



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

## **Ingredín**

**Autores: Berardi Just, Gastón y Santillán, Francisco**

**Legajos: 26248 y 25061**

**Mentor: Sergio Postigo**

**Buenos Aires, 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés  
Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

***Ingredín***

Autor: Berardi Just Gastón y Santillán Francisco

Legajo: 26248 y 25061

Mentor: Sergio Postigo

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Julio, 2018

*Agradecimientos:*

*En primer lugar, queremos agradecer a Sergio Postigo por ser un apoyo constante durante la elaboración de nuestro trabajo de graduación. También a Diego Fernández Molero ya que con sus correcciones nos permitieron lograr una mejor versión de nuestro futuro negocio.*

*En segundo lugar, y no menos importante queremos agradecer a nuestra familia y amigos por brindarnos la contención y el apoyo durante nuestro paso por Universidad de San Andrés.*



## Índice

1.	Resumen ejecutivo	4
2.	Oportunidad de negocio	5
2.1.	<b>Tendencias</b>	5
2.2.	<b>Tecnología</b>	6
2.2.1.	<b>Internet de las cosas</b>	6
2.3.	<b>Variedades gastronómicas y opciones saludables</b>	7
2.4.	<b>Tiempo</b>	8
2.5.	<b>Aplicaciones y Mercado Argentino</b>	8
2.5.1.	<b>Fuerzas de Porter</b>	10
2.5.1.1.	<b>Poder de negociación con los compradores o clientes</b>	10
2.5.1.2.	<b>Poder de negociación con los proveedores</b>	10
2.5.1.3.	<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes</b>	11
2.5.1.4.	<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	11
2.5.1.5.	<b>Rivalidad entre los competidores</b>	11
3.	Negocio propuesto	12
3.1.	<b>Oportunidades de mejora</b>	14
4.	El modelo de negocio propuesto	15
4.1.	<b>Segmento de clientes</b>	15
4.2.	<b>Canales</b>	15
4.3.	<b>Relación con clientes</b>	16
4.4.	<b>Propuesta de valor</b>	16
4.5.	<b>Procesos</b>	17
4.6.	<b>Recursos claves</b>	17
4.7.	<b>Actividades claves</b>	18
4.8.	<b>Alianzas</b>	18
4.9.	<b>Estructura de costos</b>	19
4.10.	<b>Fuentes de ingresos</b>	19
5.	Plan de Marketing	19
5.1.	<b>Producto</b>	20
5.2.	<b>Plaza / Distribución</b>	20
5.3.	<b>Promoción / Comunicación</b>	20
5.4.	<b>Precio</b>	22

6.	Operaciones del Negocio	22
7.	Costos, Finanzas e Inversión	23
<b>7.1.</b>	<b>Costos</b>	23
<b>7.2.</b>	<b>Inversión Inicial</b>	24
<b>7.3.</b>	<b>Ingresos</b>	25
8.	Equipo	27
<b>8.1.</b>	<b>Socios</b>	27
<b>8.1.1.</b>	<b>Socios fundadores</b>	27
<b>8.1.2.</b>	<b>Otros socios</b>	28
<b>8.2.</b>	<b>Personal a Contratar</b>	28
9.	Aspectos Legales	29
10.	Plan de Implementación	31
<b>10.1.</b>	<b>Implementación</b>	31
<b>10.2.</b>	<b>Riesgos</b>	32
<b>10.3.</b>	<b>Análisis PEST</b>	33
<b>10.3.1.</b>	<b>Políticos – legales</b>	33
<b>10.3.2.</b>	<b>Económicos</b>	33
<b>10.3.3.</b>	<b>Socio- culturales</b>	34
<b>10.3.4.</b>	<b>Tecnológicos</b>	34
<b>10.4.</b>	<b>Análisis FODA</b>	35
11.	Conclusión	36
12.	Bibliografía	37
13.	Anexos	39
Anexo 1		39
Anexo 2		40
Anexo 3		41



# 1. Resumen ejecutivo

Ingredín es una aplicación para IOS y Android que tiene como principal objetivo ayudar a los usuarios a responder la siguiente pregunta: ¿Qué cocino hoy?

La aplicación surge en respuesta a una necesidad de aquellas personas que pasan muchas horas fuera de su casa y que a diario deben decidir el menú a preparar teniendo en cuenta las preferencias y necesidades de los integrantes de su grupo familiar.

Lo que diferencia a este proyecto es el hecho de poder cargar con un lector de código de barras los alimentos disponibles, manteniendo un stock actualizado de los mismos y sugerir recetas que puedan elaborarse con esos ingredientes que se adapten al gusto y las necesidades alimentarias del grupo familiar de los usuarios. Los potenciales clientes de Ingredín serán todas aquellas personas que pasan gran parte del día fuera de sus hogares y no tienen demasiado tiempo para planificar que van a cocinar. Pueden tratarse de jóvenes que viven solos, jefes de familia hombres o mujeres que trabajan y deben ocuparse de preparar comidas con los ingredientes que tienen disponibles.

Ingredín podría establecer varias alianzas estratégicas a la hora de llevar adelante este emprendimiento con contrapartes tales como proveedores de tecnología, clientes internos como el área de diseño y programación de la aplicación y clientes externos como supermercados o empresas alimenticias que podrían utilizar la aplicación para promocionar sus productos.

La inversión necesaria para llevar adelante este proyecto es de \$ 3.920.000 que contempla el desarrollo de la aplicación, implementación de marketing y otros gastos. Después de analizar los flujos se concluye que la inversión se recuperará en 4 años y los indicadores, VAN y TIR, muestran un resultado de \$188.690,5 y 62% respectivamente.

## 2. Oportunidad de negocio

Si bien es sabido que toda oportunidad comienza con una idea y emprender implica actitud, implementación y proceso, esto sólo no es suficiente, sino que para que la iniciativa sea exitosa la idea debe representar una oportunidad real.

En el texto de Opportunity, Recognition, Shaping and Reshaping<sup>1</sup> (Bygrave y Zacharakis, 2008) los autores sostienen que una idea y necesidad real nacen de la experiencia del emprendedor. Sin lugar a duda, el negocio propuesto parte de una necesidad personal y, además, luego de realizar una encuesta, se corroboró que la necesidad era colectiva. Los resultados arrojaron que dentro de una muestra de 264 personas el 88% mencionó que utilizarían una aplicación que les indicase qué cocinar diariamente y que les mostrase el stock disponible en la alacena. El 91% de los encuestados eran mujeres y de este porcentaje 65% tenían entre 20 a 45 años. Es a partir de aquí que se pudo evaluar una posible oportunidad del negocio.

### 2.1. Tendencias

Los consumidores no son grupos estáticos que se mantienen a través del tiempo. Evolucionan, cambian; se mueven de un perfil a otro. A fin de captar mejor a nuestros potenciales consumidores, se necesita identificar las tendencias que están influenciando sus comportamientos de compras y como estos evolucionarán en el futuro. Lo más importante que destacan los mencionados autores es que al momento de considerar una tendencia se debe analizar globalmente para luego enfocarse en las de menor nivel, para entender cómo éstas afectarán a nuestros grupos de consumidores (Bygrave y Zacharakis, 2011, p.10). Por ende, comenzaremos analizando ciertas tendencias con mayor relevancia para el

---

<sup>1</sup> "Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping" de Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2008) *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 3. 2nd Edition.

proyecto, que creemos que demuestran un gran potencial para el desarrollo del negocio.

## **2.2. Tecnología**

“En el país existen 10,8 millones de usuarios de teléfonos inteligentes, que representan una penetración del 36% en el mercado total de celulares.”<sup>2</sup> (Infobae, 2015). Está claro que el uso de aplicaciones está creciendo. La tecnología está modificando el mercado con constantes innovaciones y actualmente la sociedad utiliza Smartphones o tablets, buscando soluciones a sus necesidades. “Los Smartphones dominarán el 2018 el mundo de los dispositivos móviles. Para ese año, el 52% de la población empleará un teléfono inteligente, porcentaje que se traduce en 2.561 millones de usuarios en el mundo.” (Infobae, 2015). España es un ejemplo de esta tendencia, encontrándose a la cabeza en penetración de smartphones a nivel europeo con un 66% y, de ese porcentaje, 23 millones de personas son usuarios activos de aplicaciones (la mitad de la población española) con una descarga diaria de 3,8 millones de apps. Casi 18 millones de usuarios tienen entre 25 y 55 años, lo que supone un 77% de las personas que utilizan aplicaciones a diario. Se puede concluir que las aplicaciones tienen actualmente una gran influencia en la vida cotidiana de los usuarios y es por esto que configuran uno de los ejes centrales de la oportunidad <sup>3</sup>(Ocalab, 2015).

### **2.2.1. Internet de las cosas**

Es un concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos con

---

<sup>2</sup> La Argentina, entre los 25 países con mayor cantidad de usuarios de Smartphone. (21 de Mayo de 2015). *Infobae*. <https://www.infobae.com/2015/05/21/1730171-la-argentina-los-25-paises-mayor-cantidad-usuarios-smartphones/>

<sup>3</sup> Que importancia tienen las aplicaciones móviles en España (25 de Junio de 2015). *Ocalab*. <http://ocalab.es/importancia-tienen-las-aplicaciones-moviles-en-espana/>



Internet. Alternativamente, Internet de las cosas es la conexión de Internet con más “cosas u objetos” que personas. Un porcentaje creciente de los dispositivos IoT (Internet of Things) son creados para el consumo. “El crecimiento de Internet de las Cosas está significando una enorme demanda de chips para computadoras, servidores, automóviles y electrodomésticos. El éxito se debe a la ubicuidad de estos aparatos que está creando una industria más grande que la misma de los automóviles y del fast-food en Estados Unidos. Actualmente, se ha transformado en un mercado de 352 mil millones de dólares.” (IEEC, 2007). Algunos ejemplos de aplicaciones exitosas de consumo incluyen automóviles conectados, entretenimiento online, automatización del hogar, tecnología vestible, salud conectada y electrodomésticos como lavadoras, secadoras, aspiradoras robóticas, purificadores de aire, hornos, refrigeradores que utilizan Wi-Fi para monitoreo remoto. Se calcula que todo ser humano está rodeado, al menos, de entre 1000 a 5000 objetos. Según la empresa Gartner, en 2020 habrá en el mundo aproximadamente 26 mil millones de dispositivos con un sistema de conexión a Internet de las cosas (Marketing4ecommerce, 2015).<sup>4</sup>

### **2.3. Variedades gastronómicas y opciones saludables**

Actualmente la industria gastronómica está teniendo un gran crecimiento con respecto a años anteriores. En el pasado, la gastronomía francesa o italiana eran las de que contaban con mayores seguidores a nivel mundial, sin embargo, actualmente éstas se vieron desplazadas por la gastronomía japonesa, peruana, mejicana, hindú, etc. Es debido a esto que en el año 2017 se registraron en CABA 3750 restaurantes de distintas variedades de comida, 4,5% más que los años anteriores.

---

<sup>4</sup>Ferreiro, A. (mayo, 2015). Google presenta Brillo, su proyecto para el internet de las cosas. *Marketing4ecommerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/google-presenta-brillo-su-proyecto-para-el-internet-las-cosas/>

Adicionalmente, los consumidores han tomado mayor conciencia acerca de la importancia de alimentarse saludablemente, y en la actualidad existen muchos seguidores de dietas con beneficios para la salud (naturistas, veganas, macrobióticas, etc) o que atacan problemas relacionados con la misma (obesidad, hipertensión, diabetes, celiaquía).

## **2.4. Tiempo**

La pérdida de tiempo se consolida con una connotación negativa ya que actualmente se vive en una sociedad cada vez más consciente del valor que tiene este recurso escaso. Así, una segunda gran tendencia global es la necesidad de ahorrar tiempo en las tareas diarias y rutinarias. Según un estudio realizado por Mintel (2016)<sup>5</sup> los productos “on the go” han aumentado un 54%. Esto muestra cómo el consumidor ha cambiado su hábito de consumo y el concepto de instantaneidad es central en la vida cotidiana del cliente. El concepto es evidente: la pérdida de tiempo tiene un costo, y ante esta incertidumbre será más competitivo quien mejor se adapte y proponga transacciones más rápidas (y menos costosas) a sus clientes. Por lo que se infiere que Menos tiempo = Ahorrar más. Las personas están tratando de buscar la forma más sencilla y rápida de solucionar los problemas, para poder tener más tiempo, y tienden a buscar esa solución en la tecnología.

## **2.5. Aplicaciones y Mercado Argentino**

A fin de estimar la demanda potencial de nuestro producto, se evaluó la siguiente información:

- Cantidad de Hogares y Viviendas en Argentina: 15 millones de hogares según el último censo de 2010. Dado que la aplicación sería descargada

---

<sup>5</sup> Pérez, B (2016). Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017. *Aina*. Recuperado 18 de Febrero 2018. <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>

por la persona que cocina dentro del hogar, ya sea la madre, el que vive solo o en caso de ser una pareja en la que ambos cocinan usarían un mismo perfil dentro de la aplicación para poder llevar un mismo conteo de ingredientes.)

- Porcentaje de personas que tienen Smartphones o tablet es de 36% (Infobae, 2015)
- Porcentaje de personas que se bajaría la aplicación según la encuesta llevada a cabo (40%). Encuesta acotada a una muestra de 264 personas pertenecientes mayormente de los sectores clase media y alta, por lo tanto, no es una muestra representativa de la población general, sin embargo, al acotar por personas que tienen smartphones se asume que son de clase media o alta.
- Sustraer el porcentaje de población entre 15 y 54 años (constituirán nuestro mercado target). Esta población etaria representa el 55% de los residentes argentinos

La demanda estimada del proyecto se estima de la siguiente manera:

$$14.297.149 \times 0,36 \times 0,4 \times 0,55 = 1.200.000 \text{ clientes potenciales.}$$

Es decir que se estima que el mercado potencial sería de un total de 1.200.000 usuarios, aunque se contempla que la cantidad de descargas podría ser mayor ya que un mismo perfil podría ser descargado en dos dispositivos (Smartphone y Tablet) o incluso podrían descargarlo más de un integrante de cada familia. Sin embargo, en este caso deberían compartir un mismo usuario para tener un único conteo de ingredientes en stock. Cabe aclarar también que el número de clientes potenciales crecería año a año con el aumento de personas con acceso a smartphones. En el último año creció un 55% la cantidad de usuarios con smartphones en argentina, según un estudio realizado por Digital House (2017)<sup>6</sup>, la

---

<sup>6</sup> Creció 55% la cantidad de usuarios de smartphones en Argentina en un año. (16 de Agosto de 2017). Digital House. <https://www.digitalhouse.com/noticias/crecio-55-la-cantidad-usuarios-smartphones-argentina-ano-desarrollo-mobile-android/>

demanda estimada para los próximos años sería de 1.800.000 usuarios, con un crecimiento proyectado del 44%.

Para concluir, habiendo analizado las oportunidades y tendencias del mercado, el negocio propuesto entraría en un nicho en desarrollo en donde no existen tantos competidores. La industria culinaria y tecnológica configuran una fusión de tendencias que ofrece una gran oportunidad de negocio.

### **2.5.1. Fuerzas de Porter**

Para analizar el nivel de competencia dentro de la industria se recurrió al libro "Ventaja competitiva" de Michael Porter (2002), se analizarán las denominadas cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta estratégica revelará la situación de la industria en la que se encuentra el potencial producto.

#### **2.5.1.1. Poder de negociación con los compradores o clientes**

El poder de negociación es alto ya que la única competencia directa a Ingredín es una heladera de Samsung con un valor de U\$D 4,600. Por ende, sí se vende un servicio de menor precio es más fácil que los clientes terminen optando por un producto de menor costo

#### **2.5.1.2. Poder de negociación con los proveedores**

El poder de negociación con los proveedores es muy alto. En este caso, los proveedores serán constituidos por los programadores que desarrollen la tecnología IoT. Existe una gran demanda de programadores que tengan la capacidad de llevar adelante proyectos como este. Por ende, se puede concluir que el poder de los proveedores es de gran significancia ya que escasea su oferta.

#### **2.5.1.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Como se comentó anteriormente el principal competidor es Samsung con su heladera inteligente, pero esto no significa que en un futuro sea un único competidor. Como se mencionó anteriormente es un mercado con un potencial crecimiento. A su vez, existen aplicaciones de Smartphone que realizan actividades similares al potencial producto, pero no en un conjunto. Por lo tanto, al ser un mercado con potencial crecimiento se corre el riesgo de que un competidor indirecto opte por integrar IoT en sus aplicaciones.

#### **2.5.1.4. Amenaza de productos sustitutos**

No se ha detectado productos sustitutos. Es decir, en el mercado no hay un producto que trate de facilitar las rutinas del consumidor. Sin embargo, el consumidor podría optar por hacer las cosas a mano y que no utilice una aplicación que lo ayude a ordenar su cocina.

#### **2.5.1.5. Rivalidad entre los competidores**

Cada vez más hay competidores en el mercado que se inclinan por la tecnología IoT. Las empresas como Amazon, Google, Facebook, IBM y otras más están compitiendo ferozmente sobre la información que se obtiene del consumidor. La rivalidad entre los competidores no es por número sino por el poderío económico que cada uno de ellos posee. La mayor dificultad que tiene esta industria es la diversidad de competidores similares en la idea general pero muy distintos en el core del proyecto. Por lo tanto, es necesario desarrollar un producto que se enfoque en un solo aspecto ya que las demás empresas tratan de dominar todos los mercados. Es aquí donde el producto marcaría un diferencial.

### 3. Negocio propuesto

Se identificó un segmento determinado de mercado que dispone de poco tiempo y cotidianamente padece problemas para decidir qué cocinar. El negocio consiste en el desarrollo de una aplicación que en función a lo que un usuario tiene disponible en su alacena y a sus preferencias de alimentación, brinde distintas alternativas de platos a cocinar.

La propuesta consiste en utilizar el mismo smartphone, como lector de códigos de barras, con el que el cliente podrá escanear sus alimentos. Al tener los productos escaneados la aplicación le brindará un inventario con el que podrá corroborar el stock que tiene en su cocina.

La experiencia del cliente comienza al descargar la aplicación. En primer lugar, deberá crear un usuario y cargar en su perfil información personal como problemas de salud o hábitos de alimentación (vegetarianismo, veganismo, etc.) y preferencias gastronómicas. Además, a la hora de seleccionar una receta se podrá aplicar filtros como; por ejemplo, tiempo disponible para preparar el plato, tipo de comida preferente (española, italiana, americana, etc.) o seleccionar recetas por popularidad. Las recetas estarán detalladamente explicadas paso por paso y también se contará con un video interactivo haciendo “benchmarking” con Tastemade<sup>7</sup> donde el consumidor podrá entender la receta de una manera más divertida e intuitiva. Los usuarios también podrán publicar recetas en las redes sociales, como Facebook, Twitter, Instagram, y enviar mensajes privados recomendando recetas a sus contactos.

Una vez que el usuario haga las compras en un supermercado, almacén, etc., con nuestro dispositivo podrá escanear cada producto y automáticamente se darán de alta en el inventario de alimentos, con sus respectivos detalles.

---

<sup>7</sup> Es una empresa que se define como una comunidad global de amantes de la comida y viajeros. Fundada en 2012, cambió el concepto de programa culinario. Es decir, mediante videos de menos de un minuto muestran diversas recetas.

El valor principal que se le agregaría al usuario es el hecho de poder solucionarles el interrogante de ¿qué puede cocinar diariamente? y también la capacidad de poder tener un mayor control de su inventario de alimentos.

Como elementos secundarios, pero igualmente importantes, son los valores que se les agregan a los clientes:

- Eficiencia en el uso de productos
- Innovación al sugerirles nuevas recetas
- Ahorro de tiempo
- Mayor comodidad

Las características diferenciales del negocio con respecto a algunas aplicaciones ya existentes, como Que cocino hoy, Cocineros Argentinos, Cookpad y la heladera 4 Door Flex de Samsung son:

- Control del stock disponible en la alacena
- Alta de productos con escáner de código de barras portátil.
- Servicio más económico y dinámico.
- Creación de un perfil
- Se proponen recetas cruzando el stock disponible y el perfil

¿Qué cocino hoy?	Cookpad	Cocineros argentinos	Samsung family HUB
-Es una página mexicana	-Plataforma argentina (App y web)	- Programa de TV argentino	- Heladera inteligente
-Recetas de cocina publicadas por la pagina	-Recetas publicadas por los usuarios	-Blog que soporta el programa de TV con video de cocina.	- Se maneja desde una aplicación
- Segmentación: Desayuno, almuerzo, cena, postres	-Es una red social de comidas (publicas, compartís, comentas)	- Podes crear tu perfil, publicar recetas y compartirlas	- Control de stock de la heladera
- Es un blog, no monetiza	-Podes seguir otros usuarios, tiene una aplicación (gratuita).	- Monetiza a través del programa de tv y venta de libros con recetas	- Realiza pedidos ante un faltante vía Amazon now
-Tiene redes sociales (Twitter, IG, FB)	- Monetiza a través de la publicidad		- Precio elevado U\$D 4.000

### 3.1. Oportunidades de mejora

. Un área interesante por explorar es la posibilidad de que la aplicación sugiera una lista de compras en función al stock actual de alimentos y un menú semanal escogido por el usuario. De esta forma, el proceso actual de elaboración del menú en función a los alimentos disponibles se complementaría con la posibilidad de manejarse inversamente, determinando los faltantes para elaborar un menú dado y sugiriendo una lista de compras. Esta posibilidad sería también muy valorada por los usuarios con escaso tiempo ya que no solo eficientizaría el tiempo dedicado a cocinar, sino que también simplificaría el proceso de compra.

Esta última alternativa brindaría la posibilidad de alianzas con supermercados que puedan estar integrados a la aplicación mediante sus sitios web de venta online, ofreciéndole al consumidor una solución integral.

Adicionalmente, el uso de la aplicación permitiría recopilar una gran cantidad de información muy valiosa acerca del comportamiento de los consumidores de alimentos, permitiendo entender qué tipo de productos utilizan, en qué épocas los consumen, qué tipo de dietas son populares, etc. Esta información podrá ser utilizada por Ingredín o por empresas de alimentación a fin de mejorar sus productos.

Una potencial mejora para el negocio podría estar dada por la utilización en el futuro de la tecnología de RFID la cual haría que la forma de contabilizar cada alimento sea más dinámica.

Todas estas oportunidades incrementarían las posibilidades de que, en un futuro, nuestra empresa pueda ser atractiva para ser adquirida por un supermercado o empresa de alimentación.



## **4. El modelo de negocio propuesto**

### **4.1. Segmento de clientes**

El segmento de clientes estará definido por hombres y mujeres, entre 15 y 50 años. En especial, se centrará en aquellos jóvenes trabajadores que viven solos y en familias en las cuales la madre (encargada generalmente de la comida) trabaje durante gran parte del día. Es decir, el segmento mencionado comparte una misma problemática que es la de carecer de tiempo y padecer el hecho de no saber que cocinar. Sin embargo, se estima que luego de la penetración del mercado del producto el target se ampliará.

Si bien el segmento está bien definido será necesario dividir nuestro “target” ya que existe una diferencia entre el joven que cocina para sí mismo y el jefe de hogar que debe cocinar para la familia.

### **4.2. Canales**

Para brindar un mayor conocimiento del producto, en un comienzo, se acudirá a influencers que mostrarán cómo funciona el servicio y su practicidad. El marketing digital será una herramienta fundamental para que la población tome conocimiento de nuestro producto, es decir que Facebook ads y Google AdWords constituirán herramientas centrales para el canal de comunicación.

En un futuro y a través de las potenciales alianzas con supermercados y empresas de alimentación, también se podría contar con difusión de nuestra aplicación a través de sus redes sociales.

### **4.3. Relación con clientes**

La relación con los clientes se genera a través de la solución que cubre una necesidad existente y la novedad de poder tener un control de su stock de alimentos y una gran variedad de recetas disponibles.

La satisfacción de nuestros usuarios con la aplicación será clave no solo para retenerlos sino también para poder ofrecerles nuevas propuestas de servicios integrados en la aplicación.

A través de la interacción con los usuarios y su feedback el objetivo será ir incorporando constantemente nuevas soluciones y mejoras al servicio ofrecido.

El objetivo será fidelizar a los usuarios de una aplicación única en el mercado y que les permita a su vez formar parte de una comunidad culinaria y una red social para fanáticos de la cocina.

Se brindará un servicio automático, por lo tanto, no se requerirá de una relación personalizada con cada cliente, ya que el servicio será consistente.

### **4.4. Propuesta de valor**

La propuesta de valor que se le brindará al cliente es la de ayudarlo para poder resolver la problemática de qué cocinar cada día teniendo en cuenta el stock de alimentos disponible en el hogar. El servicio ofrecido es personalizado teniendo en cuenta las preferencias y necesidades de cada usuario ofreciéndole las mejores recetas de cocina francesa, italiana, española, etc. y alternativas según necesidades individuales relacionadas con problemas de salud (obesidad, hipertensión, diabetes, celiaquía, etc.)

#### **4.5. Procesos**

La aplicación estará disponible para el sistema operativo IOS en el Apple Store y para Android en Google Play

Cada usuario creará su perfil personalizado teniendo en cuenta sus preferencias gastronómicas, así como sus necesidades dietarias por motivos de salud.

El usuario utilizará con un lector de código de barras para dar de alta los alimentos en el inventario.

Se contará con un listado de recetas disponibles clasificadas según preferencias de usuario a fin de poder ligar el perfil de cada individuo con las recetas que cumplan con sus requisitos.

Cada receta contará con un detalle de los ingredientes necesarios y de los pasos para llevarla a cabo.

El sistema deberá comparar el inventario del usuario con los ingredientes necesarios para la elaboración de recetas y le indicará al usuario cuales son las recetas que puede elaborar con su stock de alimentos.

#### **4.6. Recursos claves**

La campaña de marketing a implementar será un recurso clave a través del cual se dará a conocer la aplicación y se demostrará al usuario lo fácil, práctico y novedoso del servicio que se brindará.

A su vez, la tecnología que permita que la aplicación procese y lea el código de cada producto constituirá un recurso central dentro del negocio ya que el potencial producto se apalancará en esto para diferenciarse de sus competidores. Es por esto, que el correcto desarrollo y mantenimiento tanto de la tecnología como de la aplicación será un recurso clave dentro del negocio propuesto.

#### **4.7. Actividades claves**

La experiencia satisfactoria del consumidor será un factor clave para el desarrollo del negocio. Es decir que, si el consumidor se encuentra satisfecho con la aplicación muy probablemente se transformará en un usuario premium. Por lo tanto, un correcto desarrollo y mantenimiento de la plataforma constituirá una actividad clave dentro del negocio.

A su vez, para brindar una experiencia completa al consumidor es necesario que éste se sienta acompañado durante el uso de la plataforma. Es por esto por lo que el rol de soporte técnico será clave, ya que brindará una atención especializada a cada cliente para ayudarle a solucionar los inconvenientes que puedan surgir. Dentro de la plataforma habrá una sección a través de la cual mediante un chat el soporte técnico responderá las inquietudes de los usuarios.

#### **4.8. Alianzas**

Los socios claves serán los programadores y los sponsors, que podrían ser supermercados o empresas alimenticias.

La alianza con los programadores será fundamental ya que ellos brindan un servicio clave para el negocio y son quienes mantienen la aplicación día a día. A su vez serán los encargados de mejorar la aplicación e ir incorporando nuevas funcionalidades que ofrezcan una mejor experiencia a los usuarios.

Los supermercados o compañías de alimentos también pueden ser aliados estratégicos mediante pauta publicitaria dentro de la aplicación, así como también en un futuro integrando la aplicación que ofrezca sugerencias de listas de compras con sus sistemas de venta on line.

#### **4.9. Estructura de costos**

Al inicio del proyecto, el desarrollo de la aplicación constituirá unos de los mayores costos dentro de la estructura. Una vez, que el producto se haya desarrollado es necesario tener en consideración el costo de mantenimiento tanto de la aplicación como de las tecnologías que se utilizan.

La inversión en marketing para dar a conocer la aplicación será otro costo importante a tener en cuenta. A su vez, dentro de la estructura de costos se encontrarán los sueldos de los integrantes del equipo tanto de los socios fundadores, los empleados y el equipo tercerizado.

#### **4.10. Fuentes de ingresos**

Las fuentes principales de ingresos serían la afiliación de usuarios y la venta de publicidad a marcas de productos relacionados con la industria de los alimentos y bazar.

El usuario que se suscriba a la aplicación premium pagará mensualmente un arancel.

En la medida en que la empresa logre agrandar la base de usuarios de la aplicación tendrá mayores posibilidades futuras de obtener ingresos por venta de publicidad, a empresas relacionadas con la gastronomía.

### **5. Plan de Marketing**

El “marketing mix” son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de mercado y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las P del mercado.

## **5.1. Producto**

Ingredín llega al mercado con el fin de ofrecerle un servicio innovador al cliente. Como primera premisa, la marca detectó una necesidad real existente y buscó cubrirla mediante el desarrollo de un producto/servicio.

Al igual que miles de usuarios, se planteó la siguiente pregunta; ¿Qué puedo cocinar hoy? De esta forma se detectó una necesidad y se diseñó una solución para cubrirla.

Ingredín no es solamente un producto genérico (una aplicación que ofrece diferentes recetas con los ingredientes disponibles) sino que consiste en un producto aumentado el cual consta de un seguimiento del usuario, la posibilidad de planificar en familia y, además, la posibilidad de formar parte de una comunidad gastronómica. Esta sumatoria de aspectos conforman al producto total que uno adquiere al descargar la aplicación y comenzar a usarla.

## **5.2. Plaza / Distribución**

El principal canal de distribución mediante el cual Ingredín llegará a los consumidores es mediante la descarga de la aplicación desde las plataformas para IOS y Android, Apple Store y Google Play.

Según el planeamiento de la empresa, Ingredín apunta a una distribución masiva por medio de un canal directo. Al mismo tiempo se cree que la mejor manera de comenzar es penetrar el mercado local y una vez que esto se logre apuntar al mercado internacional.

## **5.3. Promoción / Comunicación**

Sin dudas, la comunicación es fundamental para poder llevar adelante el proyecto. Ingredín buscará que la comunicación sea 100% a través de canales digitales. Hoy

en día, las redes sociales son un medio de comunicación muy fuerte que atrae cada vez más usuarios y crece exponencialmente. Con el uso de “influencers” se podrá llegar al cliente de manera más rápida y efectiva. Los “influencers” mostrarían la practicidad de la aplicación y todos sus beneficios.

El mayor gasto de publicidad será invertido en marketing digital. De esta forma se publicitará con videos y fotos en los distintos medios de comunicación digital, por ejemplo, las redes sociales (Facebook, YouTube, etc.). En los últimos años, la publicidad digital desplazó casi por completo a la publicidad en televisión y radio. Otra de las fortalezas que tiene el marketing digital es la diferencia de costos con respecto a otros medios. El valor de una publicación en redes sociales o buscadores es significativamente inferior al valor de una publicidad en un programa de televisión en hora pico.

La comunicación estará dirigida al segmento de clientes y lo importante será hacer pública la aplicación y explicar de forma apropiada su uso. Con el fin de captar nuevos clientes, los usuarios nuevos podrán utilizar la aplicación de forma gratuita por un periodo de 1 mes. También, las herramientas de búsquedas (Google AdWords) serán un pilar fundamental en la comunicación porque permitirá orientar nuestras publicidades en base a lo que la gente esté buscando. Por medio de Google AdWords se logrará tener llegada directa al público objetivo maximizando nuestras campañas o publicidades. Al mismo tiempo, permitirá llegar a todos los lugares donde el cliente busque cosas relacionadas con el servicio propuesto. Otra herramienta importante que está vinculada con lo propuesto anteriormente es la utilización de cookies a través de las que podremos aparecer en distintas plataformas que el cliente utilice y capturar su atención en algunos de los canales, aplicaciones o servicios que usan.

Tener la posibilidad de contar con el apoyo de supermercados o empresas alimenticias será fundamental a la hora de planificar la comunicación, ya que poder desarrollar una alianza estratégica con ellos sería fundamental para la promoción de Ingredín y el éxito del proyecto

## **5.4. Precio**

En cuanto al precio, Ingredín se ofrecerá inicialmente al precio mínimo necesario para cubrir sus costos, de forma de poder llegar a una masa crítica de clientes.

El servicio que brinda Ingredín contará con distintos precios según el usuario que se desee crear.

Ingredín utilizará el sistema freemium donde el cliente podrá descargar la aplicación y tendrá un servicio limitado que consistiría en poder crear listas de supermercado y tener recetas. Al adquirir el 100% de la aplicación el cliente podrá obtener sugerencias de distintas recetas en base a lo que tiene en su alacena y las recetas se ajustaran a sus gustos y preferencias. El valor total de la aplicación será de U\$D 0,99 por mes y se podrá ser utilizada por 2 usuarios a la vez. En el caso de querer agregar un usuario extra, se cobrará U\$D 0,2 por usuario.

## **6. Operaciones del Negocio**

En primer lugar, Ingredín tendrá como base física un departamento propiedad de los socios, que será utilizado como domicilio legal de la empresa, centro administrativo y oficina de atención a clientes. La ubicación de la oficina es en San Isidro, a pocas cuadras de la Panamericana lo que facilita el acceso.

Los servicios tercerizados serán la contabilidad, los asuntos legales y selección de personal.

Las tareas administrativas de Ingredín serán realizadas por un empleado full time que contará con la ayuda de uno de los socios. De todas maneras, varias de las tareas administrativas, legales y contables estarán a cargo del estudio contable contratado.



## 7. Costos, Finanzas e Inversión

Para la estructura financiera de la empresa se convirtieron todos los valores a dólares, ya que en Argentina la inflación es un factor volátil para realizar de manera precisa las proyecciones. Para las siguientes estimaciones se utilizó un tipo de cambio de \$27.25 al día 30 de Julio del 2018.

### 7.1. Costos

Ingredín al ser una empresa de servicios no contará con costos variables porque lo que brinda es un bien intangible. Por ende, se basa en una estructura de costos mayormente fijos. Estos costos están desglosados de la siguiente manera:

Gastos Mensuales	Valor Mensual
Alquiler	\$ -
Expensas	\$ 293.58
Telefono	\$ 66.06
Internet	\$ 29.36
Limpieza	\$ 55.05
Contagram	\$ 62.02
Estudio Contable	\$ 366.97
Google Adwords	\$ 300.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1,173.03</b>
Sueldos	\$ 4,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,173.03</b>

Como se mencionó anteriormente no sería necesario alquilar oficinas ya que uno de los fundadores cuenta con un departamento familiar que podría utilizarse en un principio para este fin. Por otro lugar, cómo mencionamos anteriormente el marketing digital constituirá una gran parte de la estructura de costos ya que la promoción Ingredín se apalancará en Google Adwords.<sup>8</sup> Se invertirán U\$D 300

---

<sup>8</sup> Juliá, S. ¿Cuánto invierten las empresas en Google Adwords?. <http://www.gadae.com/blog/cuanto-invierten-las-empresas-en-google-adwords/>

mensuales para poder llegar a nuestro “target”. A medida que se utiliza la herramienta se podrá utilizar de manera más eficiente ya que se conocerá las palabras que los clientes utilizan. Después, en términos de la contabilidad de la empresa se utilizará Contagram para las transacciones diarias y un estudio contable llevará las transacciones macro de la empresa. Es decir, el estudio se ocupará de los impuestos, al tanto de las leyes laborales, balances, presentación de declaraciones juradas, etc. A su vez, Contagram<sup>9</sup> es un sitio web contable donde ayudará a organizar las cuentas, para llevar los movimientos diarios, entradas, salidas, registro de servicios, ventas y mucho más. Será utilizado por uno del miembro de Ingredín donde se ocupará de tener la administración de la empresa al día y todos los servicios pagos (expensas, Edenor, AySa, Sueldos, etc).

## **7.2. Inversión Inicial**

Para comenzar, Ingredín necesitará una inversión de 130.000 dólares para poner en marcha la empresa y tener un capital de trabajo para los primeros 12 meses. Esta inversión será presentada a diversos inversores para lograr el financiamiento del negocio. Los socios fundadores invertirán U\$D 20.000 que ayudaría a cubrir los gastos operativos y de marketing por un periodo de 2 años, para tener como respaldo en caso de no conseguir el 100% de la inversión. (VER ANEXO 1) La estructura de la inversión está desglosada de la siguiente manera:

---

<sup>9</sup> Contagram, una sencilla pero poderosa herramienta diseñada para llevar de forma simple la administración de pequeñas y medianas empresas. Actualmente más de 500 empresas han utilizado Contagram en distintas partes de Argentina. Contamos con oficinas en Buenos Aires, Chile y Venezuela.  
<https://www.contagram.com/#prices-home>

Descripcion	Valor	Porcentaje
Aplicación	\$ 70,000.00	53.77%
Patente	\$ 172.62	0.13%
Marketing	\$ 15,996.48	12.29%
Working Capital	\$ 62,516.70	48.02%
Marca	\$ 503.49	0.39%
Constitucion Societaria	\$ 992.59	0.76%
Capital Social	\$ (20,000.00)	-15.36%
<b>TOTAL</b>	<b>\$130,181.87</b>	

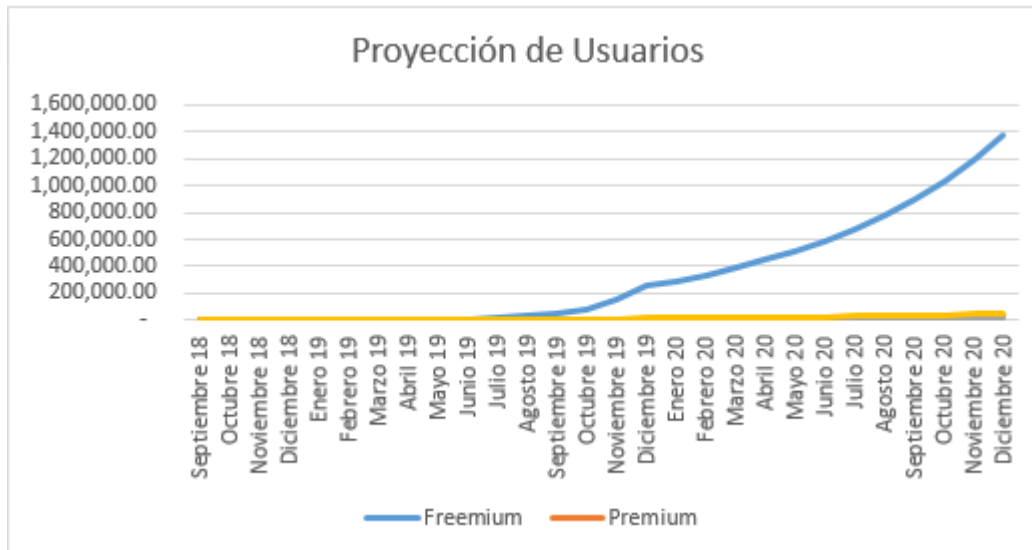
El mayor porcentaje de la inversión estará destinada al desarrollo de la aplicación que tendrá un costo de U\$D 70.000 que incluyen la programación, diseño y “Ux” (usabilidad). Se estima que llevará un tiempo de dos meses para desarrollarse y con los U\$D 70.000 se podrá crear una plataforma con una base lo suficientemente avanzada para poder lanzar el producto.

### 7.3. Ingresos

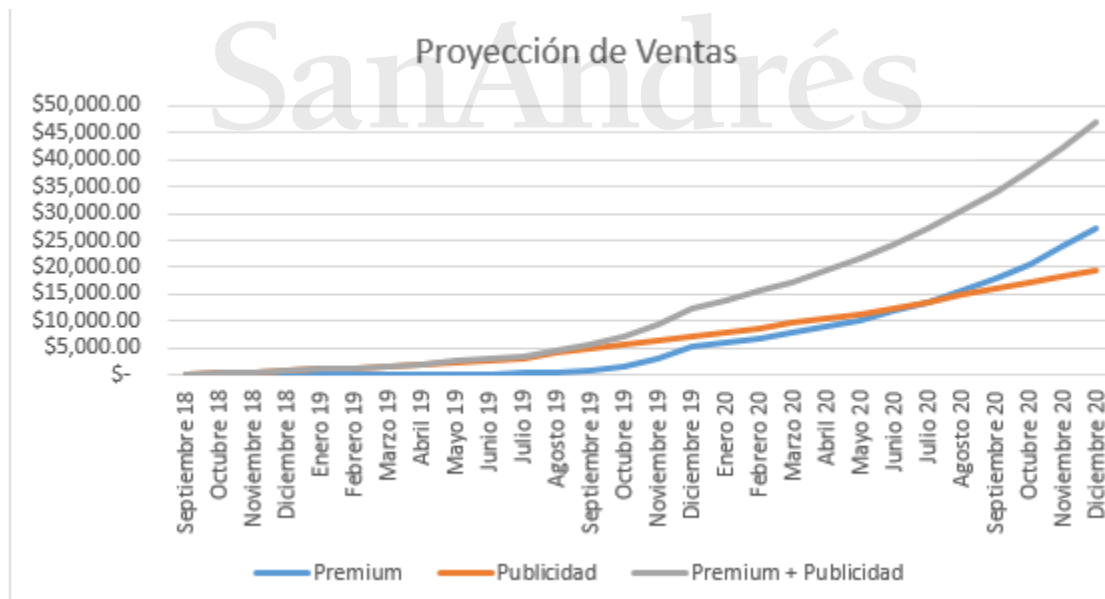
Ingredín contará con dos tipos de ingresos que serán la venta de suscripciones y la venta del espacio publicitario dentro de la aplicación.

El primero, cumple con un sistema freemium y se estima que entre 1% a 2% de los usuarios escogen al modelo premium<sup>10</sup>. En el siguiente gráfico se podrá ver la evolución y diferencia entre los clientes freemium y premium. Para diciembre del 2019 con las suscripciones Premium Ingredín logrará cubrir los gastos mensuales.

<sup>10</sup> Cabezudo, V. (21 de enero 2015). Cómo transformar los clientes freemium en premium. *Muy canal*. <https://www.muycanal.com/2015/01/21/clientes-freemium-premium>



El segundo método de ingresos y el más rentable es la venta del espacio publicitario dentro de la aplicación. Como mencionamos anteriormente los supermercados, empresas de alimentos o de venta de artículos de bazar podrían estar interesados en pautar en nuestro espacio. El primer año se cobrará una tasa fija de U\$D 200 y una vez que la empresa esté establecida en el mercado se actualizará este precio.



Una vez organizados los ingresos se han creado una proyección donde se podrá ver detalladamente los egresos e ingresos (VER ANEXO 3). A partir del 4 año

Ingredín empezará a tener un resultado positivo de alrededor de U\$D 130.000. Para calcular la rentabilidad del negocio se utilizó una tasa del 17% y una TIR del 58%.

## **8. Equipo**

Ingredín contará en un principio con un equipo de cinco personas el cual posiblemente crezca con el transcurso del tiempo. Sus dos socios fundadores serán parte de la estructura y a esta se le sumará un tercer socio minoritario encargado de la programación y diseño de la aplicación. Terminarán de conformar el equipo dos empleados, uno del área administrativa contable y el otro del área de programación y diseño. Este último conformará el área de soporte técnico.

Los socios se encargarán de distintas actividades “core” dentro de la empresa, tales como de la relación con los proveedores, la venta y la publicidad. Las áreas que se tercerizarán son; asuntos legales y selección de personal.

### **8.1. Socios**

#### **8.1.1. Socios fundadores**

Francisco Santillán, Lic. en Administración de empresas de la Universidad de San Andrés es socio gerente y cofundador de Ingredín. Es un emprendedor fanático de la gastronomía que se encuentra en una búsqueda constante de nuevos desafíos. Dentro de la estructura de Ingredín estará a cargo de la parte comercial, de las relaciones institucionales de la marca y su objetivo será tratar de ampliar cada vez más la comunidad Ingredín.

Gastón Berardi, Lic. en Administración de empresas de la Universidad de San Andrés, es socio gerente y cofundador de Ingredín. Es un emprendedor apasionado por las nuevas tendencias tecnológicas y especialista en la administración y los

sistemas contables. Dentro de la estructura de Ingredín estará a cargo de la parte administrativa, de comunicación en redes sociales, publicidad y marketing.

Entre Francisco y Gastón contarán con el 90% de las acciones de Ingredín, dividido en partes iguales, mientras que el 10% restante será propiedad del encargado de la parte “hard”, un programador de sistemas y aplicaciones móviles.

### **8.1.2. Otros socios**

Se buscará un programador, al que se le ofrecerá un 10% del paquete accionario de Ingredín. Esta persona será la encargada de dar soporte técnico a la aplicación y acompañar al usuario durante el uso de la plataforma. Además, estará encargado del mantenimiento, actualización y diseño de la misma. Será el líder del equipo de programación, teniendo una persona a cargo. Con esta incorporación se busca no solo un profesional sino también sumar capital humano.

### **8.2. Personal a Contratar**

- Un empleado administrativo, estará a cargo del socio gerente Gastón Berardi. Esta persona será la encargada de los trámites del día a día, facturación, remitos, órdenes de compra, cuentas a pagar, compras y tareas varias de administración.
- Para completar el equipo, se buscarán dos empleados que junto con el socio minoritario conformarán el departamento de tecnología. El primer empleado será un programador que tenga conocimiento sobre diseño que estará bajo la estructura del socio encargado de programación. Dentro de sus tareas deberá encargarse de adaptar la aplicación a medida que se modifique para estar disponible tanto para IOS y Android. Además, el segundo empleado

estará encargado de dar soporte técnico tanto al consumidor como a la aplicación.

Hay otras dos áreas que darán soporte a la estructura de Ingredín de manera tercerizada. En primer lugar, un estudio contable encargado de los temas impositivos, contables y legales. En segundo lugar, una consultora de selección de personal.

## 9. Aspectos Legales

En cuanto a los aspectos legales e impositivos, Ingredín debe encarar como primera medida la creación de una sociedad y la registración en la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos).

Dentro de los distintos tipos de sociedades existentes, Ingredín se establecería como una SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), que es un nuevo tipo societario que permite constituir una sociedad de manera más rápida y simple a menor costo. Este tipo societario fue recientemente establecido por la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor que tiene como objetivo principal propiciar la actividad emprendedora y de generación de capital en el país, así como su expansión internacional y por lo tanto ofrece numerosas ventajas en relación a otros tipos de sociedades<sup>11</sup>.

Los principales beneficios de la SAS son:

- la rapidez para constituir la ya que en solo 24 horas desde el día hábil siguiente al de la presentación de la documentación correspondiente en el Registro Público. (Ley 27349, art. 38)
- Es simple y tiene menor costo que las tradicionales figuras jurídicas como las Sociedades Anónimas (SA) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) porque se puede constituir utilizando un estatuto modelo.

---

<sup>11</sup> <http://www.afip.gob.ar/sas/#ver>

- El estatuto puede estar firmado digitalmente.
- Requiere un capital mínimo de dos salarios mínimos vitales y móviles.
- Junto con la inscripción, se obtiene el CUIT de forma automática.
- Se pueden llevar los registros societarios y contables en formato digital.

Las solicitudes de inscripción de las Sociedades por Acciones Simplificadas con domicilio legal en la jurisdicción de la Provincia de Buenos Aires se realizarán ante la Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires a través del formulario disponible en un servicio web de la plataforma de Trámites a Distancia –TAD- del Sistema de Gestión Documental Electrónica de la Provincia de Buenos Aires –GDEBA-<sup>12</sup>.

Posteriormente la AFIP generará la CUIT de la Sociedad por Acciones Simplificada, habilitará el servicio "Domicilio Fiscal Electrónico" e informará al Organismo de Contralor de Personas Jurídicas de la jurisdicción, la CUIT asignada, a efectos de que se comunique al solicitante junto con la finalización del trámite de inscripción.

### Impuestos

Realizar negocios mediante aplicaciones digitales es considerado como comercio electrónico o e-commerce y por lo tanto debe cumplirse con la normativa impositiva aplicable a este tipo de operaciones. Las operaciones de venta a través de este canal estarán alcanzadas por el IVA (Impuesto al Valor Agregado) a la tasa del 21%.

Dado que las ventas por e-commerce constituyen una operación gravada por el Impuesto a las Ganancias, es necesario tributar dicho impuesto aplicando una tasa del 35% sobre el resultado neto de las operaciones.

Adicionalmente se deberá tributar Ingresos Brutos por un 3% el cual es aplicable sobre el monto de las ventas.

---

<sup>12</sup> [Resolución General AFIP N° 4173/2017](#)



## 10. Plan de Implementación

### 10.1. Implementación

El plan de implementación de Ingredín fue puesto en marcha ya hace más de un año con la detección de la oportunidad. Los emprendedores detectaron una necesidad de parte de un cierto segmento, al cual por falta de tiempo generalmente le cuesta decidir qué cocinar en el día a día.

Una vez detectada la oportunidad y luego de una exhaustiva investigación de mercado observamos que el emprendimiento era viable y de ahora en más comienza la etapa de puesta a punto final, previa a salir al mercado.

- 
- Octubre - Noviembre 2018

Durante los próximos meses de octubre y noviembre se realizará el armado de las oficinas y depósito en el departamento que se tiene como base formal de Ingredín.

- Diciembre - Enero 2018/2019

Se realizarán todo tipo de trámites legales y administrativos, como la inscripción oficial de la sociedad de responsabilidad limitada y apertura de cuentas corporativas en bancos.

Durante este periodo también se va a terminar de conformar el equipo, con la incorporación del empleado administrativo y el ayudante de programación y diseño.

- Febrero - Marzo 2019

Una vez conformado el equipo completo y ya instalados en las oficinas, la prioridad será terminar de cerrar los acuerdos comerciales con nuestros distintos clientes.

- Abril - Junio 2019

Lanzamiento de la campaña de marketing en redes sociales y prueba final del funcionamiento general de la aplicación.

- Julio 2019

Lanzamiento oficial de la app en las distintas plataformas de descarga IOS y Android.

## **10.2. Riesgos**

Siempre que se emprende un nuevo negocio existen distintos riesgos a los que uno se somete y debe estar preparado para poder sobreponerse. Es necesario la creación de un plan que minimice estas crisis que pueden afectar el funcionamiento habitual del proyecto.

1- Una falla en la relación con clientes claves, socios estratégicos que nos abren las puertas a distintos mercados como supermercados o empresas relacionadas con el negocio alimenticio. Esto afectaría directamente en el alcance y la masividad de descargas que puede tener la aplicación, lo cual traería problemas en la estimación de break-even de Ingredín.

Para minimizar este riesgo debemos seguir la proyección de alcance en términos de usuarios y descargas que le presentamos a Molinos para lograr afianzar nuestro vínculo y poder ser socios plenos a futuro.

2- Problemas con el funcionamiento de la aplicación, diseño de la misma, y/o colapso de la aplicación ante una gran cantidad de descargas en un corto plazo.

Debemos prevenir este tipo de desperfectos tecnológicos, realizando un seguimiento constante de la plataforma y realizando las mejoras necesarias. Es por eso que tenemos un equipo especializado en esto donde el principal encargo es uno de los socios de Ingredín. Dentro del presupuesto está contemplado la realización de mejoras tecnológicas y una constante adaptación a las nuevas tendencias.

### 10.3. Análisis PEST

Una herramienta estratégica que se utilizó para comprender los riesgos y ciclos del mercado en el cual Ingredin operará fue el análisis PEST. Este análisis ayuda a identificar los factores generales que afectaran a la empresa.<sup>13</sup>

#### 10.3.1. Políticos – legales

El mayor problema legal que tiene la empresa es que la información personal de los clientes es muy sensible. Hace unos años sucedió que varias empresas utilizaron ilegalmente la información de sus clientes sin su permiso y esto generó problemas legales. El caso más reciente es el de Mark Zuckerberg, quien vendió información sobre sus usuarios al partido de Donald Trump y al Brexit para poder sabotear las decisiones de la gente diciéndole lo que ellos querían escuchar.<sup>14</sup> Como conclusión, Ingredin debe ser muy cuidadoso con el cuidado de la privacidad de sus usuarios.

#### 10.3.2. Económicos

La economía argentina está atravesando momentos difíciles desde hace ya varios años, y estas dificultades se incrementaron aún más en el último tiempo. Estos problemas han afectado a dos millones de argentinos que se han quedado sin empleo.<sup>15</sup> El consumo en Argentina está estancado

---

<sup>13</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_PEST](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST)

<sup>14</sup> [http://www.elmundo.es/america/2013/06/15/estados\\_unidos/1371267117.html](http://www.elmundo.es/america/2013/06/15/estados_unidos/1371267117.html)

<sup>15</sup> Sticco, D.(2018). El desempleo en el primer trimestre del año alcanzó el 9,1 por ciento. *Infobae*. Recuperado <https://www.infobae.com/economia/2018/06/21/la-tasa-de-desempleo-registro-en-el-primer-trimestre-una-suba-estacional-a-91-por-ciento/>

en el 2018 y se espera una suba anual menor a un 1%.<sup>16</sup> Ingredín es consciente de esta situación y por eso opta por brindar un servicio más económico, un servicio que pueda ayudar al consumidor a administrarse mejor. Con Ingredín un cliente podrá calcular mejor la cantidad de comida que debe comprar para preparar sus almuerzos o cenas.

### 10.3.3. Socio- culturales

Las empresas en Argentina están optando por introducir el e-commerce en sus negocios, ya que la población argentina está entendiendo mejor el funcionamiento de dicha tecnología. Hoy en día, 85% de las empresas en Argentina ya ofrecen la opción “e-commerce”.<sup>17</sup> Ingredín no tendrá problema al momento de lanzarse al mercado ya que la población estará familiarizada con este tipo de servicios.

### 10.3.4. Tecnológicos

La tecnología que utilizaría Ingredín está bastante desarrollada y ya hay varias aplicaciones que hacen cosas similares, pero para diferentes industrias. Por ejemplo, Agile es una aplicación para los repositorios que trabajan en los puntos de venta. Con esta aplicación uno puede hacer un relevamiento de cómo está el punto de venta, que productos tiene, el share en góndola, etc. Es algo diferente a los que hace Ingredín, pero el tipo de tecnología que se utilizaría es muy similar.

---

<sup>16</sup> Blanco Gomez, D. (2018). El consumo en 2018 no despega: se proyecta una suba por debajo del 1%. *ámbito*. Recuperado <http://www.ambito.com/916918-el-consumo-en-2018-no-despega-se-proyecta-una-suba-por-debajo-del-1>

<sup>17</sup> <http://www.ansila.com.ar/radiografia-del-consumo-ecommerce-2017-argentina/>

#### 10.4. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Se ofrece una solución a una necesidad real de los usuarios	- Incorporar la posibilidad de elaborar lista de compras en función a un menú semanal
- Producto a la medida del perfil de cada cliente	- Integrar la aplicación a los sitios de venta on line de supermercados
	- utilización en el futuro de la tecnología de RFID
	- recopilación de información valiosa sobre comportamiento de usuarios
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Dependencia del sponsoreo	- Competencia
	- Obsolescencia

## 11. Conclusión

Para concluir, Ingredín es un negocio que busca la innovación en el día a día. Existen dos aspectos básicos y fundamentales en los que Ingredín pone foco: los clientes y la tecnología.

Los clientes serán una pieza fundamental para poder capturar el valor que Ingredín tiene y el objetivo es trabajar para poder ampliar la base de usuarios constantemente.

Asimismo, la tecnología es de vital importancia dentro de nuestro modelo de negocio ya que es necesaria para el funcionamiento de la aplicación y para mantenerla actualizada en función a la evolución del mercado y de las necesidades de los usuarios.

Ingredín surge de una necesidad y tiene el objetivo de ser una solución y una ayuda en el día a día de millones de familias a la hora de cocinar. En un comienzo, Ingredín tendrá como estrategia introducirse en el mercado culinario y lograr ser una aplicación elegida y recomendada por los usuarios. Creemos que la estrategia de freemium nos ayudará a introducir la marca en el mercado y poder capturar a los potenciales suscriptores. La estrategia de marketing será también fundamental para lograrlo.

Esta ampliación de la base de clientes permitirá a su vez contar con mayor información sobre los hábitos de consumo de los usuarios, la cual es muy valiosa tanto para la empresa como para la industria alimenticia.

A mediano plazo, el objetivo será continuar innovando dentro de esta industria ofreciendo soluciones e integrándolas para ofrecer un producto más robusto y cada vez más completo para los clientes. Consideramos que existen numerosas oportunidades de ir perfeccionando el producto inicial, lo cual permitirá despertar el interés de cada vez más usuarios y de empresas que quieran ser aliados estratégicos.

## 12. Bibliografía

- Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2008). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. Entrepreneurship. USA: John Wiley & Sons.
- Gema. (Sin fecha ). Copyright, cómo proteger mi página web. Junio, 23,2017, de Cosas Legales Sitio web:  
<https://www.cosaslegales.es/copyright-como-proteger-mi-pagina-web/>
- Ignacio Sanchez Chiappe. (2007). El crecimiento del Internet de las cosas y el mercado de los procesadores. Agosto, 23, 2017, de IEEC Sitio web:  
<https://ieec.edu.ar/crecimiento-del-internet-las-cosas-iot-mercado-los-procesadores/>
- Mikel Niño. (2013). El "Business Model Canvas" explicado por su autor, Alexander Osterwalder. Agosto, 2, 2017, de El blog de Mikel Niño Sitio web:  
<http://www.mikelnino.com/2013/11/el-business-model-canvas-explicado-por.html>
- Mullins, J. (2008). My Opportunity. En The New Business Road Test(.). USA: Pearson.
- Página web de Samsung, Argentina. (2017). Recuperado de:  
[https://www.samsung.com/us/home-appliances/refrigerators/4-door-flex/s/\\_/n-10+11+hv201+zq25m/](https://www.samsung.com/us/home-appliances/refrigerators/4-door-flex/s/_/n-10+11+hv201+zq25m/)
- Pérez, B (2016).Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017. Aina. Recuperado 18 de Febrero 2018  
.http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/
- Qué importancia tienen las aplicaciones móviles en España?. (Sin autor). 2015 . Mayo, 15, 2017, de Ocalab Sitio web: <http://ocalab.es/importancia-tienen-las-aplicaciones-moviles-en-espana/>
- Sin autor . (2015). La Argentina, entre los 25 países con mayor cantidad de usuarios de smartphones. Abril, 2, 2017, de Infobae Sitio web:  
<https://www.infobae.com/2015/05/21/1730171-la-argentina-los-25-paises-mayor-cantidad-usuarios-smartphones/>

- Sin autor. Internet de las cosas. Julio, 15, 2017, de Wikipedia Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Internet\\_de\\_las\\_cosas](https://es.wikipedia.org/wiki/Internet_de_las_cosas)
- Tracy West. (2015). Just one third of consumers claim to have a healthy diet. Agouti, 22,2017, de Food Navigator Sitio web: [https://www.foodnavigator.com/Article/2015/06/24/Just-one-third-of-consumers-claim-to-have-a-healthy-diet?utm\\_source=RSS\\_text\\_news&utm\\_medium=RSS\\_feed&utm\\_campaign=RSS\\_Text\\_News#](https://www.foodnavigator.com/Article/2015/06/24/Just-one-third-of-consumers-claim-to-have-a-healthy-diet?utm_source=RSS_text_news&utm_medium=RSS_feed&utm_campaign=RSS_Text_News#)





## 13. Anexos

### Anexo 1

En la inversión se incluirá un capital de trabajo por USD 62,000 para poder cubrir los gastos operativos, marketing y sueldos correspondientes al primer año.

Gastos Mensuales	Valor Anual
Alquiler	\$ -
Expensas	\$ 3,522.94
Telefono	\$ 792.66
Internet	\$ 352.29
Limpieza	\$ 660.55
Contagram	\$ 744.22
Estudio Contable	\$ 4,403.67
Google Adwords	\$ 3,600.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 14,076.33</b>
Sueldos	\$ 48,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 62,076.33</b>



## Anexo 2

Mes	Freemium	Premium	Publicidad	Premium + Publicidad
Septiembre 18	600.00	\$ 12.00	\$ 200.00	\$ 212.00
Octubre 18	690.00	\$ 13.80	\$ 400.00	\$ 413.80
Noviembre 18	793.50	\$ 15.87	\$ 600.00	\$ 615.87
Diciembre 18	912.53	\$ 18.25	\$ 800.00	\$ 818.25
Enero 19	1,368.79	\$ 27.38	\$ 1,000.00	\$ 1,027.38
Febrero 19	2,053.18	\$ 41.06	\$ 1,200.00	\$ 1,241.06
Marzo 19	3,079.77	\$ 61.60	\$ 1,600.00	\$ 1,661.60
Abril 19	4,619.66	\$ 92.39	\$ 2,000.00	\$ 2,092.39
Mayo 19	6,929.49	\$ 138.59	\$ 2,400.00	\$ 2,538.59
Junio 19	10,394.23	\$ 207.88	\$ 2,800.00	\$ 3,007.88
Julio 19	15,591.35	\$ 311.83	\$ 3,200.00	\$ 3,511.83
Agosto 19	27,284.85	\$ 545.70	\$ 4,000.00	\$ 4,545.70
Septiembre 19	47,748.49	\$ 954.97	\$ 4,800.00	\$ 5,754.97
Octubre 19	83,559.87	\$ 1,671.20	\$ 5,600.00	\$ 7,271.20
Noviembre 19	146,229.76	\$ 2,924.60	\$ 6,400.00	\$ 9,324.60
Diciembre 19	255,902.09	\$ 5,118.04	\$ 7,200.00	\$ 12,318.04
Enero 20	294,287.40	\$ 5,885.75	\$ 8,000.00	\$ 13,885.75
Febrero 20	338,430.51	\$ 6,768.61	\$ 8,800.00	\$ 15,568.61
Marzo 20	389,195.09	\$ 7,783.90	\$ 9,600.00	\$ 17,383.90
Abril 20	447,574.35	\$ 8,951.49	\$ 10,400.00	\$ 19,351.49
Mayo 20	514,710.50	\$ 10,294.21	\$ 11,200.00	\$ 21,494.21
Junio 20	591,917.08	\$ 11,838.34	\$ 12,400.00	\$ 24,238.34
Julio 20	680,704.64	\$ 13,614.09	\$ 13,600.00	\$ 27,214.09
Agosto 20	782,810.34	\$ 15,656.21	\$ 14,800.00	\$ 30,456.21
Septiembre 20	900,231.89	\$ 18,004.64	\$ 16,000.00	\$ 34,004.64
Octubre 20	1,035,266.67	\$ 20,705.33	\$ 17,200.00	\$ 37,905.33
Noviembre 20	1,190,556.67	\$ 23,811.13	\$ 18,400.00	\$ 42,211.13
Diciembre 20	1,369,140.17	\$ 27,382.80	\$ 19,600.00	\$ 46,982.80

Universidad de  
San Andrés

### Anexo 3

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Neta		\$ 13,986.55	\$ 46,728.33	\$ 120,586.31	\$ 435,870.97	\$ 1,951,353.12
CMV						
Gross Margin		\$ 13,986.55	\$ 46,728.33	\$ 120,586.31	\$ 435,870.97	\$ 1,951,353.12
Costos Operativos		\$ 1,152.88	\$ 1,152.88	\$ 1,152.88	\$ 1,152.88	\$ 1,152.88
Costos Marketing		\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Sueldos		\$ 52,844.04	\$ 52,844.04	\$ 52,844.04	\$ 52,844.04	\$ 52,844.04
EBITDA		\$ (43,610.37)	\$ (10,868.59)	\$ 62,989.39	\$ 378,274.06	\$ 1,893,756.20
Impuestos		\$ (15,263.63)	\$ (3,804.01)	\$ 22,046.29	\$ 132,395.92	\$ 662,814.67
Resultado Neto		\$ (28,346.74)	\$ (7,064.58)	\$ 40,943.10	\$ 245,878.14	\$ 1,230,941.53
Capital de Trabajo		\$ (62,000.00)				
Inverision	\$ (115,665.17)					
Free Cashflow	\$ (115,665.17)	\$ (90,346.74)	\$ (7,064.58)	\$ 40,943.10	\$ 245,878.14	\$ 1,230,941.53
Free Cashflow acumulado	\$ (115,665.17)	\$ (206,011.91)	\$ (213,076.50)	\$ (172,133.39)	\$ 73,744.75	\$ 1,304,686.28
Tasa de descuento		17%				
VAN		\$520,177.33				
TIR		58%				

Universidad de  
**San Andrés**