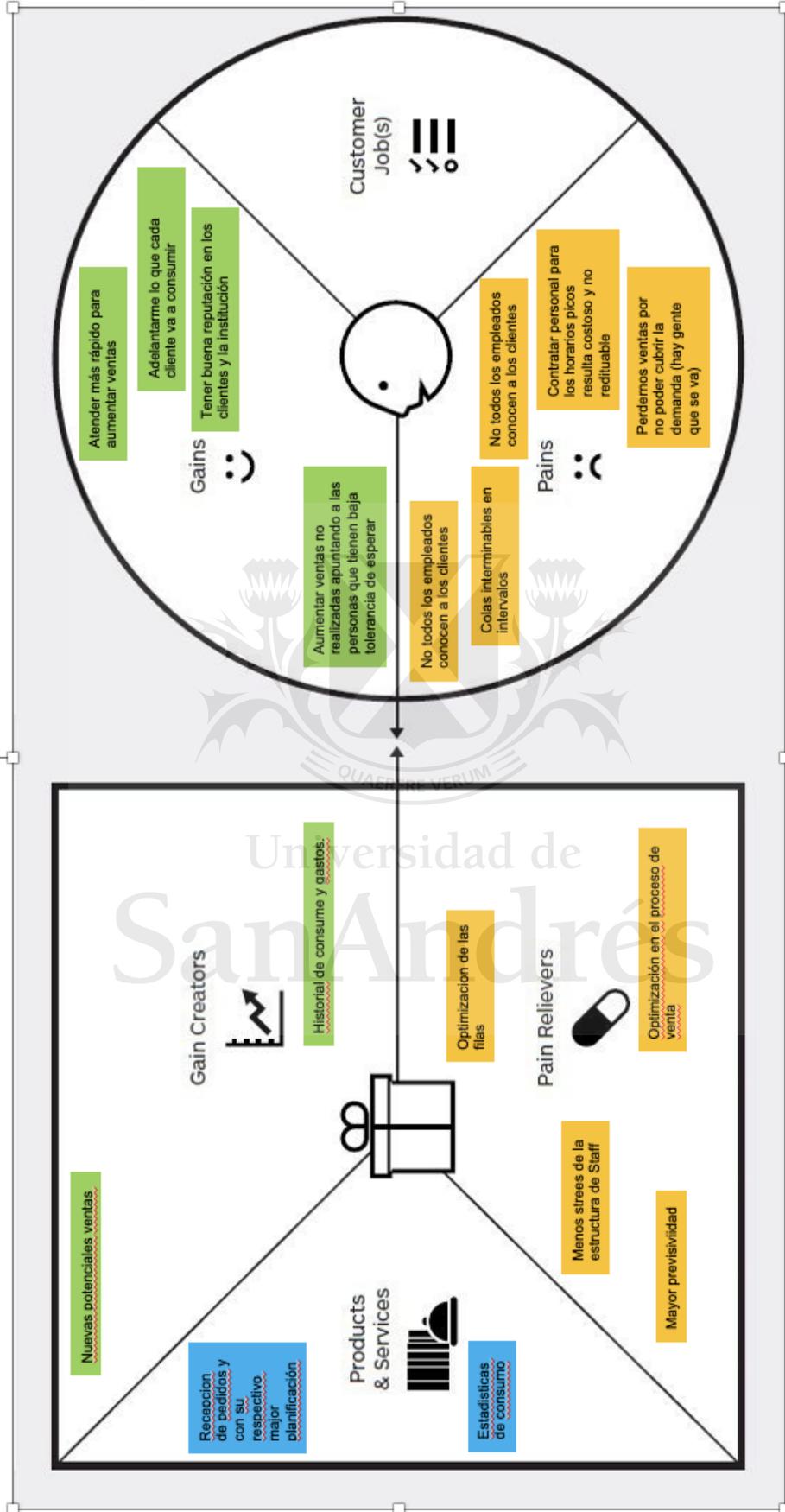
Date:

Version:

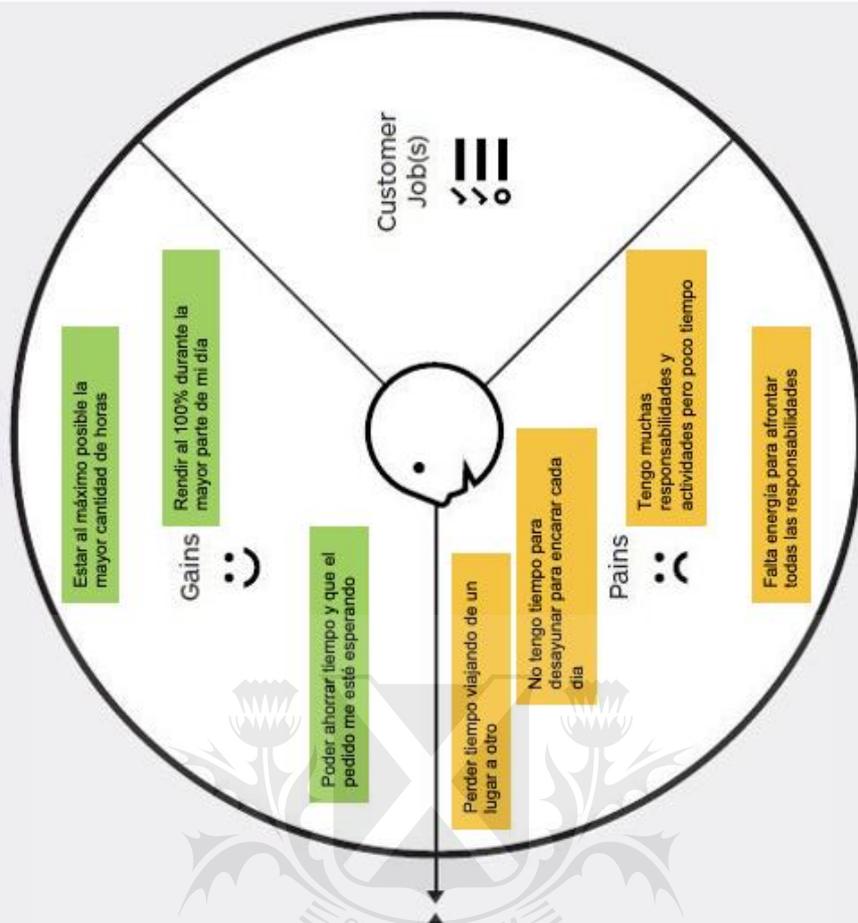
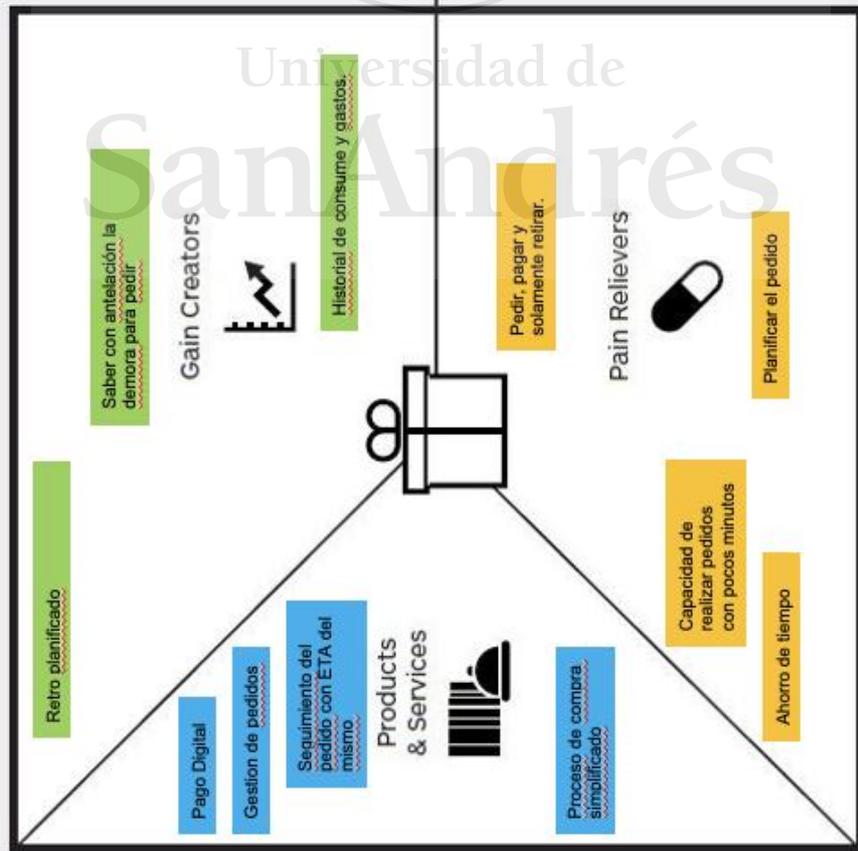


Anexo 2 - Value Proposition Canvas

COMERCIOS



CONSUMIDORES



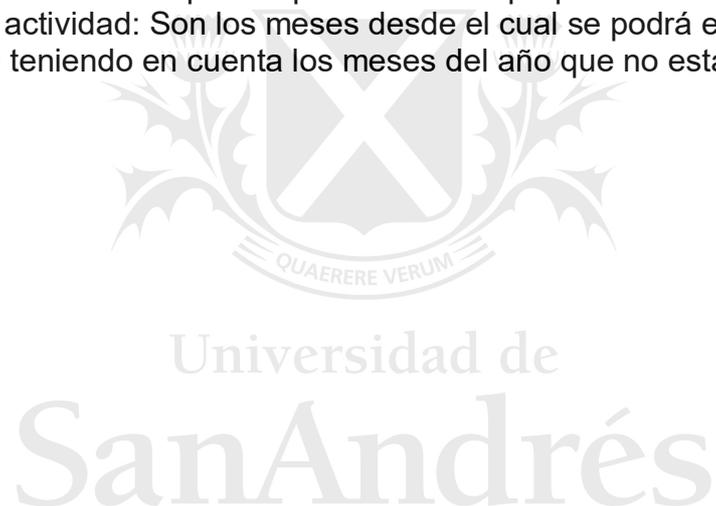
Anexo 3 – Modelo de Ingresos

En la siguiente figura se explica año a año el estimado de cobertura en cada zona del AMBA

Proyecciones de ingresos

Dias trabajo y cursada por mes	8
Usos por días	1
Ticket Promedio	3,5
Fee %	5%
Meses	10

- Meses: Meses que estimamos que los consumidores utilizaran nuestro servicio.
- Share: Consumidores que adoptaran nuestra propuesta
- Meses de actividad: Son los meses desde el cual se podrá el servicio disponible teniendo en cuenta los meses del año que no estaba disponible.



PLAN	2024				
Mes	1 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10	
Zonas AMBA		Retiro	Retiro	Congreso	
Cafeteria Usina (PILOTO)	Desarrollo	Cafeteria Usina*	Cafeteria Usina*	Cafeteria Usina*	
Consumidores		7500	75000	90000	
Share		10,00%	10,00%	10,00%	
Transacciones		6000	60000	72000	
Ticket promedio		3,5	3,5	3,5	
Meses de actividad		7	5	3	
Ingreso x Zonas		\$ 7.350,00	\$ 52.500,00	\$ 37.800,00	
INGRESO POR AÑO				\$ 97.650,00	
PLAN	2025				
Mes	Año	2 a 4	5 a 7	8 a 9	9 a 12
Zonas AMBA	Implementado	Palermo	San Isidro, Mtz	Belgrano	Constitucion
Consumidores	172500	25000	30000	70000	90000
Share	20,0%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Transacciones	276000	20000	24000	56000	72000
Ticket promedio	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Meses de actividad	10	8	6	4	3
Ingreso x Zonas	\$ 483.000,00	\$ 28.000,00	\$ 25.200,00	\$ 39.200,00	\$ 37.800,00
INGRESO POR AÑO					\$ 613.200,00
PLAN	2026				
Mes	Año	2 a 4	5 a 7	8 a 9	9 a 12
Zonas AMBA	Implementado	Once	Liniers	Vicente Lopez	Caballito
Consumidores	387500	70000	50000	30000	40000
Share	20%	10,00%	10,00%	10,00%	110,00%
Transacciones	620000	56000	40000	24000	352000
Ticket promedio	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Meses de actividad	10	8	6	4	3
Ingreso x Zonas	\$ 1.085.000,00	\$ 78.400,00	\$ 42.000,00	\$ 16.800,00	\$ 184.800,00
INGRESO POR AÑO					\$ 1.407.000,00
PLAN	2027				
Mes	Año	2 a 4	5 a 7	8 a 9	9 a 12
Zonas AMBA	Implementado		AMBA	Rosario	Córdoba
Consumidores	577500		900000	500000	750000
Share	20,00%		10,00%	10,00%	10,00%
Transacciones	924000		720000	400000	600000
Ticket promedio	3,5		3,5	3,5	3,5
Meses de actividad	10		8	4	3
Ingreso x Zonas	\$ 1.617.000,00		\$ 1.008.000,00		\$ 280.000,00
INGRESO POR AÑO					\$ 2.905.000,00
PLAN	2028				
Mes	Año	2 a 4	5 a 7	8 a 9	9 a 12
Zonas AMBA	Implementado		Santa Fe		Mendoza
Consumidores	2727500		500000		400000
Share	20,00%		10,00%		10,00%
Transacciones	4364000		400000		320000
Ticket promedio	3,5		3,5		3,5
Meses de actividad	10		8		4
Ingreso x Zonas	\$ 7.637.000,00		\$ 560.000,00		\$ 224.000,00
INGRESO POR AÑO					\$ 8.421.000,00

Anexo 4 - Flujo de Fondo

Flujo de Fondos							
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
EBITDA	\$ (197.940,00)	\$ (66.560,00)	\$ 336.700,00	\$ 1.408.500,00	\$ 5.610.750,00		
Impuestos operativos	\$ (3.417,75)	\$ (21.462,00)	\$ (58.426,64)	\$ (751.324,00)	\$ (2.921.207,63)		
NOPAT	\$ (194.522,25)	\$ (45.098,00)	\$ 278.273,36	\$ 657.176,00	\$ 2.689.542,38		\$ 2.756.780,93
FFL	\$ (194.522,25)	\$ (45.098,00)	\$ 278.273,36	\$ 657.176,00	\$ 2.689.542,38		\$ 2.756.780,93
VR FFL					\$ 7.765.580,10		
FFL+VR	\$ (194.522,25)	\$ (45.098,00)	\$ 278.273,36	\$ 657.176,00	\$ 10.455.122,47		
Tasa de descuento	38,00%	38,00%	38,00%	38,00%	38,00%		
Valor Actual FFL	\$ (194.522,25)	\$ (32.679,71)	\$ 105.884,98	\$ 181.202,99	\$ 2.088.977,16		
Capital Requerido USD	\$ (194.522,25)	\$ (45.098,00)					
Capital Requerido USD		\$ (239.620,25)					

Tasa de descuento (k)	38,00%
Tasa de Crecimiento (g)	2,5%
RONIC	25%
Tasa de re-Inversion	10%
TIR	189,12%
VAN	\$ 1.971.805,78

Ku = Costo de Capital

g = Establecida la cantidad de Población económicamente activa y el crecimiento de la población estudiantil donde la última crece a mayor velocidad.

Anexo 5 – Análisis de Sensibilidad

Escenario PESIMISTA

INGRESOS						Días trabajo y cursada por mes	
	2024	2025	2026	2027	2028		
Cantidad de Consumidores	172500	387500	577500	2727500	3627500	Usos por días	6
Transacciones Anuales	103500	336000	819000	1983000	3813000	Ticket Promedio	3
Ticket Promedio	3	3	3	3	3	Fee %	5%
TOTAL	\$ 62.775,00	\$ 394.200,00	\$ 904.500,00	\$ 1.867.500,00	\$ 5.413.500,00	Meses	10

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos					
Ventas	\$ 62.775,00	\$ 394.200,00	\$ 904.500,00	\$ 1.867.500,00	\$ 5.413.500,00
Total de Ventas	\$ 62.775,00	\$ 394.200,00	\$ 904.500,00	\$ 1.867.500,00	\$ 5.413.500,00
Costos de Ventas					
Comisiones Financieras (10%)	\$ 6.277,50	\$ 39.420,00	\$ 90.450,00	\$ 186.750,00	\$ 541.350,00
Descuentos y Promociones	\$ 31.387,50	\$ 177.390,00	\$ 271.350,00	\$ 373.500,00	\$ 812.025,00
Total Costo de Ventas	\$ 37.665,00	\$ 216.810,00	\$ 361.800,00	\$ 560.250,00	\$ 1.353.375,00
Margen Bruto	\$ 25.110,00	\$ 177.390,00	\$ 542.700,00	\$ 1.307.250,00	\$ 4.060.125,00
Costos operativos					
Servicio Cloud	\$ 7.500,00	\$ 15.000,00	\$ 35.000,00	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00
Nóminas	\$ 160.000,00	\$ 230.000,00	\$ 347.500,00	\$ 402.500,00	\$ 470.000,00
Publicidad	\$ 50.000,00	\$ 75.000,00	\$ 100.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Oficina	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Asesores Legales	\$ 2.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00
Total Costos operativos	\$ 237.000,00	\$ 342.500,00	\$ 507.500,00	\$ 625.000,00	\$ 705.000,00
EBIT	\$ (211.890,00)	\$ (165.110,00)	\$ 35.200,00	\$ 682.250,00	\$ 3.355.125,00
IVA Débito (21%)	\$ (5.273,10)	\$ (37.251,90)	\$ (113.967,00)	\$ (274.522,50)	\$ (852.626,25)
IVA Crédito (21%)	\$ 49.770,00	\$ 71.925,00	\$ 106.575,00	\$ 131.250,00	\$ 148.050,00
Posición IVA	\$ 44.496,90	\$ 34.673,10	\$ (7.392,00)	\$ (143.272,50)	\$ (704.576,25)
Ingresos Brutos IIBB (3,5%)	\$ (2.197,13)	\$ (13.797,00)	\$ (31.657,50)	\$ (65.362,50)	\$ (189.472,50)
Resultados antes de Impuestos Ganancias	\$ (169.590,23)	\$ (144.233,90)	\$ (3.849,50)	\$ 473.615,00	\$ 2.461.076,25
Impuesto a las Ganancias IIGG (35%)	\$ 59.356,58	\$ 50.481,87	\$ 1.347,33	\$ (165.765,25)	\$ (861.376,69)
Resultado Neto	\$ (110.233,65)	\$ (93.752,04)	\$ (2.502,18)	\$ 307.849,75	\$ 1.599.699,56
Flujo de Fondos					

Tasa de descuento (k)	38,00%
Tasa de Crecimiento (g)	2,5%
RONIC	25%
Tasa de re-Inversion	10%
TIR	131,76%
VAN	\$ 805.931,00

TIR	>	K
131,76%	>	38%

ESCENARIO OPTIMISTA

INGRESOS	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad de Consumidores	172500	387500	577500	2727500	3627500
Transacciones Anuales	172500	560000	1365000	3305000	6355000
Ticket Promedio	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
TOTAL	\$ 122.062,50	\$ 766.500,00	\$ 1.758.750,00	\$ 3.631.250,00	\$ 10.526.250,00

Días trabajo y cursada por mes	10
Usos por días	1
Ticket Promedio	3,5
Fee %	5%
Meses	10

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos					
Ventas	\$ 122.062,50	\$ 766.500,00	\$ 1.758.750,00	\$ 3.631.250,00	\$ 10.526.250,00
Total de Ventas	\$ 122.062,50	\$ 766.500,00	\$ 1.758.750,00	\$ 3.631.250,00	\$ 10.526.250,00
Costos de Ventas					
Comisiones Financieras (10%)	\$ 12.206,25	\$ 76.650,00	\$ 175.875,00	\$ 363.125,00	\$ 1.052.625,00
Descuentos y Promociones	\$ 61.031,25	\$ 344.925,00	\$ 527.625,00	\$ 726.250,00	\$ 1.578.937,50
Total Costo de Ventas	\$ 73.237,50	\$ 421.575,00	\$ 703.500,00	\$ 1.089.375,00	\$ 2.631.562,50
Margen Bruto	\$ 48.825,00	\$ 344.925,00	\$ 1.055.250,00	\$ 2.541.875,00	\$ 7.894.687,50
Costos operativos					
Servicio Cloud	\$ 7.500,00	\$ 15.000,00	\$ 35.000,00	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00
Nóminas	\$ 160.000,00	\$ 230.000,00	\$ 347.500,00	\$ 402.500,00	\$ 470.000,00
Publicidad	\$ 50.000,00	\$ 75.000,00	\$ 100.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Oficina	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Asesores Legales	\$ 2.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00
Total Costos operativos	\$ 237.000,00	\$ 342.500,00	\$ 507.500,00	\$ 625.000,00	\$ 705.000,00
EBIT	\$ (188.175,00)	\$ 2.425,00	\$ 547.750,00	\$ 1.916.875,00	\$ 7.189.687,50
IVA Débito (21%)	\$ (10.253,25)	\$ (72.434,25)	\$ (221.602,50)	\$ (533.793,75)	\$ (1.657.884,38)
IVA Crédito (21%)	\$ 49.770,00	\$ 71.925,00	\$ 106.575,00	\$ 131.250,00	\$ 148.050,00
Posición IVA	\$ 39.516,75	\$ (509,25)	\$ (115.027,50)	\$ (402.543,75)	\$ (1.509.834,38)
Ingresos Brutos IIBB (3,5%)	\$ (4.272,19)	\$ (26.827,50)	\$ (61.556,25)	\$ (127.093,75)	\$ (368.418,75)
Resultados antes de Impuestos Ganancias	\$ (152.930,44)	\$ (24.911,75)	\$ 371.166,25	\$ 1.387.237,50	\$ 5.311.434,38
Impuesto a las Ganancias IIGG (35%)	\$ 53.525,65	\$ 8.719,11	\$ (129.908,19)	\$ (485.533,13)	\$ (1.859.002,03)
Resultado Neto	\$ (99.404,78)	\$ (16.192,64)	\$ 241.258,06	\$ 901.704,38	\$ 3.452.432,34
Flujo de Fondos					

Tasa de descuento (k)	38,00%
Tasa de Crecimiento (g)	2,5%
RONIC	25%
Tasa de re-Inversion	10%
TIR	227,13%
VAN	\$ 2.787.918,13

TIR	>	K
227,13%	>	38%

