



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

V-GO

Autor: María Eugenia Graterol Rosales

DNI: 94.953.124

Mentora: Luciana Ercoli

Buenos Aires, Septiembre 2024



UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

ESCUELA DE NEGOCIOS

Executive MBA



V-GO

Autor: María Eugenia Graterol Rosales

DNI: 94.953.124

Mentora: Luciana Ercoli

Buenos Aires, Septiembre 2024

Índice de Contenidos

Agradecimientos.....	4
Resumen Ejecutivo	5
Introducción y antecedentes del proyecto de negocio.....	7
El cliente.....	10
Necesidad.....	10
Oportunidad de Negocio	10
Segmentos de clientes potenciales	11
Mapa de Empatía	11
Arquetipo del Cliente	13
Validación de la necesidad y del/los segmentos	16
La propuesta de valor.....	17
Propuesta de valor del negocio y sus beneficios.....	17
Diferencial de la propuesta de valor	20
El product market fit	21
Fit entre el producto y el mercado	21
Mapa de Valor	22
Perfil del Cliente	22
El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	23
Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo.....	23
TAM (Total Available Market).....	23
SAM (Serviceable Available Market)	24
SOM (Serviceable Obtainable Market).....	24
Competencia.....	25
Rappi.....	25
Pedidos Ya	28
Mercado Libre	29
Tiendas físicas	31
Contexto	32
Industria	35
Situación actual y perspectivas futuras.....	35
5 fuerzas Porter	37
El modelo de negocios	38

Canvas Business Model	38
Insumos, actividades y socios claves	40
Modelo de ingresos y pricing	42
Go to Market Plan	43
Introducción al mercado	43
Estrategia de pricing	43
Funnel de marketing	44
Escalabilidad de las ventas.....	46
Canales de venta.....	47
Recursos, procesos y plan operativo del negocio	48
Supply chain	48
Proceso productivo y/o de prestación de servicio	48
Principales recursos y actividades claves.....	50
Recursos Clave.....	50
Actividades Claves.....	51
Implementación del negocio.....	53
Estrategia de implementación.....	53
Metas a mediano y largo plazo	54
Metas a 2 años.....	54
Metas a 5 años.....	54
Localización.....	55
Estructura operativa.....	55
Equipo emprendedor, estructura directiva Equipo emprendedor.....	56
Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico	57
Variables claves del escenario macroeconómico	57
Modelo de generación de beneficios	58
Gastos	60
Requerimiento de inversión y financiamiento	64
Condiciones para la viabilidad de negocio Viabilidad financiera del negocio ...	66
VAN y TIR	66
Periodo de recupero	67
Costo de Capital	67

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	67
Factores críticos para el éxito del emprendimiento.....	69
Análisis de sensibilidad y stress sobre las principales variables económicas y financieras	70
CAC, LTV y masa crítica.....	70
Impacto social y ambiental	72
Principales Indicadores Sociales del Negocio y Proyección de su Evolución	72
Principales Indicadores Ambientales del Negocio	73
Aspectos legales y regulatorios.....	74
Conclusiones.....	75
Fuentes y Bibliografía.....	76
Anexos	80



Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en la culminación de mi tesis y de la maestría.

En primer lugar, agradezco a GDN AR, en especial a Bernardo Marlats y Emilio García, por creer en mí y haberme brindado esta invaluable oportunidad. Su apoyo y confianza han sido fundamentales para alcanzar este importante objetivo.

También quiero extender un agradecimiento especial a Ian Jamaui, líder de V-GO, por su generosidad al proporcionarme valiosa información sobre su modelo de negocio. Su disposición para compartir su experiencia ha sido crucial para el desarrollo de este trabajo.

A mis profesores y mi mentora, Luciana Ercoli, gracias por su guía y por compartir sus conocimientos. Sus enseñanzas han dejado una huella importante en mi trayectoria académica.

A mis compañeros de estudios, gracias por los momentos compartidos, por el apoyo mutuo y por haber creado un ambiente de aprendizaje enriquecedor.

Finalmente, a mi familia y amigos, que siempre me han apoyado incondicionalmente, les agradezco por estar a mi lado en cada momento de este camino.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento.

Resumen Ejecutivo

V-GO nace de la necesidad de responder a la creciente demanda de opciones alimentarias sostenibles y veganas en Argentina, un mercado en rápida expansión debido a la creciente conciencia sobre la salud, el bienestar animal y el impacto ambiental. Actualmente, la oferta de productos veganos se encuentra atomizada y es muy difícil acceder a conocer alternativas.

V-GO es un Marketplace que actualmente está operando en CABA que conecta a consumidores con restaurantes y tiendas veganas, ofreciendo una solución integral para la compra y entrega de productos veganos. Este mercado, aunque está en crecimiento se encuentra poco desarrollado, lo que representa una oportunidad significativa para capturar una porción del mismo.

Los segmentos objetivos de V-GO están enfocados en consumidores veganos y vegetarianos que siguen una dieta basada en plantas, en busca de alimentos y productos que reflejen sus valores de salud, bienestar animal y sostenibilidad. Además, también abarca a los flexitarianos, quienes, aunque no son completamente veganos, están reduciendo su consumo de productos de origen animal y optan por alternativas más saludables y sostenibles. Los productos que se comercializan en la plataforma pertenecen a distintos rubros, siendo los principales alimentos, belleza e indumentaria.

Con una visión definida de crecimiento, V-GO ya está operando en CABA y tiene planes ambiciosos para fortalecer su presencia, expandiéndose hacia el Gran Buenos Aires (GBA), Córdoba, Rosario y Mendoza. Esta expansión no solo permitirá alcanzar una base de clientes más amplia, sino que también fortalecerá su posición como el Marketplace líder en el mercado vegano de Argentina. Dichos mercados, se destacan por su característica de ser grandes centros urbanos, densamente poblados y con una mayor incidencia de potenciales consumidores.

V-GO se destaca por ser la primera plataforma digital en Argentina dedicada exclusivamente al mercado vegano, ofreciendo no solo conveniencia en la entrega, sino también un compromiso sólido con la sostenibilidad. Nuestra

propuesta de valor incluye un enfoque en productos de calidad, la promoción de proveedores locales y un modelo de negocio que prioriza la reducción de emisiones de carbono y el uso responsable de recursos.

El equipo emprendedor está compuesto por profesionales con amplia experiencia en desarrollo tecnológico y un profundo conocimiento del mercado vegano.

Dado que los primeros años los resultados son negativos, producto de los gastos asociados principalmente a los planes de expansión, el monto total a financiar ascendería a USD 354.538, con una proyección de recupero en el año 3, momento en el cual el proyecto comenzará a ser sustentable. Se espera un crecimiento acelerado, con un retorno atractivo para los inversores, dado el bajo nivel de competencia directa y la creciente demanda.

Adicionalmente, no solo busca rentabilidad económica, sino también generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Al fomentar el consumo de productos veganos, contribuimos a la reducción de la huella de carbono y promovemos un estilo de vida más saludable y ético.

V-GO está preparado para capitalizar la creciente demanda de productos veganos en Argentina, ofreciendo una solución innovadora y sustentable con un fuerte potencial de rentabilidad y un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

Introducción y antecedentes del proyecto de negocio

El veganismo es una filosofía y una forma de vivir que busca excluir en la medida de lo posible cualquier tipo de explotación y crueldad hacia los animales ya sea para comida, indumentaria o cualquier otro propósito; así como además promueve el desarrollo de alternativas libre de animales en beneficio de los propios animales, los seres humanos y el medio ambiente. En cuanto a dieta contempla el hecho de prescindir todo producto derivado total o parcialmente de animales.

Se estableció formalmente en 1944, cuando Donald Watson y Elsie Shrigley fundaron un grupo de vegetarianos que, además, no consumían lácteos ni huevos. Ese mismo año, crearon un boletín llamado "The Vegan News", dando origen así a "The Vegan Society", la sociedad vegana más antigua del mundo¹.

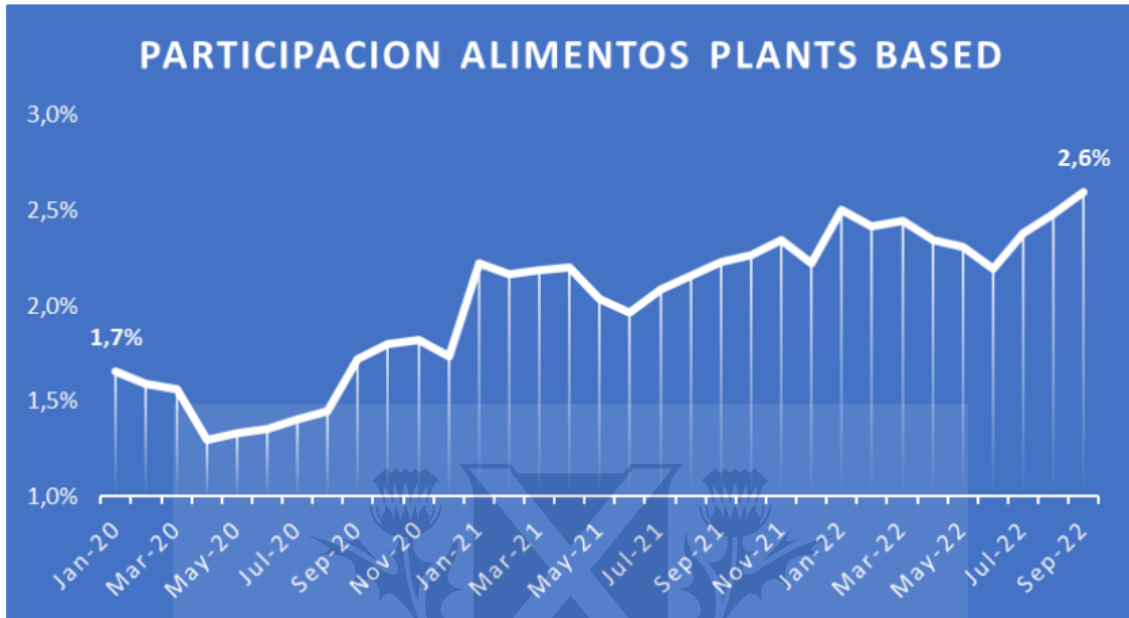
En los últimos años, se convirtió en el estilo de vida de más de 2 millones de argentinos. Según el último estudio de Kantar (Anexo I), líder mundial de datos y consultoría, realizado a mediados de 2020, el 12% de la población argentina es vegetariano o vegana con un crecimiento de 3% con respecto a 2019. Un 12% adicional se identifica como flexitariana, es decir, personas que redujeron considerablemente la ingesta de carne².

Según el informe "Taste Tomorrow", de Puratos, realizado a más de 20.000 personas en 50 países, en Argentina cada vez hay más personas adoptando dietas a base de plantas. Adicionalmente, destaca que el 53% de los argentinos están interesados crecientemente en estas opciones.

¹ <https://www.vegansociety.com/go-vegan/why-go-vegan>

² <https://www.unionvegana.org/wp-content/uploads/2020/11/INFORME-MEDICION-POBLACION-VEGANA-Y-VEGETARIANA-2020.pdf>

Para el 2022, en Argentina había al menos 1.200 empresas que fabricaban exclusivamente alimentos a base de plantas con un mercado que superaba los AR\$ 110.000 millones de facturación anual³.



Nota. Adaptado de Scentia – septiembre 2022.

Según Scentia, una consultora especializada en el análisis de grandes volúmenes de datos mediante técnicas innovadoras, ciencia y tecnología, se observa un aumento del 64% en el consumo de productos a base de plantas y vegetales en supermercados desde el año 2020. Estos productos han logrado aumentar su participación en el mercado del 1,7% en enero de 2020 al 2,6% en septiembre de 2022.

Es importante destacar que esta medición se enfoca exclusivamente en el canal de supermercados en Argentina e incluye categorías como hamburguesas, helados, leches chocolatadas, leches fluidas, leches saborizadas, mayonesa y milanesas saludables. Otros canales de distribución como mayoristas, distribuidores, E-Commerce y la categoría de frutas y verduras no fueron considerados en este análisis.

³ <https://www.iprofesional.com/actualidad/391828-cuantos-millones-de-pesos-mueve-la-industria-vegana-en-argentina>

Considerando el incremento antes mencionado, nace V-GO en febrero del 2022 como un marketplace de comida y productos veganos en Argentina, similar a plataformas como Rappi y PedidosYa, pero con un claro enfoque social y ambiental. A diferencia de otros modelos, V-GO no almacena ni gestiona directamente los productos que ofrece. En su lugar, funciona como un intermediario, facilitando la conexión entre los consumidores y los proveedores locales de productos veganos. La aplicación busca fomentar la adopción del veganismo y apoyar a los consumidores que desean hacer elecciones más conscientes y sostenibles.

Desde su lanzamiento, V-GO ha logrado consolidarse en el mercado con un total de 19.371 usuarios registrados y 23.846 pedidos acumulados con un precio promedio de USD 16, lo que representa ingresos de aproximadamente 151.597 USD. En promedio, cada usuario realiza 1,9 pedidos mensuales. Sin embargo, solo el 7% de los usuarios activos realiza pedidos de forma recurrente cada mes.

El cliente

Necesidad

Con el crecimiento de este nicho también aumenta la oferta y demanda, llevando a muchas compañías desarrollar productos no sólo de la industria alimenticia sino también de moda, cosmética y hasta turismo. Aun así, al ser un estilo de vida relativamente nuevo, es difícil contar con un abanico grande opciones disponibles en comparación con los omnívoros al momento de salir a comer a un restaurant, comprar ropa o hasta para hacer un pedido desde casa utilizando cualquier aplicación.

Hasta el momento no existe una plataforma de Marketplace que consolide pura y exclusivamente productos alimenticios, de cuidado personal, limpieza, etc. para aquellas personas que están en busca de propuestas saludables, con base de origen vegetal, sustentables y que respeten el medio ambiente. Si bien existen plataformas como Rappi y PedidosYa, que ofrecen algunas opciones vegetarianas, las opciones son escasas.

Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio para V-GO radica en potenciar su presencia en CABA, donde ya se ha consolidado, y expandir su operación hacia otras regiones clave como GBA, Córdoba, Santa Fe y Mendoza. Si bien no contamos con estudios tan detallados, asumimos que los datos a nivel nacional se concentran primordialmente en estas grandes ciudades presentando un comportamiento de mercado similar al de CABA en términos de adopción del veganismo y la demanda de productos saludables y sostenibles.

V-GO, inicialmente enfocado en el nicho vegano, ha identificado un grupo de consumidores en crecimiento: los flexitarianos, que representan el 12% de la población argentina. Este segmento busca reducir el consumo de productos de

origen animal sin adoptar completamente una dieta vegana, lo que representa una oportunidad de captación más amplia para la plataforma.

La expansión no solo permitirá a V-GO fortalecer su posición en el mercado vegano, sino también atraer a estos nuevos consumidores que demandan alternativas más saludables. Este crecimiento estratégico en áreas con comportamientos de consumo alineados garantiza una mayor penetración y una escala de operaciones que contribuirá a posicionar a V-GO como líder en este mercado en expansión. Además, la combinación de un modelo de negocio escalable y una oferta aún limitada en estas regiones crea un escenario favorable para maximizar el potencial de crecimiento y la generación de ingresos sostenibles.

Segmentos de clientes potenciales

El cliente potencial de este tipo de productos/servicios son las personas veganas, vegetarianas y flexitarianas que tienen un compromiso alto con una alimentación saludable, el medio ambiente, la sustentabilidad, la responsabilidad social, etc. pero que no tienen hasta el momento un único lugar donde encontrar alimentos y productos que cubran su necesidad sin tener que buscarlo en lugares diferentes y poderlo hacer utilizando algún dispositivo electrónico desde la comodidad de su casa.

Mapa de Empatía

¿Quién?

Considerando el estudio de Kantar donde el mayor porcentaje de población vegana y vegetariana, son personas entre 35 y 49 años, que buscan tener hábitos de alimentación y de consumo saludables y consciente en cuanto bienestar ambiental y social. Les gusta realizar y/o involucrarse en cualquier actividad que fomente o impulse la sustentabilidad del planeta.

Utilizan smartphone para comunicarse y acceder a aplicaciones sociales como Instagram, TikTok y X.

¿Qué necesita hacer?

Necesita poder tener acceso a adquirir cualquier alimento o producto que acompañe su estilo de vida de una manera fácil y ágil, al igual que lo hacen las personas omnívoras.

Están frustrados porque cuando quieren pedir algo para comer un domingo por la tarde, las opciones disponibles en los marketplaces de comida más conocidos, como Pedidos Ya y Rappi, son muy limitadas y terminan yendo a la vieja usanza que es a través de folletos o perfiles de redes sociales.

¿Qué ve?

Se fijan en la calidad y diversidad de ingredientes en los alimentos que consumen y son curiosos al momento de tener que decidir algún plato, prefieren lo desconocido y no tienen miedo de aventurarse a nuevos sabores. Si bien puede observar que hay un incremento en las opciones veganas en diferentes locales y supermercados e información en internet, redes sociales, documentales, etc.; aun así, nota que hay un desafío importante en falta de opciones en oferta así como tendencias hacia dietas y estilo de vida vegano al momento de querer optar por alguna compra alimenticia o algún evento de su vida cotidiana.

Tiene un enfoque en la variedad, la salud, la sostenibilidad, la ética y la comunidad poniendo foco siempre en el impacto social y ambiental.

¿Qué dice?

Le gusta hablar sobre los beneficios del veganismo con sus amigos y familiares, así como aprovecha para educar y concientizar sobre el bienestar de los animales y la sostenibilidad.

¿Qué hace?

Experimenta con nuevas recetas y sabores y compartirlo en sus redes sociales cuando algo le gusta.

Al momento de realizar una compra, lee y consulta sobre el origen y composición de los alimentos y productos prefiriendo siempre marcas que sean del veganismo y la sostenibilidad.

Por último, participa dentro de su comunidad en actividades relacionadas al veganismo, eventos, campañas, etc.

¿Qué escucha?

Escucha podcasts, historias y experiencias de otros veganos relacionados a productos, recetas y beneficios del veganismo.

También le gusta escuchar sobre mitos y críticas que existe fuera de la comunidad vegana.

Piensa y siente

Siente frustración por la falta de apoyo y comprensión por la sociedad hacia aquellas personas que tienen una tendencia hacia un estilo de vida diferente al de la mayoría, sobre todo en cuanto a eventos sociales llevando con ellos un peso de los estereotipos y críticas.

Piensa que los productos u opciones veganas siempre son más costosos y con más difícil acceso.

Experimenta mejoras en su salud y satisfacción por poder contribuir a la protección de los animales y al medio ambiente, y con ello, orgullo del compromiso y manifiesto de sus valores.

Arquetipo del Cliente

Camila - Vegana



Camila, una mujer de 35 años, vive en la ciudad de Buenos Aires en un departamento junto a su pareja, trabaja como productora audiovisual y ha adoptado el veganismo como un estilo de vida integral, influenciada por una profunda preocupación y pasión por el cuidado del medio ambiente, el bienestar animal y su salud personal. Su compromiso con el veganismo no solo se refleja en su dieta, sino también en sus hábitos de consumo, actividades diarias y relaciones sociales.

Pertenece a un nivel socioeconómico medio-alto, lo que le permite acceder a productos orgánicos y de alta calidad, aunque a veces encuentra que los precios de los productos veganos son elevados. Ella realiza sus compras principalmente en tiendas locales y supermercados especializados, priorizando productos frescos y orgánicos. Sin embargo, cada vez más opta por hacer sus compras a través de Marketplaces como V-GO, debido a la conveniencia y variedad que ofrecen.

A los 25 años, empezó a sentir una creciente curiosidad y una profunda culpa por consumir animales, lo que la llevó a convertirse en vegetariana inicialmente. Posee conocimiento de los beneficios de una dieta vegana y se asegura que los alimentos y suplementos posean todos los nutrientes necesarios para sostener una dieta 100% basada en plantas, rica en frutas, verduras, granos enteros, legumbres, nueces y semillas, evitando todos los productos de origen animal.

Es una persona alegre y sociable que disfruta pasar tiempo con sus amigos. De igual manera, valora sus momentos de soledad, durante los cuales se dedica a actividades deportivas como yoga, running, fitness o cualquier tipo de actividad de al aire libre.

En su tiempo libre le gusta escuchar podcasts que abordan temas de psicología, astrología, salud y espiritualidad, lo que refleja su interés por el crecimiento personal y el bienestar mental. Adicionalmente, le gusta participar en charlas, talleres y eventos relacionados al bienestar y nutrición y en lo posible ser miembro activo de cualquier organización o movimiento que promueva el veganismo y los derechos de los animales.

A la hora de realizar sus compras, Camila suele comprar realizar sus comprar de forma organizada y planificada debido a la escasa diversidad de opciones que tiene disponible en el mercado; sin embargo, se caracteriza por poseer una curiosidad innata que la lleva a probar cosas nuevas constantemente. En sus decisiones de compra, busca productos locales y orgánicos valorando profundamente que las marcas con las que interactúa compartan sus valores personales.

Camila realiza compras veganas en línea al menos dos veces por semana, buscando principalmente productos alimenticios, aunque también suele adquirir artículos de limpieza y cosmética. La comodidad de recibir los productos en su hogar y la posibilidad de acceder a una amplia gama de opciones veganas, que a menudo no están disponibles en tiendas físicas, son factores clave que la llevan a preferir un marketplace en lugar de una tienda física. Por ejemplo, si existiera un “Wholesale Green” en Argentina, un supermercado físico dedicado exclusivamente a productos veganos, Camila estaría interesada en la experiencia física, pero probablemente continuaría utilizando la opción de compra online para aprovechar la comodidad y rapidez en sus compras rutinarias.

Cuando tiene juntadas con amigos o tiene deseo de realizar una compra rápida a través de alguna aplicación busca poder cubrir desde la compra de alimentos hasta de algún producto de limpieza, obviamente siempre enfocado que sean plant-based.

Pese a su entusiasmo por explorar y experimentar, Camila se enfrenta a ciertas barreras en su experiencia de compra. Los precios elevados y la escasez de opciones veganas son desafíos frecuentes que encuentra tanto en la vida

cotidiana como en la mayoría de las aplicaciones disponibles que se enfocan en los alimentos/productos tradicionales. Además, a menudo se siente frustrada por la falta de responsabilidad social y ética de algunas marcas, lo que puede disuadirla de realizar una compra.

En resumen, Camila es una mujer dinámica y comprometida con su estilo de vida vegano. Sus decisiones están influenciadas por una mezcla de impulsividad y una fuerte conexión con sus valores éticos y personales, siempre buscando equilibrio entre sus intereses, su salud y el impacto ambiental.

Validación de la necesidad y del/los segmentos

Actualmente, se encuentra activa en CABA y primer cordón de GBA ofreciendo una variedad de productos como restaurantes, mercado, cosmética y moda. A través de ella, el usuario hace su pedido y en cuestión de minutos lo puede tener en la puerta de su casa contando hasta ahora con 19.371 usuarios, un promedio de 1.214 pedidos por mes. Dado que el proyecto se encuentra en una etapa superior a la del MVP, no se ha considerado necesario realizar entrevistas para validar la necesidad del mercado. V-GO se encuentra en pleno funcionamiento y cuenta con una base de usuarios activos y un volumen constante de pedidos. Los datos obtenidos de la operación real proporcionan una validación más concreta y precisa de la demanda del mercado. Además, el comportamiento de los usuarios, los patrones de compra y el análisis de métricas clave, como la recurrencia de pedidos y el crecimiento de la plataforma, ofrecen una visión clara de las necesidades y preferencias de los clientes.

La idea de V-GO surgió durante la pandemia, un período en el que diversos factores sociales, culturales y políticos aceleraron el surgimiento de nuevas tendencias y comportamientos en los consumidores. Durante este tiempo, las personas comenzaron a adoptar cambios en sus hábitos de consumo, con un mayor enfoque en la salud, un interés creciente en la sostenibilidad, y un auge del comercio electrónico que facilitó la apertura de Marketplaces especializados.

Apalancado con el crecimiento del movimiento vegano, inicia operaciones su operación en septiembre del 2022 a través de la web para posteriormente,

desarrollar una aplicación para Android y IOS para cubrir un nicho de mercado que para ese momento se encontraba insatisfecho con las opciones ofrecidas en los supermercados y aplicaciones convencionales.

La propuesta de valor

Propuesta de valor del negocio y sus beneficios

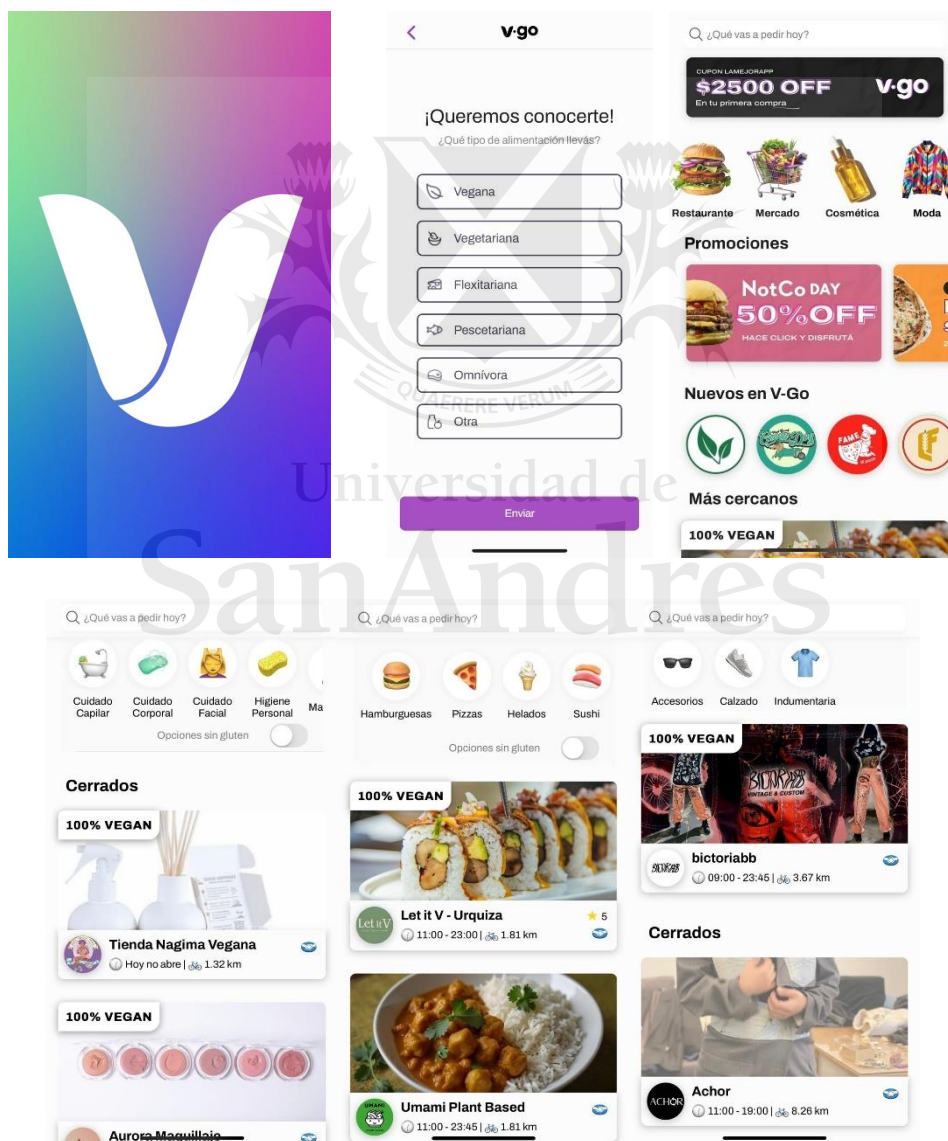
V-GO es una plataforma innovadora que ofrece una extensa y diversa selección de productos cuidadosamente elegidos para asegurar que sean completamente veganos y libres de ingredientes de origen animal. La gama de productos abarca desde alimentos frescos y nutritivos hasta productos de belleza, limpieza, higiene personal y moda. Posee un compromiso con garantizar la calidad de cada artículo, brindando a los clientes la tranquilidad de que están comprando productos éticos y sostenibles.

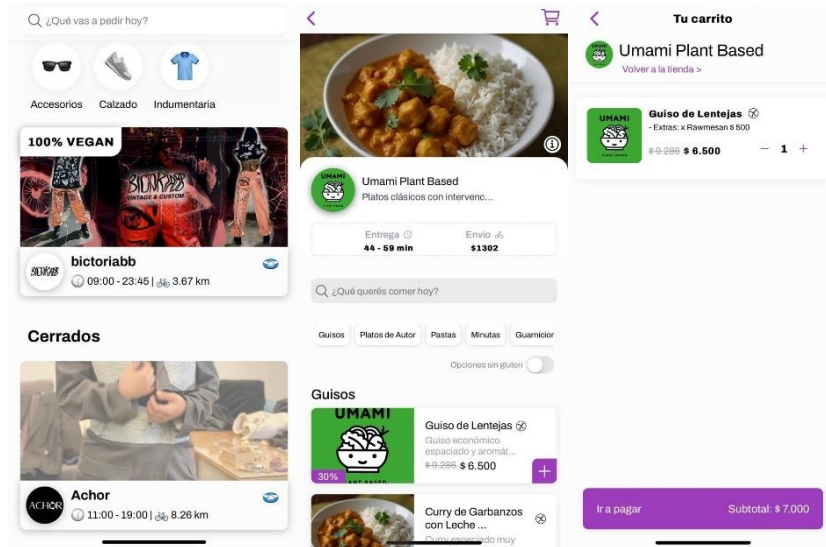
Como V-GO no participa directamente en la cadena de suministro, implementará encuestas posteriores a cada pedido entregado para poder evaluar tanto el nivel de servicio de los proveedores de productos veganos como el desempeño de los repartidores para así poder identificar áreas de mejora recurrentes. En caso de detectar problemas persistentes con algún proveedor o repartidor, aplicará medidas correctivas, como reducir la visibilidad de esos proveedores en la plataforma o suspender temporalmente a los repartidores involucrados. Esto garantiza un estándar de calidad sin intervenir directamente en la gestión de la cadena de suministro.

A través de la aplicación, se busca crear una experiencia de compra agradable, cómoda y segura, alineada con los valores y necesidades de nuestros usuarios. Reconociendo que las personas que adoptan un estilo de vida sostenible a menudo enfrentan dificultades para encontrar opciones veganas de manera rápida y conveniente. Por ello, V-GO está diseñado para satisfacer esas necesidades con solo un clic, facilitando el acceso a una amplia variedad de

productos veganos que pueden ser entregados directamente en la puerta de sus casas.

A continuación, se presenta un recorrido visual de las pantallas principales de la aplicación que ilustra el *customer journey* a lo largo del proceso de compra. A través de estas pantallas, se busca ejemplificar cómo V-GO facilita la navegación, selección de productos y gestión de pedidos de forma intuitiva y eficiente.





La propuesta se destaca por los siguientes aspectos clave:

1. Variedad de productos: desde alimentos orgánicos y frescos hasta productos de belleza y cuidado personal, pasando por artículos de limpieza y moda, todos seleccionados con el máximo cuidado para asegurar su carácter vegano.
2. Experiencia de usuario: la aplicación está diseñada para proporcionar una experiencia de compra intuitiva y agradable, permitiendo a los usuarios encontrar y adquirir productos veganos de manera rápida y eficiente.

3. Comodidad y accesibilidad: permite a los usuarios realizar sus compras desde la comodidad de su hogar y recibir sus productos directamente en la puerta de su casa, eliminando la necesidad de buscar en múltiples tiendas físicas o en línea.
4. Apoyo a un estilo de vida sostenible: entendemos las limitaciones que enfrentan aquellos que buscan llevar un estilo de vida sostenible y ofrecemos una solución integral que cubre todas sus necesidades de manera práctica y accesible.

V-GO no sólo proporciona una plataforma donde los consumidores pueden acceder a una amplia variedad de productos veganos de alta calidad, sino que también crea un entorno de compra que refleja y respeta los valores de sostenibilidad y ética de sus clientes.

Diferencial de la propuesta de valor

En la actualidad, en Argentina operan varias aplicaciones populares como PedidosYa y Rappi, que conectan a pequeños comercios con clientes. Estas plataformas se enfocan en ofrecer a los usuarios un ecosistema de servicios destinado a fomentar el crecimiento del canal online. Aunque estas aplicaciones son ampliamente utilizadas y ofrecen una variedad de servicios, su principal objetivo es impulsar el comercio electrónico en general.

V-GO, por otro lado, se destaca al ofrecer una experiencia de compra que no solo se centra en la conveniencia y el acceso online, sino que también se alinea con los valores y hábitos de consumo de sus usuarios. Está diseñada para atender a una amplia gama de consumidores preocupados por la sostenibilidad y el bienestar, incluyendo:

- 1) Personas veganas: aquellos que han adoptado un estilo de vida completamente vegano y buscan productos que sean 100% libres de ingredientes de origen animal.

- 2) Vegetarianos: son aquellos que no consumen carne, pero pueden incluir productos lácteos y huevos en su dieta, y buscan opciones éticas y sostenibles.
- 3) Flexitarianos: son esas personas que buscan reducir su consumo de carne y productos animales, adoptando hábitos alimenticios más conscientes y sostenibles bajo sus propias condiciones.

Además de su amplia oferta de productos y servicios, V-GO introduce un modelo de suscripción que proporciona a sus usuarios una serie de beneficios adicionales. Estos incluyen: newsletters con información regular y actualizada sobre productos, recetas, consejos de nutrición y estilo de vida, y novedades del mundo vegano y sostenible y, promociones y descuentos que abarcan ofertas exclusivas y descuentos personalizados basados en las preferencias y hábitos de compra de cada cliente, lo que permite ahorrar dinero mientras se accede a productos de alta calidad.

Mientras que aplicaciones como PedidosYa y Rappi se enfocan en expandir el comercio electrónico de manera general, V-GO se distingue al ofrecer una experiencia de compra que va más allá de la mera conveniencia. No solo facilita el acceso a una amplia variedad de productos veganos y sostenibles, sino que también apoya activamente a los usuarios en su viaje hacia un estilo de vida más saludable y consciente, ya sea que estén completamente comprometidos con el veganismo o simplemente explorando nuevas formas de reducir su impacto ambiental y mejorar su bienestar.

El product market fit

Fit entre el producto y el mercado

Para desarrollar el fit que existe entre el producto y el mercado se utilizó el Value Proposition Canvas que se detalla a continuación:

Mapa de Valor

Gains Creator:

- Ofrece un diferencial significativo en comparación con otras aplicaciones de Marketplace.
- Proporciona una amplia diversidad de opciones sustentables, disponibles de manera rápida y ágil.

Products & Services:

- Incluye una variedad de restaurantes.
- Ofrece productos de cosmética.
- Cuenta con locales especializados.

Pain Relievers:

- Es de fácil acceso y muy amigable para el usuario.
- Fomenta y apoya el crecimiento de la comunidad vegana y flexitariana.

Perfil del Cliente

Gains:

- Todo en una sola aplicación, brindando una solución integral que reúne todas las necesidades en un solo lugar.
- Acceso rápido y eficiente a una amplia variedad de restaurantes que ofrecen comida basada en plantas.
- La posibilidad de explorar y descubrir una selección de artículos de cosmética sustentable.
- Una diversidad de propuestas gastronómicas que permiten a los usuarios disfrutar de una amplia gama de experiencias culinarias plant-based.

Pains:

- La mayoría de las aplicaciones actuales están enfocadas en comidas tradicionales, lo que dificulta encontrar opciones veganas.
- La oferta de opciones sustentables está dispersa y no centralizada, lo que complica la búsqueda y elección de productos adecuados.

- Existe una limitada disponibilidad y variedad de opciones basadas en plantas, lo que puede ser frustrante para los usuarios que buscan este tipo de productos.

Customer Jobs:

- Realizar pedidos en los diferentes segmentos de la aplicación, abarcando tanto restaurantes como productos de cosmética y otros locales.
- Navegar de manera eficiente y fluida a través de la aplicación para encontrar y seleccionar los productos y servicios deseados.
- Permanecer activamente en el mercado plant-based, utilizando la aplicación como una herramienta clave para mantener y fortalecer su estilo de vida vegano o flexitariano.

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

Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo

Para realizar el cálculo del TAM, SAM y SOM (Anexo II) se consideró toda aquella población a nivel mundial, regional y que según estudios poseen una alimentación basada en productos a base de plantas, así como los veganos y vegetarianos y por lo tanto, podrían ser potenciales consumidores/usuarios de V-GO en base a información obtenida a través de diarios, informes oficiales y publicaciones en la web.

Según “The Guardian” hay alrededor de 7,9 millones de veganos en el mundo. Basándose en “Google Trends” los países occidentales o desarrollados/primer mundo como por ejemplo: Reino Unido, Australia, Irlanda, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá, Islandia, Estonia y Suecia.

TAM (Total Available Market)

En una encuesta realizada en 2021 se encuentra que 24% de la población mundial es vegetariana y un 9% es vegana. Considerando que el mercado potencial incluye todos aquellos vegetarianos y veganos lo que representa un

total del 33% de la población mundial y que según el “Fondo de Población de las Naciones Unidas” para el 2024 hay una población de 8.119 millones de personas, se considera un universo de 2.678 millones de personas⁴.

SAM (Serviceable Available Market)

Considerando el modelo de negocio se estima alcanzar en un mediano plazo abarca la población vegana de Argentina y a su vez que el 43% de esa población utiliza aplicaciones.

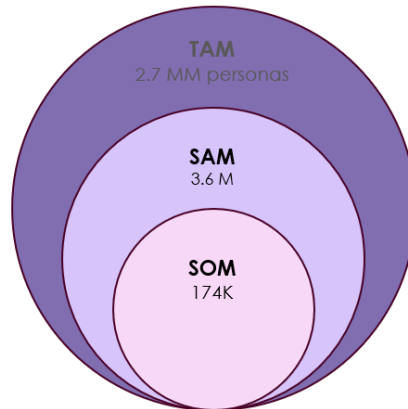
Si bien Argentina no se encuentra en el top 10 de los países veganos del mundo, cuenta con una población vegana y vegetariana que representa el 12% y adicionalmente, otro 12% es flexitariano. Con una población total de 46.654.580 habitantes, se estima un SAM de 11.197.099,20 usuarios.

SOM (Serviceable Obtainable Market)

Para el final del año 3 se estima haber alcanzado a llegar a GBA, Córdoba (capital), Mendoza (capital) y Santa Fe (capital) para alcanzar un SOM de 174K usuarios, considerando:

- 12% de la población es vegana y vegetariana y otro 12% es flexitariano
- la población de cada ciudad
- la distribución de la población vegana es la siguiente: 9% se concentra en CABA, 25% en GBA y 66% en el interior
- el peso de cada ciudad en el interior
- el 43% de los argentinos utilizó al menos una vez una aplicación de delivery y
- se obtendrá un 10% del mercado vegano que utilizan aplicaciones.

⁴ <https://www.unfpa.org/es/data/world-population-dashboard>



Competencia

V-GO se compara principalmente con Rappi y PedidosYa debido a su modelo de negocio como marketplace, similar al de estas plataformas, aunque con un enfoque mucho más especializado. A pesar de que no poseen una oferta destacada de productos veganos, la comparación surge como consecuencia de su rol como intermediarios ya que V-GO conecta a consumidores con proveedores, actuando, así como un canal de distribución sin poseer inventarios propios. Adicionalmente, el diseño y la experiencia del usuario de la aplicación están inspirados en estos modelos exitosos que optimizan la accesibilidad y la facilidad de compra, algo que los consumidores ya valoran en estas plataformas.

Sin embargo, no se puede ignorar el papel fundamental que Mercado Libre desempeña en el mercado de los Marketplace en Argentina. Asimismo, es necesario reconocer la relevancia que siguen teniendo las tiendas físicas en las preferencias de los consumidores.

Rappi

Inició en Argentina en 2018 y a partir de allí ha experimentado un crecimiento significativo donde ha registrado más de 6 millones de descargas y más de 1,3 millones de usuarios activos. Ha logrado afiliarse con más de 15.000 comercios a lo largo de 25 ciudades permitiéndoles incrementar sus ventas hasta un 30%

sin costos operativos adicionales, siendo PedidosYa su principal competidor es que es una de las aplicaciones de delivery más grande de la región⁵.

Se ha centrado en la calidad del servicio implementando desarrollos tecnológicos que le permiten mejorar la experiencia del usuario. Como parte de sus servicios, sumo entregas ultra-rápida “Turbo” que realizan entregas en alrededor de 10 minutos o menos. Así mismo, ha logrado reducir los tiempos de entrega promedio de sus pedidos regulares con más del 70% de los pedidos entregados en menos de 35 minutos⁶.

En cuanto a lo que se refiere precios y servicios, ofrece un servicio premium llamado “Prime” donde a través de 3.999 pesos al mes, ofrece envíos gratuitos, descuento en tarifa de servicio, ofertas exclusivas y soporte 24/7, lo que representa una ventaja para esos usuarios con mayor frecuencia de pedidos mensuales⁷.

Opera en 38 municipios del país y cuenta con hasta 20.000 repartidores independientes. Su estrategia de basa en el uso de “dark stores” para facilitar las entregas rápidas, manteniendo un sistema de gestión de inventario de forma automática en tiempo real.

En cuanto a la capacidad y tiempos, Rappi se ha visto respaldado por inversiones en tecnología y eficiencia operativa para poder gestionar entregas rápidas, haciendo el servicio aún más atractivo para los consumidores que valoran la velocidad y la conveniencia.

Rappi planea seguir expandiendo en Argentina, con la intención de desembarcar en más de 16 ciudades adicionales, lo que reflejaría su compromiso con

⁵ <https://www.totalmedios.com/nota/55532/rappi-cumple-6-anos-en-argentina-y-anuncia-su-ambicioso-plan-de-crecimiento-en-el-pais#:~:text=Durante%20estos%20seis%20a%C3%B1os%2C%20m%C3%A1s,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20app>

⁶ <https://www.totalmedios.com/nota/55532/rappi-cumple-6-anos-en-argentina-y-anuncia-su-ambicioso-plan-de-crecimiento-en-el-pais#:~:text=Durante%20estos%20seis%20a%C3%B1os%2C%20m%C3%A1s,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20app>

⁷ <https://www.rappi.com.ar/>

continuar su con el crecimiento en el mercado local. Además, ha utilizado su infraestructura tecnológica para mejorar la experiencia del consumidor, facilitando el crecimiento del comercio electrónico y brindando un canal adicional para las pymes en Argentina.

Fortalezas:

- Posee una amplia gama de servicios, desde entrega de comida hasta farmacia, supermercados y demás, así como servicios innovadores como Turbo Fresh que permite entregas super rápidas⁸.
- Cuenta con alianzas estratégicas y cobertura en 25 ciudades del país⁹.
- Uso de repartidores independientes que permite ajustar su capacidad de entrega según la demanda.
- Realiza estrategia con influencers y posee una imagen de marca consolidada que está en el top of mind a la hora de pensar en un delivery.

Debilidades:

- Posee como competencia directa a PedidosYa, que es la aplicación de delivery más grande de la región.
- Al poseer repartidores independientes puede ocasionar inconsistencia en la calidad del servicio y en la experiencia del cliente.
- La rápida expansión y necesidad de mantener un servicio de entrega eficiente pueden generar desafíos logísticos y operativos.
- No tienen una fuerte oferta de productos veganos y la opción saludable es escasa.
- No comunica acciones con influencers veganos. De hecho, posee una comunicación masiva que no está adaptada al contexto actual donde el consumo es cada vez más consiente y personalizado.

⁸ <https://www.forbesargentina.com/negocios/un-exito-desvalorizado-empresas-fundadas-mujeres-venden-30-menos-n58579>

⁹ https://www.clarin.com/tecnologia/pedidosya-vs-rappi-ofrecen-aplicaciones-delivery-populares-competencia_0_5ijxPatRPQ.html

Pedidos Ya

Es uno de los líderes del mercado de entrega de comida a domicilio en América Latina y tiene una presencia significativa en Argentina. Es parte de Delivery Hero, que es un líder global en pedidos de comida online. En 2023, PedidosYa superó a otras aplicaciones de entrega, incluyendo Rappi, en términos de descargas y uso en Argentina¹⁰.

La aplicación es conocida por su amplia variedad de restaurantes y su facilidad de uso. Adicionalmente, ofrece una suscripción llamada PedidosYa Plus, la cual permite a los usuarios frecuentes obtener envíos gratuitos y descuentos adicionales en compras en PedidoYa Market. Esto ha aumentado el uso de la plataforma y ha mejorado la lealtad del cliente.

En cuanto a precios suelen ser competitivos, y, además, los descuentos a través de su modelo de suscripción han sido una estrategia para atraer a más usuarios y aumentar las compras recurrentes.

PedidosYa ha trabajado para mejorar la eficiencia de sus entregas, incorporando supermercados propios para compras mínimas de 3.999 AR\$ para agilizar la logística y ofrecer una gama más amplia de productos. Así como Rappi, la plataforma utiliza una red extensa de repartidores independientes para realizar las entregas, lo que le permite expandirse rápidamente y cubrir una gran área geográfica, siendo su capacidad de distribución un factor clave en su éxito en el mercado.

La compañía se enfoca en reducir los tiempos de entrega a través de la optimización de rutas y el uso de tecnología avanzada, aunque los tiempos pueden variar dependiendo de la ubicación y la hora del pedido.

Por último, en cuanto a innovaciones recientes lanzó productos FinTech, como una tarjeta de crédito afiliado con Visa, para aumentar la fidelidad del cliente y ofrecer beneficios adicionales¹¹.

¹⁰ <https://www.deliveryhero.com/newsroom/delivery-hero-conquers-latin-america/>

¹¹ <https://www.americaeconomia.com/en/negocios-e-industrias/esteban-gutierrez-ceo-pedidosya-due-inflation-money-was-allocated-invest>

Fortalezas:

- Es uno de los líderes de los delivery de comida y productos en Argentina y América Latina, respaldado por su pertenencia a DeliveryHero.
- Amplia variedad de opciones de restaurantes y productos con una extensa red de repartidores en el interior.
- Posee un programa de fidelización que brinda envíos gratis y descuentos a sus suscriptores.
- Posee supermercados propios que le permite mejorar su capacidad logística reduciendo los tiempos de entrega y mejorando la eficiencia operativa.
- Tiene una estrategia de marketing con influencers desarrollada.
- Posee una imagen de marca clara y mucha inversión en publicidad.

Debilidades:

- Enfrenta una fuerte competencia directa con Rappi lo que puede afectar su cuota de mercado y márgenes.
- Dependencia de repartidos independientes que pueden generar inconsistencia en la calidad del servicio y experiencia en el cliente.
- El costo de suscripción de PedidosYa Plus puede ser una barrera para los usuarios en un contexto económico desafiante.
- El incremento en la competitividad y saturación de los delivery en Argentina puede ser desafiante y limitar oportunidades de crecimiento.
- No posee claridad en la oferta de productos veganos.
- Tiene una percepción de oferta de comida chatarra.

Sin duda alguna, el posicionamiento que hoy poseen Rappi y PedidosYa en el mercado resulta un desafío para V-GO, sin embargo, la comunicación y los valores enfocados en la alimentación y consumo de productos a base de plantas lo diferencia de ellos.

Mercado Libre

Mercado Libre, fundada en 1999 por Marcos Galperin, se ha convertido en una de las plataformas de comercio electrónico más grandes de América Latina. La

compañía, con sede en Buenos Aires, comenzó ofreciendo un modelo de subastas similar a eBay¹² y rápidamente evolucionó hacia un marketplace de venta directa. A lo largo de los años, Mercado Libre ha ampliado su portafolio de servicios, incorporando "Mercado Pago" como su sistema de pagos, "Mercado Envíos" como su red logística y "Mercado Shops" como plataformas para crear tiendas online. Esta diversificación ha sido clave para su éxito y expansión en la región.

En cuanto a su participación en el mercado, Mercado Libre es la plataforma de comercio electrónico dominante en Argentina. Con más de 100 millones de usuarios activos mensuales a nivel regional, representa una parte significativa de las transacciones de e-commerce en el país.

Si bien Mercado Pago ha ampliado su oferta de servicios en Argentina al incluir la opción de pedidos y delivery de comida aún se considera muy pequeña con respecto a Rappi y Pedidos Ya. Esta iniciativa permite a los usuarios acceder a una variedad de restaurantes y opciones de comida a través de su plataforma, facilitando el proceso de pago y mejorando la experiencia del cliente.

Además, "Mercado Envíos" ha sido fundamental en su estrategia logística, permitiendo entregas rápidas y eficientes en todo el país, incluso en zonas rurales. Esto le otorga una ventaja competitiva frente a otras plataformas que no cuentan con esta infraestructura logística integral¹³.

Fortalezas:

- Mercado Libre es la plataforma de comercio electrónico más grande de América Latina con millones de usuarios activos y una penetración muy amplia.
- Cuenta con logística propia que permite envíos rápidos, con entregas en 24-48 horas.

¹² <https://marketing4ecommerce.net/asi-es-mercado-libre-historia-y-evolucion-de-un-lider-del-ecommerce-en-latinoamerica/>

¹³ <https://www.elobservador.com.uy/argentina/economia-y-negocios/mercado-libre-festeja-su-25-aniversario-convirtiendose-la-empresa-mas-valiosa-america-latina-n5954373>

- Posee una oferta masiva de productos en diversas categorías, incluyendo alimentos y productos sustentables.
- Ofrece una fuerte competencia en precios debido a la cantidad de vendedores y productos disponibles donde los usuarios pueden encontrar varias alternativas a diferentes precios.

Debilidades:

- Trabaja con una amplia gama de proveedores, pero su relación con pequeños productores locales puede llegar a ser menos personalizada.
- La magnitud de su plataforma puede hacer que la experiencia del usuario sea más impersonal y menos adaptada a necesidades particulares.
- Mercado Pago tiene muy poco tiempo ofreciendo restaurantes dentro de su oferta de productos y servicios.

Tiendas físicas

Las tiendas físicas, aunque pertenecen a un modelo tradicional de consumo, representan una competencia para plataformas como V-GO en varios aspectos ya que más allá del creciente auge del comercio electrónico, ofrecen ventajas que siguen atrayendo a una gran parte de los consumidores, como la experiencia directa con el producto, la inmediatez en la entrega, y la posibilidad de verificar la calidad antes de la compra.

Fortalezas:

- Poder generar confianza en nuevos usuarios que prefieren ver los productos antes de comprarlos.
- Ofrecen personalización del servicio y con ello, la posibilidad de crear una relación más directa y cercana con los clientes.
- No requieren lidiar con costos logísticos elevados que impactan en el precio final.

Debilidades:

- Poseen limitaciones en cuanto a la oferta de productos veganos, ya que el espacio de exhibición es limitado.

- Dependen de la ubicación, lo que puede restringir su alcance impidiéndole llegar a consumidores en zonas más amplias.

Contexto

Se utilizó el análisis para PESTEL para describir los elementos que rodean al negocio y con ellos detectar las principales oportunidades y amenazas futuras a la cual podría enfrentarse V-GO:

Político:

1. Estabilidad política: la estabilidad política del país puede afectar las operaciones del negocio. Cambios en el gobierno o en las políticas podrían influir en el clima de inversión y operación para startups.

Económico

1. Inflación y poder adquisitivo: la inflación alta en Argentina puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores, impactando su disposición a gastar en productos premium como los alimentos veganos.
2. Crecimiento del mercado vegano: a pesar de los desafíos económicos, hay un creciente interés por los productos veganos en Argentina, lo que representa una oportunidad de mercado significativa.
3. Acceso a financiamiento: las condiciones económicas pueden influir en la disponibilidad de financiamiento para nuevas empresas, afectando el desarrollo y expansión de la aplicación.

Social

1. Cambio en los hábitos de consumo: existe una tendencia creciente hacia el consumo de alimentos saludables y sostenibles, impulsada por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar.
2. Educación y concienciación: incrementar la educación y la concienciación sobre los beneficios del veganismo puede aumentar la demanda de productos veganos.

3. Demografía del consumidor: entender el perfil demográfico de los consumidores interesados en productos veganos es clave para adaptar la oferta y estrategias de marketing.

Tecnológico

1. Avances en tecnología móvil: la penetración de smartphones y el acceso a internet son cruciales para el éxito de una aplicación de Marketplace para garantizar el acceso y uso por parte de los consumidores.
2. Innovaciones en tecnología alimentaria: nuevas tecnologías en la producción de alimentos veganos pueden ofrecer productos más diversos y atractivos, mejorando la oferta del marketplace.
3. Seguridad y privacidad: garantizar la seguridad de los datos del usuario y transacciones es esencial para generar confianza en la plataforma.

Legal

1. Regulaciones y políticas alimentarias: en agosto de 2022 el gobierno incorporó la denominación de los términos vegano y vegetariano en Código Alimentario Argentino (CAA) a partir de la Resolución Conjunta 5/2022 y así mismo reguló que alimentos podrían ser considerados como tal, pudiendo contener leyendas que indiquen “Solo con ingredientes de origen vegetal”, “100% vegetal” o “Hecho a base de plantas”¹⁴. Las etiquetas de estos productos pueden incluir las leyendas "PRODUCTO VEGETARIANO" o "ALIMENTO VEGETARIANO", siempre que los fabricantes o importadores demuestren esta condición ante la Autoridad Sanitaria correspondiente durante el proceso de autorización del producto¹⁵.

Para asegurar que se cumplan las normativas y políticas alimentarias vigentes, V-GO establecerá criterios claros para la aceptación de alimentos y productos a la venta, en colaboración con asesores legales especializados en la materia.

¹⁴ <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/267781/20220802>

¹⁵ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-5-2022-369054/texto>

2. Regulaciones de comercio electrónico: cumplir con las leyes de comercio electrónico es fundamental para operar legalmente en el país, incluyendo normativas sobre transacciones online y protección al consumidor. De acuerdo con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el envío a domicilio se convirtió en la opción más popular entre los consumidores que realizaron compras a través de canales digitales, con un 70% comparado con el 67% registrado durante el primer semestre de 2022. Este método fue seguido por la opción de recoger en el punto de venta, que fue elegida por el 24% de los compradores, y la recogida en oficinas de correo, que representó el 6%. Además, durante este periodo, las ventas experimentaron un crecimiento del 14% en volumen, alcanzando un total de 133.8 millones de productos vendidos.
3. Propiedad intelectual: proteger la propiedad intelectual de la aplicación, incluyendo marca y software, es importante para evitar conflictos legales.
4. Cumplimiento laboral: asegurar el cumplimiento de las leyes laborales al emplear personal o colaboraciones freelance para el desarrollo y operación de la aplicación.

Ambiental

1. Impacto medioambiental: promover un marketplace de productos veganos puede alinearse con tendencias sostenibles y reducir el impacto ambiental, atrayendo a consumidores comprometidos con el medio ambiente.
2. Sostenibilidad: las prácticas sostenibles en la cadena de suministro y la operación pueden ser un atractivo adicional para los consumidores conscientes del medio ambiente.
3. Cambio climático: la creciente preocupación por el cambio climático impulsa a los consumidores a buscar productos que reduzcan su huella de carbono, beneficiando a los productos veganos.

Industria

Situación actual y perspectivas futuras

La industria de tecnología y entrega a domicilio en Argentina ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por el auge del comercio electrónico y el cambio en los hábitos de consumo hacia las compras en línea.

El crecimiento del mercado del sector de entregas a domicilio ha crecido considerablemente, en parte debido a la pandemia de COVID-19, que aceleró la adopción del comercio electrónico. Empresas como Rappi y PedidosYa han ganado terreno en el mercado.

El mercado se está consolidando, con los principales actores aumentando su cuota de mercado. La competencia se mantiene fuerte, pero se observa una tendencia hacia la racionalización y mejor eficiencia operativa.

Así mismo, actualmente las empresas están invirtiendo en soluciones más sostenibles y tecnológicas, como el uso de vehículos eléctricos para la entrega de última milla. Por ejemplo, compañías como Andreani y Quilmes han comenzado a utilizar autos y bicicletas eléctricas para reducir su huella de carbono.

En cuanto a las perspectivas futuras se espera que la automatización y el uso de inteligencia artificial jueguen un papel crucial en la optimización de las operaciones logísticas. Las empresas podrían adoptar tecnologías avanzadas para mejorar la precisión y eficiencia de sus entregas¹⁶.

Se proyecta que el sector continuará creciendo, con un enfoque en mejorar la rentabilidad a través de una mejor monetización y eficiencia operativa. El mercado de entregas a domicilio seguirá siendo una fuente significativa de ingresos para las empresas. La experiencia del cliente en la "última milla" se está

¹⁶ <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/cuales-son-los-desafios-de-la-logistica-de-cara-al-2024/>

convirtiéndose en un factor clave para la lealtad del consumidor. Las empresas deberán ofrecer opciones de envío más asequibles y flexibles, junto con un seguimiento más transparente y preciso de los envíos¹⁷.

En cuanto a la inflación y las regulaciones gubernamentales seguirán siendo desafíos importantes que las empresas deberán navegar. Las estrategias sostenibles y la adopción de nuevas tecnologías podrían mitigar algunos de estos desafíos.

El rol que juega V-GO dentro de la industria es como una plataforma de comercio electrónico que facilita la compra y venta de alimentos y productos veganos. En este sentido, compite con otras plataformas de e-commerce que ofrecen productos especializados y de nicho.

Dada su especialización en productos veganos, la aplicación se situaría dentro del creciente mercado de alimentos veganos y plant-based. Este mercado está experimentando un rápido crecimiento a medida que los consumidores se vuelven más conscientes de la salud y el impacto ambiental de sus elecciones alimenticias.

La aplicación utiliza tecnología móvil para facilitar la entrega de productos, compitiendo con otras aplicaciones móviles en términos de usabilidad, eficiencia y experiencia del usuario. Incluye aspectos de la industria logística, dado que la eficiencia en la entrega de productos es crucial para el éxito de la aplicación.

Esta aplicación, por tanto, compite en múltiples frentes, desde la tecnología y el e-commerce hasta los productos alimenticios especializados, con un enfoque en satisfacer las necesidades de consumidores conscientes de la salud y el medio ambiente.

¹⁷<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/electromovilidad-las-entregas-a-domicilio-entran-en-modo-green-nid03122022/>

5 fuerzas Porter

1) Rivalidad entre los Competidores Existentes

El mercado de aplicaciones de entrega en Argentina es altamente competitivo, con actores establecidos como Rappi y PedidosYa. Estas empresas ya tienen una base de clientes sólida y reconocimiento de marca. Sin embargo, la diferenciación en productos veganos puede ayudar a la nueva aplicación a destacarse si ofrece productos únicos o servicios que las otras aplicaciones no ofrecen, como una gama más amplia de productos veganos o entregas rápidas y sostenibles.

2) Amenaza de Nuevos Entrantes

Posee bajas barreras de entrada ya que la tecnología necesaria para desarrollar una aplicación no es extremadamente costosa, lo que podría facilitar la entrada de nuevos competidores en el mercado. Sin embargo, la construcción de una red logística y la captación de usuarios pueden ser más desafiantes.

Adicionalmente, empresas establecidas como Rappi y PedidosYa tienen economías de escala que pueden hacer más difícil para los nuevos entrantes competir en precio y cobertura.

3) Poder de Negociación de los Proveedores

Debido a que la disponibilidad de productos veganos puede ser limitada, dan a los proveedores un poder de negociación significativo, especialmente si tienen productos exclusivos o populares. De tal manera, la dependencia de proveedores específicos de alimentos veganos puede representar un riesgo si esos proveedores deciden cambiar de condiciones o colaborar con competidores.

4) Poder de Negociación de los Clientes

En cuanto a la variedad de opciones, los consumidores tienen múltiples opciones para obtener productos veganos, no solo a través de aplicaciones, sino también en tiendas físicas, lo que les otorga poder de negociación al elegir plataformas que ofrezcan la mejor relación calidad-precio y conveniencia. Por lo tanto, la lealtad del cliente puede ser baja en mercados con muchas alternativas

similares, por lo que ofrecer un excelente servicio al cliente y beneficios exclusivos es crucial para retener a los usuarios.

5) Amenaza de Productos Sustitutos


Los consumidores pueden optar por comprar productos veganos en supermercados tradicionales o tiendas especializadas, lo que representa una amenaza para la aplicación. Para mitigar la amenaza de sustitutos, V-GO debe ofrecer una experiencia superior en términos de conveniencia, selección de productos y servicio al cliente.

Finalmente, el éxito depende de su capacidad para diferenciarse de los competidores existentes, asegurar una cadena de suministro fiable, ofrecer un valor superior a los consumidores y superar las barreras creadas por las empresas ya establecidas.

El modelo de negocios

Canvas Business Model

La construcción del modelo de negocios se realizó a través del Canvas Business Model que se muestra a continuación:

<p>Asociaciones clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Locales y restaurantes. - <u>Lastmile.</u> - Organizaciones veganas. 	<p>Actividades clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo/Mantenimiento tecnológico. - Logística. - Marketing y promociones <p>Recursos clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología. - Red de proveedores. - Equipo de logística 	<p>Propuestas de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación B2B2C. - Alimentos y productos veganos. - Compromiso y valores alineados con la comunidad vegana. 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Instagram. - WhatsApp. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación móvil. - Redes sociales. 	<p>Segmentos de mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> - Veganos. - Vegetarianos. - Flexitarianos.
<p>Estructura de costes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribución. - Desarrollo/Mantenimiento tecnológico. - Marketing y publicidad. 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones por transacción. - Suscripciones Premium. 		

La **Propuesta de Valor** de este negocio radica en ser una aplicación vegana B2B2C que ofrece una amplia gama de alimentos y productos veganos, desde comidas preparadas hasta artículos de limpieza, para satisfacer las diversas necesidades de los consumidores veganos, vegetarianos y flexitarianos siendo intermediario entre el cliente final y los proveedores de los productos y servicios. Sin embargo, lo que realmente diferencia a V-GO de otras aplicaciones es que empatiza y comparte los valores de sus clientes.

Adicionalmente, posee un compromiso con la entrega rápida de productos y se focaliza en generar una experiencia agradable al usuario a través de una interfaz intuitiva y de fácil de usar que agilice la búsqueda de productos.

El segmento de **Clientes** está conformado por personas que siguen una dieta vegana, vegetariana o flexitariana que buscan una plataforma dedicada a estos productos a base de plantas que son consciente de la salud y están interesados en opciones más saludables y sostenibles. Así mismo, también incluye los restaurantes y tiendas veganas que buscan un canal adicional donde vender sus productos.

Los **Canales** son una aplicación para realizar pedidos y explorar los productos y redes sociales para promocionar los productos, ofertas especiales y atraer nuevos clientes.

En cuanto a la “**Relación con los Clientes**” se enfoca en interacción con sus usuarios mediante canales digitales de soporte, como WhatsApp e Instagram, que permiten una respuesta rápida y eficiente a consultas o problemas. Por otro lado, también posee un programa de fidelización que ofrece ofertas y descuentos exclusivos para clientes suscritos.

V-GO busca crear una comunidad con sus clientes a través de artículos, recetas y foros para educar e involucrar a la comunidad vegana.

Las “**Fuentes de Ingresos**” son a través de comisiones por transacción donde se realiza el cobro de un porcentaje por cada venta realizada a través de la plataforma. Adicionalmente, cuenta con el modelo de suscripción premium para

ofrecer servicios adicionales, como acceso a información relación al veganismo, entregas gratuitas o descuentos especiales a cambio de una tarifa mensual.

Los espacios publicitarios estarán disponibles para aquellas marcas veganas que deseen promocionarse en la plataforma.

Los “**Recursos Clave**” están comprendidos por una tecnología para el desarrollo y mantenimiento de la aplicación y el sitio web, una red de proveedores compuesta por todos los productores/distribuidores de productos veganos y finalmente, partners logísticos requeridos para la entrega de los productos.

Las “**Actividades Clave**” incluyen el desarrollo tecnológico para la actualización y mejora continua de la plataforma digital, gestión de la cadena de suministro para la coordinación con los proveedores para garantizar la entrega de productos y marketing en cuanto a estrategia para atraer y retener clientes.

Los “**Socios Clave**” son los proveedores de alimentos y productos veganos que cubren los pedidos vendidos en la plataforma, las empresas logísticas como Cabify y Uber envíos para optimizar el proceso de entrega de última milla y las organizaciones veganas en colaboración para aumentar la visibilidad y credibilidad de la comunidad vegana.

Finalmente, la “**Estructura de Costos**” abarca los gastos asociados a desarrollo mantenimiento de tecnología para mejora de la aplicación, los costos de entrega de los pedidos y la inversión en marketing y publicidad para atraer nuevos clientes.

Insumos, actividades y socios claves

Como parte del conjunto de insumos y actividades necesarias para poder llevar adelante la propuesta de valor se identifican como requerido el diseño y desarrollo de la plataforma para lo cual se requiere personal técnico como desarrolladores, diseñadores UX/UI, infraestructura compuesta por servidores y bases de datos, así como herramientas de software para desarrollo y diseño.

Según lo mencionado anteriormente, la actividad clave sería el desarrollo de la aplicación móvil y sitio web, diseño de la interfaz de usuario, implementación de funciones como búsqueda de productos, carrito de compras, y medios de pago.

Para la producción y gestión de la cadena de suministro se consideran como insumos necesarios los productos veganos y sistema de seguimiento de pedidos, teniendo como actividades claves la selección/ gestión de proveedores y desarrollo de funcionalidades en la aplicación de tal manera que los proveedores puedan mantener actualizado el portfolio de productos disponibles.

En cuanto a logística y distribución requiere un partners responsable de la planificación de las entregas, coordinación con el negocio y seguimiento del pedido en tiempo real.

Para marketing y ventas requiere tener un presupuesto, un equipo especializado y herramientas de análisis de datos. Como actividades claves se realizarán campañas de marketing digital, análisis de datos de clientes para personalizar oferta y gestión de relaciones con los clientes.

En cuanto a atención al cliente contará con un equipo para la resolución de consultas y quejas, mejora continua de la experiencia del usuario y los programas de fidelización.

Para poder alcanzar la propuesta de valor del negocio es clave los socios que se desarrollen. Se deben construir alianzas estratégicas con los proveedores de productos veganos a largo plazo para asegurar un suministro constante y de calidad mediante contratos que definan términos de precios, entregas y estándares de calidad. Esto permitirá garantizar el abastecimiento de los productos, así como su calidad para la satisfacción de los clientes y reputación de la aplicación.

Adicionalmente, se debe establecer una relación colaborativa con los proveedores de última milla para optimizar las rutas de entrega y mejorar la eficiencia con asociaciones conjuntas ya que la rapidez y confiabilidad son factores críticos para el éxito en el éxito de una aplicación que cuenta con entrega a domicilio.

Se utilizará como plataforma de pago Mercado Pago para realizar el pago de las transacciones de forma segura, fácil y rápida.

Modelo de ingresos y pricing

El modelo de ingreso es comisiones por transacción que consiste en el cobro de un porcentaje sobre cada venta realizada a través de la plataforma. Se desarrollará un modelo de suscripción premium, hacia los usuarios que incluyen beneficios como entregas gratuitas, acceso anticipado a promociones, y descuentos exclusivos para aumentar la lealtad del cliente y generar ingresos recurrentes.

V-GO también recibirá ingresos por cobro de los envíos y donaciones realizadas a través de la aplicación que posteriormente, formaran parte de los costos operativos.

Aunque los precios son fijados por los proveedores, deben ser competitivos para los consumidores, por lo tanto, deben ser atractivos, con la opción de ofrecer descuentos y promociones a través de la aplicación y así ayudar a captar una mayor cuota del mercado y ayudar a fidelizar a los clientes en un entorno altamente competitivo.

Go to Market Plan

Introducción al mercado

Para potenciar la aplicación dentro de GBA y su lanzamiento en las ciudades de Córdoba, Santa fe y Mendoza es crucial desarrollar una estrategia de entrada al mercado sólida y diferenciada que permita captar la atención de los consumidores y posicionarla de manera efectiva.

Se centrará la oferta en los productos veganos de origen local, destacando siempre la sostenibilidad y su calidad. Adicionalmente, se desarrollarán alianzas estratégicas con influencers veganos para aprovechar su base de seguidores y generar confianza en la marca, así como con los proveedores locales y marcas reconocidas de productos veganos para asegurar una oferta de alta calidad.

Se utilizarán las redes sociales para llevar a cabo campañas de publicidad digital, aprovechando la capacidad de segmentación avanzada para dirigir los anuncios a un público específico que esté alineado con los valores de la marca, definidos y gestionados por el equipo de marketing. Además, se trabajará con influencers, ya que sus recomendaciones pueden aumentar significativamente la visibilidad de la aplicación.

Estrategia de pricing

V-GO aplicará una comisión del 15% sobre el monto total de cada transacción que se realice a través de la aplicación. Esta comisión se cobra al momento de realizar el pedido donde Mercado Pago es el responsable de dirigir el porcentaje correspondiente al negocio y a V-GO.

En cuanto a beneficios para los usuarios, al realizar su primera compra, los usuarios disfrutarán de un envío gratuito. Esta oferta se presenta como un incentivo para atraer a nuevos clientes y fomentar su primer uso de la aplicación. Adicionalmente, los usuarios podrán acceder a descuentos especiales una vez

que hayan alcanzado una cantidad específica de pedidos. Esta estrategia busca incentivar la frecuencia de compra y premiar la lealtad de los clientes.

Los precios y tarifas de la aplicación serán revisados y ajustados de manera continua en función de la demanda del mercado, las acciones de la competencia y los comentarios recibidos de los usuarios. Esta revisión constante asegura que los precios se mantengan competitivos y atractivos en comparación con otras opciones disponibles.

V-GO ofrecerá un programa de suscripción con un costo de 2.999 pesos. Este costo es inferior al de las principales competencias en el mercado, como Rappi y PedidosYa, cuyos programas de suscripción están actualmente valorados en 3.999 pesos y 3.899 pesos, respectivamente. Esta diferencia en el precio de suscripción se presenta como una ventaja competitiva para atraer y retener a los usuarios.

Rappi y PedidosYa, a través de sus servicios premium, brindan beneficios como envíos ilimitados sin costo, descuentos en tarifas de servicio, acceso exclusivo a promociones y ofertas especiales en sus servicios Rappi Turbo o PedidosYa Market. Por otro lado, V-GO ofrece ventajas adicionales, como se ha mencionado previamente, mediante newsletters, promociones y descuentos personalizados. Estas ofertas se adaptan a las preferencias y hábitos de compra de cada usuario, lo que permite una experiencia más personalizada con beneficios exclusivos basados en su comportamiento de compra.

Funnel de marketing

Get: para atraer y convertir nuevos usuarios en la aplicación se realizará a través de publicidad con campañas en redes sociales, motores de búsqueda y sitios web relevantes para alcanzar la audiencia objetivo asegurando que los anuncios resalten los beneficios de los productos veganos y las ofertas especiales que la aplicación proporciona.

En cuanto a contenido de su sitio y perfil de redes sociales publicará artículos, guías y recetas veganas que atraigan a personas interesadas en una dieta vegana y posicionando la aplicación como un recurso valioso.

La colaboración con influencers en el nicho vegano permitirá aumentar la visibilidad de la aplicación ya que las recomendaciones de personas influyentes pueden tener un gran impacto en la decisión de los usuarios de descargarla y usarla.

Al ofrecer promociones especiales, como un envío gratuito en la primera compra o descuentos exclusivos para nuevos usuarios se busca incentivar a los usuarios a probar tu aplicación por primera vez.

Keep: para mantener a los usuarios activos y satisfechos con la aplicación para fomentar la lealtad se debe garantizar una buena experiencia del usuario asegurando que la interfaz de usuario sea intuitiva y agradable. Una experiencia de usuario fluida y sin fricciones es crucial para mantener a los usuarios comprometidos con la aplicación.

Para mantener una comunicación continua se utilizará estrategias de email marketing y notificaciones push para mantener a los usuarios informados sobre nuevas ofertas, productos y actualizaciones. Adicionalmente, se personalizarán los mensajes según el comportamiento y las preferencias del usuario.

Como parte de mantención de usuarios se mejorará continuamente el programa de suscripción de tal manera de aumentar la fidelizar y fomentar la repetición de compras.

Por último, un soporte eficiente y accesible para resolver problemas y responder preguntas ya que un buen servicio al cliente puede ayudar a retener a los usuarios y mejorar la satisfacción general.

Grow: para incrementar el valor de cada cliente mediante estrategias de upselling y cross-selling se promoverán productos complementarios y opciones premium a los usuarios actuales. Por ejemplo, si un usuario compra regularmente productos veganos básicos, se le ofrecerán opciones gourmet o nuevas categorías de productos.

Con el análisis de los datos de los usuarios se segmentarán según sus preferencias y comportamientos para poder ofrecer promociones y recomendaciones personalizadas basadas en su historial de compras.

Como mejora en los beneficios, se agregará un nuevo segmento en el plan de suscripción donde se podrán acceder a entregas regulares o paquetes de productos exclusivos para poder aumentar el valor percibido por los usuarios. Así como incluirá un programa de referencia para incentivar usuarios existentes a recomendar la aplicación a amigos y familiares mediante recompensas o descuentos para ambos, el usuario que refiere y el nuevo cliente.

Cada etapa del funnel requiere una atención específica para asegurar que los usuarios no solo se unan a la plataforma, sino que también se mantengan activos y aumenten su compromiso a lo largo del tiempo.

Escalabilidad de las ventas

Para que la venta sea escalable una vez se debe implementar un sistema que permita un crecimiento sostenido y eficiente que asegure que cada una de las partes del negocio puedan adaptarse al aumento de la demanda.

Es clave identificar las oportunidades del mercado a través de análisis del mercado en Argentina para identificar tendencias, nichos de mercado y necesidades no satisfechas. Esto ayudará a dirigir los esfuerzos de ventas hacia las áreas con mayor potencial. Así mismo, se debe analizar constantemente que está haciendo la competencia de tal manera entender sus estrategias y encontrar oportunidades para diferenciarse.

En cuanto a capital humano, se debe desarrollar un equipo sólido de ventas enfocado en proporcionar un incremento continuo de los partners y generar alianzas con marcas veganas y negocios para así poder expandir la oferta de productos y llegar a una audiencia más amplia. De igual forma, se debe contar con un equipo de marketing que permita desarrollar estrategias de adquisición de clientes a través de canales digitales como redes sociales para atraer a

nuevos clientes con una segmentación y personalización que ayuden a aumentar la eficacia de las campañas.

Adicionalmente, el equipo de marketing deberá desarrollar una estrategia de fidelización y crecimiento a través de programas de lealtad con beneficios como descuentos o puntos acumulables para incentivar la repetición de compras y aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.

En cuanto la expansión geográfica se debe analizar las oportunidades para incrementar las operaciones en las nuevas localidades para asegurar que las estrategias de marketing y las ofertas de productos se adapten a las preferencias y necesidades locales de ellas.

Canales de venta

Los canales por los que se hará llegar el producto al cliente serán entrega a domicilio a través de servicio tercerizado, actualmente Cabify y Uber Envíos, que garantizan las entregas de forma rápidas y eficientes especialmente en áreas urbanas y además, se caracterizan por ser neutros en carbono.

Otra opción es el retiro en locales y restaurantes para permitirle a los clientes recoger sus pedidos en ubicaciones convenientes y ahorrar en costos de envío.

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply chain

El diseño de una cadena de suministro es crucial para asegurar que los productos lleguen a los clientes de manera eficiente y satisfactoria.

Partiendo de la identificación y evaluación de los proveedores, que consistirá principalmente en restaurantes y almacenes que ofrezcan alimentos preparados y congelados, así como locales que produzcan o vendan productos de origen vegano, divididos en dos categorías: cosméticos e indumentaria. La aplicación se encargará de centralizar todos los aspectos de la cadena de suministro, desde el proveedor hasta el cliente final, para mejorar la visibilidad y la coordinación.

Cuando los usuarios realicen un pedido a través de la plataforma, la solicitud se enviará automáticamente al proveedor correspondiente mediante la aplicación para que comience la preparación dentro de un tiempo estipulado. Al mismo tiempo, se generará automáticamente un pedido a un conductor de Cabify o Uber Envíos según corresponda para que recoja el producto.

En caso de quejas o devoluciones, el establecimiento será responsable de coordinar directamente con el usuario el reemplazo del producto o el reembolso del dinero, según sea necesario. Posteriormente, el usuario recibirá un correo electrónico solicitando que califique su experiencia, lo que permitirá recopilar opiniones y sugerencias de los clientes. Esta retroalimentación será fundamental para identificar áreas de mejora y garantizar una experiencia satisfactoria para los usuarios.

Proceso productivo y/o de prestación de servicio

El proceso productivo y de prestación de servicio de una aplicación como V-GO implica varias etapas cruciales, que abarcan desde la adquisición de productos hasta su entrega al cliente final. Inicialmente, este proceso depende en gran

medida de las capacidades, tiempos de ciclo y posibles cuellos de botella de cada uno de sus proveedores. Por lo tanto, es fundamental desarrollar una red amplia de proveedores y fabricantes de productos veganos para asegurar una oferta diversificada y constante.

El primer paso del proceso es establecer acuerdos con proveedores de productos veganos, que incluyen restaurantes, almacenes, y locales de cosméticos e indumentaria. La diversidad y fiabilidad de estos proveedores son esenciales para ofrecer una amplia gama de productos y mantener un flujo constante de suministro.

En cuanto a la preparación de los pedidos dependerá del tipo de proveedor, es decir, en el caso de los restaurantes los tiempos de ciclo en los restaurantes pueden variar de 25 a 60 minutos desde que se genera el pedido hasta que está listo para la entrega. Estos tiempos dependen de factores como la complejidad y el tamaño del pedido, la demanda en el momento de la solicitud, y la proximidad del restaurante al cliente. En cambio, los locales de cosmética, limpieza e indumentaria suelen tener la etapa de preparación ya cubierta, por lo que los tiempos dependen principalmente de la demanda de repartidores para retirar y entregar los pedidos.

La entrega final al cliente es una fase crítica del proceso, que en este caso se realiza a través de una alianza con Cabify y Uber Envíos. Esto implica que la disponibilidad de vehículos/bicicletas pueden convertirse en un cuello de botella directo si la demanda supera la oferta de conductores/repartidores disponibles pudiendo causar retrasos si hay insuficientes vehículos/bicicletas disponibles para satisfacer la demanda de pedidos.

Como cuellos de botellas indirectos se encuentran los problemas en la cadena de suministro de los proveedores donde cada uno enfrenta sus propios desafíos, como falta de stock, ineficiencias en la gestión de inventario y picos de demanda que pueden retrasar la preparación de pedidos.

Por otro lado, el equipo de atención al cliente debe estar disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para resolver problemas y consultas de los usuarios. Se deben utilizar herramientas avanzadas de gestión de incidencias

para seguir y resolver las consultas de manera eficiente. El tiempo de respuesta promedio debería ser inferior a 5 minutos para consultas en tiempo real a través de WhatsApp, mientras que las incidencias más complejas deben ser resueltas en menos de 24 horas.

Los cuellos de botella pueden ocurrir durante picos de consultas o incidencias, el sistema puede saturarse, lo que podría retrasar las respuestas o en algunas situaciones que pueden ser más complejas y necesitar un escalamiento, lo cual podría extender los tiempos de resolución. La capacidad para abordar estos cuellos de botella y mantener altos estándares de servicio al cliente es fundamental para el éxito a largo plazo de la aplicación.

Es vital que la plataforma tecnológica de V-GO sea lo suficientemente robusta para poder procesar los pedidos de manera automatizada y eficiente, con capacidad para manejar grandes volúmenes de transacciones simultáneamente. Esto asegura que los usuarios tengan una experiencia fluida y que las operaciones se mantengan ágiles incluso durante picos de demanda.

Principales recursos y actividades claves

Recursos Clave

La tecnología es la columna vertebral de la aplicación, una plataforma robusta y fácil de usar garantiza una experiencia de usuario satisfactoria, facilita las transacciones y permite el escalado del negocio, por lo tanto, se debe contratar un equipo interno de desarrolladores para continuar construyendo la plataforma. Esto incluye el diseño de la interfaz de usuario, la arquitectura del backend, y las funcionalidades de la aplicación (como el carrito de compras, el seguimiento de pedidos, y la integración de pagos).

La red de proveedores y productos debe ser amplia y diversa para ofrecer una variedad atractiva y competitiva de opciones a los clientes. Para ellos se debe realizar estudios de mercado para identificar productores locales de alimentos veganos y negociar acuerdos de suministro que aseguren calidad y consistencia.

Implementar un sistema de gestión de relaciones con proveedores favorecerá para mantener una comunicación fluida y resolver rápidamente cualquier problema de suministro.

Un sistema logístico eficiente es esencial para cumplir con las expectativas de entrega rápida y precisa de los clientes. Las alianzas con Cabify y Uber Envíos son cruciales para poder manejar las entregas.

Con respecto al equipo humano, es importante contar con personal capacitado en atención al cliente, gestión de proveedores, marketing y operaciones es fundamental para el éxito del negocio. Se debe desarrollar un proceso de reclutamiento para atraer talento con experiencia relevante y proporcionar capacitación continua para asegurar altos estándares de servicio. De igual manera, fomentar una cultura de trabajo colaborativa y orientada al cliente que motive al personal a cumplir con los objetivos de la empresa.

Finalmente, para poder construir una marca sólida y reconocible es esencial para atraer y retener clientes en un mercado competitivo para lo cual se debe implementar campañas de marketing en redes sociales y publicidad para aumentar la visibilidad de la app y desarrollar una imagen de marca que resuene con los valores veganos.

Actividades Claves

El desarrollo y mantenimiento de la plataforma es clave para asegurar que la aplicación funcione sin problemas y se adapte a las necesidades cambiantes del mercado para ello, se debe establecer un equipo de desarrollo ágil que pueda implementar nuevas funciones y realizar mantenimiento regular.

A partir del análisis de datos se debe prever la demanda y optimizar el flujo de los productos para así poder garantizar la disponibilidad de productos y la eficiencia operativa desde la adquisición hasta la entrega. Adicionalmente, el uso de datos permite tomar decisiones informadas y mejorar continuamente la oferta de productos y servicios a través de sistemas de análisis de datos que permitan monitorear el rendimiento y adaptar las estrategias comerciales.

Otra actividad clave es proporcionar un servicio al cliente excelente para mejorar la experiencia del usuario y fomentar la fidelidad con la creación de un centro de atención al cliente multicanal (chat/email) y capacitar al personal para resolver consultas de manera eficiente.



Implementación del negocio

Estrategia de implementación

V-GO inicio operaciones en CABA en septiembre de 2022 con un total de 1390 usuarios y con un promedio de 550 pedidos por mes, actualmente, tiene una base de 19.731 usuarios con un promedio de 1.214 pedidos por mes.

V-GO busca continuar potenciándose en CABA/GBA y avanzar con su expansión a las ciudades de Mendoza, Córdoba y Santa Fe que tienen una alta densidad de población y una creciente comunidad interesada en opciones veganas, lo que proporciona una base sólida para el crecimiento.

El plan de implementación consistirá en la búsqueda de alianzas con los proveedores locales y nuevos acuerdo con Cabify/Uber Envíos para incluir las nuevas ciudades.

Adicionalmente, se acompañarán con campañas en las redes para poder tener un buen alcance a través de publicidad donde se diseñarán anuncios segmentados para públicos específicos basados en el veganismo, el bienestar, y la sostenibilidad, utilizando plataformas como Facebook Ads, Instagram Ads, y Google Ads. Asimismo, se buscarán influencers alineados con los valores de V-GO, que puedan generar contenido promocional en sus perfiles, creando visibilidad y recomendación de la marca a sus seguidores. Todo esto, sumado a las publicaciones regulares en la cuenta oficial donde se hará énfasis en el contenido visual y educativo sobre los beneficios del veganismo, recetas veganas, y productos destacados.

El impacto se medirá de la estrategia de marketing se medirá utilizando las herramientas de análisis que brindan las plataformas, como la cantidad de impresiones, alcance, interacciones (likes, comentarios, compartidos), y la tasa de clics (CTR) en los anuncios. Asimismo, se hará un seguimiento del aumento en el número de seguidores en Instagram, incremento de los nuevos usuarios y conversiones que lleguen desde las redes sociales.

El plan para el primer año se centrará en fortalecer la presencia de la aplicación en CABA, seguido de un incremento progresivo de su alcance en localidades del

GBA. Luego, se iniciará la expansión hacia la ciudad de Córdoba, continuando con Rosario, y finalmente la ciudad de Mendoza. Cada fase de implementación tendrá una duración estimada de seis meses, que incluye la coordinación, habilitación de la aplicación y la corrección de errores.

Provincia/Año	Año 1				Año 2				Año 3			
CABA Y GBA	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Desarrollo App.	█											
Búsqueda locales Alineación partners Publicidad	█	█										
Adquisición y retención de usuarios/partners	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
CÓRDOBA												
Desarrollo App.			█									
Búsqueda locales Alineación partners Publicidad			█	█								
Adquisición y retención de usuarios/partners			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
SANTA FE												
Desarrollo App.				█								
Búsqueda locales Alineación partners Publicidad				█	█							
Adquisición y retención de usuarios/partners				█	█	█	█	█	█	█	█	█
MENDOZA												
Desarrollo App.					█							
Búsqueda locales Alineación partners Publicidad					█	█						
Adquisición y retención de usuarios/partners					█	█	█	█	█	█	█	█

Metas a mediano y largo plazo

Metas a 2 años

- 1) Alcanzar 85.000 usuarios activos
- 2) Market share: 5% del mercado de veganos que utilizan una aplicación de delivery en las ciudades alcanzadas.
- 3) Volumen de ventas: 116.000 pedidos por USD 765 mil.

Metas a 5 años

- 1) Alcanzar 230.000 usuarios activos
- 2) Market share: 15% del mercado de veganos que utilizan una aplicación de delivery en las ciudades alcanzadas.
- 3) Volumen de ventas: 2.375.000 pedidos por USD 5,5 millones.

Estas metas proporcionan un marco para la evolución del negocio, permitiendo a la empresa medir su progreso y ajustar sus estrategias en función de los cambios en el mercado y las necesidades del consumidor. El enfoque en la expansión, la rentabilidad y la consolidación de mercado garantizará un crecimiento sostenible y exitoso de V-GO.

Localización

Actualmente, V-GO opera en CABA donde puede establecer relación con los proveedores y sus socios estratégicos de forma remota/presencial. Para las implementaciones en las ciudades de Córdoba, Rosario y Santa Fe los equipos comerciales y de marketing viajarán constantemente para la adquisición de partners y conocimiento del mercado.

Estructura operativa

La estructura inicial de V-GO estará compuesta por las siguientes personas: una en finanzas, dos en marketing, dos en sistemas, cuatro en el área comercial y un CEO. Con la expansión, se planea aumentar el equipo a: dos personas en finanzas, tres en marketing, dos en sistemas, seis en el área comercial y un CEO.

En cuanto a los proveedores, la red actual incluye 99 restaurantes y negocios, y el objetivo es expandir esta red a hasta 1000 proveedores en las áreas donde la aplicación tiene presencia.

Equipo emprendedor, estructura directiva Equipo emprendedor

Ian: como CEO, lidera el equipo con una visión clara y estratégica para el futuro de la empresa. Con una licenciatura en Negocios Digitales, Ian es responsable de definir la dirección general de la empresa y asegurarse de que todas las áreas trabajen en armonía hacia los objetivos comunes. Su enfoque en las finanzas garantiza que los recursos se utilicen de manera eficiente y que el crecimiento de la empresa sea sostenible. Además, supervisa la resolución de conflictos, asegurando un ambiente de trabajo colaborativo; lleva a cabo el seguimiento financiero de las operaciones para mantener la salud económica de la empresa; y establece políticas para la prevención de fraudes, protegiendo así la integridad de la organización.

Belu: en el rol de CMO, se encarga del desarrollo de la marca y la estrategia de marketing. Con una licenciatura en Publicidad, aporta una perspectiva creativa esencial para conectar con el público objetivo de la aplicación. Además, como responsable de gestión de redes y creación de contenidos, supervisa la gestión de redes sociales, crea contenido relevante y atractivo, y fomenta la interacción con la audiencia. Su capacidad para crear campañas innovadoras y efectivas ayuda a aumentar la visibilidad de la marca y a construir una base sólida de usuarios leales.

Milton: como CTO, es el pilar tecnológico de la empresa. Graduado en Negocios Digitales, es responsable de la programación y de garantizar que la experiencia del usuario (UX) sea intuitiva y atractiva. Su conocimiento en tecnología asegura que la aplicación funcione de manera óptima y que siempre esté a la vanguardia en términos de innovación tecnológica.

María Eugenia Graterol: con su experiencia en logística y gestión de proyectos, María Eugenia aporta una dimensión crítica al equipo. Actualmente candidata al EMBA de la Universidad de San Andrés, combina sus estudios con la experiencia práctica para optimizar las operaciones de la empresa. Su habilidad para gestionar proyectos complejos y coordinar los aspectos logísticos asegura que el servicio al cliente sea eficiente y confiable.

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

Variables claves del escenario macroeconómico

La proyección macroeconómica de Argentina para 2024 presenta un escenario complejo, donde se espera que la economía argentina experimente una contracción del PIB de aproximadamente -3% en 2024, seguida de una recuperación de 6% en 2025, impulsada por la inversión y el consumo privado. Este contexto de recesión puede afectar negativamente el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, la demanda de los consumidores.

La inflación, aunque se encuentra desacelerándose, se mantiene extremadamente alta, con proyecciones que indican un 140% para 2024¹⁸. La alta inflación puede aumentar los costos operativos afectando tanto a proveedores como a consumidores debido a los continuos ajustes de precios.

Por otro lado, las proyecciones del REM indican que el tipo de cambio nominal promedio para agosto de 2024 se estima en \$942,5 por dólar, lo que representaría un incremento mensual promedio del 2,0%. Para el grupo de los 10 mejores pronosticadores, el tipo de cambio esperado para agosto es similar, con un valor de \$942,6 por dólar. Además, se anticipa que, para diciembre de 2024, el tipo de cambio nominal alcanzará los \$1.088,2 por dólar, lo que implica un aumento interanual del 69,5%, ligeramente menor que el pronosticado en la encuesta anterior. La devaluación del peso puede incrementar los costos de importación de productos y tecnologías, además de crear volatilidad en los precios¹⁹

¹⁸ <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-junio-2024-3/>

¹⁹ https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.as.p#:~:text=La%20mediana%20de%20las%20proyecciones,0%25%20de%20la%20paridad%20cambiar%C3%ADa.

Modelo de generación de beneficios

Como se comentó en los apartados anteriores los ingresos de V-GO estarán dados por los pedidos de los clientes, las suscripciones y los envíos.

Actualmente, V-GO ya está operando en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), por lo tanto, durante los primeros seis meses del proyecto, el objetivo principal es impulsar su crecimiento dentro de esta zona, al mismo tiempo que se trabaja en fortalecer la plataforma en términos de capacidad, diseño y desarrollo. Este esfuerzo tiene como propósito asegurar que la plataforma esté bien preparada para sostener y garantizar una expansión exitosa a otras regiones, incluyendo el Gran Buenos Aires (GBA), Córdoba, Rosario, Mendoza y Santa Fe.

A partir del séptimo mes del proyecto, se procederá con la expansión hacia las siguientes ciudades. La estrategia establecida para esta etapa implica que, durante un período de tres meses por cada nueva región, el enfoque se centrará en habilitar, estabilizar y configurar la plataforma en dicha localización. Según este plan, en el mes siete, V-GO comenzará su expansión hacia el primer cordón del Gran Buenos Aires (GBA), seguido por la ciudad de Córdoba en el mes diez, luego Rosario en el mes trece, y finalmente, Mendoza en el mes dieciséis.

Dado que ya se ha capturado un porcentaje significativo del mercado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) con un total de 19.688 que forman parte de la plataforma, el crecimiento proyectado de las ventas en esta área es menor en comparación con otras ciudades. En contraste, el Gran Buenos Aires (GBA) se diferencia de Córdoba, Rosario y Mendoza, debido a que cuenta con la mayor porción de los usuarios deseados, lo que implica un mayor potencial de crecimiento.

A continuación, se detalla el crecimiento proyectado de usuarios durante los primeros cinco años de operación:

- 1) CABA: se espera un crecimiento del 4% en el primer año, que disminuirá gradualmente hasta un 1% en el quinto año.

- 2) GBA: proyecta un crecimiento más significativo, comenzando con un 25% en el primer año y reduciéndose a un 1% en el quinto año.
- 3) Córdoba, Rosario y Mendoza: se prevé un crecimiento inicial del 20% en el primer año, que también irá disminuyendo hasta alcanzar un 1% en el quinto año.

Según lo mencionado anteriormente, el crecimiento de usuarios se detalla en la Tabla 1 que se presenta a continuación:

Localización/Usuarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	32.545	84.520	185.563	231.926	261.340
CABA	27.571	39.310	46.999	56.193	63.320
GBA	4.578	40.815	128.094	162.454	183.057
Córdoba	396	2.119	5.046	6.400	7.212
Rosario	-	2.094	4.986	6.324	7.126
Mendoza	-	184	437	554	625

Tabla 1: Cantidad de usuarios por año por ciudad.

En cuanto a la fijación de precios para los pedidos, se consideró un precio promedio de 16 USD.

Además, el precio de la suscripción a la plataforma se ha fijado en \$3 USD durante los cinco años, con la expectativa de que el 5% de los usuarios registrados se suscriban al plan premium como se muestra en la Tabla II. Se considera también que la frecuencia de compra por usuario aumentará anualmente, pasando de 6 pedidos al mes en el primer año a 10 pedidos al mes en el quinto año considerando un incremento en frecuencia de compra de un 15% anual tomando de referencia el crecimiento en las ventas del canal online con respecto al 2023²⁰. Asimismo, se estima que al menos el 10% de los usuarios registrados realizarán pedidos mensuales tenido una evolución.

Ingresos V-GO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios	19.371	32.545	84.520	185.563	231.926
Suscripciones Premium	969	1.627	4.226	9.278	11.596

²⁰ <https://cace.org.ar/estadisticas/>

Tabla II: Evolución de usuarios y suscripciones durante los primeros 5 años.

Finalmente, se ha calculado los ingresos totales considerando el comportamiento de aplicaciones similares en el mercado, así como la base de usuarios y la información recopilada durante el último año de operación de V-GO, como se muestra en la Tabla III, donde el ingreso por el % de comisión por ventas se mantiene en 15% durante los 5 años y además, considera el incremento en los usuarios y la frecuencia de compra. Por otro lado, las suscripciones también se incrementan en proporción a la cantidad de usuarios activos.

Los envíos pueden variar significativamente dependiendo de la distancia y el volumen de pedidos por lo que como parte del análisis se consideró un costo promedio de 2 USD que, posteriormente, se le debe pagar a Cabify o Uber envíos por su servicio de entrega.

Por último, se encuentran los IIBB que son aquellos impuestos que se paga a cada ciudad y en promedio se considerado como 3% de la facturación²¹

[USD \$]	2025	2026	2027	2028	2029
Ingreso por % venta de pedidos	203.526	535.937	1.492.754	2.702.976	3.544.197
Suscripciones	2.523	63.897	250.048	377.658	445.622
Envíos	173.521	453.400	1.253.974	2.265.948	2.970.811
IIBB	(6.106)	(16.078)	(44.783)	(81.089)	(106.326)
Ingresos Totales	373.464	1.037.155	2.951.993	5.265.493	6.854.303

Tabla III: Ingresos de V-GO en USD por año.

Gastos

Los gastos comerciales están compuestos por los sueldos de los equipos comerciales y de marketing responsables del crecimiento estratégico en cuanto

²¹ <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/se-mantienen-estables-las-alicuas-de-ingresos-brutos/>

a las relaciones comerciales y estrategia de marketing. Se considera el sueldo bruto con las cargas sociales, así como el aguinaldo prorrateado en el tiempo.

Adicionalmente, incluye los gastos de marketing que están divididos en publicidad digital, influencers, eventos y contenido que contribuyen al crecimiento de la marca, la adquisición de usuarios y la retención de clientes.

La publicidad digital son todos aquellos gastos en anuncios pagados en plataformas como Google, Facebook, Instagram, y otras redes sociales, además de campañas de publicidad programática y publicidad en aplicaciones móviles.

Los gastos de Influencers son los costos asociados con la contratación de influencers y creadores de contenido que promocionan la aplicación en sus plataformas sociales. Esto puede incluir pagos directos, intercambios de productos/servicios, y otras formas de compensación.

En cuantos a los gastos por eventos son los costos de organización, participación, y patrocinio de eventos, como ferias, lanzamientos de productos, activaciones en puntos de venta, y eventos dirigidos a las comunidades veganas y vegetarianas. A través de eventos, la aplicación puede mostrar su valor diferencial, construir relaciones con clientes actuales y potenciales, y fortalecer su presencia en el mercado local.

Los gastos de generación de contenido incluyen los costos de creación de contenido visual y escrito, como videos, blogs, publicaciones en redes sociales, y otros materiales promocionales. También abarca el costo de producción y edición de este contenido.

Durante el primer año, se destinará el 20% de las ventas a marketing, distribuyéndose en un 50% para publicidad digital, 20% para influencers, 20% en eventos y 10% en creación de contenido. En el segundo año, el presupuesto de marketing se reducirá al 15% de las ventas, manteniendo la misma distribución: 50% en publicidad digital, 20% en influencers, 20% en eventos y 10% en contenido. A partir del tercer año, el gasto en marketing se estabilizará en el 10% de las ventas, con la misma proporción de asignación entre publicidad digital, influencers, eventos y contenido.

Se adicionan los costos asociados a las promociones y códigos de descuento aplicados representan un incentivo para atraer nuevos clientes y fomentar la adquisición de usuarios. Estos son incentivos financieros que se ofrecen a los clientes, como descuentos en el precio de productos o servicios, que reducen directamente los ingresos obtenidos de esas ventas.

Los gastos comerciales también incluyen los costos relacionados con los viajes, como transporte, alojamiento, viáticos y otros gastos vinculados con los desplazamientos de los empleados debido al plan de implementación de V-GO en otras ciudades. Estos viajes son necesarios para comprender el mercado local, atraer nuevos socios y construir alianzas estratégicas. Estos costos son más altos durante los primeros años, ya que la creación de alianzas y la búsqueda de nuevos partners requieren una mayor presencia del equipo en el terreno. Posteriormente, los viajes se reducen y se enfocan más en el mantenimiento de las relaciones existentes y la evaluación de nuevas oportunidades.

Los gastos administrativos están conformados por aquellos relacionados a oficina, servicios de telefonía, útiles de oficina, adquisición y recompra de computadoras y celulares y los sueldos de los founders y administrativos.

Los espacios utilizados como oficinas serán un cowork con un plan de alquiler mensual por persona para proporcionar un espacio centralizado para la coordinación y gestión de todas las actividades de la empresa.

En lo que respecta al servicio, se refiere al pago del plan de líneas celulares de los empleados, con el objetivo de asegurar la comunicación interna y con las demás sucursales, garantizando así la continuidad operativa y la conectividad de la empresa.

Los sueldos de los founders y administrativos consideran los sueldos brutos con las cargas sociales, así como el aguinaldo prorrateado en el tiempo.

Adicionalmente, en los gastos administrativos se encuentran aquellos relacionados al uso de un CRM para gestionar la relación con los clientes y de un ERP para la gestionar e integrar las principales actividades financieras, recursos humanos, ventas y marketing. En este reglón del EERR también se

consideran los gastos correspondientes a honorarios legales y contables, gastos bancarios y seguro general.

Los gastos de desarrollo y soporte están compuestos por los costos asociados con el uso de plataformas en la nube para el desarrollo de la aplicación, entornos de prueba, servidores de desarrollo, uso de servidores virtuales, servicio de base de datos y licencias de software de la nube.

Adicionalmente, también considera los costos de almacenamiento de datos en la nube conformado por espacio de almacenamiento, servicios de respaldo y recuperación, costo por transferencia de datos y acceso a datos almacenados.

Asimismo, considera los sueldos brutos del equipo de IT con las cargas sociales, así como el aguinaldo prorrateado en el tiempo.

Por último, las amortizaciones se calcularon de acuerdo con las inversiones realizadas de hardware referente a los equipos como notebook y celulares para los empleados considerando una amortización de 36 meses.

En resumen, el P&L del proyecto a 5 años se muestra en la Tabla IV que se encuentra a continuación:

V-GO					
Estado de Resultado					
[USD \$]					
	2025	2026	2027	2028	2029
Ingreso por % venta de pedidos	203.526	535.937	1.492.754	2.702.976	3.544.197
Suscripciones	2.523	63.897	250.048	377.658	445.622
Envíos	173.521	453.400	1.253.974	2.265.948	2.970.811
IIBB	(6.106)	(16.078)	(44.783)	(81.089)	(106.326)
Ingresos Totales	373.464,4	1.037.155,5	2.951.993,3	5.265.493,0	6.854.303,2
Envíos	173.520,9	453.399,9	1.253.974,2	2.265.948,0	2.970.810,9
Margent Bruto	199.943,5	583.755,6	1.698.019,1	2.999.545,0	3.883.492,3
Gastos					
Gastos Comerciales	308.943,6	490.470,9	772.440,6	1.256.529,6	1.593.017,7
Gastos Administrativos	94.243,4	94.791,9	123.782,0	131.471,3	131.471,3
Gastos de Desarrollo y Soporte	108.562,7	122.659,7	145.727,5	155.339,1	155.339,1
Depreciaciones y Amortizaciones	4.041,7	5.083,3	5.500,0	3.125,0	4.333,3
Total Expenses	515.791,4	713.005,8	1.047.450,2	1.546.465,0	1.884.161,5

EBIT	(315.847,8)	(129.250,2)	650.568,9	1.453.079,9	1.999.330,8
	-85%	-12%	22%	28%	29%
Intereses	-	-	-	-	-
EBT	(315.847,8)	(129.250,2)	650.568,9	1.453.079,9	1.999.330,8
Impuestos a pagar	-	-	195.170,7	435.924,0	599.799,2
Resultado Neto	(315.847,8)	(129.250,2)	455.398,2	1.017.156,0	1.399.531,6

Tabla IV: P&L de V-GO.

Requerimiento de inversión y financiamiento

El proyecto requiere financiamiento inicial principalmente para impulsar las actividades de marketing, esenciales para posicionar y dar a conocer la plataforma en el mercado. Este financiamiento es crítico para generar visibilidad y atraer a los primeros usuarios, lo cual es fundamental en las etapas iniciales de la operación.

Dado el modelo de negocio de V-GO, en el cual los clientes realizan pagos en el momento de la compra mientras que los gastos relacionados con los envíos se liquidan más tarde, la necesidad operativa de fondos (NOF) puede experimentar fluctuaciones debido a la dinámica particular de los flujos de caja.

V-GO obtiene el pago de la comisión por el pedido de manera inmediata a través de Mercado Pago, lo que le asegura un flujo constante de ingresos. Sin embargo, los pagos correspondientes a los envíos se efectúan a fin de mes. Esta estructura genera un excedente temporal de efectivo, ya que los fondos entran antes de que la empresa tenga que desembolsar pagos, lo que permite a V-GO disponer de capital adicional en el corto plazo para financiar operaciones, invertir temporalmente o mejorar su manejo de flujo de caja.

Además, al recibir ingresos de forma inmediata y diferir los pagos, V-GO minimiza su dependencia de financiamiento externo. En este contexto, se podría generar una situación de capital de trabajo negativo, lo cual es beneficioso, ya que la empresa puede utilizar el dinero de los clientes para cubrir sus operaciones sin necesidad de recurrir a fuentes de crédito externas.

Además de los costos operativos y logísticos detallados anteriormente, es necesario asegurar fondos específicos para llevar a cabo campañas de marketing efectivas que puedan establecer una presencia fuerte desde el comienzo. Para el primer año de operación, se estima una inversión necesaria de 325.306 USD, mientras que en el segundo año se proyecta una inversión significativamente menor de 127.167 USD como se puede observar en la tabla V.

Este monto de financiamiento podría provenir de un business angel, un inversor que no solo aportaría el capital necesario, sino también experiencia y contactos estratégicos que pueden ser vitales para el éxito y el crecimiento de la plataforma en un mercado competitivo.

Flujos de Fondos Libres	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	(\$315.848)	(\$129.250)	\$650.569	\$1.453.080	\$1.999.331
Impuestos	\$0	\$0	(\$61.641)	(\$435.924)	(\$599.799)
Depreciaciones	\$4.042	\$5.083	\$5.500	\$3.125	\$4.333
NOF	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capex	(\$13.500)	(\$3.000)	(\$5.000)	(\$5.000)	(\$5.000)
Flujos de fondos libres esperados	(\$325.306)	(\$127.167)	\$589.428	\$1.015.281	\$1.398.865

FFL + Valor Residual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de fondos libres esperados	(\$325.306)	(\$127.167)	589.428	1.015.281	1.398.865
Perpetuidad	-	-	-	-	6.953.019
FFL + Valor Residual	(\$325.306)	(\$127.167)	589.428	1.015.281	8.351.884

Tabla V: Flujo de Fondos Libres Esperado más Valor Residual

Condiciones para la viabilidad de negocio Viabilidad financiera del negocio

VAN y TIR

Para los flujos de fondos libre se calculó la tasa de descuento considerando una tasa libre de riesgo (bonos del tesoro americano), una beta desapalancada, la prima de riesgo del mercado y el riesgo país que se puede visualizar en la tabla VI:

Tasa libre riesgo	4%
Beta desapalancada	1,24
Prima de riesgo de mercado	6%
Riesgo país	10%
Tasa Descuento (Ke)	21,3%

Tabla VI: Datos y cálculo de la tasa de descuento.

Según el flujo de fondos proyectado a 5 años, el proyecto tiene un Valor Actual Neto (VAN) y una Tasa Interna de Retorno (TIR), tanto sin como con perpetuidad a partir del año 5, tal como se muestra en la tabla VII a continuación:

Fórmula	Sin perpetuidad	Con perpetuidad
VAN	444.211	3.621.981
TIR	72%	149%

Tabla VII: Resultado VAN y TIR de V-GO con y sin perpetuidad.

El análisis financiero realizado muestra un VAN de U\$S 444.211 a 5 años, y de U\$S 3.621.981 cuando se proyecta a perpetuidad, con una tasa de crecimiento del 1%. Además, la TIR del proyecto es del 72% a 5 años y alcanza el 149% en una valuación a perpetuidad.

La TIR a 5 años y perpetuidad refleja que el proyecto V-GO tiene un rendimiento esperado muy superior al costo de capital o tasa de descuento utilizada en el análisis. Esto sugiere que cada dólar invertido en V-GO genera un retorno

considerablemente alto, lo que lo convierte en una inversión altamente atractiva. La diferencia significativa entre la TIR y la tasa de crecimiento del 1% resalta la capacidad del proyecto para generar flujos de caja sustanciales y sostenibles en el tiempo.

Periodo de recupero

El proyecto se recupera financieramente en el año 3, lo que es notablemente rápido en comparación con otros proyectos de la industria. Esta rápida recuperación del capital invertido es un indicador clave de la viabilidad y eficiencia operativa de V-GO. Una vez alcanzado el punto de equilibrio, el proyecto comienza a generar ingresos que no solo cubren los costos operativos, sino que también contribuyen a su sostenibilidad a largo plazo.

Costo de Capital

Como los resultados en los primeros años serán negativos, principalmente por los costos relacionados con los planes de expansión, el monto total necesario para financiar el proyecto sería de USD 354.538, ofreciendo un alto retorno en comparación con la inversión requerida.

La capacidad de recuperar esta inversión en tan solo 3 años subraya la eficiencia del proyecto en la generación de flujos de caja positivos y su capacidad para financiar su propia expansión después del punto de equilibrio.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

El mercado de aplicaciones de delivery es altamente competitivo, con la presencia de grandes actores como Rappi y PedidosYa. Además, los cambios en las preferencias de los consumidores o la entrada de nuevos competidores pueden afectar la cuota de mercado de V-GO.

Como estrategia de cobertura, V-GO enfoca su propuesta de valor en nichos específicos, como productos veganos y sustentables, para captar y fidelizar a un segmento de mercado con alta conciencia ambiental y social, establecer alianzas estratégicas para establecer acuerdos con proveedores locales y marcas reconocidas en el ámbito vegano para fortalecer la oferta de productos exclusivos en la plataforma e implementar un sistema de análisis continuo de tendencias y comportamiento del consumidor para ajustar la estrategia de marketing y producto en función de la demanda emergente.

A nivel operacional, tiene como riesgo la capacidad de la plataforma para operar sin interrupciones y gestionar eficientemente el crecimiento. Cualquier fallo en la infraestructura tecnológica o en la logística puede afectar gravemente la experiencia del usuario. Para ello, deberá invertir en tecnología para garantizar la robustez y escalabilidad de la infraestructura en la nube para manejar picos de demanda y expandir a nuevas regiones sin problemas operativos y desarrollar planes de contingencia para mitigar el impacto de fallos operativos, incluyendo servidores de respaldo, y acuerdos con múltiples proveedores logísticos.

En lo que respecta a la competencia, la rápida evolución tecnológica puede dejar obsoletos los productos o servicios de V-GO. Por lo tanto, es crucial que la empresa se mantenga a la vanguardia de las tendencias del mercado. Además, los precios de los competidores pueden ser bastante agresivos, lo que exige la implementación de estrategias de precios promocionales para atraer y fidelizar a los clientes.

Asimismo, V-GO enfrenta una clara dependencia de sus proveedores, donde cualquier problema en la disponibilidad de productos, en las condiciones de negociación o en la calidad puede afectar su operación. Por ello, es fundamental diversificar su oferta y trabajar con múltiples proveedores para reducir esta dependencia, además de fortalecer las relaciones con sus socios logísticos.

Como riesgo financiero presenta la dependencia de capital externo y la posibilidad de que los flujos de caja proyectados no se materialicen, debido a menores ingresos o mayores costos, representan un riesgo significativo para la sostenibilidad del proyecto. Para mitigarlo, debe poner foco en incrementar los

ingresos mediante la introducción de nuevos servicios en la plataforma, como lo son las suscripciones premium, publicidad, o alianzas comerciales.

Por último, en cuanto a lo regulatorio, los cambios en las regulaciones locales o nacionales, especialmente en cuanto a comercio electrónico, protección de datos y leyes laborales, pueden impactar las operaciones y costos de V-GO, por lo tanto, deberá mantenerse actualizado con las leyes y regulaciones aplicables y realizar auditorías internas regulares para asegurar el cumplimiento de las normativas.

Factores críticos para el éxito del emprendimiento

V-GO debe destacarse en un mercado de delivery altamente competitivo al ofrecer un servicio especializado en productos veganos y sustentables, por lo tanto, la capacidad de posicionarse como la plataforma de referencia para consumidores conscientes y comprometidos con el medio ambiente es crucial para captar y retener clientes.

La experiencia del usuario desde la facilidad de uso de la aplicación hasta la puntualidad y calidad del servicio de entrega es un factor clave para el éxito. Asimismo, la fidelización de los clientes depende de la capacidad de ofrecer una experiencia consistente y superior.

Por otro lado, dar a conocer la plataforma y captar una masa crítica de usuarios iniciales es fundamental para el crecimiento, por lo tanto, el plan de marketing debe estar bien dirigido aprovechando tantos canales digitales como colaboraciones con influencers y eventos para acelerar la adopción de la plataforma.

El éxito de la expansión a nuevas regiones dependerá de la capacidad de V-GO para adaptar su oferta y operaciones a las características y demandas específicas de cada mercado local.

En cuanto a sostenibilidad financiera, la capacidad de gestionar eficientemente los recursos financieros, controlar los costos y mantener un flujo de caja positivo es esencial para la viabilidad del negocio para así, poder reinvertir en el crecimiento y expansión del proyecto.

Por último, V-GO tiene el potencial de atraer a un segmento de consumidores que valoran el impacto social y ambiental positivo de sus decisiones de compra. Este impacto también puede fortalecer la lealtad del cliente y mejorar la imagen de la marca.

Análisis de sensibilidad y stress sobre las principales variables económicas y financieras

Para analizar la sensibilidad y stress del modelo de negocio (Anexo III) se consideraron los escenarios que se encuentran en la tabla VIII:

Escenario	Descripción
1	Crecimiento del 80% de los usuarios estimados por año
2	Mantenimiento 2 pedidos x cliente x mes
3	Reducción al 80% de los gastos de marketing y ventas
4	Incremento de % comisión a 22,5 %
5	Reducción del 20% del equipo
6	Eliminación del modelo de suscripción

Tabla VIII: escenarios de estrés.

Se identifico como escenario más crítico el # 2 donde se puede observar que mantener la frecuencia de compra mensual por cliente resulta en un fuerte impacto negativo en el VAN USD -320.225 y una TIR igual -19% lo que eliminaría el incentivo de los inversores. Este escenario subraya la importancia de mantener o aumentar frecuencia de compra por cliente para asegurar la viabilidad del proyecto.

CAC, LTV y masa crítica

En la tabla IX se puede observar el comportamiento del CAC, LTV, ratio LTV/CAC y masa crítica durante los 5 años evaluados del proyecto:

Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAC	21	18	20	28	32
LTV	923	1.076	1.230	1.384	1.538
RATIO LTV/CAC	44	60	61	49	48
Masa crítica	902	1.058	1.210	1.356	1.505

Tabla IX: variables de marketing del proyecto.

El CAC muestra una disminución en el segundo año, lo que indica una mayor eficiencia en la adquisición de clientes. Sin embargo, vuelve a aumentar en los años 4 y 5, llegando a 32 en el quinto año. Este aumento refleja la necesidad de invertir más para captar nuevos clientes a medida que V-GO crece y se expande en nuevos mercados.

El LTV muestra un crecimiento constante año tras año, comenzando en 923 en el primer año y llegando a 1.538 en el quinto año. Esto refleja un aumento en el valor generado por cada cliente a lo largo del tiempo, como consecuencia a una mayor retención de clientes y un incremento en las ventas por cliente.

El ratio entre las dos variables antes mencionadas LTV/CAC, que es un indicador de la rentabilidad por cliente adquirido, mejora significativamente en los primeros tres años, alcanzando su máximo en 61 en el tercer año. Sin embargo, a partir del cuarto año, este ratio disminuye ligeramente, situándose en 48 en el quinto año.

Por último, la masa crítica aumenta consistentemente cada año, pasando de 902 en el primer año a 1.505 en el quinto año. Este crecimiento indica que V-GO está acercándose progresivamente a un punto de estabilidad, donde podría asegurar una base de clientes suficiente para sostener su operación sin requerir un aumento desproporcionado en inversión de adquisición de clientes.

Impacto social y ambiental

Desde el punto de vista social, en Argentina se destaca la ONG “Unión Vegetariana Argentina” (UVA), dedicada exclusivamente a promover y difundir el veganismo. Fundada el 19 de mayo de 2000, la UVA surgió impulsada por el creciente movimiento vegetariano y vegano en el país y fue pionera en Hispanoamérica al publicar «El Vegetariano Vegano», la primera revista en la región centrada en temas veganos.

Desde su creación, la UVA ha abordado el veganismo desde la perspectiva de la defensa de los derechos de los animales, resaltando sus beneficios para el medio ambiente, la nutrición y la salud. A lo largo de su trayectoria, ha promovido el respeto por los animales, el planeta y las personas, difundiendo el veganismo de manera constante y coherente.

En términos sociales, V-GO promueve un estilo de vida saludable y sostenible al facilitar el acceso a productos veganos. Esto no solo beneficia la salud de los consumidores, sino que también apoya a pequeños productores y comerciantes que comparten valores éticos y sostenibles. En el ámbito ambiental, contribuye a la reducción de la huella ecológica al fomentar el consumo de alimentos que requieren menos recursos naturales y generan menos emisiones en comparación con productos de origen animal. Además, al incentivar la compra de productos locales, se minimizan las emisiones de CO₂ asociadas con el transporte y la distribución

Principales Indicadores Sociales del Negocio y Proyección de su Evolución

- **Diversidad e inclusión:** V-GO se compromete a promover la diversidad e inclusión, tanto en la contratación de su personal como en la selección de los vendedores que se unen al marketplace.
- **Equidad:** se trabajará para garantizar que los pequeños productores y negocios tengan acceso equitativo a la plataforma, brindándoles las

mismas oportunidades de visibilidad y ventas que a los grandes comerciantes.

Principales Indicadores Ambientales del Negocio

- **Uso de recursos no renovables:** se promoverá el uso de envases reciclables y reutilizables, reduciendo la dependencia de plásticos y otros materiales no renovables. Se establecerá un objetivo de reducir el uso de estos recursos a través de alianzas con proveedores que utilicen materiales sostenibles.
- **Emisiones de CO₂:** V-GO buscará minimizar las emisiones fomentando el uso de medios de transporte ecológicos, como bicicletas y vehículos eléctricos, para las entregas.



Aspectos legales y regulatorios

Para V-GO se recomienda crear una Sociedad por Acciones Simplificadas que va dirigida a emprendimientos y permite crear una sociedad de forma simple y rápida. Además, solo responde al capital invertido por los socios.

En cuanto impuestos, V-GO deberá cumplir con una serie de obligaciones fiscales que incluyen impuesto a las ganancias, impuesto al valor agregado (IVA), impuestos ciudades correspondiente al Impuesto sobre los Ingresos Brutos y contribuciones sociales referentes a las cargas sociales.

Las leyes que aplican al modelo de negocio de V-GO son:

- 1) La Ley de Defensa del Consumidor (Ley 24.240) que regula las relaciones entre consumidores y proveedores, protegiendo los derechos de los usuarios de V-GO.
- 2) La Ley de Protección de Datos Personales (Ley 25.326) que es crucial para la operación de la aplicación ya que maneja información sensible de sus usuarios.
- 3) Las normas sobre comercio electrónico que incluyen regulaciones relacionadas con las transacciones online, publicidad digital, y el uso de cookies y otras tecnologías de seguimiento.

Conclusiones

V-GO es un proyecto viable, con un modelo de negocio sólido basado en la creciente demanda de productos y servicios veganos en Argentina.

Su expansión desde CABA hacia otras ciudades como GBA, Córdoba, Rosario, y Mendoza es factible y estratégica ya que hay un mercado emergente y un creciente interés en el veganismo, lo que facilita la entrada de la plataforma.

La expansión traerá consigo desafíos como la necesidad de adaptar las estrategias de marketing a diferentes regiones y el fortalecimiento de las alianzas locales. No obstante, estos desafíos también presentan oportunidades para V-GO de consolidarse como un líder en el mercado vegano en Argentina, aprovechando su propuesta de valor única y su compromiso con el impacto social y ambiental.

El modelo de negocio que incluye múltiples fuentes de ingresos como suscripciones premium, % de ventas de los pedidos y los envíos, ha demostrado ser altamente rentable a largo plazo. Las proyecciones financieras respaldan esta rentabilidad, mostrando un crecimiento sostenido en ingresos que, a su vez, garantiza un retorno de inversión atractivo y competitivo para los accionistas e inversores.

El análisis financiero proyectado para los próximos años indica un panorama positivo, donde el crecimiento en la base de usuarios y la expansión geográfica se traducen en un aumento significativo de los ingresos totales. Este incremento, junto con una gestión eficiente de los costos y una mejora constante en el ratio LTV/CAC, asegura la sostenibilidad del negocio y un retorno sustancial para los inversores a medida que el proyecto madura y se consolida en el mercado.

Fuentes y Bibliografía

- 1) The Vegan Society. *Why go vegan?*. Obtenido de <https://www.vegansociety.com/go-vegan/why-go-vegan>
- 2) Unión Vegana Argentina. *Medición de Población*. Obtenido de <https://www.unionvegana.org/wp-content/uploads/2020/11/INFORME-MEDICION-POBLACION-VEGANA-Y-VEGETARIANA-2020.pdf>
- 3) Andahazi, L. (04 de noviembre de 2023). Boom de negocios: cuantos millones de pesos mueve la industria vegana en la Argentina. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/actualidad/391828-cuantos-millones-de-pesos-mueve-la-industria-vegana-en-argentina>.
- 4) Baldoni, S. (2022). *Veganismo Social* [Tesis de Licenciatura en Administración]. Universidad de Buenos Aires].
- 5) Fondo de Población de las Naciones Unidas. *Población Mundial*. Obtenido de <https://www.unfpa.org/es/data/world-population-dashboard>
- 6) Ámbito. (1 de octubre de 2023). *Día Mundial del Vegetarianismo: ¿cuáles son los países que más excluyen a los animales de su dieta?*. Obtenido de <https://www.ambito.com/informacion-general/dia-mundial-del-vegetarianismo-cuales-son-los-paises-que-mas-excluyen-los-animales-su-dieta-n5833790>
- 7) Grupo Banco Mundial. *Población, total*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- 8) Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2022. (Noviembre de 2023). *Indicadores demográficos, por sexo por edad*. Obtenido de https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2023/11/CNPHV2022_RD_Indicadores-demogrA%C2%A1ficos.pdf
- 9) Total Medios. (26 de febrero de 2024). *Rappi cumple 6 años en Argentina y anuncia su ambicioso plan de crecimiento en el país*. Obtenido de <https://www.totalmedios.com/nota/55532/rappi-cumple-6-anos-en-argentina-y-anuncia-su-ambicioso-plan-de-crecimiento-en-el-pais#:~:text=Durante%20estos%20seis%20a%C3%B1os%2C%20m%C3%A1s,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20app>.

- 10) Grosz, M. (01 de agosto de 2019). *Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó*. Obtenido de https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0_OhIztkAr.html
- 11) Rappi. Obtenido de <https://www.rappi.com.ar/>
- 12) Carrasco, D. (24 de agosto de 2024). *Mercado Libre cumple 25 años: historia y evolución de un líder del eCommerce en Latinoamérica*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/asi-es-mercado-libre-historia-y-evolucion-de-un-lider-del-ecommerce-en-latinoamerica/>
- 13) *Ámbito*. (6 de agosto de 2023). *Mercado Libre: entre el crecimiento, la IA y la posibilidad de ser un monopolio*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/mercado-libre-el-crecimiento-la-ia-y-la-posibilidad-ser-un-monopolio-n5788388>
- 14) *El Observador*. (2 de agosto de 2024). *Mercado Libre festeja su 25° aniversario convirtiéndose en la empresa más valiosa de América Latina*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/argentina/economia-y-negocios/mercado-libre-festeja-su-25-aniversario-convirtiendose-la-empresa-mas-valiosa-america-latina-n5954373>
- 15) Argentina.gob.ar. (2 de agosto de 2022). *Resolución Conjunta 5/2022*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-5-2022-369054/texto>
- 16) Branding V-GO
- 17) Redacción Clarín. (Actualizado 05 de mayo de 2022). *PedidosYa vs. Rappi: qué ofrecen las aplicaciones de delivery más populares y la competencia*. Obtenido de https://www.clarin.com/tecnologia/pedidosya-vs-rappi-ofrecen-aplicaciones-delivery-populares-competencia_0_5ijxPatRPQ.html
- 18) *iProUP*. (22 de agosto de 2023). *PedidosYa Plus: conocí el nuevo programa de beneficios “exclusivos” de la plataforma*. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/42367-pedidosya-plus-nuevo-programa-de-beneficios-exclusivos-de-la-app>
- 19) Rappi Pro. Obtenido de <https://pro.rappi.com/argentina>

- 20) PedidosYa Plus. *Términos y Condiciones*. Obtenido de https://www.pedidosya.cl/about/tyc_plus
- 21) Presidencia de la Nación. (28 de julio de 2022). *Legislación y Avisos Oficiales*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/267781/20220802>
- 22) <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/se-mantienen-estables-las-alicuotas-de-ingresos-brutos/>
- 23) Herrera, J. (20 de junio de 2023). *Empresas y apps de delivery, un negocio que llego para quedarse*. Obtenido de <https://www.mdzol.com/dinero/2023/6/20/empresas-apps-de-delivery-un-negocio-que-llego-para-quedarse-346672.html>
- 24) Drenik, G. (10 de enero de 2024). *La ventaja de la última milla: las experiencias de entrega impulsaran la lealtad del consumidor, según un informe*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/negocios/la-ventaja-ultima-milla-experiencias-entrega-impulsaran-lealtad-consumidor-informe-n46396>
- 25) Cámara de Comercio Electrónico. <https://cace.org.ar/estadisticas/>
- 26) Ponasso, L. (3 de diciembre de 2022). *Electromovilidad. Las entregas a domicilio entran en modo green*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/electromovilidad-las-entregas-a-domicilio-entran-en-modo-green-nid03122022/>
- 27) Juarez, C. (2 de enero de 2024). *¿Cuáles son los desafíos de la logística de cara al 2024?* Obtenido de <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/cuales-son-los-desafios-de-la-logistica-de-cara-al-2024/>
- 28) Delivery Hero. (26 de junio de 2014). *Delivery Hero conquers Latin America*. Obtenido de <https://www.deliveryhero.com/newsroom/delivery-hero-conquers-latin-america/>
- 29) BBVA search. (Actualizada 24 de julio de 2024). *Situación Argentina. Junio 2024*. Obtenido de <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-argentina-junio-2024-3/>
- 30) Banco Central de la Republica Argentina. (Julio de 2024). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativ

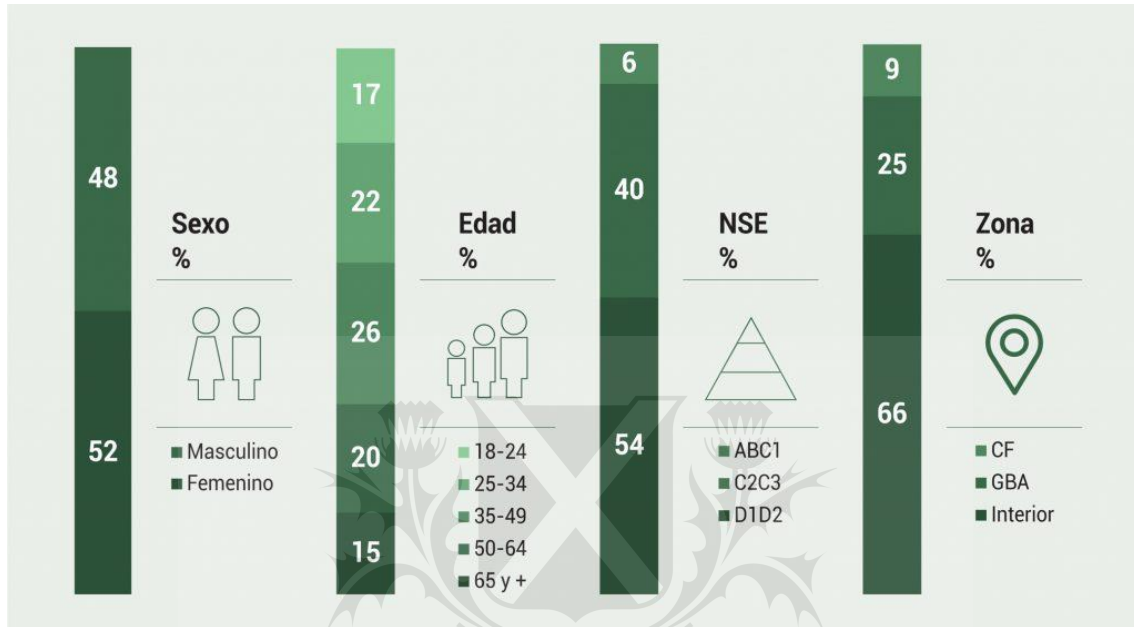
[as de Mercado.asp#:~:text=La%20mediana%20de%20las%20proyecciones,0%25%20de%20la%20paridad%20cambiaría.](#)



Universidad de
SanAndrés

Anexos

Anexo I: Medición de población vegana y vegetariana en Argentina según estudio de Kantar realizado en julio/agosto 2020.



Anexo II: Cálculo TAM, SAM y SOM.

Veganos	Población	Veganos, vegetarianos y flexitarianos	Población Veganos y Vegetarianos/Flexitariano
Argentina	46.654.580	24,0%	11.197.099,20

Zona	% Veganos	Población vegana
CF	9%	1.007.739
GBA	25%	2.799.275
Interior	66%	7.390.085

Población	Población total	Población vegana	Población vegana con aplicación (43%)	SOM (10% mercado)	Año 5
Santa Fe (Rosario)	1.348.725	108.593	46.695	4.670	7.004
CABA	3.121.707	1.007.739	433.328	43.333	64.999
GBA (primer Cordón)	10.849.299	2.799.275	1.203.688	120.369	180.553
Mendoza (capital)	127.160	10.238	4.402	440	660
Cordoba (capital)	1.505.250	121.196	52.114	5.211	7.817
Total	16.952.141	4.047.041	1.740.228	174.023	261.034

Anexo III: escenarios de Estrés.

Escenario	Descripción
1	Crecimiento del 50% de los usuarios estimados por año
2	Mantenimiento 2 pedidos x cliente x mes
3	Reducción al 80% de los gastos de marketing y ventas
4	Incremento de % comisión a 22,5 % (promedio rappi y peya)
5	Reducción del 20% del equipo (1 comercial, 1 marketing y 1 administrativo)
6	Eliminación del modelo de suscripción

Universidad de
SanAndrés

#	Escenario	VAN	TIR	Capital requerido
0	Actual	448.730	73%	447.673
1	Cantidad de usuarios	5.186.083	338%	310.834
2	Ventas promedio x clientes x mes	177.079	44%	491.314
3	Gastos de Marketing	681.210	111%	287.790
4	% comisión de ventas	1.167.226	169%	244.549
5	Reducción de equipo	562.007	99%	310.117
6	Modelo de suscripción	194.344	45%	514.093

