



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Trabajo Final de Graduación

Camille

Snack Premium

Autor: Claudia María Gualtieri

DNI: 29.910.849

Mentor: Sergio Postigo

Diciembre 2018, Buenos Aires, Argentina

INDICE

Resumen Ejecutivo

CAPITULO I. Introducción

- 1.1 Objetivo
- 1.2 Contexto teórico y metodología de trabajo

CAPITULO II. Oportunidad del negocio

- 2.1 Sobre la oportunidad del negocio
- 2.2 Contexto mundial (el mercado, características y tendencias)
- 2.3 Principales referentes en el mercado mundial
- 2.4 Blue Ocean Strategy Canvas
- 2.5 Conclusiones sobre la oportunidad de negocio

CAPITULO III. Plan de Negocios

- 3.1 Análisis PESTEL
- 3.2 Modelo de negocios (Lean Canvas)
- 3.3 Conclusiones

CAPITULO IV. Contexto local

- 4.1 Mercado de snack en Argentina (características, patrones de consumo y canales de venta)
- 4.2 Análisis del sector y su cadena de venta
- 4.3 Relevamiento de la competencia
- 4.4 Análisis del clúster de frutos secos
- 4.5 Potenciales proveedores

CAPITULO V. Plan de Marketing

- 5.1 Análisis del consumidor (Mapa de empatía)
- 5.2 Definición del target de mercado y evaluación de volumen
- 5.3 Actividades de *Branding*
- 5.4 Marketing Mix
 - 5.4.1 Producto
 - 5.4.2 Precio
 - 5.4.3 Plaza
 - 5.4.4 Promoción

CAPITULO VI. Plan Económico-Financiero

- 6.1 Estimación de ventas
- 6.2 Análisis económico - financiero

CAPITULO VII. Puesta en marcha

- 7.1 Plan Operativo (empresa, diagrama de proceso, plan de producción y calidad)
- 7.2 Estructura tributaria y de sociedad
- 7.3 Conclusiones

CAPITULO VIII. Anexos

- 8.1 Anexos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
- 8.2 Bibliografía

CAPITULO I. Introducción

1.1 Objetivo:

El objetivo del trabajo final es desarrollar un plan de negocios para una propuesta dentro de la industria alimenticia analizando la factibilidad en el sector de *snacks*¹ saludables para Argentina.

1.2 Contexto teórico y metodología de trabajo:

Para la elaboración de un plan de negocios se utiliza la metodología expuesta por *Osterwalder & Pigneur* (2010) en el que se presentan las proposiciones de valor y los modelos de negocios.

Otros autores con los que se construye la metodología de análisis y desarrollo del presente trabajo son *Ries* (2015), para explorar un modelo de negocios repetible y escalable, *C. Kim y Mauborgne* (2015) con el objetivo de evidenciar el potencial de la propuesta y con referencia al análisis del macro-entorno se aplica metodología PESTEL de *Fahey y Narayanan* (1986).

Con relación a la estrategia de validación de las hipótesis del modelo de negocios se realizaron:

- Relevamientos del mercado, explorando las propuestas ofrecidas, variedades y precios haciendo un análisis cualitativo de campo.
- Se toman numerosos estudios en consumidores y estudios de mercado de fuente interna confidencial²
- Se incluye información de entrevistas etnográficas realizadas a consumidores de snacks.

¹ Snacks: Código Alimentario Argentino. Artículo 760 tris PRODUCTOS PARA COPETÍN (SNACKS) O PARA Con la denominación de snacks galletas se entiende a los productos elaborados a base de harina de trigo u otras o sus mezclas, con o sin salvado, con o sin la adición de sal, con o sin el agregado de especias y otras sustancias permitidas para esta clase de productos, saborizados o no, con o sin agentes químicos y/o biológicos autorizados, a los que se les da formas variadas. Se excluyen las galletitas que figuran en el artículo 760. Un enfoque conservador, define al "snackeo" como cualquier comida fuera de las aceptadas culturalmente como comidas principales (Piernas C, Popkin BM. Trends in snacking among U.S. children. Health Affairs 2010;29) En algunos estudios, se refieren al snackeo como ingerir un tipo particular de alimentos, conformando una categoría que define a los alimentos que tienen bajo contenido de micronutrientes y generalmente ricos en grasa o azúcar (Field AE, Austin SB, GillmanMW, Rosner B, Rickett HR, Colditz GA. Snack food intake does not predict weight change among children and adolescents. Int J Obes 2004;28:1210–6. En contraste, un snack puede ser definido como un episodio no provocado por el hambre, y que en cambio es provocado por un *estímulo externo no fisiológico* (Himaya A, Fantino M, Antoine JM, Brondel L, Louis-Sylvestre J. The satiety power of dietary fat: a new appraisal. Am J Clin Nutr 1997;65:1410–8)

² Información provista por compañía mundial de consumo masivo líder del mercado.

CAPITULO II. Oportunidad del negocio

2.1 Sobre la oportunidad del negocio.

El objetivo de este trabajo final de graduación es analizar la viabilidad de una propuesta nueva de *snack* premium para el mercado Argentino.

La oportunidad consiste en ofrecer un *snack* premium, priorizando la utilización de ingredientes locales, autóctonos y orgánicos, sin utilización de conservantes ni colorantes artificiales que permitirá la posibilidad de personalizar en una plataforma online, tanto los ingredientes como el diseño del envase llegando directamente a manos del consumidor.

La propuesta le permite al consumidor experimentar la experiencia de desarrollar el producto tanto desde el diseño del envase como de la receta.

El consumidor tendrá a disposición ingredientes agrupados por categoría y podrá mezclarlos de la manera que desee permitiéndole una infinidad de combinaciones.

Por otro lado podrá optar por mix predeterminados según sea su requerimiento.

La propuesta combina varias de las tendencias en el mercado de alimentos y bebidas como ser la “*sofisticación*” a través del producto y además, un envase diferencial cilíndrico tipo lata de cartón trilaminado, aluminizado interiormente que permite un área amplia de impresión en todas sus caras y constituye una innovación respecto a las alternativas ofrecidas en el mercado.

Esta propuesta establece una innovación para el mercado Argentino de snacks, sin embargo un producto similar, se encuentra en Alemania con una oferta exitosa que se extendió por Europa.

El proyecto muestra el amplio mercado que existe para este producto y los potenciales márgenes de ganancia.

A los fines de este trabajo se toma inicialmente el mercado de Capital Federal como población inicial de análisis.

2.2 Contexto mundial (el mercado, características y tendencias)

De acuerdo con la consultora *Research and Market*³, el mercado mundial de *snacks* representa un volumen de 104 millones de toneladas (año 2017), proyectando para el año 2024 un crecimiento del 40% alcanzando valores de 148 millones de toneladas.

Con respecto a la facturación mundial, este mercado alcanza los 144 Billones USD y se espera un crecimiento al año 2024 de 219,6 Billones de USD⁴.

El mayor crecimiento viene dado por los países desarrollados de Asia-Pacífico y las regiones Europa del Este, sin embargo la región de Latinoamérica también está aumentando de acuerdo con la consultora *Canadean* especialista en análisis de mercado de consumo masivo.⁵

Gráfico 1: Ingresos del mercado global de snacks⁶ por país.



Gráfico 1. Fuente: Statista⁷

El CPC (consumo per cápita) de los países desarrollados asciende a 7 kg. (Reino Unido) y 9.5 kg (Estados Unidos), en comparación con otros países como ser China (0,8 kg), Argentina e India (1 kg.) esto demuestra que existe un claro potencial de crecimiento en estos últimos países.⁸

³ <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-sweet-and-savory-snacks-market-2016-2018--2024-market-expected-to-reach-219-billion-300670212.html>

⁴ <https://www.globaldata.com/store/report/cs003gr--global-savory-snacks-report-analysis-of-opportunities-offered-by-high-growth-economies/>

⁵ <https://www.manufacturing.net/news/2016/09/canadean-global-savory-snacks-market-reach-over-138b-2020-snackification-trend-grows>

⁶ Global snack incluye: Papas fritas, Snacks extruidos, pochoclo, Snacks a base de frutos secos, Pretzels, snacks de frutas, otros Snacks.

⁷ <https://www.statista.com/forecasts/758627/revenue-of-the-snack-food-market-worldwide-by-country>

⁸ <https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>

Otros factores como el crecimiento de la urbanización y un estilo de vida ocupado están impactando en los hábitos de consumo dado que muchas personas están reemplazando las principales comidas por opciones de *snacks* y esto hace que crezca la oferta en el mercado sobre todo de propuestas “*on the go*” (para llevar).⁹

Por otro lado se considera que el segmento de *snacks* es nutricionalmente balanceado y de alta calidad; por ese motivo existe una tendencia clara de migrar desde las variedades de *snacks* más tradicionales (como papas fritas) a *snacks* más saludables;¹⁰ este segmento se caracteriza por ofrecer una experiencia de consumo no convencional y esto explica la alta saborización y diferenciación de los productos en esta categoría.

Principales tendencias en el mercado:

Los consumidores buscan productos sofisticados en alimentos y bebidas y se inclinan por modelos más saludables, la oferta de *snacks* es tan variada y amplia que actualmente se considera que cualquier alimento puede ser un *snack* y el “*snackeo*”¹¹ puede hacerse en cualquier momento del día (de acuerdo con la consultora *New Nutrition Business*¹² especialista en estrategia de mercado de alimentos, nutrición y salud).

Entre las principales motivaciones de los consumidores latinoamericanos a la hora de elegir un *snack* se encuentran: la naturalidad, productos sin *OGM*¹³, y productos obtenidos de manera sustentable, más del 50% de los consumidores elige el placer como principal motivador de consumo.¹⁴

La búsqueda de la transparencia, rótulos e ingredientes simples y el origen de los productos juegan un papel crítico en la elección de un *snack*.

Los consumidores se focalizan en lo que tiene, en lo que no tiene y de dónde vienen los productos que consumen.¹⁵

A la hora de la elección de un *snack* el 53% de los consumidores menciona que el envase y la información de rótulo los influyen y el 90% coincide que el sabor es primordial y que solo eligen los sabores que les gustan.¹⁶

⁹ <http://www.fdin.org.uk/wp-content/uploads/2016/05/Key-Trends-In-Food-Nutrition-New-Nutrition-Business.pdf>

¹⁰ <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/2720-en-los-estados-unidos-crece-el-consumo-de-snacks-saludables>

¹¹ Un enfoque conservador, define al “*snackeo*” como cualquier comida fuera de las aceptadas culturalmente como comidas principales (Piernas C, Popkin BM 2010 Trends in snacking among U.S. children. Health Aff 2010;29:398–404).

En algunos estudios, se refieren al *snackeo* como ingerir un tipo particular de alimentos, conformando una categoría que define a los alimentos que tienen bajo contenido de micronutrientes y generalmente ricos en grasa o azúcar. (Field AE, Austin SB, Gillman MW, Rosner B, Rickett HR, Colditz GA. Snack food intake does not predict weight change among children and adolescents. Int J Obes 2004;28:1210–6).

En contraste, un *snack* puede ser definido como un episodio no provocado por el hambre, y que en cambio es provocado por un *estímulo externo no fisiológico* (Himaya A, Fantino M, Antoine JM, Brondel L, Louis-Sylvestre J. The satiety power of dietary fat: a new appraisal. Am J Clin Nutr 1997;65:1410–8.)

¹² <http://www.fdin.org.uk/wp-content/uploads/2016/05/Key-Trends-In-Food-Nutrition-New-Nutrition-Business.pdf>

¹³ Organismos Genéticamente Modificados

¹⁴ [/www.dossiernet.com.ar/articulo/el-consumo-de-snacks-alrededor-del-mundo/2937](http://www.dossiernet.com.ar/articulo/el-consumo-de-snacks-alrededor-del-mundo/2937)

¹⁵ Estudio “State of the Snack Food Industry 2017” (Sally Lyon Wyatt IRI EVP + Practice Leader).

Otra de las tendencias claves en este mercado es la “*Customization*”¹⁷ las empresas se esfuerzan por crear relaciones 1 a 1 con sus consumidores sobre todo a través de desarrollo de aplicaciones y productos personalizados, permitiendo individualizar mensajes, sabores, logos empresariales e inclusive dedicar el producto a una persona en particular como es el caso de *Lindt*¹⁸ y *WH Candy*¹⁹ que permiten personalizar opciones de dulces y chocolates dentro de su portafolio.

De acuerdo con el Centro Tecnológico AINIA²⁰ la “*snackificación*”²¹ es un fenómeno mundial de consumo que permite transformar parte de la comida tradicional en snack y esto está generando grandes oportunidades en el mercado.

Siguiendo con esta tendencia, en el mercado estadounidense, ya se ofrecen porciones individuales y se presentan productos en góndola como ser el caso de las zanahorias (*Baby Carrot*) mezclados con otros snacks como frutos secos y nueces²².

Sumado a las tendencias investigadas por la agencia *New-Nutrition-Business*²³ (Reconocida agencia de investigación estratégica y de mercado de alimentos, nutrición y salud) en su estudio sobre “*Tendencias claves en Alimentos y Bebidas*”²⁴ (2016) se manifiesta que cualquier producto puede ser un snack y para los consumidores actuales el concepto “*premium*” es esencial tanto para el producto como para el envase.

Otra de las tendencias indica que los consumidores actuales están migrando su preferencia hacia perfiles de dulzor mas “*limpios*” aportado por las bebidas a base de agua saborizada naturalmente²⁵, que su antecesor el perfil de dulzor “*edulcorado*”.

Para concluir los productos que puedan combinar positivamente estas tendencias son los que mayores chances de éxito tienen en el mercado.²⁶

2.3 Principales referentes en el mercado global:

MyMuesli²⁷:

¹⁶ Estudio “State of the Snack Food Industry 2017” (Sally Lyon Wyatt IRI EVP + Practice Leader).

¹⁷ Personalizar un producto o cosa de acuerdo a las necesidades del comprador o usuario.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/customize>

¹⁸ <https://www.lindtusa.com/business-customization>

¹⁹ <https://www.whcandy.com/pages/design-your-own>

²⁰ <https://www.ainia.es/ainia/sobre-ainia/quienes-somos-ainia-tecnologico/>

²¹ <https://www.ainia.es/tecnoloalimienta/consumidor/snacks-nuevo-concepto-consumo/>

²² http://www.nbcnews.com/id/38972945/ns/business-us_business/t/oh-snap-new-baby-carrot-campaign-mimics-junk-food/#.W_Mau5P0k0o

²³ <https://www.new-nutrition.com/company>

²⁴ <http://www.fdin.org.uk/wp-content/uploads/2016/05/Key-Trends-In-Food-Nutrition-New-Nutrition-Business.pdf>

²⁵ endulzado solo por el aporte del azúcar natural de las frutas sin agregado de otras fuentes de azúcares.

²⁶ <http://www.fdin.org.uk/wp-content/uploads/2016/05/Key-Trends-In-Food-Nutrition-New-Nutrition-Business.pdf>

A los fines de este proyecto la empresa se toma como referencia debido a la exitosa estrategia en el mercado de snack alemán.

Fundada en el año 2005 como una “start-up”²⁸ de snacks saludables y en el año 2007 elegida por el jurado de *Deutsche Start-Up* como *Start of the Year*²⁹.

En 2008 iniciaron la internacionalización a Europa y en 2009 abrieron la primer tienda física.

MyMuesli permite customizar tanto los diseños del envase como el mix de producto ofreciendo solo ingredientes libre de OGM (Organismos genéticamente modificados), orgánicos como así también permite elegir entre muchas variedades de productos premezclados para diferentes *targets* de consumidor.

Una vez elegido el producto en el momento permite conocer la información nutricional y el listado de ingredientes.

Recientemente la empresa ha ampliado su portafolio de productos a leches vegetales y té entre otros productos y realizó algunas acciones de “co-branding”³⁰ con una de las principales compañías lácteas de Alemania (Emmi)³¹ incursionando así en el segmento de bebidas lácteas.

La posibilidad de poder elegir entre más de 50 ingredientes disponibles y miles de combinaciones únicas engloba perfectamente el concepto que se intenta presentar con este trabajo final de graduación.

Datos financieros³²

- Net sale³³ MyMuesli: US\$ 56M (Ejercicio 2017)
- Cantidad de Empleados: Aprox. 250-500 personas³⁴
- Market Share³⁵ (*Food and personal care*, Germany): <5%

Mayor cantidad de ventas por *e-commerce*: Alemania, 2do país: Austria.

³⁶Registra 4 trademark³⁷.

²⁷ <https://www.mymuesli.com>

²⁸ Empresa emergente

²⁹ <https://uk.mymuesli.com/about-us/story>

³⁰ Estrategia de marketing que utiliza al menos dos marcas en un producto como parte de una alianza estratégica

³¹ <https://www.mymuesli.com/muesli/drinks/erdbeere-brombeere-himbeere>

³² <https://ecommercedb.com/en/store/mymuesli.com#sales>

³³ Ventas netas

³⁴ <https://www.crunchbase.com/organization/mymuesli#section-overview>

³⁵ Cuota del mercado

³⁶ <https://www.crunchbase.com/organization/mymuesli#section-patents-and-trademarks-by-ipqwery>

³⁷ TM: Marca Registrada.

Pure Elizabeth³⁸

La compañía se creó en 2008 por Elizabeth Stein inicialmente como una compañía de premezclas para *muffins*, luego incursionó con productos a base de granola y entró en la cadena estadounidense de productos orgánicos: *Whole Foods Market*³⁹.

Actualmente en su portafolio se encuentran snacks saludables, mix de frutas deshidratadas, semillas y cereales además de los productos de *merchandising* que la empresa ofrece en la web acercando la relación con los clientes en sus hábitos de consumo.

Resulta interesante tomar los conceptos de “*Gourmetización*”, Mix gourmet de sabores y mezclas de productos lo que hace muy atractiva la experiencia de consumo.

GoodZebra⁴⁰

Creada por una mujer que reinventó las clásicas galletas de animales pero con el concepto de alta proteína y sin azúcar como reemplazo de un snack “*HiPro*”⁴¹.

Respecto a *GoodZebra*, lo interesante es el concepto de reinvención de la categoría y la posibilidad de convertir un producto clásico en un verdaderos snacks saludables de proteína apuntando un target adultos.

Por otro lado el contacto con los consumidores a través de la pagina web,⁴² el rol de su creadora y la relación que se establece entre ellos hacen un concepto muy interesante.

Gráfico 2: Principales referentes del mercado mundial de snacks saludables



Gráfico 2. Cuadro de elaboración propia

³⁸ <https://purelyelizabeth.com/meet/>

³⁹ www.wholefoodsmarket.com

⁴⁰ <https://www.instagram.com/goodzebra/>
⁴¹ de alta proteína

⁴² <https://goodzebra.com/pages/the-story>

2.4 Blue Ocean Strategy Canvas

A continuación se presenta la herramienta de análisis *Strategy Canvas* desarrollada por *Kim* y *Mauborgne* (2015) que permite: el enfoque en la formulación de la estrategia, la comparación entre la propuesta y el mercado actual de snacks y además cotejar los factores de competencia específicos para ese mercado.

Gráfico 3: Strategy Canvas

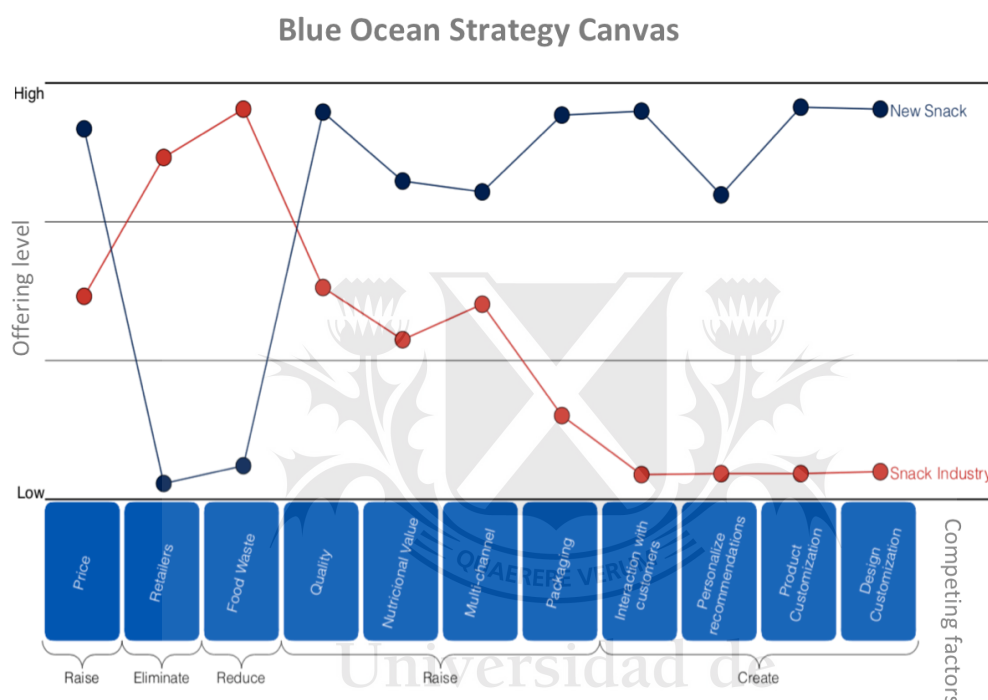


Gráfico 3. Cuadro de elaboración propia
Formato: <https://es.blueoceanstrategy.com>

La herramienta demuestra claramente el potencial de la propuesta; para el caso de factores claves como disminución del *Food Waste*⁴³, debido a que la producción se realizará a medida que ingresen los pedidos y no al revés (como en el mercado estándar), se reduce considerablemente.

Del mismo modo se eliminan los intermediarios (grandes supermercados – dietéticas y tiendas de conveniencia) ya que el canal principal será online absorbiendo los márgenes que actualmente estos *retails*⁴⁴ retienen.

Se incrementa el precio (en promedio) del mercado ya que la propuesta incluye un envase y un producto premium.

⁴³ Es parte de la pérdida de alimentos y se refiere al desecho o al uso alternativo (no alimentario) de alimentos que son seguros y nutritivos para el consumo humano a lo largo de toda la cadena de suministro de alimentos.

<https://sustainableamerica.org/blog/what-is-food-waste-and-why-does-it-matter-what-is-food-waste-and-what-can-we-do-about-it/>

⁴⁴ Supermercados, Hipermercados

Se crean oportunidades de personalización y de interacción con los consumidores debido a la comunicación directa con los mismos a través de las órdenes online.

2.5 Conclusiones sobre la oportunidad de negocio

Del análisis se desprende que el mercado global de snack saludables es próspero y está en pleno crecimiento por sobre los snacks tradicionales y que casi todo producto puede convertirse en snack.

Entre las principales tendencias de alimentos y bebidas están: la personalización, la sofisticación (tanto de producto como de envase), la transparencia y el origen de las materias primas.

Es posible observar que tanto grandes como pequeñas empresas del sector están adoptando estas tendencias como estrategia en un mercado de snack en pleno crecimiento.

CAPITULO III. Plan de Negocios

3.1 Análisis PESTEL

A fin de complementar el estudio de oportunidad de negocio e identificar los factores de entorno general se realizó un análisis PESTEL *L.Fahey V.K. Narayanan* (1986) donde se exponen los factores que se describen a continuación:

Factores político-económicos:

Desde el año 2015 debido al cambio de Gobierno y un nuevo paradigma, la situación económico-financiera del país ha sido fluctuante, la apertura de las importaciones es uno de los puntos que favorecen una mayor competitividad respecto a la disponibilidad de materias primas, maquinaria y materiales para envases reduciéndose considerablemente los riesgos de desabastecimiento.

El factor alta inflación es un punto negativo en general ya que podría provocar una retracción del consumo.

Según CIPPEC⁴⁵ existen dos potenciales escenarios para el 2019, uno de nulo crecimiento y un escenario mas complejo donde se proyecta una fuerte recesión económica.⁴⁶

Tal como muestra el siguiente gráfico, el Banco Mundial estima para Argentina, un crecimiento en el PBI de 1,831 para el año 2019 y 2,786 para el 2020⁴⁷.

⁴⁵ Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.

⁴⁶ <https://www.cronista.com/economia/politica/Opciones-para-el-2019-economia-caotica-o-crecimiento-empantanado-20180822-0111.html>

⁴⁷ <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>

Gráfico 4: Perspectivas económicas de Argentina - Pronósticos

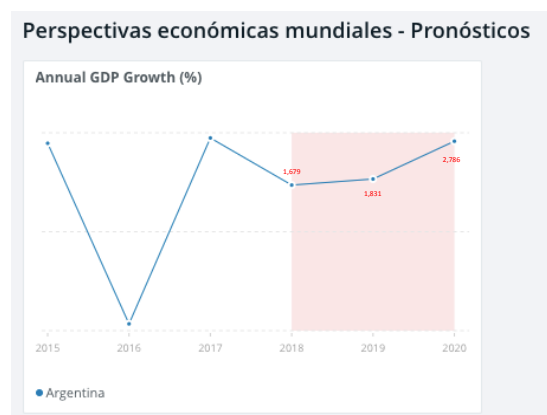


Gráfico 4: Fuente: datos.bancomundial.org

Sin embargo, tal como indica *BusinessInsider*⁴⁸, las crisis económicas no suelen modificar los patrones de consumo de las personas con mayor poder adquisitivo, por el contrario al público en general, las primeras continúan adquiriendo productos premium y de alta gama ya que permanecen teniendo dinero disponible sin alterar sus patrones de consumo.

Esto lo demuestra un estudio publicado por *Nielsen*⁴⁹ donde se menciona que durante el pico de inflación en el año 2016 en Argentina, el consumo de productos Premium, creció un 12,5% (el doble que el promedio región).

En conclusión, el escenario económico 2019 no es alentador pero debido al posicionamiento del producto y los factores anteriormente mencionados, no existe evidencia que el producto pudiera verse afectado directamente y no se evidencian tampoco amenazas claras respecto al negocio propuesto.

Factores ecológico-ambientales:

El envase del producto será realizado con cartón reciclable trilaminado minimizando el uso de plástico y maximizando el porcentaje de materiales biodegradables.

El envase permite una excelente impresión eliminando así el uso de “banderolas”.

Respecto al producto se intenta utilizar la mayor cantidad de materias primas locales para así disminuir la huella hídrica⁵⁰ A. *Hoekstra* (2002) y de carbono⁵¹.

⁴⁸ <https://www.puromarketing.com/88/27251/consumidores-quieren-lujo-buscan-experiencias.html>

⁴⁹ <https://www.foodnavigator-latam.com/Article/2018/05/03/Argentina-s-snacks-industry-grows-with-healthy-premium-or-good-value>

⁵⁰ Volumen total de agua dulce utilizada para la producción de bienes de una empresa.

⁵¹ Recuento de emisiones de dióxido de carbono (CO₂) liberadas a la atmósfera debido a actividades de comercialización de producto.

En comparación con la producción de otros snacks que requieren procesos de acondicionamiento, como tostado y horneado; éste proceso es mucho más simple, utiliza menor gasto energético en el procesamiento y por tanto no parece haber implicancias ambientales que amenacen el proyecto.

Factores Legales:

El producto debe cumplir con el Código Alimentario Argentino (Ley 18.284, en el anexo se presenta el detalle de los artículos a cumplir).

Es importante destacar que el producto debe obedecer al Capítulo V del Código Alimentario Argentino⁵² que establece las Normas para la Rotulación y Publicidad de los alimentos.

Un punto positivo a considerar es la potencial implementación en Argentina del rótulo frontal⁵³ donde se expone la cantidad de grasa, hidratos de carbono y azúcares que contiene el producto; existen dos posibles modelos, uno indica cuando un producto es alto (en los índices anteriormente mencionados), el otro clasifica los mismos según valor alto, medio, bajo.

Esto constituye una ventaja frente a la mayoría de los snacks del mercado, ya que para un producto que se encuentra en desarrollo o recién lanzado es más fácil poder adaptar la fórmula respecto a los requerimientos legales de rotulado por tanto constituye una clara ventaja frente a otros competidores que ya poseen su producto en góndola y deben modificar su fórmula con los costos que esto acarrea.

Un punto a tener en cuenta será la obtención del registro sanitario de los productos⁵⁴

Al ser un proceso innovador la personalización de un producto alimenticio, desde el punto de vista del modelo de negocios, se verificó⁵⁵ de que manera se ajusta (desde la perspectiva regulatoria), el producto y su correspondiente registro en la autoridad sanitaria.

Debido a que el consumidor podrá elegir entre 50 ingredientes y las combinaciones de producto son muchísimas, no es posible registrar una única formulación, por tanto se propone registrar todas las bases (5 bases) y en cada una indicar los ingredientes opcionales e informa también que los mismos se elegirán a criterio del consumidor declarando que cada uno de ellos cuenta con la correspondiente autorización sanitaria.

Por lo anterior y sabiendo que existe un marco regulatorio por la autoridad sanitaria el factor legal no constituye una amenaza para el negocio propuesto.

⁵² <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

⁵³ <https://noticias.perfil.com/2018/10/25/la-argentina-ante-el-cambio-en-su-sistema-de-etiquetado-de-alimentos>

⁵⁴ <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/registro-nacional-de-productos-alimenticios-rnpa-registro-nacional-de-establecimientos-rne>

⁵⁵ Consulta a reconocido experto en Regulación Alimentaria.

Factores Sociales:

Es un factor positivo para este tipo de producto ya que la categoría de snacks saludable esta creciendo de manera sostenida.⁵⁶

De acuerdo con el estudio realizado por *New Business Nutrition*⁵⁷ dentro de las 10 tendencias globales más importantes en alimentos y bebidas se encuentran:

La naturalidad y funcionalidad, las fórmulas basadas en plantas y en matrices vegetales, la revolución digital que permite el alcance de productos directo al consumidor y la personalización.

Además de los productos formulados con alta proteína, la “*Snackificacion*” y la redefinición de los edulcorantes entre otras tendencias.

La mayoría de estas tendencias se encuentran alcanzadas por la propuesta ya que es un snack natural que llega directamente al consumidor y que este pueda personalizar su diseño y producto.

Por lo anterior se puede inferir que el factor social está altamente alineado con la propuesta, éstos indicadores innegablemente son optimistas y denotan una potencial demanda de parte de los consumidores que valorarían esta propuesta.

Factores Tecnológicos:

La maquinaria utilizada para envasar este producto es una máquina que se encuentra en el mercado similar a otras envasadoras de productos secos.

El factor tecnológico clave es el software diseñado para poder personalizar cada orden de compra solicitada por el consumidor que llega a través de las redes sociales.

Otro punto importante es el diseño de un almacén para mantener las propiedades de frescura de materias primas y asegurar su correcto acopio, este no requerirá de cadena de frío ni un acondicionamiento especial cumpliendo con la normativa alimentaria vigente.

A nivel tecnológico el panorama es positivo, las máquinas y procesos son simples y no existe amenaza tecnológica para no llevar acabo el proyecto.

⁵⁶ <http://www.adlatina.com/negocios/mat%C3%ADas-fern%C3%A1ndez-%E2%80%9Cel-consumidor-es-m%C3%A1s-consciente-del-efecto-que-tienen-los-alimentos-en-su>

⁵⁷ <http://www.fdin.org.uk/wp-content/uploads/2016/05/Key-Trends-In-Food-Nutrition-New-Nutrition-Business.pdf>

Es posible concluir que no existe ninguna amenaza para promover el proyecto, por el contrario todos los indicadores muestran resultados optimistas.

3.2 Modelo de negocios (Lean Canvas):

A fin de evidenciar un modelo de negocios repetible y escalable se realizó el siguiente esquema Ries (2015)

Gráfico 5: Lean Start Up Canvas

PROBLEM	SOLUTION	UNIQUE VALUE PROPOSITION	UNFAIR ADVANTAGE	CUSTOMER SEGMENTS
<p>Los consumidores argentinos no encuentran en el mercado un producto que les permita diseñar su propio mix de snacks saludables...</p> <p>Solo encuentra opciones "cerradas" de snacks y no pueden elegir que combinaciones quieren...</p> <p>Encuentra opciones de snacks "a granel" en dietéticas donde no tienen diferenciación ni información nutricional del producto terminado.</p>	<p>Plataforma que les permita mezclar en línea mas de 40 ingredientes de snacks saludables y se envíe a domicilio.</p> <p>El consumidor diseña la cantidad y lo que quiere agregar</p> <p>La plataforma permita conocer en línea el valor nutricional del mix elegido por el consumidor.</p>	<p>Snack saludable "customizable"</p> <p>Envase premium único en el mercado de snacks</p> <p>"MyMix MySnack"</p> <p>"eco-friendly" "cruelty-free"</p>	<p>Software de pedidos personalizados on line.</p> <p>Envase potencialmente patentable (molde y diseños).</p> <p>Producto-Proceso y Envase únicos en el mercado argentino.</p> <p>Ser los primeros en el mercado</p>	<p>ABC 1 Seniors, Millenials que manejen redes sociales y compren on line</p> <p>Veganos, Crudiveganos, lactose free, deportistas.</p> <p>Empresas que ordenen productos personalizado.</p>
<p>EXISTING ALTERNATIVES</p> <p>El mercado de snack saludables en gral. pero no existe una solución total a los problemas</p>	<p>KEY METRICS</p> <p>Ventas/mes Stock insumos</p>	<p>HIGH-LEVEL CONCEPT</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=p2TBr95QPk8</p>	<p>CHANNELS</p> <p>Mini-store (islas/Stand) en shopping y clubes deportivos.</p> <p>E-commerce a traves de plataformas (The food Market)</p> <p>Express delivery (Rappi-Glovo)</p> <p>Social Media (Instagram)</p>	<p>EARLY ADOPTERS</p> <p>Personas con alto poder adquisitivo.</p> <p>Compran on line.</p> <p>Dediquen tiempo y dinero al cuidado del cuerpo.</p>
<p>COST STRUCTURE</p> <p>Costos de materias primas y envase. Actividades de "branding" Costos operativos (Producción y Mantenimiento) Logística</p>		<p>REVENUE STREAMS</p> <p>Costos de materias primas y envase. Actividades de "branding" Costos operativos (Producción y Mantenimiento) y Logística</p>		

Gráfico 5: Elaboración Propia
Formato: <http://leanstarck.com/leancanvas>

Problema

Existen consumidores en el mercado argentino que no encuentran alternativas de snacks saludables que les permita mezclar los ingredientes que ellos deseen, solo encuentran opciones cerradas.

La elección pueden hacerla en el canal dietéticas pero no existe diferenciación entre los ingredientes ya que se comercializan a granel, tampoco información acerca del origen, clasificación entre variedades (orgánicos, libre de lactosa) ni la información nutricional de producto terminado, casi ninguna dietética ofrece acciones de pedidos online ni envío a domicilio.

Solución:

Propuesta de un snack saludable que le permitirá al consumidor diseñar íntegramente el producto y el envase, además elegir cantidad y tipo de ingredientes (entre orgánicos, sin

lactosa) a través de una plataforma online que también permitirá conocer la información nutricional final.

En la misma se podrá elegir entre diferentes opciones premezcladas y más de 50 variedades de ingredientes.

Proposición de valor única:

Ser la primer empresa Argentina en promover una experiencia de personalización individual de un snack saludable permitiendo al consumidor, en la plataforma digital, diseñar su propio producto eligiendo entre 50 ingredientes e infinidad de diseños de envase premium.

Ventaja especial:

La ventaja especial es el software para órdenes de compra online así como también la potencial patente del molde y de los diseños especiales del envase.

Otra ventaja especial es el desarrollo de un producto-proceso y envase únicos en el mercado argentino de snacks.

Posibilidad de replicar un modelo de negocio con una propuesta similar que ya funciona prósperamente en otros países de Europa, reinventando una categoría que ya existe, convirtiendo un producto cotidiano en uno de lujo tanto por la sofisticación de su diseño y por el precio del producto.

Segmento de clientes:

Se apunta a un mercado ABC1, segmentado por *Millenials*⁵⁸ y *Seniors*⁵⁹ que manejen redes sociales y compren online.

Otro segmento será niños en edad escolar, deportistas, debido a que se desarrollará un portafolio para diferentes *targets*, también las empresas que podrán ordenar sus productos personalizados y *customizables* pudiendo diseñar su propio producto y diseño con su logo.

El segmento de 25 a 34 años es el que mas compra online⁶⁰ (stadista 2017).

Gráfico 6: Usuarios de *e-commerce* en Argentina que compran alimentos y bebidas.

⁵⁸ Es aquella persona que llegó a su etapa adulta después del año 2000 <https://iiemd.com/millennial/que-es-millennial>

⁵⁹ Según OMS, personas de 60 a 74 años son consideradas de edad avanzada; 75 a 90 años de edad ancianas, y las que sobrepasan los 90 años de edad se les denomina grandes longevos.

⁶⁰ Fuente: <https://www.statista.com/outlook/253/114/food-beverages/argentina#market-revenue>

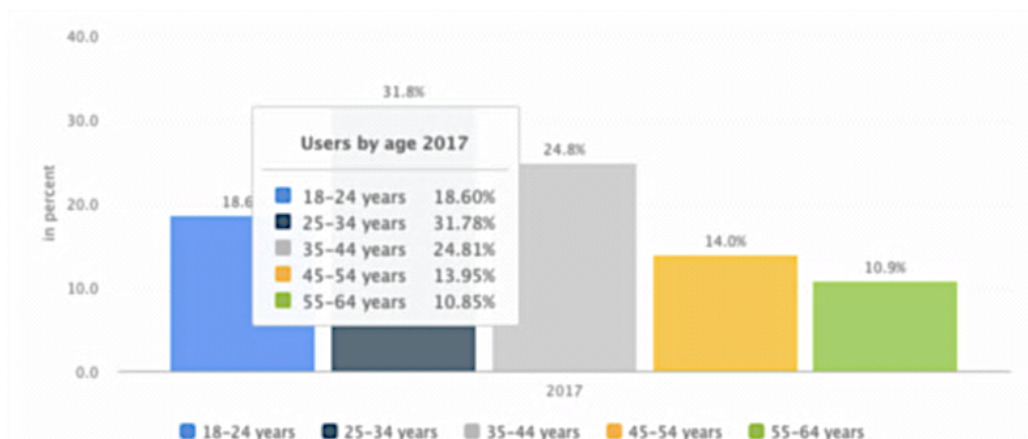


Gráfico 6: Statista Global Consumer Survey (2018)

Estructura de costos:

El proceso de envasado y producción no requiere refrigeración, las materias primas como frutas y vegetales se recibirán liofilizados⁶¹ por lo cual están libres de patógenos.

Este proceso mantiene la calidad física del producto pudiendo encontrar diversas variedades de fruta inclusive fuera de temporada.

El producto no requiere uso de conservantes para mantener sus propiedades y esto ofrece una ventaja frente a otros productos del mercado.

En la estructura de costos se incluye el centro de producción y distribución donde se emplazaran las actividades y maquinarias como ser tolvas que contienen y mezclan el producto y la maquina de envasado, se contará con un almacén de stock de producto terminado.

No se necesita un transporte refrigerado, este debe ser aprobado por la autoridad sanitaria.

Costos Variables:

- Costo de la materia prima.
- Costo del envase.

Costos Fijos:

- Gastos de planta dentro del parque industrial y servicios.
- Sueldos de operarios, técnicos, personal administrativo.

⁶¹ sometidos a un proceso de liofilización, un proceso en el cual el producto se enfría a una temperatura de aproximadamente -40 grados centígrados, se coloca en una cámara de vacío, donde se sublima y el agua contenida pasa de estado sólido a estado gaseoso sin pasar por su estado líquido, sin oxidación ni pérdida de nutrientes

- Gastos de mantenimiento se encuentran tercerizados por una empresa de *Facility Management*⁶² que se encargará de realizar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo, costos de seguros, limpieza y desinfección

Sobre todo en la primera etapa del proyecto los costos de “*Branding*”⁶³ serán altos para poder posicionar la nueva marca.

La compra de materias primas (ingredientes y envase) son insumos críticos claves por su alto costo, se intentará comprar la materia prima en una acopiadora o productores directos.

El modelo “*PullMarket*” se adapta mejor a este modelo de negocios (a diferencia del “*PushMarket*”) debido a que tiene algunas ventajas como contacto directo con los clientes, el pago instantáneo/adelantado (que favorece la operatoria del factor de capital de trabajo), siendo ideal para productos con precio premium.⁶⁴

Canales de distribución:

Los canales de distribución serán:

1. Redes sociales (Instagram).
2. Webpage donde se podrán gestionar pedidos y conocer el portafolio de productos.
3. Plataformas (*The Food Market*)⁶⁵.

→ El *delivery* a consumidores se realizará inicialmente por Glovo⁶⁶ y/o Rappi⁶⁷.

→ Se aprovechará el espacio ocioso de algunas compañías del mercado de alimentos que poseen flota propia de distribución compatible con las materias primas utilizadas y aprobadas por la autoridad sanitaria para poder compartir el costo de logística.

→ Un tercer canal es el emplazamiento de islas/ministore en shoppings y potencialmente en cadenas de clubes y así poder establecer una relación directa con el consumidor evitando los altos costos que retienen los *retails*⁶⁸, que pueden rondar desde un 25%⁶⁹ en adelante.

El canal de *E-Commerce*⁷⁰ es un canal en pleno crecimiento en Argentina en el sector de alimentos y bebidas.

⁶² Empresa o persona responsable de asegurar que tanto las instalaciones como servicios que disponga un edificio y/o oficina satisfagan las necesidades de las personas que trabajan en ellos, son responsables de servicios como limpieza, seguridad, parqueizado, entre otros.

⁶³ <http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html> El proceso involucrado en la creación de un nombre e imagen únicos para un producto en la mente de los consumidores, principalmente a través de campañas publicitarias con un tema coherente. Tiene como objetivo establecer una presencia significativa y diferenciada en el mercado que atraiga y retenga a clientes leales.

⁶⁴ Essential Marketing Models/smartinsights.com

⁶⁵ <https://www.thefoodmarket.com.ar/landing>

⁶⁶ www.glovoapp.com/es/

⁶⁷ <https://www.rappi.com.ar>

⁶⁸ Supermercados, Hipermercados.

⁶⁹ <http://www.telam.com.ar/notas/201608/160864-leche-supermercados-precios.html>

Según *Statista*⁷¹ los ingresos en el segmento de Alimentos y Bebidas en Argentina ascienden a USD \$ 60 millones en 2018, tal como muestra el siguiente gráfico y este canal se encuentra en alza siendo una excelente oportunidad para este tipo de producto.

La penetración de usuarios es del 8.1% en 2018 y se espera que alcance el 9.5% para 2022.

En Argentina existen 3,8 millones de personas que realizan compras online. (Statista)

Esto demuestra que el canal digital es una opción muy optimista para comercializar este tipo de productos.

Gráfico 7: Ingresos en el segmento de alimentos y bebidas en *e-commerce* en Argentina

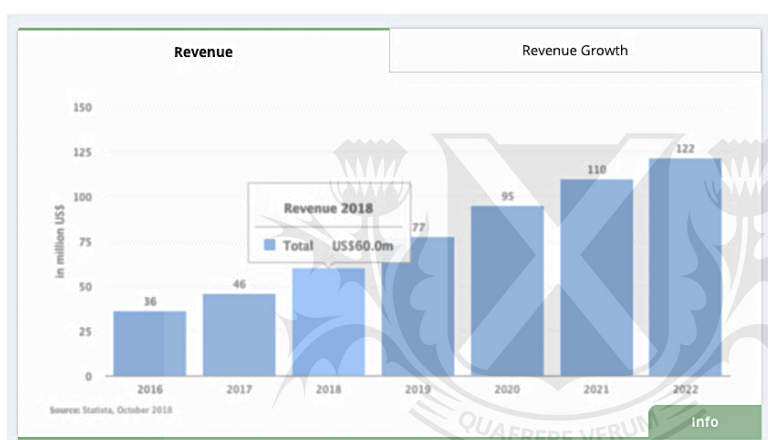


Gráfico 7: Fuente Statista (2018)

Gráfico 8: Tasa de penetración *e-commerce* en Argentina.

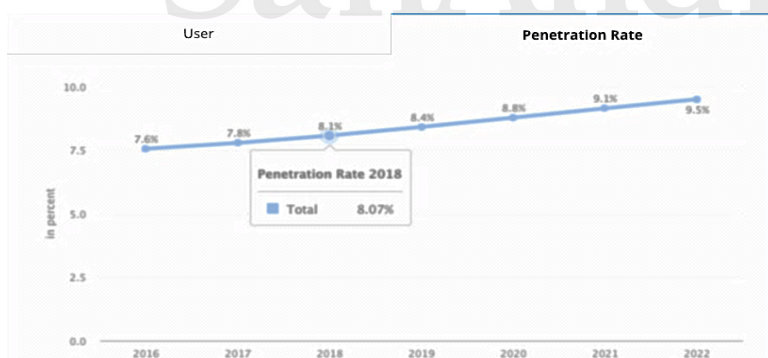


Gráfico 8: Fuente Statista (2018)

⁷⁰ Comercio Electrónico.

⁷¹ <https://www.statista.com/outlook/253/114/food-beverages/argentina#market-revenue>

Actividades, recursos y socios Claves.

Los productores y acopiadores son socios estratégicos del proyecto ya que se requiere de una gestión de compra y stock eficiente para aprovechar a favor fluctuaciones en el precio de *commodities*⁷².

El desarrollo de lazos duraderos con los socios estratégicos es clave para la sustentabilidad del negocio.

Otros socios estratégicos son las plataformas que ofrecen venta online de productos orgánicos, generando una góndola virtual y mayor cercanía y acceso al consumidor.

De la misma manera que *Starbucks*⁷³ y *Megatlón*⁷⁴ realizaron alianzas en algunas de sus sedes, se propone generar una alianza con cadenas de clubes deportivos para colocar los stand de producto y poder comercializarlos dentro de los mismos.

Otros socios estratégicos son los Organismos de promoción tecnológica y científica debido a actividades como la promoción de cultivos ancestrales⁷⁵ y mejoras en los sistemas de cultivos favorecen al clúster y mejoran la calidad de las materias primas.

Entre las actividades claves se encuentra también la logística de ingreso de materias primas y salida de producto terminado, donde es necesario implementar un eficiente programa de gestión de calidad a fin de asegurar la misma tanto para ingredientes como envases.

Se requiere mantener un mínimo stock de seguridad que se ira ajustando en función de la demanda del consumidor y la actividad de la empresa.

La logística debe gestionarse de manera eficiente para evitar costos mayores como mencionamos anteriormente, no se contará inicialmente en el proyecto con una flota propia pero se evaluará, en caso de ser necesario, la incorporación de flota propia.

Las actividades de "*Branding*⁷⁶" y promoción son claves para dar a conocer la marca. (el detalle se incluye en el capítulo V. Plan de Marketing).

El principal recurso clave son las personas, en el capítulo VII. (Puesta en marcha) se detallan las tareas, proceso y organigrama de la empresa.

⁷² Un *commodity* es un producto por el que existe una demanda en el mercado y se comercializa sin diferenciación cualitativa de sus características en operaciones de compra y venta.

⁷³ <https://starbucksrewards.com.ar/>

⁷⁴ www.megatlón.com

⁷⁵ <https://inta.gob.ar/documentos/la-quinoa>

⁷⁶ <http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html> El proceso involucrado en la creación de un nombre e imagen únicos para un producto en la mente de los consumidores, principalmente a través de campañas publicitarias con un tema coherente. Tiene como objetivo establecer una presencia significativa y diferenciada en el mercado que atraiga y retenga a clientes leales.

Flujo de ingresos:

Los ingresos son principalmente de la venta de los productos, la forma de pago en la web será virtual con tarjeta de crédito, mercado pago, PayPal⁷⁷ o transferencias.

Como se ha mencionado anteriormente el proyecto a futuro incluye alianzas estratégicas con clubes donde se colocará una isla también generará un flujo de ingresos aunque de menor impacto.

3.3 Conclusiones

Luego de diversos análisis se puede concluir que el mercado es próspero y la oportunidad clara, existe un target con gran apertura al producto.

CAPITULO IV. CONTEXTO LOCAL

4.1 Mercado de snack en Argentina (características, patrones de consumo y canales de venta)

Argentina ocupa el vigésimo lugar en el mercado global⁷⁸ de snacks (respecto a facturación anual), asciende a un valor de: 451,49 millones de USD.

Basado en estudios de mercado de fuente interna confidencial⁷⁹ realizados durante el 2018 se puede afirmar que el mercado de snacks saludables cerrará un volumen estimado cercano a 10.000 toneladas.

De acuerdo con la consultora Nielsen⁸⁰ durante el año 2017 el mercado de snacks en Argentina alcanzó un volumen anual de 35.000 toneladas, mostrando un crecimiento de aproximadamente un 20% en volumen comparado con el mismo trimestre del año anterior, alcanzando un consumo per cápita de 1(un) kilogramo.

Gráfico 9: Participación de mercado Argentino de las principales categoría de Snacks⁸¹

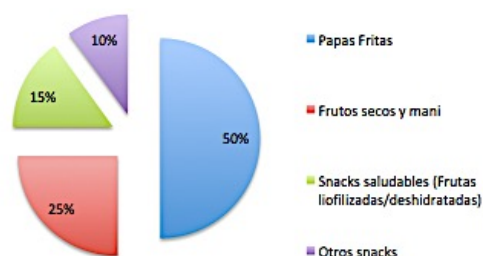


Gráfico 9: Elaboración propia en base a datos de MarketLine 2014

⁷⁷ <https://www.paypal.com/ar/home>

⁷⁸ <https://www.statista.com/forecasts/758627/revenue-of-the-snack-food-market-worldwide-by-country>

⁷⁹ Estudio de Mercado de fuente interna confidencial.

⁸⁰ Nielsen (2017) <https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>

⁸¹ Elaboración propia en base a datos de MarketLine 2014 y www.reportbuyer.com/product/4959847/opportunities-in-the-global-savory-snacks-sector-analysis-of-opportunities-offered-by-high-growth-economies.html

Según Nielsen,⁸² Argentina es un mercado en crecimiento para productos premium (productos fuera de la canasta básica); cuando se compara volumen vs. ventas (en valor) se demuestra que los consumidores gastan más pero no necesariamente compran más.

Argentina es el principal país donde la categoría de snack esta creciendo (25,8% de crecimiento en valor durante el tercer trimestre 2017).

Gráfico 10: Top measuring markets snacking categories by value contribution (Q3 2017)

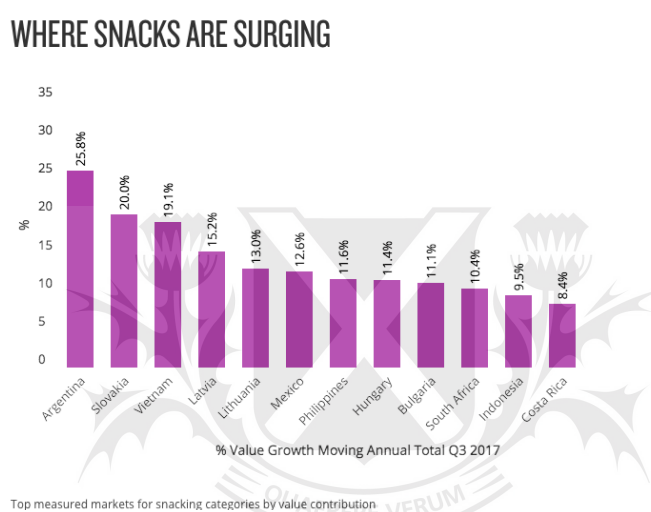


Gráfico 10: Nielsen Retail Measurement Services (2018) The Nielsen Company (US) LCC.

De acuerdo con Nielsen⁸³ los consumidores en este tipo de productos no cambian conveniencia por calidad como si lo hacen en otras categorías, siendo este un indicador claro que los consumidores argentinos están listos y dispuestos a invertir dinero en opciones de snacks, representando una gran oportunidad para nuevas alternativas en este mercado.

Los consumidores se esfuerzan por buscar rótulos más limpios por eso muchas empresas los han simplificado (sobre todo la cantidad de ingredientes).

Los consumidores están modificando sus patrones de compra y las empresas responden volcándose hacia nuevos canales de venta sobre todo a través del “e-commerce” (comercio electrónico), esto claramente constituye una oportunidad para Argentina donde este segmento crece doble dígito⁸⁴ y se espera que esta tendencia positiva se mantenga en el 2019.

⁸² Nielsen <https://www.nielsen.com/qa/en/insights/news/2018/booming-snack-sales-highlight-a-growth-opportunity-in-emerging-markets.html>

⁸³ Nielsen <https://www.nielsen.com/qa/en/insights/news/2018/booming-snack-sales-highlight-a-growth-opportunity-in-emerging-markets.html>

⁸⁴ <http://www.fdin.org.uk/wp-content/uploads/2016/05/Key-Trends-In-Food-Nutrition-New-Nutrition-Business.pdf>

Gráfico 11: Crecimiento anual de ventas de *e-commerce* (comercio electrónico) en Argentina (2014 a 2019)

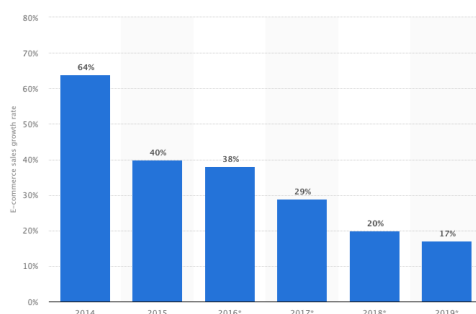


Gráfico 11: <https://www.statista.com/statistics/261371/b2c-e-commerce-sales-growth-in-argentina/>

Conforme al estudio de patrones de *snackeo* de CESNI⁸⁵ aproximadamente un 30% de los consumidores de *snacks* consumen alternativas saludables y el *snack* se ha convertido en la “*quinta comida*”. El *snackeo* en la población Argentina muy es frecuente, aproximadamente 80% de la población lo realiza al menos una vez al día, por la mañana o por la tarde⁸⁶.

Conclusión

Tanto los patrones de consumo de la población Argentina como los indicadores de crecimiento de mercado de *snacks* muestran que existe clara oportunidad en Argentina para esta propuesta en este momento.

Gráfico 12: Prevalencia de *snackeo* de la población Argentina.

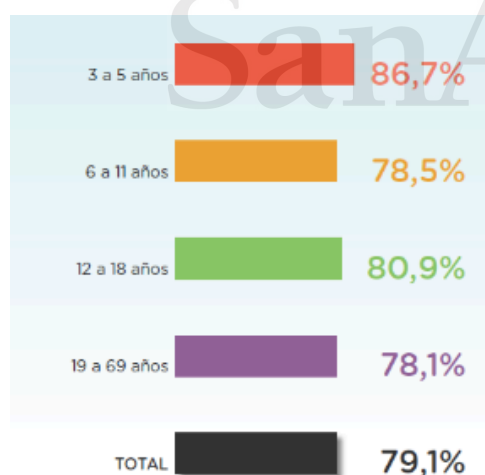


Gráfico 12: <https://docplayer.es/16726572-Patrones-de-snackeo-de-la-poblacion-argentina.html>

⁸⁵ Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil

⁸⁶ <https://cesni.org.ar/patrones-de-snackeo-de-la-poblacion-argentina/>

Gráfico 13: Distribución de la población según el patrón de snackeo habitual (%)

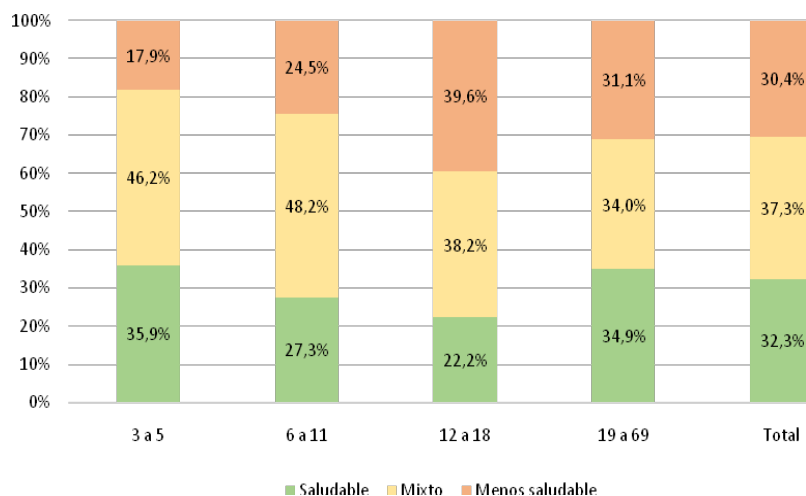


Gráfico 13: <https://docplayer.es/16726572-Patrones-de-snackeo-de-la-poblacion-argentina.html>

4.2 Análisis del sector y su cadena de venta:

En Argentina existen dos modalidades de venta con diferencias muy marcadas.

Por un lado la venta a granel y por el otro la venta directa al público de productos envasados.

En la modalidad de venta a granel la sustitución es alta y la diferenciación es casi nula ya que los productos se comercializan como “*commodities*”⁸⁷ se vende casi mayoritariamente en el canal de dietéticas aunque existen algunos supermercados que también comercializan a granel.

Respecto al producto envasado: la sustitución es menor ya que entre los productos existe mayor diferenciación, los canales de venta mayoritariamente son quioscos, supermercados e hipermercados.

En el caso del sistema a granel en tiendas dietéticas es posible la *customización*⁸⁸ de los ingredientes pero hay escasa diferenciación entre los mismos, solo se permite la posibilidad de elegir en el comercio entre las variedades que ese comercio tiene a disposición para el consumidor en ese momento.

Se observó también que algunas grandes tiendas dietéticas están ofreciendo venta por canal online, con entregas a domicilio de mezclas de productos que los consumidores pueden elegir grámaje pero no permite combinarlos ni hacer una mezcla personalizada⁸⁹.

⁸⁷ Un *commodity* es un producto por el que existe una demanda en el mercado y se comercializa sin diferenciación cualitativa de sus características en operaciones de compra y venta.

⁸⁸ Personalizar un producto de acuerdo a las necesidades del cliente.

⁸⁹ www.greenhorse.com.ar

De acuerdo con Nielsen Argentina los canales de venta se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico 14: Distribución de los canales de venta de snacks en Argentina⁹⁰

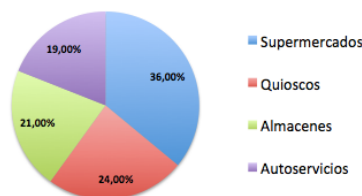


Gráfico 14: Elaboración propia en base datos Nielsen Argentina (2018)

4.3 Relevamiento de la competencia:

Se realizó un relevamiento⁹¹ de más de 20 empresas argentinas dedicadas a la producción y comercialización de snacks y un estudio de más de 200 referencias con foco en el segmento de snack saludables, se arrojan las siguientes observaciones:

Entre los principales actores del mercado en Argentina se encuentra:

*Pepsico*⁹²; *5hispanos*⁹³, *Kellogs*⁹⁴ y *Arcor*⁹⁵, así como también marcas blancas y empresas de menor estructura.

El principal *snack* salado consumido son las papas fritas con más del 50% de cuota de mercado.

Pepsico es líder en el segmento en snack de papas fritas con aproximadamente un 80% de participación en el mercado con su marca *Lay's*⁹⁶ en términos de valor y volumen.

Arcor por su parte ha crecido orgánicamente casi un 10% en 2017 enfocándose en el desarrollo de snacks saludables; la empresa ha llevado a industrializar las propuestas de snacks saludables a través del canal de hipermercados y grandes supermercados.⁹⁷

Respecto a los snacks dulces Arcor lidera el mercado con galletas dulces y barras, con una participación del 37% (*retail value share*) en 2017⁹⁸.

⁹⁰ <https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>

⁹¹ Elaboración propia (2018)

⁹² <http://www.pepsicoargentina.com/>

⁹³ <https://www.krachitos.com.ar/>

⁹⁴ http://www.kelloggsargentina.com/es_AR/home.html

⁹⁵ www.arcor.com

⁹⁶ <https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>

⁹⁷ <https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>, Gabriel Porciani: Gte de negocios de golosinas y chocolates Grupo Arcor

⁹⁸ <https://www.euromonitor.com/sweet-biscuits-snack-bars-and-fruit-snacks-in-argentina/report>

Se ha podido evaluar que existe una gran variedad de pequeños y nuevos jugadores que se encuentran ampliando el mercado de snack y desarrollando el segmento de snacks saludables, cabe destacar que este mercado está en constante cambio, pequeñas empresas se lanzan al mercado con alternativas especialmente basadas en frutos secos, semillas y frutas liofilizadas.

Respecto al segmento de frutos secos, la empresa Alimentos Villares⁹⁹ es líder del mercado, es una compañía con más de 60 años en el país, dedicada a la comercialización, importación y exportación de una inmensa cantidad de frutas secas, condimentos, conservas, cereales, semillas y legumbres entre otros productos.

Dentro de sus actividades se encuentran ampliamente desarrollados dos canales: B2B¹⁰⁰ y B2C¹⁰¹.

En el canal B2B son grandes proveedores de la industria alimenticia, gastronomía, catering, supermercados y dietéticas.

En el canal B2C poseen la cadena de locales *New Garden*¹⁰² y marcas propias, eso los hace referentes en el mercado por su gran capacidad de acopio, manejo de grandes volúmenes, además de su conocimiento y experiencia del mercado.

Otro de los actores importantes en este segmento es la empresa Blanca Nuez¹⁰³ también focalizada en ofrecer muchas variedades de frutos secos.

La oferta actual cuenta con una baja diferenciación tanto desde la propuesta de producto como desde el envase.

De esta manera es posible observar como grandes empresas del sector están empezando a tomar posiciones en un mercado que parecería estar en evolución y expansión.

Se presenta a continuación un cuadro comparativo con los principales competidores, el relevamiento de precios, estudio del portfolio de producto y presentaciones.

⁹⁹ <http://alimentosvillares.com.ar/>

¹⁰⁰ Acrónimo/abreviatura de la expresión del inglés: "*businesstobusiness*" que hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas

¹⁰¹ Acrónimo/abreviatura de la expresión del inglés: "*businesstoconsumer*" que hace referencia a las transacciones comerciales en un consumidor final).

¹⁰² <http://newgarden.com.ar/>

¹⁰³ <http://www.blancanuez.com.ar/productos/nueces.htm>

Gráfico 15: Principales competidores en el mercado de snack saludables en Argentina.

<p>Empresa: 5 Hispanos</p>  <p>Precio: \$22 Gramaje: 50 gr. Variedades: Mix Tradicional y Mix Deportivo</p>	<p>Empresa: Frutti Crock</p>  <p>Precio: \$50 Gramaje: 50 gr. Variedades: Manzana Roja, Manzana Verde y Frutilla</p>	<p>Empresa: Smart Food</p>  <p>Precio: \$42 Gramaje: 85 gr. Variedades: Frutos secos, Chips de Batatas</p>	<p>Empresa: Crispinno</p>  <p>Precio: \$25,10 Gramaje: 90 gr. Variedades: Sabor Clasicas, sabor Queso, sabor Jamon</p>
<p>Empresa: Zafran</p>  <p>Precio: \$50 Gramaje: 240 gr. Variedades: Granola, mix de frutos secos.</p>	<p>Empresa: Nutriite</p>  <p>Precio: \$30 Gramaje: 30 gr. Variedades: Sabor Pizza, Sabor Picante, Sabor Finas Hierbas.</p>	<p>Empresa: Deli&Raw</p>  <p>Precio: \$110 Gramaje: 90 gr. Variedades: Crackers y Cookies apta para celiacos</p>	<p>Empresa: Nuestros Sabores</p>  <p>Precio: \$55 Gramaje: 80 gr. Variedades: Papas Batatas y Yukas fritascon sal marina</p>
<p>Empresa: Croppers</p>  <p>Precio: \$72,32 Gramaje: 100 gr. Variedades: Mani tostado, pasas de uva, almendras y arándanos</p>	<p>Empresa: Atuel Valley</p>  <p>Precio: \$72,32 Gramaje: 50 gr. Variedades: Manzana Roja, Manzana Verde y Frutilla</p>	<p>Empresa: Schatzi</p>  <p>Precio: \$154 Gramaje: 400 gr. Variedades: Granola desayuno integral</p>	<p>Empresa: Dos Hermanos</p>  <p>Precio: \$27,25 Gramaje: 80 gr. Variedades: Sabor queso, sabor chocolate</p>
<p>Empresa: For Good</p>  <p>Precio: \$50 Gramaje: 150 gr. Variedades: Mix de semillas</p>	<p>Empresa: NutriRaw</p>  <p>Precio: \$49,90 Gramaje: 50 gr. Variedades: Mix de banana, manzana y naranja deshidratada</p>	<p>Empresa: 3 Arroyos</p>  <p>Precio: \$95 Gramaje: 350 gr. Variedades: Pasas de Uva, Almendras y Manzana</p>	<p>Empresa: SNAT</p>  <p>Precio: \$35 Gramaje: 10 gr. Variedades: Manzana liofilizada</p>

Gráfico 15: Elaboración propia en base datos del mercado de snack saludables (Julio 2018)

Envases¹⁰⁴:

El mercado se divide principalmente entre propuestas de tres tipos de envases entre los que se encuentran:

- Envase termocontraíble flexible aluminizado.
- Envases tipo Bolsa “*stand up*” con cerradura plástica tipo hermético o *DoyPack*
- Cajas de cartón (como envase secundario).

No se observan en el mercado argentino otro tipo de envases, formatos ni de envases de vidrio ni latas metálicas o de cartón trilaminado.

Formatos y gramajes:

Los formatos de snacks se comercializan en porciones individuales o familiares y gramajes que van desde los 20 gr en adelante.

Análisis de ingredientes:

Respecto a este análisis se observan que los ingredientes pueden dividirse en los siguientes grupos:

- Semillas y granos
- Frutos secos
- Frutas liofilizadas
- Cereales y Granolas
- Chips de chocolates

Principales “*claims*”¹⁰⁵:

- Veganos
- Orgánicos
- Sin Conservantes
- Sin Colorantes artificiales

Se incluye en el anexo un análisis de las 20 empresas más relevantes respecto al mercado de snacks saludables en Argentina, de acuerdo con los resultados arrojados actualmente no existe sustituto en el mercado argentino que ofrezca tanto un producto con el formato de envase lata que permita la personalización del producto ni del diseño.

¹⁰⁴ Observaciones propias de análisis de mercado Argentino.

¹⁰⁵ La Información Nutricional Complementaria o Claims, es la información extra que se presenta en el envase, en el cual se menciona o se señala alguna propiedad nutricional específica del alimento.
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/fichaspdf/Ficha_8_Claims.pdf

4.4 Análisis del clúster de frutos secos

Los frutos secos en Argentina ocupan una superficie del 30.000 hectáreas de cultivo. Argentina es un país con alto potencial para el desarrollo de frutos secos debido a su amplia variedad climática y sus grandes extensiones de tierra cultivables.

Actualmente el mercado de frutos secos se ha desestacionalizado (inicialmente asociado a fiestas navideñas).

Entre los principales productos se encuentran las nueces, castañas, pecanes, por otro lado Argentina importa almendras, avellanas y pistachos¹⁰⁶.

Grafico 16: Superficie cultivada en Argentina con frutos secos.

ESPECIE	HECTAREAS
Nogal	15.850
Pecán	8.000
Almendro	4.200
Pistachero	900
Avellano	650
Total	29.600

Grafico 16: Fuente: Luis Lannamico – INTA Alto Valle.

Figura 17: Principales orígenes de los frutos secos¹⁰⁷.

Universidad de
San Andrés

¹⁰⁶ https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_frutos-secos-evolucion-mercado-internacional-sit.pdf

¹⁰⁷ <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/PERFIL%20DE%20MERCADO%20-%20FRUTOS%20SECOS.pdf>

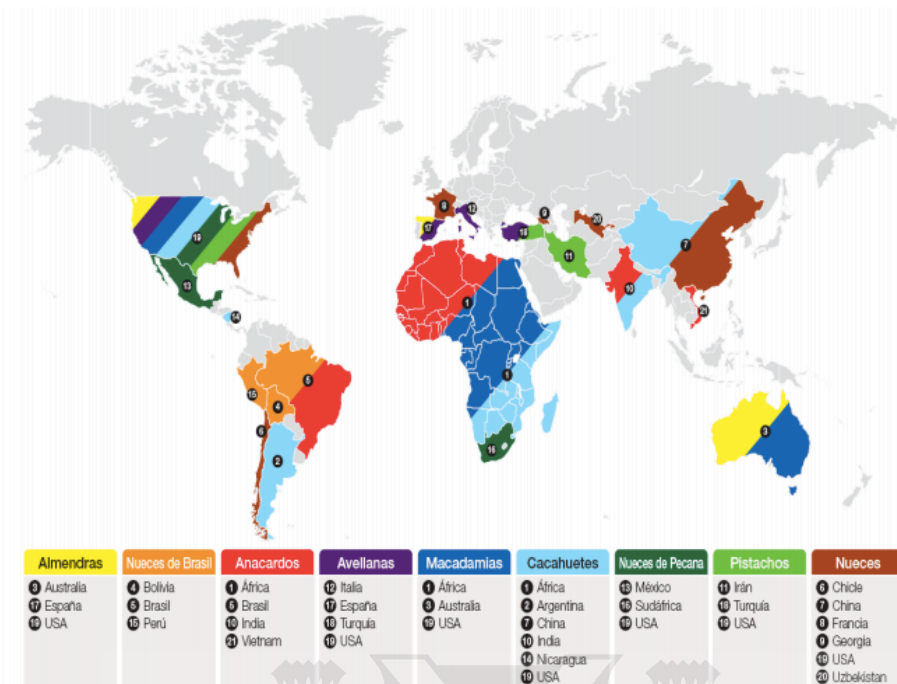


Figura 17: Fuente European Snacks Association

En la región Nor-Patagonia se creó un clúster¹⁰⁸ de frutos secos que tiene como fin potenciar a la región proveedora reuniendo a más de 200 proveedores, instituciones y universidades de las provincias de Río Negro y Neuquén.

El clúster diseñó un plan estratégico que busca la mejora de la competitividad de la cadena de frutos secos en Argentina.

El proyecto el desarrollo de tecnología de producción y la formación de recursos humanos además de las acciones para incrementar el valor agregado en origen.

Permite uniformar las características de los frutos secos, desde el proceso de lavado, secado en horno, acondicionamiento, de manera que todos los productores pueden estandarizar parámetros de calidad y sanidad.

4.5 Potenciales proveedores

Entre los principales acopiadores de frutos secos en el país se encuentran las siguientes compañías¹⁰⁹:

- Nogales Tupungato¹¹⁰
- FecoAgro (Federación Cooperativas Agropecuarios de San Juan)¹¹¹
- GoldenNuts S.A¹¹²

¹⁰⁸ <https://inta.gob.ar/videos/clúster-frutos-secos>

¹⁰⁹ <http://www.fecoagro.com.ar/http://www.coralino.com/nosotros.html>

¹¹⁰ <http://www.nogalesdetupungato.com.ar/quienes-somos.html>

¹¹¹ <http://www.fecoagro.com.ar/>

¹¹² <http://www.goldennuts.com.ar/>

- Coralino¹¹³

Esto demuestra que la provisión de frutos secos en el país así como también su calidad se encuentran garantizadas para llevar a cabo este proyecto.

CAPITULO V PLAN DE MARKETING

5.1 Análisis del consumidor (Mapa de empatía)

A continuación se muestra el mapa de empatía, el mismo se ha realizado para poder comprender las características del mercado objetivo, hacienda referencia a un cliente "real".

Figura 18: Mapa de empatía¹¹⁴



¹¹³ <http://www.coralino.com/nosotros.html>

¹¹⁴ <https://conceptboard.com/blog/create-a-customer-empathy-map-in-6-easy-steps/>

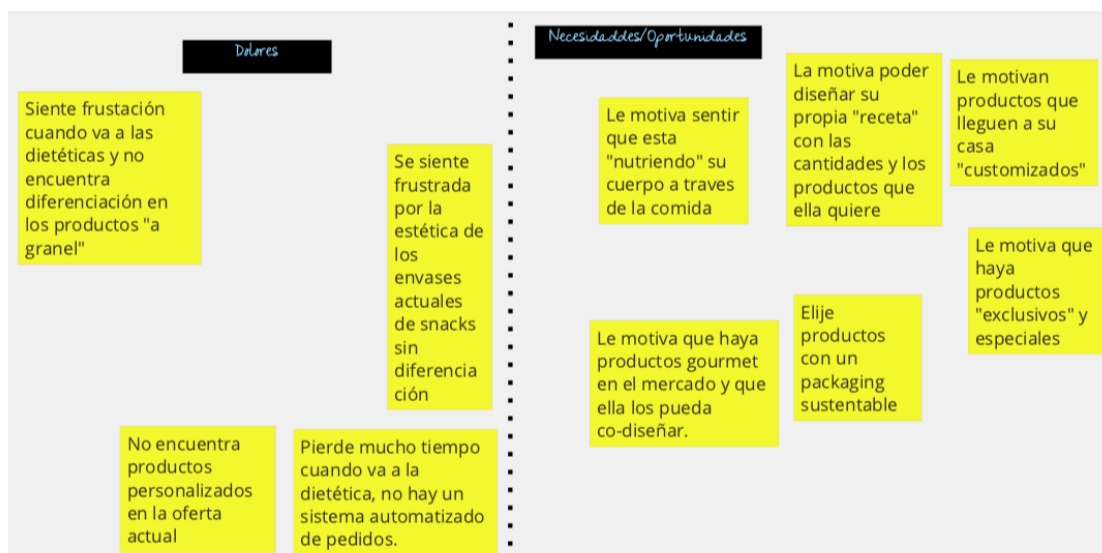


Figura 18: Cuadro de elaboración propia
 Formato <https://conceptboard.com/blog/create-a-customer-empathy-map-in-6-easy-steps/>

Que piensa o siente?:

Siente que los productos que consume tienen que reflejar su personalidad y que deben estar en armonía con su estilo de vida.

Siente que lo que come es sano y puede comer más cantidad sin contar las calorías ni achicar porciones pero que no existen alternativas en el mercado de snack que estén en sincronía con su persona.

Que mira/ve?

Mira los rótulos y busca productos en los que pueda ver una lista de ingredientes clara, transparente y que pueda reconocer. Mira lo que sus amigas siguen en Instagram, se mira al espejo busca estar atlética, musculosa, no solo estar delgada.

Que dice/hace?

Compra por *e-commerce*, le da valor a las experiencias nuevas con alimentos y las comparte en redes sociales y con amigos.

Se asocia a una marca que valora y la sigue en redes sociales.

Que escucha?

A sus amigos, escucha a las marcas que sigue y a las "*celebrities*"¹¹⁵ en redes sociales.

Dolores:

¹¹⁵ Persona famosa, conocida en el ambiente social.

Siente frustración cuando va al “*healthy store*”¹¹⁶ o dietética y no encuentra diferenciación en snacks porque se venden a granel, pierde tiempo en la dietética porque no hay un sistema automatizado de pedido.

Necesidades:

La motiva sentir que está nutriendo su cuerpo con los productos que consume, le motiva poder co-diseñar productos con las marcas.

Del mapa de empatía se desprenden las características del consumidor *target* para poder diseñar las campanas de “*branding*”¹¹⁷ y comunicación, entendiendo que existe un claro interés del consumidor por productos de estas características y que el plan de negocios esta alineado con los intereses que el cliente *target* manifiesta.

5.2 Definición del target de mercado y estimación de volumen:

Respecto al tamaño de este mercado, se consideraron datos de poblacionales provistos por INDEC¹¹⁸ desde el año 2010 y estimaciones al año 2040.

Debido al posicionamiento de este producto se segmentará teniendo en cuenta la pirámide social argentina¹¹⁹ incluyendo al segmento ABC1 (5,5%) y C2 (17%), se toma como promedio ingreso de ABC1: USD 9.935¹²⁰ y C2 USD 3150.

Según la Dirección General de Estadística y Censos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires¹²¹ el 92% de los jóvenes declaran haber realizado alguna actividad física durante la última semana.

También se tomó en cuenta los indicadores demográficos por edad, según Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires¹²² siendo el 63,5% de los habitantes de CABA se encuentra alcanzado entre la franja de 15 a 64 años y el 31% son mayores de 65 años, (para el ejercicio de segmentación se excluye de este sub-segmento a los adultos mayores que tienen más de 80 años).

Figura 19: Pirámide social argentina

¹¹⁶ Una tienda de alimentos saludables que vende principalmente alimentos saludables y alimentos orgánicos.

¹¹⁷ <http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html> El proceso involucrado en la creación de un nombre e imagen únicos para un producto en la mente de los consumidores, principalmente a través de campañas publicitarias con un tema coherente. Tiene como objetivo establecer una presencia significativa y diferenciada en el mercado que atraiga y retenga a clientes leales.

¹¹⁸ www.indec.gob.ar

¹¹⁹ <https://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-limite-de-la-movilidad-social-ascendente>

¹²⁰ Se estima para calculo del ingreso promedio familiar mensual https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar_historico_2014.php (valor promedio USD/\$ARG 8,5)

¹²¹ https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/2016_03_buenosaires_en_numeros.pdf

¹²² <http://www.buenosaires.gob.ar/vicejefatura/desarrollofamiliar/demografia>

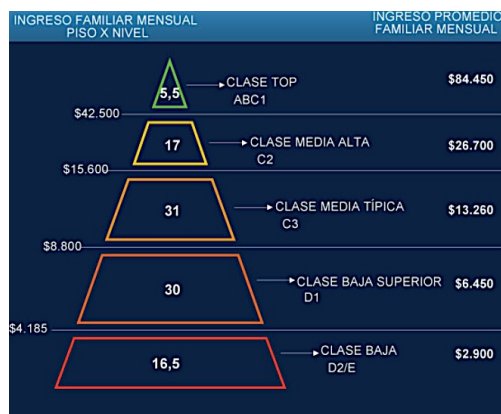


Figura 19: Fuente: <https://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-limites-de-la-movilidad-social-ascendente>

Gráfico 20: Población estimada al 1 de Julio de cada año calendario (Total País 2018-2024), se incluye Ciudad Autónoma de Buenos Aires y estimaciones del segmento target.

Año	Población		
	Total ¹²³	CABA	Segmentación target (etario)
2018	44.494.502	3.152.751	489.465
2019	44.938.712	3.184.226	494.351
2020	45.376.763	3.215.265	499.170
2021	45.808.747	3.245.874	503.922
2022	46.234.830	3.276.065	508.609
2023	46.654.581	3.305.808	513.227
2024	47.067.641	3.335.076	517.771

Figura 20: Cuadro de elaboración propia basado en Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

En base a los datos anteriormente, se han tomado los tres enfoques¹²⁴ conocidos como TAM¹²⁵, SAM¹²⁶ y SOM¹²⁷

¹²³ Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

¹²⁴ https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som

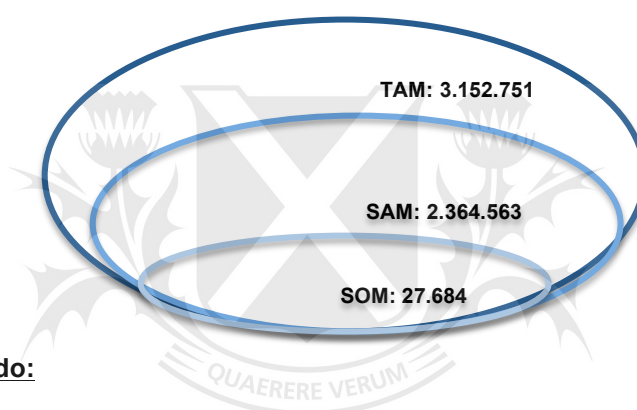
¹²⁵ Total Available Market is the total market demand for a product or service

¹²⁶ Serviceable Available Market is the segment of the TAM targeted by your products and services which is within your geographical reach

Para calcular el TAM se toma la población total de CABA apuntando a la hipotética demanda total del producto.

Para el SAM se toma el cálculo estimado de la totalidad de CABA, realizando segmentación etaria (segmento 15-64 años y segmento más de 65 años).

Por último, el SOM del proyecto según segmentación etaria, dentro del segmento ABC 1 y C2, que declara haber realizado alguna actividad física la última semana (92%), que además consume snacks (80%) y compra alimentos y bebidas a través de internet (25%) teniendo en cuenta la cuota del mercado de snacks saludables (aproximadamente 25%) es el mercado objetivo donde se estima que se puede alcanzar en el corto/mediano plazo y es un objetivo alcanzable dada la estructura de la empresa.



Volumen de mercado:

Estimaciones al primer año de venta (se incluye flujo de fondos realizado en el anexo).

- 27.684 Kilogramos/año, corresponden a 28 toneladas de producto y 55.367 unidades vendidas.

5.3 Actividades de *Branding*¹²⁸

Como se estableció previamente las actividades de "*Branding*" en la primer etapa son cruciales, se presenta a continuación la teoría "*Codes composing identification system*", Keller (2015) para explicar los elementos primarios de marca.

Morfología de marca:

Elementos primarios de marca que se quieren destacar:

- **Nombre de marca:** se eligió el nombre: "**Camille**" tomando como referencia otras tendencias en snacks en el mundo que hacen sello distintivo *gourmet* y de autor. La misma se registrará ante el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual¹²⁹

¹²⁷ Serviceable Obtainable Market is the portion of SAM that you can capture

¹²⁸ Proceso involucrado en la creación de un nombre e imagen únicos para un producto en la mente de los consumidores.

Basado en esta tendencia se presentan los siguientes diez ejemplos de nuevos lanzamientos de snack con nombre de mujer en su marca por alusión a sus creadoras :

- PureElizabeth¹³⁰
- EmilyCrisps¹³¹
- EmilieSnacks¹³²
- SweetLoren's¹³³
- Late July Snacks¹³⁴
- Geraldine's¹³⁵
- Wild Ophelia¹³⁶
- Viki's Granola¹³⁷
- Miyoko's¹³⁸
- LaraBars¹³⁹

▪ Slogan¹⁴⁰ (*pay off*)

Se desarrolló un slogan con el objetivo de incrementar el reconocimiento de marca y ayudar a construir *uniqueness*¹⁴¹, se eligió: “MyMix-MySnack” haciendo referencia al concepto de personalización.

▪ Envase:

Constituye una ventaja de gran identificación porque es un envase que permite comunicar diseño, personalización y el hecho de ser una lata le da un componente único permitiendo la sofisticación y originalidad del formato.

Respecto a los elementos de marca secundarios (Keller 2015) se identifican:

• País de origen/“Made in”:

Se hará especial hincapié en el concepto de ingredientes de productores locales y comunidades lo cual atribuye valores de calidad respecto al origen de las materias primas y se asocia con el concepto de autenticidad.

▪ Testimoniales:

¹²⁹ <http://www.inpi.gob.ar/>

¹³⁰ <https://purelyelizabeth.com/>

¹³¹ <https://www.emilycrisps.com>

¹³² <http://www.emiliesnack.cl/>

¹³³ <http://sweetlorens.com/>

¹³⁴ https://www.instagram.com/latejulyorganic/?utm_source=ig_embed

¹³⁵ <http://www.mamageraldines.com/pages/products.html>

¹³⁶ <http://www.wildophelia.com>

¹³⁷ <https://www.vikisfoods.com/our-granola>

¹³⁸ <https://miyokos.com/pages/story>

¹³⁹ <https://www.larabar.com/our-story>

¹⁴⁰ una frase corta fácil de recordar

¹⁴¹ La calidad de ser el único de su tipo

En el plan de marketing se evaluó una persona para ser testimonial con el objetivo de incrementar el *Brand Awareness*¹⁴².

Se incluyó también la acción de “*sampling*”¹⁴³.

Ideología de marca (Borghini et. Al. 2009; Crocket and Wallendorf 2004; Hirschman 1988; Holt and Cameron 2010).

Para el siguiente trabajo se intentó desarrollar una experiencia completa de producto, apalancado en el mensaje de marca con dimensión moral¹⁴⁴ Floor (2006, 141) desarrollando tácticas para que el consumidor pueda identificarse con ella a través de un fundamento ético,

Ofreciendo originalidad, personalización y sofisticación como valores únicos de marca, desarrollando una “*marca icónica*” Holt (2004:11) y a través de acciones para influenciar al consumidor con una experiencia única de diseño individual personalizado y no simplemente una elección de compra de producto.

Comunicación:

La comunicación se realizará a través del canal digital (Instagram¹⁴⁵ y YouTube¹⁴⁶) pasando de un modelo tradicional “*Push*” a un nuevo modelo “*Pull*”, la estimulación a través de historias diarias en Instagram será la piedra angular para el éxito del plan de comunicación, de manera que el consumidor empatice con la marca y pueda ser estimulado diariamente, se contempló en el flujo de fondos una agencia que genera contenido especialmente focalizada en estos dos canales.

5.4 Marketing Mix¹⁴⁷

Se incluye el marketing mix Kotler y Armstrong (2004) para explicar las 4 P de Marketing.

5.4.1 Producto

Es un producto con alto potencial de crecimiento en un mercado que como se ha evidenciado anteriormente está un alza.

Respecto al ciclo de vida el producto se encuentra en la introducción en el mercado.

Se han compilado numerosos estudios¹⁴⁸ de macro y micro-tendencias en alimentos,

¹⁴² *Brand Awareness* o consciencia de marca es una métrica que mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores. <https://marketingdecontenidos.com/brand-awareness/>

¹⁴³ Entrega de muestras sin cargo para lanzamiento del producto

¹⁴⁴ Floor 2006, 141

¹⁴⁵ <https://www.instagram.com>

¹⁴⁶ <https://www.youtube.com>

¹⁴⁷ Marketing Mix Kotler y Armstrong (2004)

entrevistas etnográficas y manifestaciones de consumidores en el segmento de snacks saludables (2018).

El portafolio de productos se diseñó en función de las macro-tendencias que marcan el rumbo en la alimentación actual y las manifestaciones del consumidor en entrevistas etnográficas.

Personalización:

El consumidor personaliza su propio mix, esto marca una evolución en el modelo actual, que no solo transforma el snack tradicional a granel en un snack personalizado “*hecho para mí*” sino que se propone ir mas lejos hacia el desarrollo de un snack “*hecho por mí*” esto constituye el pilar fundamental del RTB¹⁴⁹.

Así como Nespresso¹⁵⁰ con cápsulas de café realiza el concepto de “lujo de alta calidad y diseño” en el mercado de alimentos, identificando la forma curvada de las cápsulas, haciendo el café mucho más atractivo y sofisticado que envasado en clásicos frascos de café instantáneo¹⁵¹, del mismo modo se intenta, a través del envase tipo lata, producir el mismo efecto de sofisticación, reconocimiento de “*shape*”¹⁵² como envase distinguido del mercado de snacks siendo el único producto del mercado de snacks pensado en sofisticación y diseño.

Existe una micro-tendencia respecto a la experiencia sensorial a través de los alimentos centrada en la textura, donde se puede identificar dos tipos de comportamiento de consumidor:

- 75% prefiere usar sus dientes para romper y masticar/moler alimentos (es la tendencia que más esta creciendo).
- 25% prefieren usar el paladar y la lengua para manipular alimentos.

En concordancia con esta micro-tendencia los productos que mejor se asocian son:

1. Cereales
2. Semillas y granos
3. Frutos secos
4. Chips de algas
5. Frutas Liofilizadas

Cuando se consulta al consumidor de snacks saludables cuales son los ingredientes dentro de la categoría que considera más relevantes manifiesta los siguientes testimoniales y ejemplos:

¹⁴⁸ Información provista por compañía mundial de consumo masivo líder del mercado, estudios realizados en consumidores argentinos por agencias de estrategia e investigación.

¹⁴⁹ Razón para creer: componente que garantiza que los consumidores encuentren creíble la promesa de marca.

¹⁵⁰ www.nespresso.com

¹⁵¹ <https://www.futurebrand.com/our-work/nespresso>

¹⁵² Forma del envase de producto, en este caso las capsulas de café.

1. Cereales: quínoa, crispines de arroz y espelta.
“aportan fibra que beneficia la digestión intestinal” / “son ricos en aminoácidos” / “son libres de gluten”
2. Semillas y granos: sésamo y lino, chía y calabaza
“regulan azúcar en sangre” / “me ayuda a bajar de peso”
3. Frutos secos: almendras, nuez de pará, macadamia y pistachos.
“previenen enfermedades” / “me dan saciedad” / “las almendras tienen aceites que nuestro cuerpo necesita”
4. Chips algas: Kale
“Son antioxidantes”
5. Frutas y verduras liofilizadas: Todas, especialmente frutos rojos por la concentración de antioxidantes.
“Es como comer fruta fresca pero es más crocante”

Basado en lo anterior se construyó el diseño del producto que consta de 5 bases en total que el consumidor podrá personalizar y cada base dispone de 10 ingredientes.

1. Base Cereal:

avena, crispines de arroz, hojuelas de trigo, hojuelas de trigo integral, hojuelas de trigo bañadas en miel, salvado de trigo, granola, hojuelas de chocolate, quínoa tostada, espelta.

2. Base Chips Indulgente:

chips de chocolate negro, chips de chocolate blanco, chip de chocolate con leche, nibs de cacao, arándanos liofilizados bañados en chocolate, almendras bañadas en chocolate amargo, granos de café bañados en chocolate amargo, trozos de chocolate blanco, caramelo salado, trozos de chocolate con leche.

3. Base frutas, verduras y superfrutas:

arándanos liofilizados, frambuesas liofilizadas, frutillas liofilizadas, higo liofilizado, zanahorias liofilizadas, manzana liofilizadas, limón liofilizado, banana liofilizadas, choclo liofilizado, Goji Berry (fruto de goji).

4. Base semillas, granos ancestrales, algas:

semillas de lino, sésamo, semillas de amapola, semillas de girasol, semillas de chía, semillas de amaranto, chips de kale, chips de algas marinas, semillas de calabaza, semillas de zapallo.

5. Base Frutos secos

almendras, avellanas, nuez de pará, hojuelas de coco, nueces, pistacho, castañas de cajú, macadamia, pecanes, almendras cubiertas con crocante de miel orgánica.

Cada envase contendrá 500 gr. y cada base aportara 100 gr. de producto dentro de los cuales se puede elegir entre los 10 ingredientes previamente descriptos (en el anexo se incluye un ejemplo de diseño similar en la web de *MyMueli*).

Diseño del portafolio de productos:

Basados en estudios de macro-tendencias y entrevistas de *focus group*¹⁵³ con consumidor target, se diseña el portafolio de familia de producto con diez productos premezclados, se eligieron ingredientes que el consumidor reconoce dentro de cada una de las categorías.¹⁵⁴

1. *Mix Sport*: Diseñado especialmente para deportistas, con alta proteína para rendimiento físico y mental.
2. *Mix Salty*: Mix salado especialmente diseñado para poder utilizarse como complemento de ensaladas.
3. *Mix Seniors*: Diseñado para mayores de 65 años. Se destacan los ingredientes ricos en Omega 3, Frutos Secos (especialmente nueces) Semillas (especialmente Chía).
4. *Mix Superalimentos*¹⁵⁵: Según la reconocida Clínica Mayo incluye alimentos que son fuente de fibra minerales y vitaminas, tienen alto contenido de fitonutrientes, antioxidantes, vitaminas A y E y beta caroteno, y además tienen beneficios para la salud respaldados por estudios científicos, para el imaginario del consumidor los productos dentro de la categoría son: Ginseng, Goji, Spirulina entre otros.
5. *Mix Energy*: Según un estudio de Canadean¹⁵⁶ “*Health Focus Trend report*” 2013 existen cinco “*momentos*” de energía durante el día donde hay espacio para el desarrollo de alimentos y bebidas, se tiende a productos que ofrecen energía en el imaginario del consumidor denominada como “natural” como ser el café verde, Ginseng / Reishi, Rhodiola y Guaraná entre otros.
6. *Mix Kids*: Diseñado espacialmente para chicos de edad escolar primaria.
7. *Mix High Fiber*: Alto contenido de fibra especial para desayuno
8. *Mix ChocoLovers*: Mix indulgente diseñado para los amantes del chocolate.
9. *Mix I&O, Ediciones especiales*: Mix diseñados para Navidad, Halloween, y productos de temporada como Mix de frutos rojos, frutos verdes, frutos amarillos y frutos de estación.
10. *Mix veganos-Gluten Free of Lactose-TACC-Dairy*: Mix especialmente diseñado libre de lactosa, apto veganos, apto celíacos y sin lácteos.
Sólo 1 de cada 15 cereales a nivel mundial es libre de gluten.

5.4.2 Precio

La estrategia está basada en la diferenciación de este producto frente al resto de los del mercado, el precio final del producto dependerá del mix de producto que diseñe el cliente, a los fines del trabajo se diseñó el flujo de fondos con una receta estándar y el precio oscila entre \$700 a \$750 (IVA incluido sin costos de envío) para el primer año (teniendo en cuenta un margen bruto de 2,8).

¹⁵³ Grupos de enfoque y entrevistas a grupos de consumidores.

¹⁵⁴ A los fines del siguiente trabajo no se pretende generar alegaciones alimentarias (*claims*), por lo mismo se incluyen ingredientes que el consumidor reconoce dentro de las categorías pero no necesariamente están respaldadas bajo estudios científicos.

¹⁴⁵ <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/multimedia/health-foods/sis-20076653>

¹⁵⁶ Reconocida agencia de estrategia e investigación global en alimentos y bebidas.

El producto está posicionado como sofisticado y de lujo, existe un margen potencial para incrementar el precio en el futuro.

Respecto a las condiciones de pago, como el producto se comercializara por *e-commerce*, no habrá necesidad de margen para distribuidores ya que no existen intermediarios.

El costo de envío de producto lo absorberá el consumidor final, no se cobrará costo de envío por órdenes mayores a 5 unidades. (se adjunta el costeo de fórmula de envase y materias en el Capítulo VI. Plan Económico-Financiero).

5.4.3 Plaza

Como fue explicado en el Capítulo 3 los canales de distribución serán:

- Redes sociales (Instagram).
- Webpage donde se podrá gestionar pedidos y conocer el portafolio de productos.
- Plataformas (*The Food Market*)¹⁵⁷.
- Islas/ministore en shoppings y cadenas de clubes, una vez que el producto esté posicionado en el mercado.

La distribución se realizará por medio de empresas de delivery (Glovo-Rappi) con costo a cargo del consumidor.

5.4.4 Promoción

La promoción se realizará por medio de algunas personas *celebrities/Influencer*, incluyendo entregas de muestras sin cargo para el lanzamiento según familia de producto, se elegirá influencers con menos de 10.000 seguidores para poder segmentar de una manera más eficiente apuntando a target ABC 1 y C2

Está estipulado que la agencia generará contenido diario tanto para el "*feed*"¹⁵⁸ como para las "*stories*"¹⁵⁹ de Instagram.

CAPITULO VI PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

6.1 Estimación de ventas:

Se estima para el 1er año una producción de 27.684 Kilogramos, (28 toneladas de producto terminado), teniendo en cuenta la estimación de mercado de snacks saludables en

¹⁵⁷ <https://www.thefoodmarket.com.ar/landing>

¹⁵⁸ Es la primer sección que las personas ven al entrar al perfil.

¹⁵⁹ Funcionalidad que complementa la inclusión de imágenes y vídeos cortos del día a día, (formato foto o vídeo)

aproximadamente 10.000 toneladas representa una cuota de mercado inicial de 0,3% con 55.367 unidades vendidas.

6.2 Análisis económico-financiero:

El capítulo muestra el análisis económico-financiero del proyecto respecto a los indicadores definidos, se realizaron las proyecciones a 5 años y se muestran los supuestos de inversión, gastos e ingresos.

Supuestos Económicos:

Se proyectaron las variables macroeconómicas como inflación nominal, inflación proyectada, tipo de cambio y crecimiento de la población.

La demanda fue estimada tomando como base al segmento demográfico ABC 1 y C2, según la población que declara:

- Realizar actividad física
- Consumidor de snack saludable
- Compra alimentos por internet

Teniendo en cuenta además el consumo per cápita de snacks y el *market share*¹⁶⁰ del sub-segmento snacks saludables.

Costos variables:

Se consideran materias primas orgánicas, se estima que el valor de mercado vs. el mismo producto certificado orgánico es aproximadamente el doble, la disponibilidad de producto que se destina para consumo interno es solo el 15%¹⁶¹ (el 45% se destina a Estados Unidos y 40% a la Unión Europea).

Respecto a las frutas se utilizarán solo frutas liofilizadas.

Se adjunta el costeo de una receta estándar (incluye producto y envase).

Gráfico 21: Costeo estimativo de fórmula estándar (producto-envase).

¹⁶⁰ cuota del mercado

¹⁶¹ <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Organicos/documentos/Estadistica%20SENASA%202017.pdf>

Fórmula Porcentual standar	Receta estandar	Precio/kg. MP	Precio/Kg formula (\$ARG)	Costo de formula por Envase 0.5 Kg.
Cerezas Liofilizadas	0,2	520	104	52
Almendras Orgánicas	0,2	600	120	60
Hojuelas de maiz organicos	0,2	125	25	12,5
Semillas de amapola	0,2	250	50	25
Chips chocolate	0,2	260	52	26
Total costo de MP	1			175,5
Fórmula Porcentual de Envase		Precio/Unidad		
Envase carton corrugada aluminizado		31		
Laminado Diseno especial	8	0		
Etiquetas		0,8		
pegamento		0,02		
Total de costo de PKG		31,82		
Costo por unidad de producto terminado				
\$/unidad				207,32

Gráfico 21: Fuente: Elaboración propia, los precios se estimaron en función de datos del mercado central, proveedores de productos orgánicos y fuente interna confidencial.¹⁶²

Costos fijos:

Con respecto a los costos fijos mensuales, se estipuló el alquiler de un espacio habilitado con RNE¹⁶³ dentro de un Parque Industrial donde los servicios están incluidos en el alquiler del mismo siempre y cuando se mantengan en un rango determinado.

Se incluye además sueldos del plantel técnico y administrativo, un asesor en alimentos, una empresa de *facility manager* (incluye limpieza, mantenimiento y seguros), asesoría de abogado/escrivano, honorarios de contaduría,

Auditorias de calidad, análisis de producto terminado y las certificaciones de ISO¹⁶⁴ y Producto Orgánico¹⁶⁵.

Respecto al sueldo del personal se estimó el costo mensual para cada empleado tomando el sueldo bruto, las cargas sociales y seguros ART obligatorios conforme al sindicato de trabajadores de la industria alimenticia¹⁶⁶.

Todos los gastos han sido proyectados ajustados por la tasa de inflación anual.

Para el primer año, se estipuló trabajar 1 turno por jornada pero se contempla que la estructura de la organización evolucione pudiendo agregarse más turnos e incorporando personal.

¹⁶² Los precios se estimaron en función de datos del mercado central argentino, costos minoristas de commodities, proveedores de productos orgánicos y fuente interna confidencial.¹⁶²

¹⁶³ Registro Nacional de Establecimiento

¹⁶⁴ <https://www.iso.org/certification.html>

¹⁶⁵ <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Organicos/>

¹⁶⁶ <http://www.stia.org.ar/2017/noticias-gremiales/item/605-escala-salarial-vigente-convenios-244-94-y-434-06>

Inversión requerida

Para la realización del emprendimiento se estima una inversión en maquinaria (50 tolvas de producto de acero inoxidable grado alimenticio¹⁶⁷ con celda de carga, válvula tipo “clapeta” y PLC).

Una patente para diseño de lata cartón trilaminado aluminizado aprobado para estar en contacto con alimentos¹⁶⁸.

Una máquina envasadora, una etiquetadora e impresora industrial.

Un software de gestión que coordinara los pedidos del consumidor desde la web, imprime la etiqueta y confecciona automáticamente el rótulo legal de producto terminado.

Se ha contemplado una inversión de acondicionamiento del espacio para el depósito de Logística con la confección de estanterías y racks para producto terminado y materiales de envasado.

Total estimado en: USD 221.934

Figura 22: Gráfico porcentual de costos de inversión de proyecto¹⁶⁹



Gráfico 22: Elaboración propia en función de presupuestos solicitados a proveedores de maquinaria de alimentos

Indicadores Financieros:

Se construyó el modelo de flujo de fondos descontado y a partir del mismo se calculó el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)

¹⁶⁷ http://www.anmat.gov.ar/Legislacion/r_gmc_46-06.pdf

¹⁶⁸ http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/Capitulo_IV.pdf

¹⁶⁹ Precios estimados en función de pedido de presupuestos de maquinarias para alimentos, se realizó un promedio entre 3 presupuestos de proveedores.

VAN	\$ 646.697
TIR	93%

Para el cálculo de la inflación a 5 años, se tomaron estimaciones del estudio de expectativas de Mercado (REM) realizado por el BCRA en Agosto 2018¹⁷⁰ y estimaciones un reconocido experto analista-financiero del mercado argentino, la misma se estimó 40% en 2019 y 35% para 2020 y luego desciende de a dos puntos año a año.

Gráfico 23: Supuestos de indicadores de inflación a 5 años

INFLACIÓN						
	BASE	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación local	AR\$	40,0%	35,0%	33,0%	31,0%	29,0%
Inflación extranjera	U\$D	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
TCN		37	51,04	73,29	101,30	135,96
Devaluación esperada		37,94%	43,60%	38,22%	34,21%	32,54%

Gráfico 23: Elaboración propia tomaron estimaciones del estudio de expectativas de Mercado (REM) realizado por el BCRA en Agosto 2018 y un reconocido experto analista-financiero del mercado argentino

CAPITULO VII Puesta en marcha

7.1 Plan Operativo (empresa, diagrama de proceso y producción/calidad)

Se expone a continuación el proceso de elaboración y envasado.

El proceso de envasado y producción no requiere una transformación ya que las materias primas se recibirán listas para su envasado junto con una especificación que se contrastará con la especificación del sistema de gestión, si la misma se valida se procede a la descarga.

El proceso no requiere refrigeración, se contemplará el uso de una heladera para recepción de materias primas como los chocolates que en época estival puede sufrir ablandamiento perdiendo características sensoriales.

Las materias primas como frutas/vegetales se reciben liofilizados se debe tener en cuenta evitar ambientes húmedos para proteger las características sensoriales.

Figura 24: Diagrama de proceso y actividades de producción:

¹⁷⁰ https://es.scribd.com/document/387805582/Relevamiento-de-Expectativas-de-Mercado-agosto-2018#from_embed

	Descripción Actividades
1	Llegada del camión con envases y materias primas
2	Se inspecciona según ficha técnica la materia prima y los envases.
3	Si cumple con las especificaciones y cantidades se procede a descargar en el sector debidamente identificado para recepción de materias primas y materiales.
4	Se firma la copia del documento validado y se entrega al transportista.
5	Se carga en el sistema de gestión las cantidades recibidas, identificando tipo, lote y fecha de caducidad.
6	Para utilizar la materia prima y materiales se cargan en las tolvas las materias primas identificadas y los envases en la máquina envasadora
7	Se procede al envasado de las cantidades programadas para ese lote.
8	Post envasado se identifica como producto envasado y el mismo queda retenido hasta liberación post inspección.
9	Se realiza un muestreo e inspección por parte del equipo de calidad y logística para validar la producción conforme a control de órdenes de compra recibidas y legales.
10	Se libera producto para la venta, se identifica y coloca en el sector correspondiente.

Figura 24: Diagramas de elaboración propia

Especificaciones de producción:

Cadencia nominal de máquina: 60 Latas/hora.

Se toman 6 horas operativas de envasado: La máquina tiene capacidad para envasar: 360 latas/turno por lo cual para la primer etapa del proyecto la misma tiene capacidad ociosa para poder absorber una demanda mayor en el futuro.

Organigrama:

Figura 25: Organigrama de la empresa:



Figura 25: Elaboración propia

La persona que asumirá la posición de gerente general será legalmente responsable por todas las actividades de la compañía, dirigirá los futuros planes de gestión, tomará las decisiones sobre la estrategia y motivará a los empleados a su cargo.

La persona encargada de la coordinación de calidad y el jefe de planta son responsables de la operatoria de producción y todas las personas que trabajan en la empresa se encargan de velar por el cumplimiento de los procesos y normas.

La persona maquinista es quien opera la envasadora automática, ambos técnicos de producción y logística se encargarán de las operaciones de control de expedición y producción.

La persona responsable de la coordinación de calidad realizará inspecciones diarias de materia prima y producto terminado, se encargará de los registros que gestionará junto con los operarios y efectuará los análisis sensoriales.

Con el fin de evitar la contaminación cruzada y para la formulación de productos libres de TACC¹⁷¹ se destinan tolvas, especialmente separadas del resto de la producción, utilizadas únicamente para dichos ingredientes, se procederá al análisis y validación de trazas, lo mismo respecto a los formulados libres de ingredientes lácteos y libres de lactosa, estos últimos tres productos se envasaran en procesos y días especiales de producción.

Se decidió utilizar el formato de rotulado vertical (se adjunta en el anexo un modelo del mismo), siendo este el formato más fácil para poder imprimirse y colocarse en la ventana destinada en el envase.

7.2 Estructura tributaria y de sociedad

El emprendimiento será estructurado, en principio, de una sociedad acciones simplificada¹⁷²

La solicitud de inscripción de la Sociedad por Acciones Simplificadas¹⁷³ contará con domicilio legal en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se realizará ante la Inspección General de Justicia¹⁷⁴ (IGJ) por formulario TAD (Trámites a Distancia) CUIL y clave fiscal del responsable que para el caso de esta sociedad será el Gerente General.

7.3 Conclusiones

El trabajo evidenció una propuesta en el actual mercado argentino de snacks saludables que cuenta con un volumen de 10.000 toneladas/año y valuado en aproximadamente USD 113 millones, además se encuentra en un pleno proceso de crecimiento teniendo el 25% de la cuota del mercado de snack en Argentina.

¹⁷¹ Trigo – Avena – Cebada - Centeno

¹⁷² <http://www.afip.gob.ar/sas/>

¹⁷³ Resolución General AFIP N° 4098/2017

¹⁷⁴ <http://www.jus.gob.ar/igj>

El segmento se encuentra estimulado por las tendencias de hábitos de los consumidores que se mueven hacia un consumo de productos más sofisticados y personalizados, así también más genuinos y saludables. Los estudios de mercado de organismos reconocidos coinciden en destacar que el 80% de los argentinos consume snacks diariamente siendo el consumo per cápita de snacks saludables 0,25 Kilogramos por año.

La estructura competitiva de la industria es muy dinámica, debido al alto ingreso de competidores con relativa baja diferenciación.

El plan de negocios se encuentra muy influenciado respecto a los precios de compra y venta, a pesar de ello se demostró que, debido a la innovación de proceso de compra y personalización en el mercado argentino, el proyecto genera alto valor agregado respecto a las actuales propuestas del mercado.

El modelo de negocio presenta una innovación para este mercado y en función de los análisis de factibilidad realizados no se evidenciaron restricciones legales, financieras ni técnicas relevantes validándose así la propuesta del plan de negocios.

CAPITULO VIII Anexos

8.1 Anexo 1

Precio de los *commodities* en el mercado:

Almendras¹⁷⁵: USD 5000/Ton.

Figura 26: Cantidad de Arboles de frutos secos (producción 2000 – 2016 en miles)¹⁷⁶

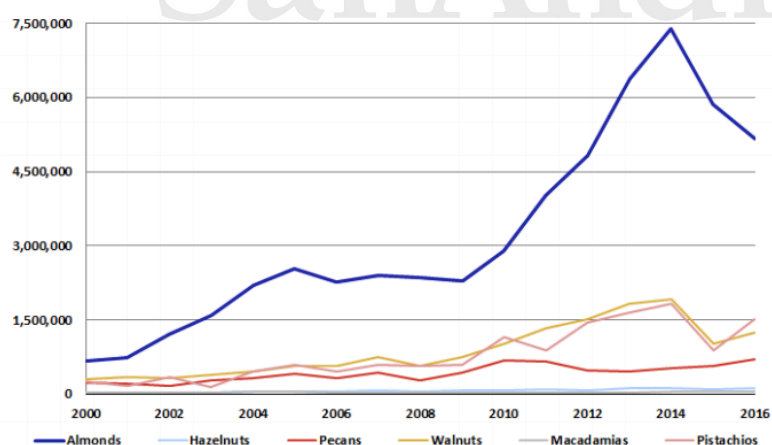


Figura 26: United State Department of Agriculture, National Agricultural Statistics Service.

¹⁷⁵ https://ycharts.com/indicators/us_almonds_price_received

¹⁷⁶ United State Department of Agriculture, National Agricultural Statistics Service.

Precio de la almendras en el mercado interno (Argentina) a nivel mayorista secada y acondicionada lista para consumo: USD 10.000/tonelada.¹⁷⁷

Figura 27: Volúmenes de producción y precio promedio de frutos secos¹⁷⁸

Especie	Volumen (tn)	Valor u\$s	Part vol %	Part val %	Precio promedio U\$s/tn
Almendra s/c	619.535,92	5.884.866.412,00	33,17%	41,09%	9.498,83
Avellana s/c	202.120,05	2.335.436.415,00	10,82%	16,31%	11.554,70
Nuez s/c	524.299,79	3.114.496.618,00	28,07%	21,75%	5.940,30
Pistacho	178.338,85	1.517.955.068,00	9,55%	10,60%	8.511,63
Almendra c/c	294.278,43	1.301.512.340,00	15,75%	9,09%	4.422,72
Avellana c/c	49.385,49	165.928.202,00	2,64%	1,16%	3.359,86
Total	1.867.958,54	14.320.195.055,00	100,00%	100,00%	7.666,23

Figura27: www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Presentacion_Frutos_Secos_marzo_2017.pdf

8.1 Anexo 2:

Aspectos Legales a tener en cuenta al momento de registrar el producto en la Autoridad Sanitaria.

Capítulo I¹⁷⁹: Artículo 1 al 11 – Disposiciones Generales – Actualizado al 9/2010

Capítulo II¹⁸⁰: Artículo 12 al 154 – Condiciones generales de las Fabricas y Comercios de Alimentos – Actualizado al 10/2010. Se establecen las condiciones de las fábricas de productos alimenticios.

Capítulo V¹⁸¹: Normas de Rotulación y Publicidad de los Alimentos – Actualizado al 10/2017.

Este capítulo establece la normativa para la rotulación del producto y su publicidad, los datos obligatorios que deben constar en el rótulo del producto son:

- Denominación de venta del alimento
- Listado de ingredientes
- Contenidos netos
- Identificación del origen
- Identificación del lote
- Fecha de duración
- Preparación e instrucciones de uso del alimento.

Capítulo IX¹⁸²: Artículos: 643 al 766 – Alimentos Farináceos – Cereales, Harinas y Derivados – Actualizado al 9/2018.

¹⁷⁷ <https://www.ers.usda.gov/data-products/fruit-and-tree-nut-data/data-by-commodity/>

¹⁷⁸ www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Presentacion_Frutos_Secos_marzo_2017.pdf

¹⁷⁹ http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_I.pdf

¹⁸⁰ http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_II.pdf

¹⁸¹ http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_V.pdf

Especialmente cumplir con el artículo 760 TRIS de productos para copetín (snacks).

Los capítulos I y II integran además normas a seguir respecto a los POEs (Procedimientos Operativos Estandarizados) de limpieza y saneamiento y las normativas a seguir respecto de las condiciones de las instalaciones.

8.1 Anexo 3:

Relevamiento de jugadores en el mercado argentino de snacks saludables.

Cinco hispanos¹⁸³

Es una compañía familiar local fundada en el año 1962 inicialmente como una compañía de comercialización de café que luego continuo incursionando en el negocio de snacks.

Desarrolló una nueva línea de frutos secos actualmente con cuatro variedades: mix deportivo, mix tradicional, mix tropical y almendras.

Sus canales de venta son hipermercados, supermercados y dietéticas.

Smart Food SA¹⁸⁴

Es una empresa local que comercializa snacks, en su portfolio se encuentran chips de vegetales, papas fritas, batatas fritas y mix de frutos secos.

Zafrán¹⁸⁵

Empresa local que comercializa snacks saludables y de alta calidad, inició sus actividades en el año 2012, con productos que mezclan frutos secos y semillas.

Comercializan sus productos mayoritariamente en porciones individuales, también producen granolas y galletas.

Iniciaron venta por comercio electrónico y luego se volcaron al canal de dietéticas.

Los productos se apalancan en el concepto de honestidad de sus ingredientes.

Nutrite¹⁸⁶

Es una empresa que acaba a salir al mercado durante el primer cuatrimestre del 2018, dentro del portfolio de productos se encuentran las Galletitas marca Nutripleno y otros snack con sabor picante y snack sabor pizza.

Los principales canales de venta son dietéticas.

¹⁸² http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_IX.pdf

¹⁸³ https://www.5hispanos.com/L5H_empresa.php

¹⁸⁴ <http://www.smartfoodsnacks.com/>

¹⁸⁵ <https://www.zafran.com.ar/>

¹⁸⁶ <http://nutrite.com.ar/>

Crispino¹⁸⁷

Empresa fundada en 2015, dentro del portafolio de productos posee snacks a base de arroz, snacks sabor clásico, jamón, queso entre otros.

Los canales de venta: son dietéticas, supermercados e hipermercados y quioscos.

Dos Hermanos¹⁸⁸

Compañía de capitales argentinos, dentro de su portafolio posee productos a base de arroz, entre los que se encuentran: galletitas de arroz, dulces y saladas y sabor queso.

Los canales de venta son dietéticas, supermercados e Hipermercados

Frutti Croc¹⁸⁹

Empresa argentina que utiliza tecnología de liofilización para producir snacks de frutas "lioofilizados"¹⁹⁰, se procesa la fruta natural.

Actualmente en su portfolio tienen 3 variedades: manzana verde, manzana roja y frutilla.

Croppers¹⁹¹

La empresa *Don Héctor S.A.* ha comenzado a comercializar snacks de semillas y frutos secos bajo la marca "*Croppers*", su portafolio se comercializa en canales de supermercado hipermercado y estaciones de servicio y quioscos.

Entre sus principales productos se encuentran maní, pistacho, almendras y Mix saborizados así como también Mix de frutos secos frutas y semillas.

SNAT¹⁹²

Al igual que *FruttiCroc* SNAT es una empresa argentina que utiliza la tecnología de liofilización para producir snacks de frutas y verduras, se destaca por tener una alta variedad de frutas y verduras dentro del portafolio.

Tres Arroyos¹⁹³

Es una compañía de gran envergadura que comercializa todos tipo de cereales para el desayuno y mix de cereales, gran proveedor de la industria alimentaria.

Nutriraw¹⁹⁴

¹⁸⁷ <http://www.crisppino.com/>

¹⁸⁸ <http://www.doshermanos.com.ar/v2/lineayvariedades.php>

¹⁸⁹ <http://www.frutticroc.com/es/>

¹⁹⁰ La liofilización es un proceso en el cual un producto se enfría a una temperatura de aproximadamente -40 grados centígrados, se coloca el mismo en una cámara de vacío, donde se sublima y el agua pasa de estado sólido a estado gaseoso sin pasar por su estado líquido, sin oxidación ni pérdida de nutrientes.

¹⁹¹ <http://www.croppers.com.ar/>

¹⁹² <http://snat.com.ar/>

¹⁹³ <http://www.3arroyos.com/>

Es una compañía que comercializa galletas dulces, saladas y frutas deshidratadas sin conservantes y tratadas con un proceso que mantiene las propiedades naturales del producto, incluye productos veganos, sin conservantes ni aditivos, se comercializa especialmente en supermercados y a través de la tienda web.

For Good¹⁹⁵

Es una empresa argentina que en su portafolio de productos incluye varios tipos de semillas y mix para consumir solas o en agregado en producto.

Deli&Raw¹⁹⁶

Entre su portafolio se encuentran galletas dulces, saladas y frutas deshidratadas entre otros, estacan por ofrecer alimentos veganos.

Los productos se pueden adquirir en dietéticas y a través de a web.

Schatzi¹⁹⁷

Empresa fundada en 1980, dentro de su portafolio se encuentran granolas orgánicas con variedades para desayuno, deporte entre otros.

Nuestros Productos¹⁹⁸

Destacan por un portafolio con snacks no convencionales como Yuka y Batata, libre de conservantes, saborizantes y colorantes con utilización de sal marina.

8.1 Anexo 4

Modelo Business Model Canvas Osterwalder (2010)

Gráfico 28: Business Model Canvas

¹⁹⁴ <http://www.nutriraw.com.ar/>

¹⁹⁵ <http://forgood.com.ar/>

¹⁹⁶ <https://www.deliandraw.com/>

¹⁹⁷ <http://www.schatzi.com.ar/productos.html>

¹⁹⁸ <http://www.nuestrossabores.com/index.php>

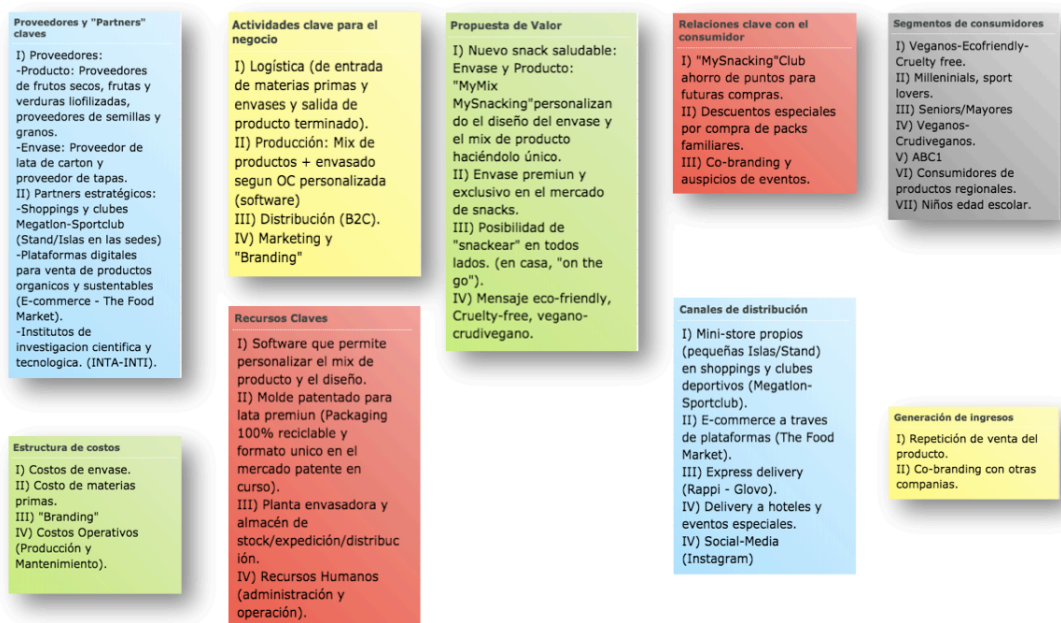


Gráfico 28: Elaboración Propia
Formato: <http://canvanizer.com>

8.1 Anexo 5

Indicadores demográficos en Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Gráfico 29: Indicadores de la Ciudad de Buenos Aires (Actualizado al 26/11/2018).

Temática	Indicador	Periodo	Valor	Temática	Indicador	Periodo	Valor
Demografía	Tasa bruta de natalidad (por mil)	2017	11,4	Vivienda	Viviendas que son casas	2017	20,2%
	Tasa bruta de mortalidad (por mil)	2017	9,7		Viviendas que son departamentos	2017	76,0%
	Tasa de crecimiento vegetativo (por mil)	2017	1,7		Hogares no hacinados	2017	90,6%
	Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	2017	1,7		Hogares propietarios de la vivienda y el terreno	2017	52,2%
	Tasa de mortalidad infantil (por mil nacidos vivos) ³	2015/2017	6,6		Hogares inquilinos	2017	35,1%
	Edad promedio al fallecimiento de varones	2017	74	Hogares con tenencia precaria de la vivienda ⁴	2017	12,7%	
	Edad promedio al fallecimiento de mujeres	2017	81	Tasa de asistencia escolar ⁵ de la población de 4 a 17 años	2017	98,0%	
	Índice de masculinidad (varones cada 100 mujeres)	2017	88,0	Tasa neta de escolarización ⁶ de la población de 6 a 12 años	2017	98,2%	
	Edad media de la población	2017	38	Tasa neta de escolarización de la población de 13 a 17 años	2017	91,5%	
	Población de 0 a 14 años	2017	19,6%	Tasa neta de escolarización de la población de 18 a 24 años	2017	51,2%	
Población de 15 a 64 años	2017	64,3%	Promedio de años de escolarización de la población de 25 años y más ⁴	2017	13,1		
Población de 65 y más años	2017	16,1%	Población de 25 años y más con secundario completo y más	2017	76,2%		
Tasa bruta de nupcialidad (por mil)	2017	3,4	Población con cobertura sólo del sistema público	2017	18,7%		
Tamaño medio del hogar	2017	2,4	Población con cobertura sólo de obra social	2017	46,1%		
				Población con cobertura sólo de prepaga ⁸	2017	28,0%	
				Población con cobertura de otros sistema ⁷	2017	7,2%	

Gráfico 29: Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Economía y Finanzas GCBA.

Gráfico 30: Indicadores de la Ciudad de Buenos Aires. Actualizado al 26/11/2018

Temática	Indicador	Período	Año	Valor	Variación			
					Respecto del período inmediato anterior	Respecto del mismo período del año anterior	Del acumulado ³	
Actividad económica	Producto Geográfico Bruto (millones de USD)		2017 ¹	116.075,4	///	///	///	
	Producto Geográfico Bruto per cápita (USD)		2017 ¹	37.887	///	///	///	
	Indicador Trimestral de Actividad Económica (ITAE)	2do. trimestre*	2018	102,4	///	1,1%	2,3%	
	Tasa de actividad	3er. trimestre*	2018	55,2%	-0,5 p.p.	0,1 p.p.	///	
	Tasa de empleo		2018	50,0%	0,0 p.p.	1,0 p.p.	///	
	Tasa de desocupación		2018	9,4%	-0,9 p.p.	-1,8 p.p.	///	
	Índice de ventas en supermercados a precios constantes	Agosto*	2018	89,7	///	-4,0%	-0,2%	
	Patentamientos de vehículos automotores	Octubre*	2018	9.065	///	-25,3%	-2,3%	
	Escrituras traslativas de dominio de inmuebles	Septiembre*	2018	3.539	///	-41,2%	2,3%	
Exportaciones de bienes (millones de USD)	Enero-septiembre*	2018	250,1	///	3,4%	3,4%		
Índices de precios	Índice de Precios al Consumidor (IPCBA). Nivel general		Octubre*	2018	668,01	5,3%	44,6%	38,2%
	Estacionales		2018	609,11	6,7%	36,7%	32,3%	
	Regulados		2018	995,70	7,5%	69,6%	50,0%	
	Resto IPCBA (inflación núcleo)		2018	620,44	4,5%	40,0%	36,0%	
	Índice del Costo de la Construcción (ICCBA). Nivel general		2018	563,8	2,1%	48,3%	46,0%	
Ingresos	Ingreso total familiar (\$)	2do. trimestre*	2018	38.412	0,6%	28,0%	///	
	Ingreso per cápita familiar (\$)		2018	19.771	1,5%	29,7%	///	
	Ingreso promedio de la ocupación principal (\$)		2018	22.989	6,4%	25,2%	///	
	Línea de indigencia (\$). Hogar de 2 adultos y dos niños. Propietario ²	Octubre	2018	11.763,7	8,2%	47,6%	45,1%	
	Línea de pobreza (\$). Hogar de 2 adultos y dos niños. Propietario ²		2018	23.796,7	6,7%	45,9%	41,2%	
	Incidencia de la indigencia en hogares	2do. trimestre*	2018	3,2%	-	-	///	
	Incidencia de la pobreza en hogares		2018	12,5%	0,9 p.p.	0,6 p.p.	0,9 p.p.	

Gráfico 30: Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Economía y Finanzas GCBA.

Gráfico 31: Población estimada al 1 de Julio de cada año calendario (Total País 2010-2040)

Año	Total
2010	40.788.453
2011	41.261.490
2012	41.733.271
2013	42.202.935
2014	42.669.500
2015	43.131.966
2016	43.590.368
2017	44.044.811
2018	44.494.502
2019	44.938.712
2020	45.376.763
2021	45.808.747
2022	46.234.830
2023	46.654.581
2024	47.067.641
2025	47.473.760
2026	47.873.268
2027	48.266.524
2028	48.653.385
2029	49.033.678
2030	49.407.265
2031	49.774.276
2032	50.134.861
2033	50.488.930
2034	50.836.373
2035	51.177.067
2036	51.511.042
2037	51.838.245
2038	52.158.610
2039	52.472.054
2040	52.778.477

Gráfico 31: Fuente: INDEC

8.1 Anexo 6

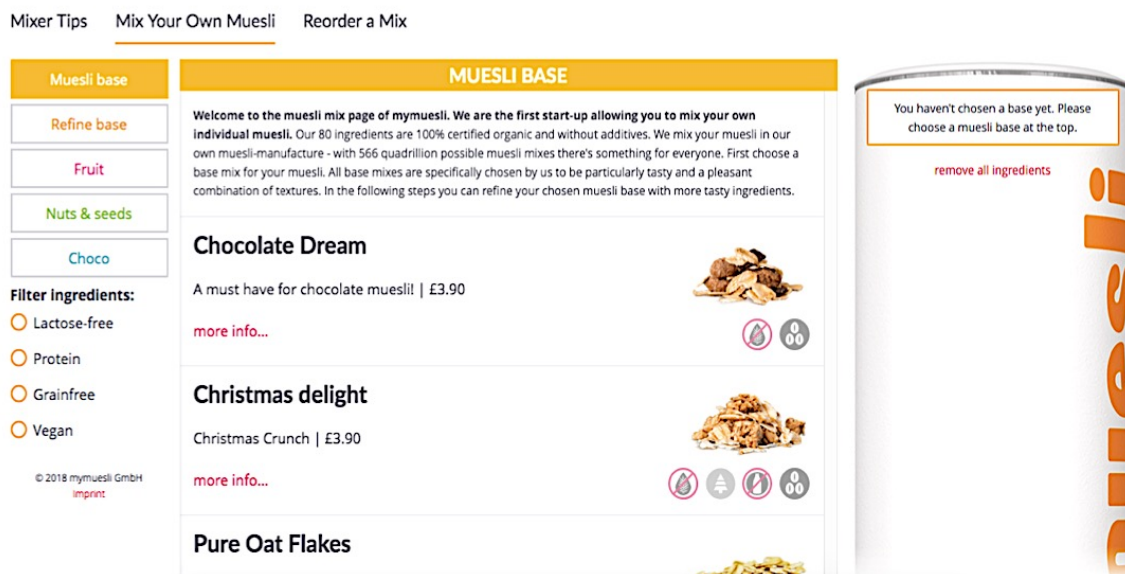
Gráfico 32: Simulación de pedido online¹⁹⁹

Gráfico 32: Fuente: <https://www.mymuesli.com/>

Gráfico 33: Simulación de pedido online

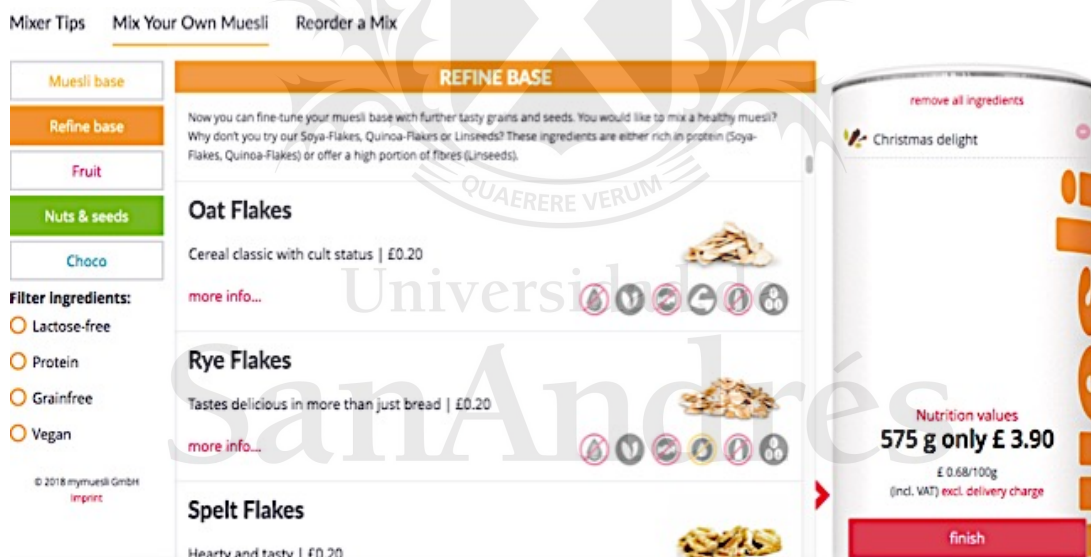


Gráfico 33: Fuente: <https://www.mymuesli.com/>

Gráfico 34: Simulación de pedido online

¹⁹⁹ <https://uk.mymuesli.com/mixer/>

Mixer Tips Mix Your Own Muesli Reorder a Mix

Muesli base

Refine base

Fruit

Nuts & seeds

Choco

Filter ingredients:

- Lactose-free
- Protein
- Grainfree
- Vegan

© 2018 mymuesli GmbH
imprint

FRUIT

Don't forget to mix yummy fruits into your muesli. The delicious dried fruits come in perfect muesli portions. To increase the portion of a given fruit just click on it twice!

Apple
A classic. No more words needed. | £0.50
[more info...](#)

Fig
Organic, sweet and healthy | £0.35
[more info...](#)

Apricot
Deliciously sweet | £0.55

remove all ingredients

Christmas delight

Nutrition values
575 g only £ 3.90
£ 0.68/100g
(incl. VAT) excl. delivery charge

finish

Gráfico 34: Fuente: <https://www.mymuesli.com/>

Gráfico 35: Simulación de pedido online

Mixer Tips Mix Your Own Muesli Reorder a Mix

Muesli base

Refine base

Fruit

Nuts & seeds

Choco

Filter ingredients:

- Lactose-free
- Protein
- Grainfree
- Vegan

© 2018 mymuesli GmbH
imprint

NUTS & SEEDS

Nuts and seeds round off a good muesli, giving it a wonderful crunch, a tasty more savoury flavour and adding important nutrients. Would you like to mix your own gourmet muesli? Don't miss our delicate pecan nuts or pistachio nuts!

Sunflower Seeds
Crunchy revitalising nuts | £0.25
[more info...](#)

Pumpkin Seeds
Ideal supplement for any mix | £0.40
[more info...](#)

Hazelnuts
Für Wikinger und Kelten heilig | £0.90

remove all ingredients

Christmas delight

- 1x Apple
- 1x Pumpkin Seeds

Nutrition values
575 g only £ 4.80
£ 0.83/100g
(incl. VAT) excl. delivery charge

finish

Gráfico 35: Fuente: <https://www.mymuesli.com/>

Gráfico 36: Simulación de pedido online

Mixer Tips Mix Your Own Muesli Reorder a Mix

Muesli base

Refine base

Fruit

Nuts & seeds

Choco

Filter ingredients:

- Lactose-free
- Protein
- Grainfree
- Vegan

© 2018 mymuesli GmbH
imprint

CHOCO

Chocolate in all variations. You want to start sweet in the morning? Then our chocolate ingredients are just right for you. Also in our chocolate category you'll only find organic ingredients!

Peanut Chocs
Peanuts covered in milk chocolate | £0.70
[more info...](#)

White Chocolate Crispies
With white Vivani chocolate | £0.70
[more info...](#)

Chocolate Cornflakes
With added cocoa for even more chocolate flavour | £0.45

remove all ingredients

Christmas delight

- 1x Apple
- 1x Pumpkin Seeds
- 1x White Chocolate Crispies

Nutrition values
575 g only £ 5.50
£ 0.96/100g
(incl. VAT) excl. delivery charge

finish

Grafico 36: Fuente: <https://www.mymesli.com/>

Gráfico 37: Simulación de pedido online

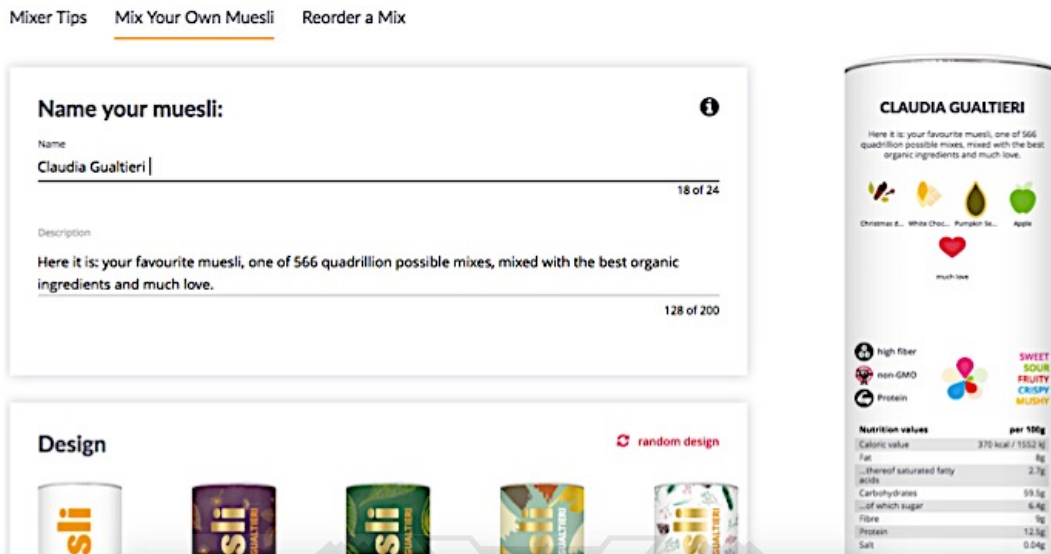


Grafico 37: Fuente: <https://www.mymesli.com/>

Gráfico 38: Simulación de pedido online



Grafico 38: Fuente: <https://www.mymesli.com/>

Gráfico 39: Simulación de pedido online

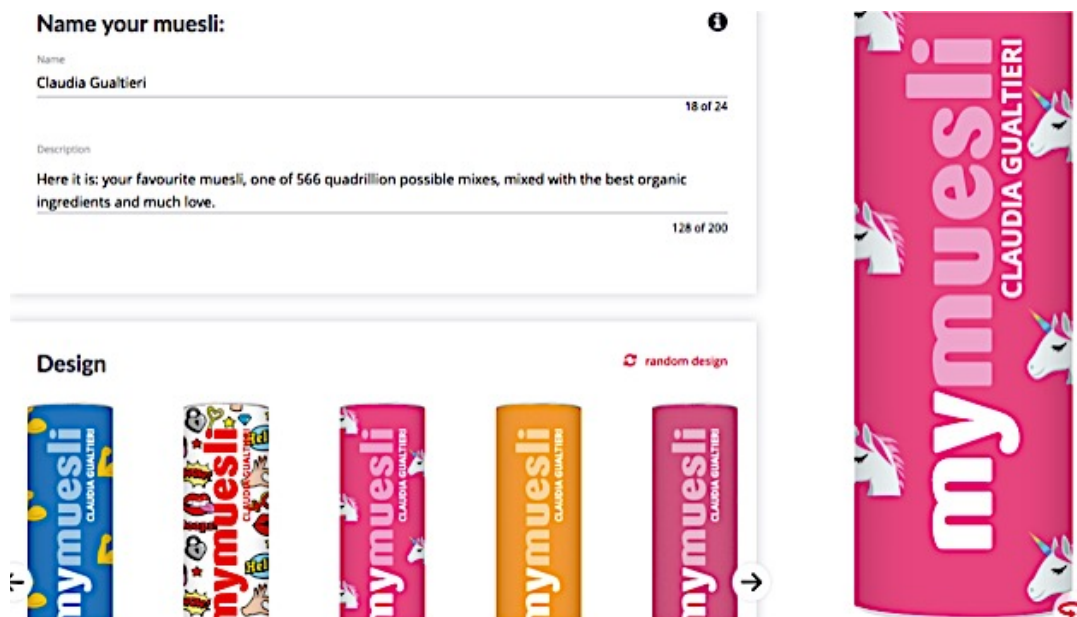


Grafico 39: Fuente: <https://www.mymuesli.com/>

Grafico 40: Simulación de pedido online

Ingredients (100% organic)

mymuesli contains organic ingredients only and does without any colourings, flavourings or flavour enhancers. Always. Promise.

My Favourite is an organic muesli with these delicious ingredients:

Christmas delight

White Chocolate Crispies

Pumpkin Seeds

Apple

Organic quality

Taste flower

Our taste flower shows you what you can expect in terms of taste and consistency.

Nutrition values	Your serving? 60 g	per 100g
Caloric value	222 kcal / 930 kJ	370 kcal / 1,552 kJ
Fat	4.8g	8g
...thereof saturated fatty acids	1.6g	3g
Carbohydrates	35.7g	60g
...of which sugar	3.8g	6g
Fibre	5.4g	9g
Protein	7.5g	13g
Salt	0.02g	0.04g

high fiber

non-GMO

List of ingredients

oat flakes, spelt flakes, pumpkin seeds, rice syrup, dried apple pieces, honey, sunflower oil, cane sugar, shredded oats, cocoa butter, Wholegrain wheat flakes, maize, puffed rice, whole milk powder, barley flakes, cinnamon, desiccated coconut, rice, nutmeg, cloves, cardamom, salt, pimento, mace, ginger

Notes for allergic persons: Can contain gluten, nuts, peanuts, soy, lupines, sesame and milk.

Grafico 40: Fuente: <https://www.mymuesli.com/>

Grafico 41: Simulación de pedido online

[← continue shopping](#) **YOUR SHOPPING CART** [go to checkout →](#)

Got everything? Use the little plus button on the right to increase the number of mueslis in your order. Your delivery costs are calculated at the checkout. Please note that the shipment of orders that contain a customised mix may take 2-4 days longer.

Great, you have now added your individually designed muesli to your shopping basket. Currently, it takes about 5-7 days until your muesli is ready. But it's worth it - look forward to receiving your customised tube!



articles	number	unit price	Price
 My Favourite (575g) Adjust ingredients Rename	1 +	£5.50	£5.50
 Claudia GUALTIERI (575g) Adjust ingredients Rename	1 +	£7.40	£7.40
Total			£12.90
Shipping costs (free over £60.00, remaining until free shipping: £47.10)			£5.90
Total (incl. VAT)			£18.80

Gráfico 41: Fuente: <https://www.mymuesli.com/>

8.1 Anexo 7:

Gráfico 42: Modelo de rotúlalo nutricional vertical

Fecha de vencimiento: _____

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Porción	g o ml (medida casera)	
	Cantidad por porción	% VD (*)
Valor Energético	kcal / kJ	
Carbohidratos	g	
Proteínas	g	
Grasas Totales	g	
Grasas Saturadas	g	
Grasas Trans	g	No declarar
Fibra Alimentaria	g	
Sodio	mg	

No aporta cantidades significativas de(Valor energético y/o el/los nombre/s del/de los nutriente/s) (Esta frase se puede emplear cuando se utilice la declaración nutricional simplificada)

(*) % Valores Diarios con base a una dieta de 2.000 kcal u 8.400 kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Gráfico 42: Fuente: http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/Capitulo_V.pdf

8.2 Bibliografía:

- BYGRAVE, William D., Zacharakis, Andrew. (2014). Entrepreneurship, 3rd Edition. Wiley.
- BYGRAVE, W. y Zacharakis, A. *Opportunity recognition, Shaping and Reshaping*” *Entrepreneurship* John Wiley & Sons, Inc USA. Capítulo 3. 2007
- BYGRAVE, W. y Zacharakis, A. “The entrepreneurial Process” *Entrepreneurship* (2007) John Wiley & Sons, Inc USA. Capítulo 2.
- Dvoskin, Roberto. 2015. Apuntes de Cátedra Marketing Estratégico. Universidad de San Andrés.
- HAWAWINI G. Viallet G. Finance for Executives; Managing for Value Creation. South-Western College Publishing. 1999 .
- KOTLER, P., Armstrong G. (2004). Marketing. México: Mc Graw-Hill Prentice Hall Hispanoamericana.
- MCKINSEY Inc, Copeland T., Koller T, Murrin J. Valuation: measuring and managing the value of companies. John Wiley & Sons Tercera edición 2000
- OSTERWALDER, Alexander, Pigneur, Yves . (2013). Generación de modelos de negocio. Grupo Planeta, Spain.
- PORTER, Michael. (1985). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York. The Free Press.
- Postigo, Sergio. 2015. Apuntes de Cátedra Entrepreneurship. Universidad de San Andrés.
- Postigo, Sergio. 2018. Apuntes de Seminario Entrepreneurship Challenge. Universidad de San Andrés.
- Visconti, Luca M. 2016 Apuntes de Cátedra Branding. ESCP Europe.