



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***FREE TACC***

**Autora: María Eugenia Palazzo**

**DNI: 30743079**

**Mentor de Tesis: Marcelo Barrios**

**Victoria, Buenos Aires, 2018**



**Trabajo de Graduación**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**MBA**  
**“FREE TACC”**

Por:  
María Eugenia Palazzo

Mentor:  
Dr. Marcelo Barrios

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 2018

## Agradecimientos

A mi familia por ser el motor que me lleva a emprender nuevos desafíos, y el sostén para seguir adelante cuando las cosas no salen como estaban previstos. Por acompañarme en este proceso y motivarme a dar por finalizada esta etapa.

A mis amigos del MBA, así como a mi equipo de trabajo, que estuvieron conmigo en este proceso, sin la motivación de ustedes, y la fuerza para seguir no sé si hoy este trabajo estaría finalizado.

Por último, a mi mentor, Marcelo, gracias por la paciencia, por entender mis tiempos y motivarme a no darme por vencida.



Universidad de  
**San Andrés**

## Índice

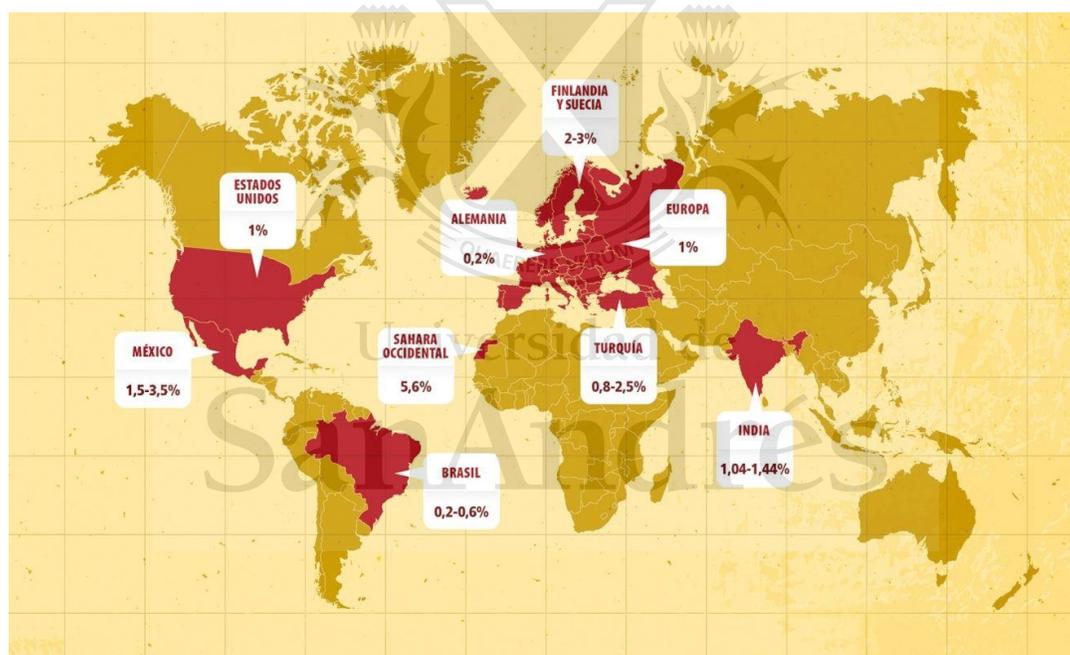
Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción y antecedentes .....	3
Marcos conceptuales y herramientas utilizadas .....	5
Metodología de análisis .....	7
I. Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio.....	8
La oportunidad .....	8
Solución propuesta.....	11
Segmentos de clientes .....	13
Descripción del mercado .....	15
II. Industria y Mercado objetivo .....	18
Descripción de la industria (PESTL).....	18
Análisis de la competencia.....	21
Análisis de la industria actual (Porter) .....	25
Análisis de la industria proyectado (Porter) .....	29
Análisis FODA.....	31
Mercado Objetivo .....	33
Segmento de mercado y perfil de los clientes .....	34
Mapa de Empatía.....	36
Valoración del cliente target .....	38
Comportamiento de compra .....	38
Canal de distribución.....	39
Estimación de la demanda .....	40
III. Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva.....	41
Propuesta de valor del negocio .....	41
Ventajas competitivas .....	42
Canvas.....	44
IV. Go to Market Plan.....	48
Estrategia de entrada al Mercado.....	48
Marketing mix.....	48
Customer Journey.....	52
Estimación del Customer Lifetime Value, costo de adquisición y retención .....	54

V. Equipo emprendedor .....	55
Equipo.....	55
Estructura societaria.....	55
Estructura directiva.....	56
VI. Requerimientos de inversión y resultados económico – financieros esperados.....	57
Contexto macro y micro .....	57
Modelo de generación de beneficios .....	58
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	62
VII. Plan Operativo.....	66
Localización para la compañía .....	66
Producto Mínimo Viable y producto completo.....	66
Proceso productivo y/o de prestación del servicio .....	66
Estructura operativa .....	67
Plan de implementación y expansión .....	68
VIII. Condiciones para la viabilidad del negocio .....	70
Viabilidad financiera .....	70
Principales riesgos y estrategias de coberturas asociadas.....	70
Aspectos legales y regulatorios .....	74
Conclusiones.....	75
Bibliografía.....	76
Anexos .....	79
Anexo I - Mapa de Empatía.....	79
Anexo II – CANVAS .....	80
Anexo III – Plan Anual de Marketing .....	81
Anexo IV – Diseño del Logo.....	82
Anexo VI – Pagina web de Lanzamiento .....	83
Anexo VII – Campaña Instagram.....	84
Anexo VIII – Diseño de la aplicación .....	85

## Resumen Ejecutivo

La celiaquía es la intolerancia permanente al gluten, entendiendo este como el conjunto de proteínas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC), así como los productos derivados de estos cereales. Según el Dr. Schaer Institute (<http://www.drschaer-institute.com/>, 2018) es considerada una de las enfermedades con mayor prevalencia, tanto por que perdura toda la vida y porque afecta por igual a niños y adultos. Se considera que los países como Italia, Estados Unidos, Australia y Argentina son países con una población significativa con esta enfermedad en torno al 1% de la población. A continuación, se adjunta el mapa de la enfermedad celiaca:

Figura 1: El mapamundi de la enfermedad celiaca



Fuente: <http://www.drschaer-institute.com>

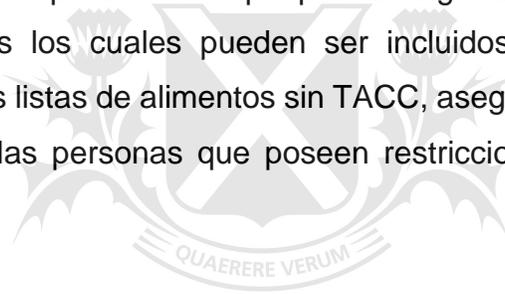
En la Argentina, mediante la Resolución Conjunta 11-E/2017 (<http://www.cira.org.ar>, 2018) publicada en el Boletín Oficial, fue modificado el artículo 235 7mo del Código Alimentario Argentino, incluyendo una lista de alimentos capaces de producir reacciones adversas que deben ser incluidos en la lista de ingredientes, entre estos los alimentos con TACC.

Si bien hoy, la existencia de estas legislaciones ayuda al consumidor a la detección de ingredientes que no puede consumir, la lectura de etiquetas de productos es un

proceso engorroso por la ubicación de estos, y de difícil lectura. Adicionalmente, es difícil tener opciones de productos aptos cuando las etiquetas enuncian que el producto que se buscaba consumir cuenta con alguna restricción.

Con el fin de solucionar este problema se crea “Free TACC”, una herramienta que se concentrará en las restricciones alimentarias producidas por el Trigo, la Avena, la Cebada y el Centeno (en adelante, “TACC”).

La aplicación permitirá a través de la lectura del código de barras del producto evaluar los ingredientes, y detectar si el mismo es apto o no para el consumo, facilitando de esta forma el proceso de compra del consumidor celíaco, así como cualquier otra persona que siga una dieta libre de TACC. Adicionalmente, en caso de haber seleccionado un producto no apto por sus ingredientes ofrecerá opciones de productos similares los cuales pueden ser incluidos en la dieta por estar regulados dentro de las listas de alimentos sin TACC, asegurando brindar opciones saludables y aptas a las personas que poseen restricciones alimentarias por la celiacía.



Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción y antecedentes

Actualmente según datos del Boletín Oficial de la República Argentina (Secretaría de Políticas, 2018) se conocen más de 160 alimentos que causan alergias alimentarias, de los cuales ocho alimentos o grupo de alimentos están implicados en más del 90% de los casos y provocan las reacciones más graves. A nivel mundial, según esta misma publicación, existen estimaciones de prevalencia de alergias alimentarias en la Unión Europea, Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda que arrojan valores del 1 al 4 % para la población de adultos y de hasta un 8% en la de niños.

Con foco en estas poblaciones, tanto a nivel mundial como en la Argentina, se busca generar una lista de alimentos capaces de producir reacciones adversas que deben ser incluidos en la lista de ingredientes.

En la Argentina, mediante la Resolución Conjunta 11-E/2017 (<http://www.cira.org.ar>, 2018) publicada en el Boletín Oficial, fue modificado el artículo 235 7mo del Código Alimentario Argentino, incluyendo una lista de alimentos capaces de producir reacciones adversas que deben ser incluidos en la lista de ingredientes.

Como se mencionó anteriormente, si bien existen legislaciones a favor del consumidor, la lectura del etiquetado de productos no es una tarea fácil, y que resulta más engorrosa a la hora de encontrar opciones ante las restricciones. Es por esto que se desarrolla “Free TACC”, herramienta que se concentrará en las restricciones alimentarias producidas por el Trigo, la Avena, la Cebada y el Centeno (en adelante, “TACC”).

En el presente trabajo nos estaremos enfocando solamente en las funciones de la etapa 1 del desarrollo Free TACC, si bien el proyecto incluye los siguientes estadios futuros:

- Etapa 1: Desarrollo del lector de código de barras que permitirá a través de la cámara de fotos del celular leer el mismo y determinar si el producto es apto o no en base a las restricciones alimentarias ingresadas. De esta forma se podrá evitar tener que depender del etiquetado visible (logo sin TACC) o

de la lectura del etiquetado de ingredientes. Adicionalmente en esta etapa ante la existencia de un producto no apto el motor de búsqueda ofrecerá un producto similar apto incluido en la lista de alimentos libres de gluten publicada por el ANMAT. Adicionalmente, en esta etapa se incluirá una sección de recetas libres de gluten que podrán ser elaboradas con productos del mercado. Asimismo, esta sección contará con recetas patrocinadas por distintas empresas con las cuales se cuentan con acuerdos comerciales.

- Etapa 2 A través de la localización geográfica (o también llamada “geocalización”) que actualmente permiten los celulares, se incluiría una nueva funcionalidad que permitirá indicar dónde están los comercios más cercanos que comercializan los productos aptos cuando la aplicación detecto que hay un producto que no es apto para el consumo. Esta funcionalidad permitirá darle opciones a la persona que sufre de celiaquía dado que actualmente muchos productos aptos son desarrollados por pequeñas y medianas empresas que no comercializan sus líneas en supermercados.
- Etapa 3: En la última etapa se integra la aplicación al e-commerce bajo distintos esquemas, en principio, a través de un direccionamiento al e-commerce actual de la tienda, pero en el caso de que no posea se realizará una opción de cajas de productos seleccionados entregados en puerta del consumidor.
- Etapa 4: Desarrollo de un nuevo subproducto llamado “Free Allergy” que incluya las mismas funcionalidades que todas las etapas de “Free TACC” pero para todos los 8 grupos de alimentos que producen alergias alimentarias.

## Marcos conceptuales y herramientas utilizadas

Dentro del presente trabajo fueron utilizadas los siguientes marcos conceptuales y herramientas de *management*, con el fin de poder analizar el potencial del plan de negocios presentado.

- **Análisis PESTL** (Downey, 2007): Esta herramienta fue utilizada para evaluar el ambiente macro en el que se estaría desarrollando el proyecto, tanto en sus facetas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales. El análisis del ambiente en el que un negocio opera permite entender las oportunidades de crecimiento de la industria y como posicionarse ante posibles cambios.
- **Análisis de las 5 fuerzas** (Porter, 2008): Este análisis fue utilizado a fin de identificar como se encuentra posicionada la empresa ante las cinco fuerzas competitivas y definir una estrategia en base a este posicionamiento.
- **Análisis FODA** (Harvard Business Review, 2015): Esta herramienta fue incluida como parte del análisis en el diseño de la estrategia, para entender posibles barreras de entrada a ser creadas al menos durante los primeros años del proyecto.
- **Mapa de Empatía** (Gibbons, 2018): Fue utilizado para entender al consumidor final de la aplicación, es decir aquellas personas con restricciones alimentarias en su dieta. Con los resultados de este mapa se priorizaron las necesidades del cliente y se determinó el diseño que debía tener la aplicación a ser desarrollada.
- **Business Model Canvas** (Osterwalder & Pigneur, 2010): Esta herramienta fue utilizada para entender los elementos *core* del negocio, y como dicho negocio plantea crea, entrega y captura el valor. Estos elementos permiten entender la interacción entre la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y los beneficios.

- **Customer Journey** (Campos Torres, 2018): Con el uso de este mapa se buscó entender las emociones del cliente en el proceso de compra de productos en el canal habitual de forma de mejorar su experiencia a través de la utilización de la aplicación de “Free TACC”.
- **Customer Lifetime Value** (Lacort, 2018): Esta métrica es utilizada para entender el valor que cada cliente aporta a la ganancia de la empresa en un determinado periodo de tiempo. Fue utilizada a los fines de comprender en que grupo de clientes se debería hacer foco.
- **Estado de Resultados, Cash Flow e Indicadores de negocio proyectados** (Brealey, Myers, & Allen, 2010): Se utilizaron herramientas de proyección a fin de determinar la viabilidad operativa y financiera del plan de negocios.
- **Producto Mínimo Viable - PMV-** (Roca Martinez, 2018) La versión mínima del producto a comercializar fue utilizado como herramienta para validar la hipótesis del negocio a implementar y entender si el mismo despertaba interés en los consumidores.
- **Comportamiento de compra** (Begoña Gonzalez, 2018) .A los fines de entender el comportamiento del consumidor fueron analizados los 4 pasos por los que transita el mismo al realizar una compra.

Adicionalmente a las herramientas mencionadas fue realizada una encuesta para entender el comportamiento del consumidor y entrevistas a personas que sufren de celiaquía para entender más en profundidad al cliente. Toda esta información tuvo como foco poder entender cómo debía construirse la aplicación y el modelo de negocio de forma de cubrir las necesidades actuales del mercado.

## Metodología de análisis

En el desarrollo del presente plan de negocios fueron utilizadas distintas herramientas para poder validar la oportunidad de negocio que se está presentando. A continuación, se adjunta un detalle de estas:

- **Entrevistas:** Fueron realizadas entrevistas a consumidores celíacos, así como a familiares de estos para poder entender entre otros aspectos su comportamiento de compra, y poder confeccionar el mapa de empatía. En base a estos resultados y las necesidades detectadas de las mismas se fue validando la oportunidad de negocio y se hicieron modificaciones al modelo de negocio de forma de que el mismo pueda cubrir las necesidades insatisfechas de los potenciales clientes.
- **Encuestas:** Se realizó una encuesta la cual alcanzó un total de 86 respuestas, la misma fue realizada con un enfoque cuantitativo, en busca de entender porcentaje de la población de celíacos o personas que consumen productos sin TACC que estarían dispuestos a utilizar la aplicación. La misma fue utilizada como herramienta de segmentación.
- **Datos Estructurales:** Se utilizaron datos duros como cantidad de habitantes, porcentaje de celíacos en la Argentina, y segmentación en base al poder adquisitivo para determinar el mercado objetivo al cual apuntaría el negocio de “Free TACC”.

# I. Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio

## La oportunidad

“Free TACC” nace como respuesta a la frustración que genera la compra de alimentos ante la presencia de una alergia alimenticia. El proceso de compra ante la existencia de una restricción al consumo de algún ingrediente deriva en una búsqueda inalcanzable de lectura de etiquetas mal ubicadas o con tamaños ilegibles o que solo por el desgaste del material se vuelven imposibles de seguir.

El consumo de un alimento no apto puede generar según datos de la US Food & Drug Administration (<https://www.fda.gov>, 2018) desde una simple reacción alérgica como urticaria, sarpullido, inflamación de la garganta hasta la constricción de las vías respiratorias en los pulmones, en base a la intolerancia que uno posee, razón por la cual se vuelve indispensable asegurar consumir productos aptos.

Esta necesidad fue detectada por varios organismos mundiales tales como la US Food & Drug Administration (FDA) y el Comité sobre Etiquetado de los Alimentos de la Comisión del Codex Alimentarius entre otros, que están decretando legislaciones que obligan a que todo producto envasado, así como en algunos casos los expedidos al público sin envasar presenten información sobre si los mismos contienen los principales grupos de alimentos alérgenos o sustancias que suelen presentar intolerancia.

Según datos publicados en el Boletín Oficial (Secretaría de Políticas, 2018) existen estimaciones de prevalencia de alergias alimentarias en la Unión Europea, Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda que arrojan valores del 1 al 4 % para la población de adultos y de hasta un 8% en la de niños.

En esta misma publicación se hace referencia a que se conocen más de 160 alimentos que causan alergias alimentarias de los cuales ocho alimentos o grupo de alimentos están implicados en más del 90% de los casos y provocan las reacciones más graves.

En la Argentina, mediante la Resolución Conjunta 11-E/2017 publicada en el Boletín Oficial, fue modificado el artículo 235 7mo del Código Alimentario Argentino,

incluyendo una lista de alimentos capaces de producir reacciones adversas que deben ser incluidos en la lista de ingredientes (Secretaría de Políticas, 2018).

Según datos del World Allergy Organization (WAO) (Pawankar, Canonica, Holgate, & Lockey, 2018) a nivel mundial 220 - 520 millones de personas pueden estar sufriendo de alergia a los alimentos, existiendo aún muchas áreas en el mundo que carecen de legislación sobre etiquetado de alimentos.

En el caso de reacciones adversas a medicamentos (RAM) pueden afectar hasta 1/10 de la población mundial.

Según estudios de la WAO el aumento de la prevención de enfermedades alérgicas ha seguido en el mundo por más de 50 años

La consultora Nielsen (Nielsen, 2018) realizó durante 2016 un informe internacional con la participación de 30.000 consumidores online en 63 países, que posean acceso a internet. Esta encuesta determinó que en el caso de España 1 de 4 hogares algún miembro sufre una alergia o intolerancia a alimentos o ingredientes.

Dentro del grupo de alimentos que generan alergias nos estaremos concentrando para el desarrollo del plan de negocios en la alergia producida al consumo de trigo, avena, cebada y centeno, también llamada celiacía.

El celíaco, según datos de la Asociación Celíaca Argentina (Asociación Celíaca Argentina, 2018) por su condición debe excluir de su dieta todo alimento que contenga TACC en su composición, dado que el gluten es una proteína contenida en estos cereales. Cabe mencionar, que el único tratamiento viable para el enfermo de celiacía es llevar una dieta libre de dichos alimentos, es por esto por lo que el tener conocimiento de los ingredientes es tan vital para el celíaco.

En la Argentina la celiacía afecta al 1% de la población, y teniendo en cuenta las estadísticas esto afecta a alrededor 400.000 argentinos Argentina (Asociación Celíaca Argentina, 2018), y sus respectivas familias las cuales por el hábito de consumo también son potenciales consumidores de productos libres de gluten. Adicionalmente, según datos publicados por la misma asociación, uno de los principales criterios de selección de destinos turísticos para el celíaco es conocer si

el lugar a donde quiere viajar posee alimentos aptos. A este grupo se le suma aquellas personas que en búsqueda de opciones más saludables restringe el consumo de estos ingredientes de su dieta.

En nuestro país la lista de productos aptos para el consumo se encuentra disponible a través de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), esta lista es de uso público y puede obtenerse en formato CSV, así como realizar consultas mediante la web del organismo.

Al hacer una revisión de esta lista publicada (A.N.M.A.T, 2018) se puede ver que encontrar un alimento no es fácil debido a lo siguiente:

- La lista posee a septiembre de 2018 11.098 líneas
- Al convertirse el archivo .CVS en un formato .XLS los nombres no descargan en forma completa
- No incluye categorías por tipo de productos
- Los productos se encuentran por su denominación de venta, marca o nombre comercial por lo que hay que hacer varios filtros para encontrar el producto deseados, por ejemplo: Denominación venta que incluya la palabra aceite, después filtrar en marca, y ahí recién filtrar por el nombre comercial.

A continuación, se adjunta una imagen ilustrativa de la lista convertida a .XLS:

Figura 2: Lista de productos ANMAT

tipo_producto	marca	nombre_comercial	denominacion_venta	rnpa
4	Body Vida	No registra	Galleta de arroz yamaná- integral rellena con mousse de dulce de leche con cobertura de chocolate - Libre de gluten	02-568426
6	Vital infantil 1	No registra	Fórmula láctea de inicio en polvo, para lactantes desde el nacimiento hasta los 6 meses de edad. Libre de gluten - Sin TACC	02-508664
10	Pleny frutilla light - Barra de cereal	No registra	Alimento a base de cereales cubierto con bañado de repostería fantasía yogurt light sabor frutilla, sin azúcar agregado, libre de gluten	02-590773
11	La Serenísima - Junior	No registra	Alimento a base de leche parcialmente descremada baja en lactosa fortificada con calcio, homogeneizada, UAT, fortificado con hierro, zinc, vitaminas A, D, B2, B9 y C sabor chocolate blanco, libre de gluten	02-566245
13	Ades Light	No registra	Alimento de soja láctido bajas calorías con jugo de manzana fortificado con vitaminas C, B1, B2, B3, B6 y zinc - Libre de gluten	02-578677
20	Pleny - Granola frutas patagónicas	No registra	Alimento a base de cereales, semillas integrales y arándanos, sin azúcar agregado - Libre de gluten	02-588716
21	Solazteca	No registra	Mezcla de semillas de lino, sésamo y chía- Libre de gluten	02-592919
24	Arroz	No registra	Albahaca deshidratada - Libre de gluten	02-592000

Fuente: [http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/libres\\_gluten/Alimentos\\_Libres\\_de\\_Gluten.asp](http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/libres_gluten/Alimentos_Libres_de_Gluten.asp)

Si uno quiere obtener esta información en un formato más amigable actualmente la opción es ser socio de la Asociación Celiaca Argentina la cual brinda una “Guía Anual de Alimentos y Medicamentos Libres de Gluten”, para lo cual se debe abonar una suscripción mensual de ARS 150 (Asociación Celíaca Argentina, 2018). Esta guía se encuentra disponible en formato papel y a través de una aplicación desde Julio 2018.

## **Solución propuesta**

“Free TACC” busca solucionar el problema de la detección de ingredientes no aptos para el consumo en productos envasados a través de una solución Mobile basada en la lectura de los códigos de barra de los productos. Mediante un código de barra se puede obtener datos únicos de un producto, dado que los mismos se encuentran regulados por el EAN (European Article Numbering) (<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>, 2018). Este tipo de código es utilizado mundialmente con excepción de Estados Unidos y Canadá.

Según datos publicados en la web oficial (Codigo EAN, 2018) el código EAN es el código exclusivo de un producto representado por barras legibles por escáner, que representan la serie de los números normalmente mostrados debajo de las barras.

Cabe mencionar que el sistema EAN 13 es la versión más difundida a nivel mundial y determina lo siguiente (<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>, 2018):

- El código consta de 13 cifras, aunque existe una versión corta de 8 posiciones que se utiliza cuando el espacio disponible para la impresión es pequeño.
- Las tres primeras posiciones que forman el prefijo EAN identifican la Organización de Codificación de la cual se determina el número (Ej.: 779 es Argentina).
- Las cuatro posiciones siguientes corresponden al código de la empresa.
- Los cinco dígitos restantes pueden ser administrados por el fabricante e identifican el producto.

- La decimotercera posición es una cifra de control que permite verificar si las cifras precedentes han sido correctamente leídas.

Se adjunta una imagen ilustrativa:

Figura 3: Ejemplo código de barra



Fuente: Google Imágenes

A través de la lectura del código de barra se puede obtener el dato del producto para asociar el mismo con el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) en Argentina. El RNPA según el ANMAT (<http://www.anmat.gov.ar>, 2018) es el certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietario.

El RNPA permite encontrar un producto en las listas oficiales de alimentos libres de gluten y por lo tanto poder informar a un consumidor si el producto escaneado es apto o no, evitando el problema actual de las lecturas de etiquetas.

La introducción al mercado de “Free TACC” se encuentra pensada en 4 etapas de funcionamiento, siendo foco del presente trabajo la etapa 1. La solución busca en sus distintos estadios cubrir distintas necesidades que van desde una etapa inicial del conocimiento de productos y sus ingredientes, busca de opciones, hasta llegar a una etapa del *e-commerce* y desarrollo de subproductos para otras alergias alimentarias.

La aplicación será comercializada a través de las tiendas virtuales de Android y Apple. Se espera llegar en el primer año a un total de 4.732 descargas, y con un incremento de clientes del 2% anual. De esta forma dentro del plazo de 5 años se tendrá un total de clientes activos de 10.592.

Adicionalmente para el desarrollo del emprendimiento será desarrollada una sociedad por acciones simplificadas por los 2 socios principales.

### Segmentos de clientes

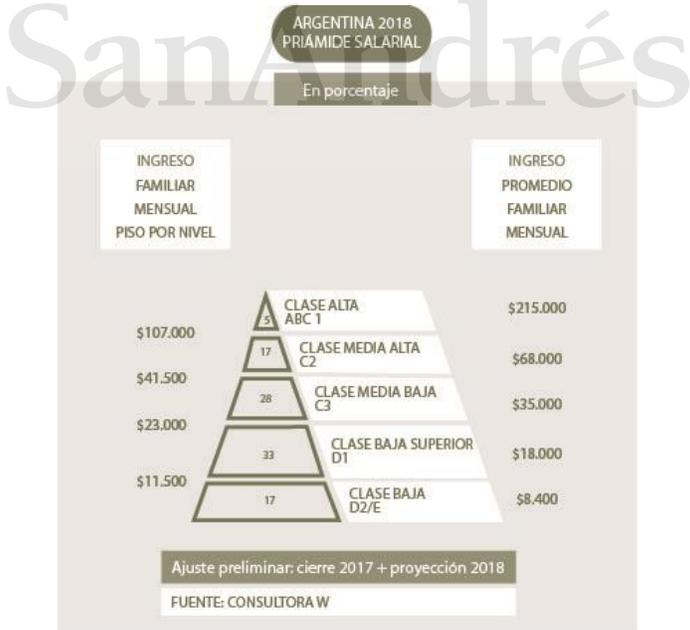
Para poder entender los clientes fue realizada una encuesta la cual fue distribuida por los siguientes canales: mail, Facebook de grupos de celíacos, etc., y fueron realizadas entrevistas a personas que sufren de celiaquía para poder construir el mapa de empatía.

Dentro del mapa total de Argentina la primera segmentación realizada fue efectuada en base al poder adquisitivo, dado que “Free TACC” se estará concentrando en los estratos sociales ABC1 y C2/C3.

Aun en los niveles C3 los celíacos debido a que se trata de una enfermedad realizan una inversión en productos específicos razón por la cual se los ha incluido dentro del target.

Se adjunta a continuación la pirámide salarial a valores de 2018 como referencia (iProfesional, 2018):

Figura 4: Pirámide salarial



Fuente: Iprofesional

Una vez acortado el mercado en base a los niveles de ingreso se efectuó una segregación del mercado por tipo de cliente, evidenciándose que existen cuatro grandes grupos en los que se puede dividir el mercado:

- Celíacos: Personas diagnosticadas con celiaquía que consumen productos aptos para su enfermedad y que sean libres de trigo, avena, centeno y cebada en su composición. Se caracterizan por buscar proactivamente diferentes productos y alternativas para mantener una dieta variada. Por cuestiones de salud deben restringir en forma total o parcial el consumo de estos ingredientes y no tienen otro tratamiento para su enfermedad más que el asegurar la no ingesta de dichos ingredientes. En los casos más severos esta restricción incluye productos de higiene personal que puedan tener algún tipo de estos derivados en su fabricación.
- Familiares: Personas que viven bajo el mismo techo que una persona que esta diagnosticada con celiaquía. Como consecuencia de esta situación y derivada en las restricciones en la dieta y contacto con los alimentos que puede tener la persona que sufre la enfermedad suelen consumir productos aptos ellos o bien son quienes realizan compras de productos aptos. Por estas circunstancias suelen tener un comportamiento de compra similar al celíaco con el que conviven.
- Celíacos por adopción: Personas que deciden adoptar una dieta libre de gluten por algún tipo de preferencia alimentaria y principalmente debido a las tendencias de reducir el consumo de harinas en la dieta. Estas personas suelen adquirir productos libres de TACC para su consumo, pero prestan una mayor resistencia a realizar gastos innecesarios derivados de esta dieta dado que no poseen restricciones de salud.
- Consumidores TACC: Personas que incluyen en su dieta distintos tipos de harinas y no poseen restricciones para su alimentación ni por cuestiones de su dieta ni por motivación a cuidarse o disminuir el consumo de estos ingredientes.

Una vez definidos los segmentos que existen en el mercado se estableció que “Free TACC” tiene como público objetivo a personas ABC1, C2 y C3 que sean celíacos o que sean familiares de un celíaco. Como cliente secundario se estableció a los celíacos por adopción, dado que pueden encontrar en la aplicación una herramienta útil para la dieta que llevan.

## Descripción del mercado

El mercado en el que se desarrolla la solución provista por “Free TACC” es el de consumo masivo de productos libres de TACC, incluyendo productos alimentarios y de cosmética en general. Dentro del mercado objetivo se encuentran aquellas personas que sufren de celiaquía y familiares de estos como grupo primario, mientras que los celíacos por adopción son el grupo secundario de clientes target. Considerando esto se puede determinar que el grupo primario de clientes incluye los siguientes grupos:

- Celíacos: Hombres o Mujeres ABC1 o C2/3 diagnosticados con celiaquía. Consumen productos aptos para su enfermedad y buscan proactivamente diferentes productos y alternativas para mantener una dieta variada. En 2019 se estiman en 451.000 personas en Argentina considerando que los celíacos representan el 1% de la población estimada para dicho año. Los datos de la población fueron estimados considerando los datos publicados por Latin Focus (Focus Economics, 2018), mientras que el 1% es la cantidad de celíacos estimada para la argentina (Asociación Celíaca Argentina, 2018).
- Familiares: Hombres o Mujeres ABC1 o C2/3 que viven en el mismo hogar que un celíaco diagnosticado. Como consecuencia de esto y considerando las restricciones en la dieta y de contacto con alimentos llevan o consumen productos para celíacos o aptos.

Dentro del grupo secundario se encuentran el grupo denominado en el presente análisis como “celíacos por adopción”, los cuales poseen las siguientes características:

- Celiacos por adopción: Hombres o Mujeres ABC1 o C2/3 que deciden no consumir alimentos con TACC por algún tipo de preferencia alimentaria y debido a las tendencias de reducir el consumo de harinas.

En lo que respecta a proveedores dado que lo que se está desarrollando es una aplicación para celular tenemos dos grandes grupos, los cuales serán analizados a detalle más adelante, pero que pueden agruparse de la siguiente forma:

- Programadores necesarios para construir la aplicación.
- Dueños de la información a ser comunicada en el sitio. En este caso hay dos tipos de información, la provista por el ANMAT, que es el organismo que posee las listas de productos aptos, y la información de productos sustitutos provista por proveedores de distinta envergadura

Finalmente, en lo que respecta al canal de distribución actual hay que tener en cuenta que lo que se está comercializando es información, por lo que las formas de obtenerlo hoy son las siguientes:

- Etiquetado de productos, a través de la lectura de los ingredientes
- Productos con la tipografía de productos libres de gluten o TACC.
- Listas gratuitas en Excel provistas por el ANMAT
- Aplicación y cuadernillo pagos provistos por la Asociación Celiaca Argentina.

### **Fit emprendedor**

El equipo emprendedor está compuesto por dos socios fundadores, uno con experiencia financiera en compañías americanas y que ha trabajado activamente en procesos de búsquedas de capitales (Initial Public Offering), y otro con un perfil en sistemas con experiencia en el desarrollo de aplicaciones Mobile, tanto en la argentina como en el exterior.

Uno de los socios ha batallado parte de su vida con alergias alimentarias y ha vivido las frustraciones que conllevan los procesos de lectura de ingredientes en etiquetas mal impresas lo que dificulta muchas veces una adecuada comprensión de si el producto es apto o no. Esta situación derivó en esta idea buscando que "Free TACC"

sea un primer paso para el desarrollo en el futuro de una versión que pueda detectar el resto del grupo de alérgenos hoy no tan regulados como el TACC.

La experiencia de los socios en su área de expertica como la innovación incluida en el producto permitirá a “Free TACC” alcanzarán los resultados financieros, dando una solución a los consumidores y facilitando sus procesos de compra dándole más y mejores opciones para el consumo.

### **Innovación**

A nivel mercado la innovación se da porque no se cuenta con un producto similar en la Argentina ni en mercados de Latinoamérica, la posibilidad de leer el código de barra facilita la búsqueda de productos dando respuesta inmediata y facilitando el momento de compra. Por otro lado, la función de ofrecer un producto alternativo ante la existencia de un producto no apto es una funcionalidad no existente en ninguna de las formas actuales de hacerse de información.

Estas funcionalidades adicionales serán un factor que atraerá a los clientes en base a los análisis de mercado realizados y permitirá construir la base de clientes para las etapas siguientes del proyecto. Si bien este trabajo se concentra solo en la Etapa 1 del proyecto, las siguientes etapas poseen innovaciones que las herramientas actuales no poseen tales como la geocalicación (etapa 2), el e-commerce (etapa 3) y desarrollo de subproductos (etapa 4)

Todo lo mencionado permitirá brindar nuevas opciones en distintas fases a los clientes como herramientas de retención, y búsqueda de obtener nuevos adeptos a la aplicación. Adicionalmente, la posibilidad de enviar comentarios y calificaciones en la aplicación permitirá desarrollar nuevas innovaciones en base a las necesidades que se detecten.

## II. Industria y Mercado objetivo

### Descripción del análisis macro (PESTL)

Para poder entender el mercado en el cual será insertada la solución de “Free TACC” fue realizado un análisis PESTL (Downey, 2007) el cual permite realizar un entendimiento de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales en los cuales va a operar la organización. Este análisis permite en conjunto con las otras herramientas de gestión entender y evaluar la posibilidad de crecimiento del mercado y la posición en la cual ingresa el negocio para poder potenciarla. A continuación, se adjunta un detalle de dichos factores para el mercado argentino realizado en base a datos existentes a Julio 2018 de acuerdo con la publicación de Latin Focus (Focus Economics, 2018):

#### Político

El mercado argentino se encuentra afectado por las Elecciones 2019 con la posibilidad de cambios en legislaciones en base al gobierno que resulte electo, esto podría afectar el rumbo del país dependiendo de si el actual gobierno continua al mando del poder o cambia a la oposición.

Adicionalmente, Argentina fue considerado país emergente por el MSCI lo que se espera genere inversiones de USD 4.5 billones en la economía.

#### Económico:

El 20 de junio de 2018 se formalizó un acuerdo de 3 años con el FMI por USD 50 billones que busca proteger a la economía de las turbulencias del país. Adicionalmente a esto los esfuerzos realizados por el gobierno para mantener el tipo de cambio fracasaron llevando el valor del dólar a USD 29. Según la publicación de Latin Focus de Julio 2018 se espera el tipo de cambio ronde los USD 35 para 2019 llegando a USD 47 en el 2022.

Adicionalmente, se espera una reducción de la inflación en 2019 (20%). Sin embargo, valores inferiores al 10% se alcanzarán recién en 2022.

Como punto a favor después de la caída en 2018 del consumo doméstico se espera un crecimiento sostenido hasta 2022.

### **Social:**

En lo que respecta a los niveles de empleo que afectan en forma directa el consumo se espera una reducción de la falta de empleo desde el 2019. Sin embargo, los valores en promedio se mantendrán en el 7,6% hasta el 2022.

En cuanto a los indicadores relativos a la industria si bien no a los niveles del 2Q17 la industria alimenticia continúa teniendo dígitos positivos de crecimiento, que permiten concluir en que seguirá existiendo un mercado activo.

Adicionalmente, en lo que respecta puntualmente al segmento de la industria alimenticia para celíacos según Crecimiento de eventos y consumos de productos específicos ante estas enfermedades (ExpoCelíacos).

### **Tecnológico:**

En lo que respecta a la tecnología “Free TACC” utilizará para el desarrollo de la aplicación principalmente los conceptos del código de barras, que es una tecnología conocida y de uso extendido a nivel mundial (EAN). Esto es aplicable a todos los países salvo en Canadá y Estados Unidos en donde se utiliza otro sistema llamado UPC

### **Legal:**

Los alimentos en la Argentina están regulados por el ANMAT, y para el caso puntual de los productos libres de gluten existe un listado provisto por este organismo en Excel con 11.000 registros de difícil lectura.

Adicionalmente, para que un producto pueda llevar el símbolo de “Sin TACC” debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 3 de la Ley 26.588 (Asociación Celíaca Argentina, 2018)

Se adjunta tipografía del logo “Sin TACC”

Figura 5: Tipografía sin TACC



Fuente: Asociación Celiaca Argentina

Como conclusión del análisis PETSL se puede inferir que las condiciones actuales del mercado hacen más propicio el desarrollo de una aplicación local que la expansión hacia el país de los competidores del exterior. Esto puede servir como ventaja competitiva dado que permitirá a “Free TACC” el tener una ventana de tiempo para desarrollar una clientela y hacer extensivo el uso de la aplicación antes de la llegada de nuevos competidores.

La existencia de una tecnología conocida hace que la aplicación pueda ser copiada por lo que se deberá trabajar en realizar alianzas que permitan evitar esto.

En lo que respecta a las elecciones y el mercado político económico dado que la Ley 26.588 de Enfermedad Celiaca (El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2018) declaró de interés nacional esta enfermedad, es poco probable que los gobiernos de turno realicen modificaciones sobre la misma que impliquen un retroceso en los derechos ya adquiridos por las personas que tienen esta enfermedad. Esto hace que sea un escenario favorable el invertir en una aplicación que brinde opciones al enfermo de celiaquía.

## Análisis de la competencia

Para poder realizar un análisis de la competencia, se realizó una división de esta en tres estratos diferenciados, considerando los competidores directos, y que hoy ya operan en la Argentina; los competidores indirectos también de existencia actual en el país; y finalmente los competidores potenciales. Estos últimos se encuentran principalmente en España.

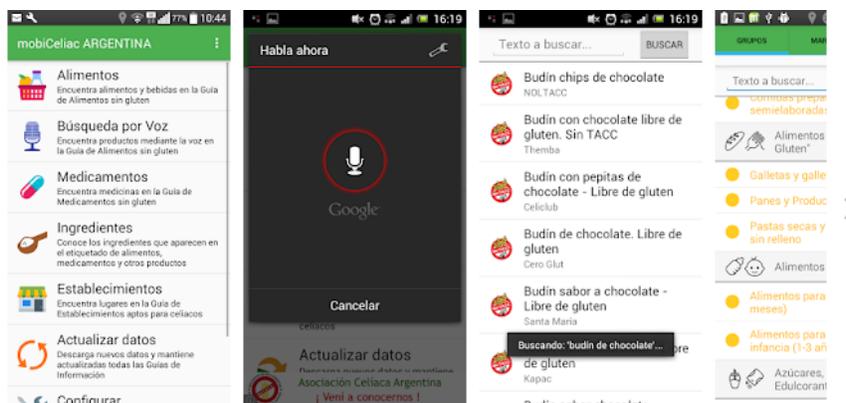
### Competidores directos

Dentro de los competidores directos podemos encontrar principalmente dos:

1) MobiCeliac Argentina: En base a datos proporcionados por la aplicación en la tienda virtual de Google (Google Play, 2018) la aplicación tiene las siguientes funcionalidades:

- Brinda información sobre alimentos, medicamentos, productos de higiene libres de TACC
- Brinda información de establecimientos que ofrecen productos y alimentos libres de Gluten/TACC
- Listados compatibles con ANMAT
- Indica cuando deben actualizarse los datos dado que trabaja sin conexión a internet
- Aplicación gratuita

Figura 6: Visualización aplicación “MobiCeliac”



Fuente: Google Play

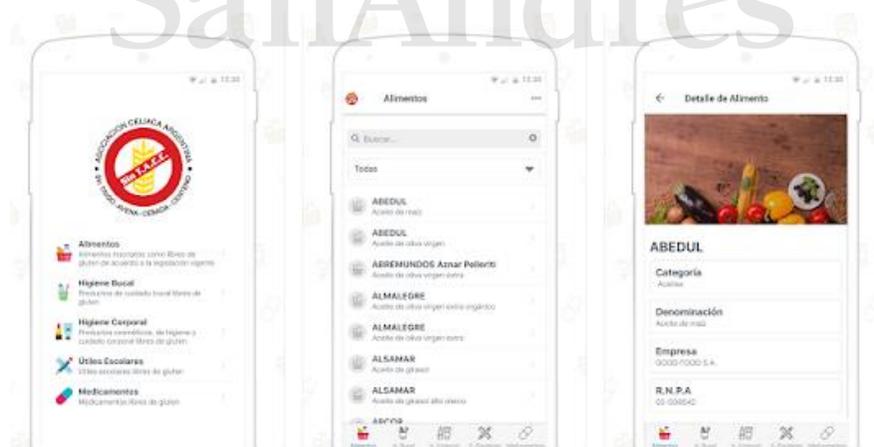
En cuanto a las funcionalidades “Free TACC” posee un diferenciador dado que no solo utiliza el código de barra lo que facilita encontrar los productos, sino que adicionalmente en la etapa 2 utilizará la geocalización para detectar los comercios cercanos, todo esto permite que en comparación el producto propuesto sea más innovador que la actual competencia. Si bien MobiCeliac es gratuita, consideramos que la misma presenta esta característica dado que no brinda un diferenciador en la forma de buscar los productos que versus las listas en Excel.

2) Asociación Celiaca Argentina: El análisis de este competidor también fue realizado en base a datos proporcionados por la tienda virtual de Google (Google Play, 2018):

- Solo para socios de la Asociación Celiaca Argentina
- Costo de suscripción: ARS 150 mensual (Mercado Pago, 2018)
- Permite consulta de los listados de alimentos inscriptos como libres de Gluten
- Brinda información sobre productos de higiene, medicamentos y útiles escolares libres de gluten.

Se adjunta grafico de visualización de la aplicación:

Figura 7: Visualización aplicación Asociación Celiaca Argentina



Fuente: Google Play

Al efectuar un análisis de “Free TACC” versus la aplicación de la Asociación Celiaca Argentina consideramos que se posee los mismos diferenciadores y ventajas que versus “MobiCeliac”. En este caso la Asociación cobra una mensualidad de un valor similar al costo de descarga de la aplicación de “Free TACC” ofreciendo menos funcionalidades, dado que se debe utilizar el nombre del producto tal como se encuentra en las listas lo que dificulta el uso.

### Competidores indirectos

Como competidores indirectos se están considerando otras formas de satisfacer la necesidad actual de obtener información respecto de si un producto es apto o no para el consumo. Dentro de este tipo de competencia se puede mencionar las listas informadas por el ANMAT. Al efectuar un análisis comparativo la única ventaja que poseen estos listados versus “Free TACC” es que son de uso público y gratuito, dado que su utilización no es amigable y encontrar los productos en dichos listados no es amigable desde el punto de vista del consumidor.

### Competidores potenciales

Estos competidores se encuentran principalmente en España y si bien operan hace varios años en el mercado no han decidido hasta el momento migrar sus aplicaciones a otros países. A continuación, se realiza un análisis detallado de cada uno de estos:

#### **1) ¿Qué puedo comer? (España) (<https://play.google.com/store/apps>, 2018)**

- Contiene información alérgica de más de 100.000 productos de más de 11.000 marcas diferentes
- Posee una opción de escáner para leer el código de barra de un producto y obtener una ficha de este donde se detalla si su consumo es apto o no en función del perfil del usuario
- Proporciona un apartado con recetas de cocina y otro con promociones
- Posee más de 50.000 descargas

Se adjunta visualización de la aplicación (Itunes - App Store, 2018)

Figura 8: Visualización aplicación Que puedo comer



Fuente: Itunes

## 2) Bueno para mí (España) (Plaza López, 2018)

- 50.000 códigos de barras de productos alimentarios distribuidos en España por más de 5.000 marcas.
- Como diferencial al anterior no solo indica si el producto es apto o no, sino que aporta alternativas de otros productos
- Disponible para iOS y Android

Se adjunta visualización de la aplicación (Itunes - App Store, 2018)

Figura 8: Visualización aplicación Que puedo comer



Fuente: Itunes

En cuanto a funcionalidades la aplicación “Bueno para mí” sería el principal competidor de “Free TACC” en caso de decidir migrar sus operaciones a los

mercados de Latinoamérica, dado que ofrece funcionalidades similares a las de “Free TACC” en la Etapa 1 y 2. Si bien consideramos que las condiciones macroeconómicas actualmente son una barrera para el ingreso dado que no es rentable para ellos, y que sería más fácil incursionar primero en otros países de la Unión Europea, como estrategia se espera poder desarrollar la Etapa 3 y 4 como diferenciadores para proteger a la aplicación de estos competidores potenciales.

## **Análisis de la industria actual (Porter)**

### **1. Rivalidad entre competidores**

Los competidores actuales de Free TACC pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Competidores directos: otras aplicaciones Mobile en funcionamiento en la Argentina
- Competidores indirectos: listas de productos aptos distribuidas por distintas organizaciones
- Competidores potenciales: aplicaciones Mobile que funcionan en Europa

Como puntos positivos de “Free TACC” se encuentra la innovación que brinda la lectura del código de barras de los productos lo que permite al consumidor encontrar los productos en una forma mucho más fácil que en las aplicaciones actuales en donde debe escribirse el nombre del producto tal como se encuentra registrado en el ANMAT, así como un diferencial versus las listas en Excel.

Adicionalmente, la funcionalidad de ofrecer opciones de productos aptos ante la existencia de un producto con algún ingrediente que el consumidor no puede ingerir es otro diferencial versus la competencia.

Cabe mencionar que versus la competencia potencial en cuanto a las funcionalidades de la aplicación el único diferencial es la oferta de opciones de productos aptos.

Dentro de los factores negativos se encuentra principalmente el valor de la marca asociado a la Asociación Celiaca Argentina la cual tiene su propia aplicación. En pos de neutralizar estos efectos se busca un precio diferencial y mayores

funcionalidades que permitan competir. Considerando estos aspectos se considera que la rivalidad entre los competidores es media.

Como conclusión de la fuerza de los competidores “Free TACC” tiene como puntos a favor que ofrece una oferta diferenciada en cuanto a las funcionalidades a un precio más barato que el de la competencia directa, y como puntos negativos que si el consumidor lo desea puede seguir utilizando opciones gratuitas como son la lectura del etiquetado. En conclusión puede considerarse que el grado de rivalidad entre los competidores actuales es medio, dado que las funcionalidades diferenciales de “Free TACC” ayudan a neutralizar el valor de la marca de la principal competencia actual. En relación a los competidores indirectos es el grado de rivalidad es baja dado que si bien los sustitutos son gratuitos no ofrecen funcionalidades competitivas.

Finalmente, en caso de efectuarse el ingreso de los competidores potenciales la rivalidad sería alta dado que las funcionalidades entre dichas aplicaciones son parecidas. De modo de neutralizar esto se espera contar con alianzas estratégicas desarrolladas con proveedores locales de forma de ofrecer una mejor calidad de información.

## **2. Poder de negociación de los proveedores**

Dado que lo que se está desarrollando es una aplicación para celular uno de los principales proveedores son los programadores necesarios para construir la misma. En este caso su poder de negociación es medio dado que si bien hay gran cantidad de programadores es una profesión que actualmente tiene mucha demanda por lo que se necesita ofrecer una oferta salarial competitiva.

El otro grupo de proveedores son los dueños de la información a ser comunicada en el sitio, en el caso del ANMAT las listas son gratuitas y su distribución es obligatoria por lo que no existe un poder de negociación. En el caso de la información de productos sustitutos es provista por proveedores de distinta envergadura, considerando que la dependencia de “Free TACC” en este caso es

alta porque se requiere de dicha información como ventaja competitiva el poder de negociación es alto.

Considerando el análisis de la fuerza de los proveedores puede resumirse de la siguiente forma, como puntos a favor o neutrales se encuentra la oferta de programadores siempre que se pueda brindar un salario competitivo, y como factores negativos la dependencia de la información de productos sustitutos para lograr la ventaja competitiva. Para este caso se realizarán alianzas estratégicas o acuerdos comerciales que permitan reducir este impacto.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo en relación a los programadores y medio en lo que respecta a la dependencia de información de productos sustitutos.

### **3. Amenaza de productos sustitutos**

El principal sustituto a las aplicaciones actuales son las listas de productos aptos provistas por el ANMAT, así como el etiquetado de los productos obligatorio por ley en donde se detallan los ingredientes. Si bien estas formas de detección de ingredientes no aptos para el consumo cubren la necesidad de consumir solo productos seguros para la dieta, derivan en varias dificultades que “Free TACC” busca cubrir como ser: lectura complicada de etiquetas, con letras pequeñas que no son legibles, ubicadas en lugares poco fáciles de maniobrar del producto, y que derivan en mucho tiempo para el usuario.

Analizando la fuerza de los sustitutos se puede considerar como puntos a favor que son gratuitas, y como puntos negativos que no cubren la necesidad que busca satisfacer “Free TACC”, facilitando la compra y ofreciendo opciones de productos aptos. En conclusión, la amenaza de los productos sustitutos es baja.

### **4. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes se encuentran atomizados y actualmente el proceso de compra de alimentos aptos es complejo para ellos. No tienen poder de negociación, sino que se limitan a elegir entre las opciones actualmente existentes en el mercado. Considerando esto se establece que su poder es bajo.

## 5. Amenaza de nuevos competidores

Las amenazas de nuevos participantes son altas considerando principalmente dos factores, la tecnología es accesible y fácil de copiar, y existen competidores potenciales en el exterior que ofrecen soluciones similares. Adicionalmente a esto las barreras de entrada son bajas considerando que el costo del desarrollo de una aplicación de este tipo no requiere una gran inversión inicial, y el mantenimiento de la estructura administrativa que da soporte es relativamente chico.

Debido a estos factores se necesitan desarrollar barreras que protejan el modelo de negocio, tales como acuerdos con empresas que ofrezcan productos aptos y desarrollar a futuro el canal de e-commerce.

Como puntos a favor está el ser el pionero en el desarrollo de una solución con lectura de código de barra en el mercado argentino, por lo que se tendría un grupo de clientes que, de ser fidelizados, no encontrarían motivos para migrar a un producto similar. Otro punto a favor son los acuerdos estratégicos con empresas para ofrecer productos aptos como opción.

Dentro de los puntos negativos se encuentra que es fácil de copiar y la baja inversión requerida. En conclusión, en lo que respecta a nuevos competidores la amenaza de ingreso es alta razón por la cual deberán realizarse alianzas estratégicas que permitan limitar el poder de los nuevos ingresantes.

Para resumir el análisis de las 5 fuerzas fue utilizada la escala de Likert utilizando 3 parámetros: alto, medio y bajo en base al poder de cada una de las fuerzas. Los resultados se incluyen a continuación:

Fuerza	Escala de Likert
Rivalidad entre competidores	medio
Poder de negociación de los proveedores	medio-bajo
Amenaza de productos sustitutos	Bajo
Poder de negociación de los clientes	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Alto

Como conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter la industria no es altamente atractiva, pero de desarrollarse las alianzas necesarias, así como explotando el diferencial provisto por las funcionalidades en la aplicación se considera que existe una oportunidad de negocio viable.

### **Análisis de la industria proyectado (Porter)**

Dado que el plan de negocios presenta un horizonte a mediano plazo (5 años) se adjunta el análisis proyectado de la industria a través del análisis actualizado de la escala de Likert considerando los siguientes factores que se espera que hayan ocurrido en este factor de tiempo:

- Ingreso de competidores tanto porque se copió la aplicación como por el ingreso al país de los competidores del extranjero
- Mayor poder de negociación de los compradores al existir más opciones en el mercado
- Una posición diferenciadora en cantidad de clientes activos de “Free TACC” versus la competencia por ser el primero en el mercado que ingreso con las funcionalidades actuales, con relaciones y alianzas construidas en este periodo.

Fuerza	Escala de Likert
Rivalidad entre competidores	Alto
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Bajo
Poder de negociación de los clientes	Alto
Amenaza de nuevos competidores	Bajo

En conclusión, se espera la siguiente evolución de las fuerzas competitivas generado principalmente por un mayor poder de negociación de los compradores al existir más opciones en el mercado, en donde los competidores tienen una mayor rivalidad y competencia y donde cae la posibilidad de nuevos participantes por ya estar más estable el mercado.

Fuerza	Momento 0	Momento T+5
Rivalidad entre competidores	medio	Alto
Poder de negociación de los proveedores	medio-bajo	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	bajo	Bajo
Poder de negociación de los clientes	bajo	Alto
Amenaza de nuevos competidores	alto	Bajo

## Análisis FODA

Esta herramienta fue incluida como parte del análisis en el diseño de la estrategia, para entender posibles barreras de entrada a ser creadas al menos durante los primeros años del proyecto. (Harvard Business Review, 2015):

### Fortalezas

- Primeros en el mercado argentino en desarrollar una solución a través de la lectura del código de barras del producto (4)
- Oferta de opciones de productos aptos similares ante la existencia de un producto que contiene un ingrediente con TACC (3)

### Debilidades

- Dependencia de actualización de base de datos de los productos por los organismos públicos o proveedores (-2)
- Al ser una empresa nueva no es conocida por lo que hay que desarrollar la necesidad y clientes (-1)

### Oportunidades

- Nuevas regulaciones que obligan a las empresas a detallar los ingredientes de los productos (3)
- Mayor conocimiento en la sociedad de las enfermedades generadas por alergias a alimentos (2)
- En Argentina hay organismos que regulan los alimentos de venta al público y tienen bases de datos de estos (4)
- Industria alimentaria en crecimiento (3)
- Situación macro favorece el desarrollo local, debido a situación del tipo de cambio (3)
- Hábitos de consumo tendientes a usar app para prevenir salud / enfermedades (4)

## Amenazas

- Existen desarrollos de este tipo en el exterior, principalmente en España, por lo que las barreras de ingreso son bajas (-4).
- Tecnología conocida y fácil de copiar por otros (-4)
- Baja inversión para el desarrollo de la aplicación (-3)
- Existe una aplicación de la Asociación de Celíacos que tiene una base de clientes que de desarrollar / copiar la innovación tecnológica podría afectar el nivel de clientes (-4)

En base este análisis la matriz FODA y considerando los resultados de los cuadrantes se debería tomar una estrategia de expansión o en este caso el de desarrollar el nuevo negocio.

	Fuerte	Débil
Positivo	Expansión	Reposicionamiento
Negativo	Diversificación	Liquidación

Como conclusión del análisis realizado se determinó que existen en el mercado actual oportunidades que permiten a “Free TACC” su desembarco en el mercado, haciendo foco en las fortalezas generadas por la innovación del producto de forma de poder hacer frente a las amenazas que derivan de la copia potencial del producto o la existencia de nuevos competidores. Si bien “Free TACC” tiene debilidades propias como la necesidad de hacerse conocido consideramos que las mismas pueden ser mitigadas con una adecuada estrategia de marketing al momento de ingresar al mercado.

## Mercado Objetivo

A los fines de determinar el mercado objetivo lo primero que se realizó es una determinación de la cantidad de celíacos existentes en la Argentina. Dado que se trata de una aplicación Mobile no fue necesario realizar una estratificación por provincias.

Según datos publicados por la Asociación Celiaca Argentina (Asociación Celiaca Argentina, 2018) 1 de cada 100 habitantes puede ser celíaco. Considerando la estimación de población para el 2018 de Latin Focus (Focus Economics, 2018) Argentina posee 44.6 millones de habitantes en el 2018, y se estima que existen aproximadamente 445.700 celíacos dentro de ellos.

Otro factor importante al momento de estratificar el mercado objetivo fue el poder adquisitivo del mismo, para lo cual se consideró la pirámide salarial a valores de 2018 (iProfesional, 2018), en donde el 50% de la población está incluida en los estratos ABC1-C2 y C3, es decir son clase media o superior.

Continuando en esta línea se definió la canasta básica alimentaria para 1 celíaco, considerando que los productos consumidos por las personas que poseen esta enfermedad son más caros que los de una persona sin estas restricciones. Según datos de la Defensoría del Pueblo de Córdoba la canasta básica mensual para una persona en septiembre 2018 ascendía a ARS 3.749,87 (Instituto de Estadísticas Defensor del Pueblo de la Provincia de Córdoba, 2018), un 42,66% más que el correspondiente a una persona sin esta enfermedad. Tomando un valor promedio del dólar de 40 el gasto ascendía a una canasta básica anual de USD 1.125. Cabe mencionar que esto representa el costo mínimo dado que se espera que los estratos sociales más altos consuman un monto mayor. En base a lo construido se pudo determinar que el mercado mínimo del negocio de comercialización de productos para celíacos es de USD 251M.

Mercado: 445.000 celíacos \* 0,50 población \* USD 1.125 = USD 251M

Más allá del valor del mercado total al cual hemos arribado para determinar el mercado objetivo de “Free TACC” se realizó una encuesta en donde fue consultado el porcentaje de consumidores que estarían dispuestos a pagar por el uso de la aplicación, en donde fue determinado que el 30% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por las funcionalidades provistas por la aplicación.

Considerando la cantidad de celíacos estamos hablando de un mercado objetivo de 67.593 en el año 2019, año en el cual está previsto lanzar la aplicación. De este total se espera poder capitalizar como clientes de “FreeTACC” el 7% el 1 año llegando a un share del 15% en el año 5.

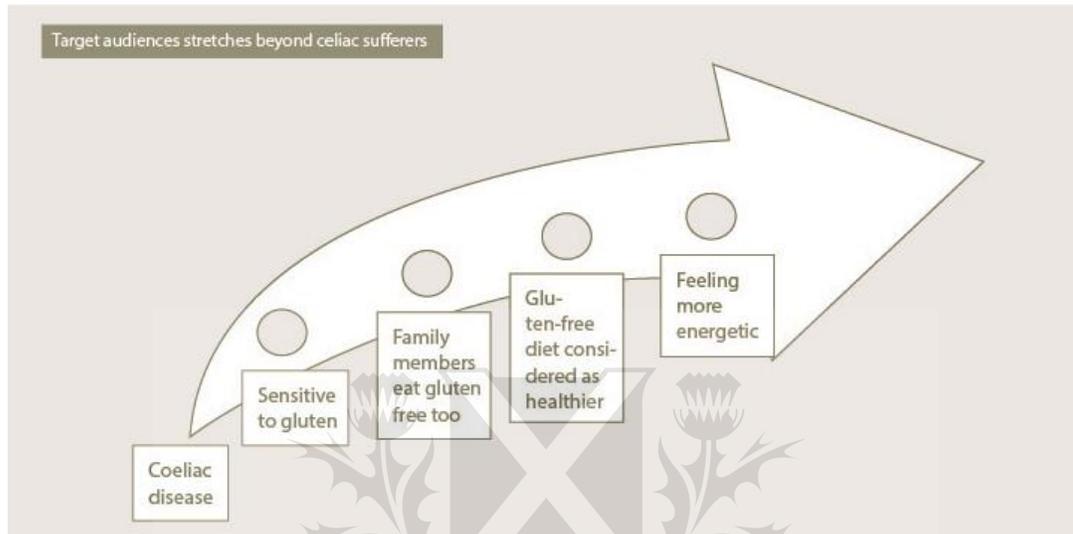
### **Segmento de mercado y perfil de los clientes**

Considerando que la celiacía es una enfermedad la primer gran distribución del mercado es entre quienes se encuentran diagnosticados o no con esta intolerancia. En base a las restricciones alimentarias que deben llevar se puede considerar otro grupo dentro de sus familiares directos que viven en un mismo hogar. Finalmente, existe hoy una tendencia llamada “Free From” por la cual existen personas que deciden dejar de comer determinados alimentos, como ser: lactosa, gluten, etc.

Universidad de  
**San Andrés**

Un estudio de Euromonitor (Ingemar Hedin, 2016) sobre el movimiento libre de gluten considera que hay 5 grupos dentro de los consumidores de productos sin TACC, según puede ilustrarse en la imagen adjunta:

Figura 9: Grupos de consumidores de productos sin TACC



Fuente: Ingemar Hedin

A los fines de este trabajo estaremos agrupando el mercado en cuatro grandes grupos considerando las tendencias arriba mencionadas:

- Celíacos: Hombres o Mujeres ABC1 o C2/3 diagnosticados con celiaquía. Consumen productos aptos para su enfermedad y buscan proactivamente diferentes productos y alternativas para mantener una dieta variada. En 2019 se estiman en 451.000 personas en Argentina
- Familiares: Hombres o Mujeres ABC1 o C2/3 que viven en el mismo hogar que un celíaco diagnosticado. Como consecuencia de esto y considerando las restricciones en la dieta y de contacto con alimentos llevan o consumen productos para celíacos o aptos.
- Celíacos por adopción: Hombres o Mujeres ABC1 o C2/3 que deciden no consumir alimentos con TACC por algún tipo de preferencia alimentaria y debido a las tendencias de reducir el consumo de harinas.

- Consumidores TACC: Hombres o Mujeres ABC1 o C2/3 que consumen habitualmente productos con distintos tipos de harinas.

En lo que respecta al mercado objetivo de “Free TACC” los celíacos y familiares son el grupo primario, mientras que los celíacos por adopción son el grupo secundario de clientes target.

## Mapa de Empatía

Para poder entender el perfil de los clientes se realizó un mapa de empatía (Gibbons, 2018) en base a la realización de entrevistas a dos personas, cuyos resultados pueden resumirse de la siguiente forma:

### ¿Qué piensa y siente?

Los años previos a que fuera diagnosticada con celiaquía implicaron varias visitas al médico por distintas molestias, y diagnóstico fallidos de gastritis constantes. No quiere volver a sentirse mal, por lo que la alimentación es un factor fundamental para ella. Cada salida o comida fuera de su casa le genera preocupación dado que no sabe si va a ingerir productos aptos y el encontrar sustitutos a aquellos alimentos que no puede ingerir no siempre le resulta una tarea fácil.

### ¿Qué ve?

Que los productos aptos tienen una oferta limitada, sobre todo en el interior del país o cuando realiza compras en tiendas no especializadas. Que se le dificulta el acceso a productos aptos, porque no siempre se consiguen y que hay ocasiones en donde se le dificulta conseguir productos alternativos.

### ¿Qué oye?

Que los productos aptos tienen una oferta limitada y que no hay mucha variedad, sobre todo en el interior del país, y que el costo de los alimentos sin TACC es más costoso que los alimentos que contienen estos ingredientes. Su médico, así como las personas que tienen esta enfermedad, y publicaciones que puede leer le dicen que la única forma de prevención es evitar el consumo de estos alimentos.

### ¿Qué piensa y siente?

Piensa que cuidarse es algo importante para ella dado que cuando se aleja de su dieta y come alimentos que no son aptos no se siente bien, y tiene recaídas. Por este motivo le preocupa no poder seguir su dieta y se enoja cuando no puede encontrar sustitutos para aquellos productos que solía comer antes de ser diagnosticada.

### ¿Qué dice y hace?

Limita el consumo de alimentos en eventos públicos, o en reuniones familiares o con amigos para evitar la contaminación cruzada, para lo cual se lleva su propia comida siempre que tiene oportunidad de forma de poder mantener una vida social activa.

Utiliza todo evento para celíacos, o ferias especializadas para comprar alimentos aptos que no siempre suele conseguir en los locales que frecuenta.

### Motivaciones

La motiva cuidar su salud eliminando el consumo de productos no aptos, pero encontrando alternativas que le permitan tener una dieta variada.

Busca activamente incrementar las opciones en su dieta, incorporando nuevos productos, para lograr tener las mismas opciones que tenía cuando aún consumía gluten.

### Frustraciones

La frustra enfermarse o consumir alimentos que contengan ingredientes que le hacen mal, ya sea por contaminación cruzada o por haber omitido ver alguna lista de ingredientes.

Se le dificulta hacerse de información, y cuando la consigue es difícil de manipular o le insume demasiado tiempo.

Como conclusión de este análisis se puede concluir que la persona que sufre de celiaca busca eliminar de su dieta todo ingrediente / producto que no sea apto para

el consumo, busca cuidar su salud y encontrar distintas alternativas al consumo de alimentos de forma de seguir teniendo una dieta variada. En la sección de Anexos se adjunta el resumen del Mapa de Empatía.

### **Valoración del cliente target**

De la encuesta realizada se pudo determinar que el público objetivo o cliente target valora en los productos libres de gluten principalmente tres grupos de ítems: que el mismo sea apto para el consumo, su precio y su sabor.

Dentro de estos el que mayor peso posee es que el mismo sea apto, es por esto por lo que la funcionalidad de escanear el código de barras es uno de los puntos importantes del desarrollo de la aplicación dado que permite al consumidor conocer las características del producto.

En cuanto al servicio lo que el cliente target principalmente valora es contar con un asesoramiento que le permita entender que opciones de consumo de productos posee, alternativas a las que ya conoce y la cercanía con el punto de compra. Este último punto es importante dado que en la actualidad las opciones son limitadas y de difícil acceso dado que muchos de los productos se consiguen en tiendas especializadas.

En conclusión “Free TACC” viene a satisfacer las necesidades de información respecto a las características de los productos y asesoramiento sobre los mismos, información que hoy en día no es amigable de conocer para el consumidor.

### **Comportamiento de compra**

A los fines de entender el comportamiento del consumidor fueron analizados los 4 pasos por los que transita el mismo al realizar una compra (Begoña Gonzalez, 2018):

Fase 1 - necesidad y atención: Como menciona el autor en esta etapa el consumidor busca satisfacer una necesidad de la cual es consciente, está interesado en un tema o bien tiene un problema. En el caso de los consumidores que utilizarán la aplicación de “Free TACC” es el encontrarse diagnosticado con celiaquía o bien desear consumir productos libres de gluten, ante esta situación se encuentran en la

necesidad de encontrar una solución para buscar alimentos con estas características.

Fase 2 - consideración: En esta etapa dado que el consumidor es consciente de la necesidad que tiene inicia el proceso de búsqueda de información para satisfacer la misma. Este proceso busca darle las herramientas para entender que opciones y alternativas existen disponibles. En la actualidad los clientes target buscan cubrir esta fase a través de la lectura de información en foros, la información provista por el ANMAT, las organizaciones para celíacos e información que pueden brindar ferias especializadas, así como otras personas con la misma enfermedad.

Fase 3 - decisión: En esta fase el consumidor conoce las opciones disponibles en el mercado, y se encuentra apto para decidir la opción que más satisface su necesidad. Esta etapa determina la respuesta a cuál es la mejor opción de lo existente hoy en el mercado. En lo que respecta al consumo de productos libres de gluten esta opción casi siempre se lleva a cabo de encontrarse los productos que fueron analizados en la etapa anterior dentro del rango de precios esperados. Considerando que se trata de un producto que tiene una conexión grande con la salud la elasticidad ante el precio depende sobre todo del tipo de producto a comprar, y la capacidad o no de cubrirlo con otro tipo de alimento.

Fase 4 - reconocimiento: En esta etapa el cliente reconoce cual es la opción que más lo satisface y procede a efectuar su compra. En lo que respecta a “Free TACC” el proceso posterior a este momento será el decisivo dado que el cliente evaluará si las opciones brindadas como alternativas por la aplicación cubrieron o no sus necesidades.

### **Canal de distribución**

En la actualidad el cliente target busca comprar los productos libres de gluten de la siguiente forma:

- Tiendas o supermercados especializados, los mismos se encuentran principalmente en CABA y zona norte, razón por la cual hay una demanda de este tipo de productos insatisfecha de personas del interior del país.

- Ferias especializadas (Ej.: ExpoCeliacos). En estas ferias es común encontrar personas que viajaron y buscan abastecerse de productos que no consiguen en sus provincias.
- Compra online.

Por otro lado, debe entenderse también el canal de compra, como el canal de información por el cual estos consumidores satisfacen la necesidad de entender cuáles son las opciones disponibles en el mercado de productos sin TACC. Para esto en la actualidad se utilizan:

- Información gratuita provista por el ANMAT en listados Excel. Dicha información no es de fácil lectura.
- Catálogos provistos por la Asociación Celiaca Argentina tanto en formato en papel como en la aplicación Mobile. Estos formatos son pagos.
- Información brindada en exposiciones
- Información brindada en foros de Facebook, etc.

“Free TACC” busca en sus primeras fases cubrir las necesidades de información y en las siguientes ser un canal adicional de compra facilitando la conexión del consumidor y el punto de venta.

### **Estimación de la demanda**

Para la estimación de la demanda fue realizada una encuesta en donde se consultó si estarían dispuestos a pagar por el uso de la aplicación de “Free TACC” tanto como canal de información, funcionalidad que estará siendo brindada en la etapa 1, así como canal de compra, funcionalidad vigente desde la etapa 3. De la encuesta realizada el 30% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a pagar por la aplicación. Esto indica un mercado objetivo de 67.593 clientes para el primer año (2019), de los cuales se espera poder capturar un 7%.

### III. Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva

#### Propuesta de valor del negocio

A los fines de analizar la propuesta de valor de “Free TACC” fue utilizada la herramienta del “Value Proposition Canvas” (Van Der Pijl , 2018) para poder entender al cliente en el cual estamos haciendo foco, sus necesidades y determinar así la propuesta de valor con la cual “Free TACC” va a ingresar al mercado.

Considerando la perspectiva del cliente, los clientes target deben:

- Tareas por realizar: consumir productos aptos a precios que puedan pagar, que sean accesibles desde la cercanía entre donde se encuentra el consumidor y el punto de venta. Deben ser fáciles de localizar, tener opciones para el consumo, y deben ser ricos de sabor.
- Ganancias: El sabor, que sean lo más parecidos a los productos que consumían con anterioridad a ser diagnosticados, que permitan contar con una variedad de alternativas. Adicionalmente, la compra debe ser ágil minimizando el tiempo en góndola y de lectura de etiquetas o listas previas de productos.
- Pérdidas: Mayor costo, normalmente no es tan fácil de encontrar opciones, no siempre se pueden leer las etiquetas y muchas otras los productos no tienen en logo de ser aptos. El consumo de un ingrediente no apto puede generar recaídas.

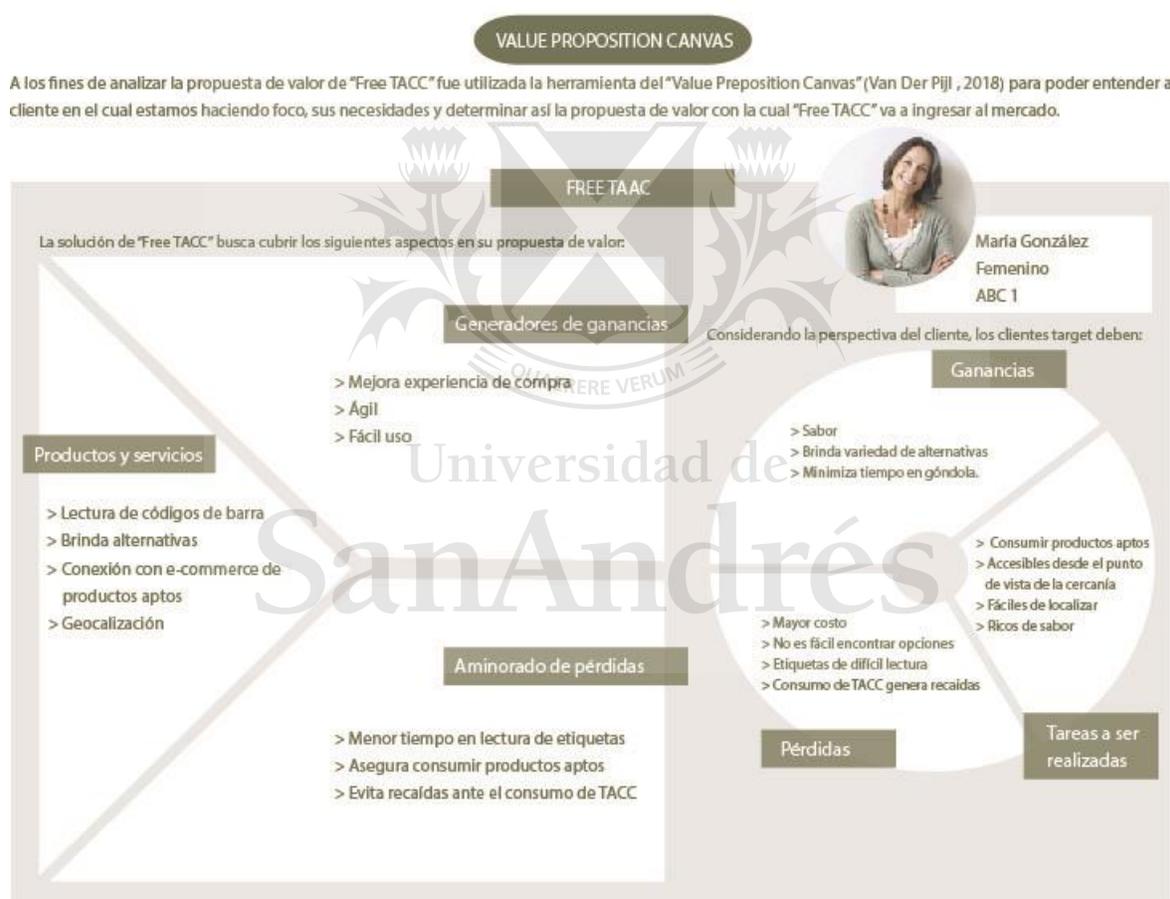
La solución de “Free TACC” busca cubrir los siguientes aspectos en su propuesta de valor:

- Productos y servicios: Aplicación *Mobile* que busca a través de la lectura del código de barras indicar si un producto es apto o no, y ante la negativa proporcionar alternativas. En las siguientes etapas hace una conexión con el *e-commerce* de las tiendas, y a través de la geocalización indica la tienda más cercana en donde se encuentra disponible el producto.

- Generadores de ganancia: Mejora la experiencia de compra a través de brindar opciones de productos, es ágil y de fácil uso.
- Aminorado de perdidas: disminuye el tiempo insumido en las lecturas de etiquetas, asegura consumir productos aptos evitando errores que puedan derivar en consumir productos inadecuados.

A continuación, se adjunta a modo de resumen el *Value Proposition Canvas*:

Figura 10: *Value Proposition Canvas*



Fuente: desarrollo propio

## Ventajas competitivas

Considerando que la competencia hoy son las listas de productos aptos o etiquetado, o aplicaciones que solo proporcionan la misma información que dichas listas del ANMAT, se busca ingresar al mercado a través de una estrategia de

diferenciación basada en los atributos de la aplicación: ágil, facilitador de la experiencia de compra, innovador en el mercado a través de la lectura del código de barra del producto.

Para poder mantener la estrategia de diferenciación al menos en la etapa inicial se busca generar acuerdos comerciales por los primeros 2 años

Considerando esto pueden definirse las siguientes tres ventajas competitivas de la aplicación “Free TACC”

### **Innovación y experiencia de uso en la aplicación Mobile**

Uno de los puntos claves en el desarrollo de “Free TACC” es la innovación en las funcionalidades de la aplicación y la experiencia de uso del cliente, dado que se busca que estos puntos sean un diferenciador versus las aplicaciones existentes en la actualidad.

En lo que respecta a innovación la misma se efectuará lanzando distintas versiones con nuevas funcionalidades a lo largo de las distintas etapas de la vida del producto. En cuanto a la experiencia de uso estará relacionado tanto por el funcionamiento de la aplicación al momento de encontrarse en las tiendas, siendo de fácil comprensión, ágil y rápida, así como también en otras funcionalidades existentes tales como las recetas, que permitirán conocer y aplicar a la dieta nuevos productos.

### **Desarrollo de la marca “Free TACC”**

En lo que respecta a este punto, serán utilizadas distintas estrategias de *branding* para poder desarrollar la recordación de la marca de un cliente en particular o un grupo de ellos, en los primeros puestos, es decir el llamado *top of mind* (Guiu, 2018). Para esto se utilizarán herramientas tendientes a crear emociones y despertar el lado sensitivo del consumidor, adicional a los puntos racionales que conllevan las funcionalidades técnicas de la aplicación. La ubicación de la marca “Free TACC” como *top of mind* dará soporte a la estrategia de precios, dado que se estará pagando un costo versus opciones que hoy son gratuitas, considerando las prestaciones adicionales que brinda la aplicación.

## Acuerdos comerciales

Como se ha mencionado anteriormente, la tecnología es conocida y de fácil acceso por lo que la aplicación de “Free TACC” podía ser factible de copia. Como herramienta para evitar esto se realizarán acuerdos comerciales, tanto con marcas para celíacos las cuales promocionarán los productos en la aplicación y brindarán información para el motor de búsqueda que brinda opciones, sino también con referentes y especialistas que incluirán recetas en el perfil de la aplicación y en el Instagram.

## Canvas

A los fines de poder resumir los puntos claves del emprendimiento de “Free TACC” fue utilizada la herramienta del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) la cual incluye lo siguiente:

### Key Partnership

Como acelerador de la estrategia de “Free TACC” y en busca de hacer conocida la aplicación a más usuarios se busca poder generar relaciones con los siguientes grupos influenciadores:

- Organizaciones para celíacos / Gobiernos

Actualmente tanto asociaciones como algunos Gobiernos provinciales están empezando a desarrollar aplicaciones con el listado de ANMAT, pero los mismos son la transcripción de las listas en Excel.

Una alianza podría permitir otorgarles nuevas funcionalidades a sus usuarios y que sirva para referir clientes.

- Distribuidoras

Al tener la relación con muchos proveedores de productos aptos pueden proporcionar los contactos para generar la fuente de datos necesaria para ofrecer sustitutos a los productos que al leer el código de barra figuren como no aptos

- ANMAT

Proporciona fuente de información, al ser el organismo que regula los productos comercializados en el país. Brinda el detalle de los productos que son aptos o no y proporciona la lista de productos.

Construir relaciones con estos grupos permitirá también colaborar con la imagen de “Free TACC” de fuente confiable de información.

### Key Activities

Dentro de las actividades claves a ser desarrolladas por “Free TACC” se encuentran principalmente el mantenimiento del catálogo de productos, entendido por las actualizaciones de las listas provistas por el ANMAT, así como de los distintos productos que existen como opciones. Considerando que las restricciones alimentarias tienen aparejada una condición de intolerancia a ciertos ingredientes mantener información actualizada y confiable es uno de los principales puntos críticos en el negocio.

Por otro lado, otra de las actividades principales será el plan de marketing a ser realizado tendiente a promocionar la aplicación, para lograr no solo que los clientes descarguen “Free TACC” en sus celulares, sino que sean usuarios activos y perdurables en el tiempo. De este punto se desprende otro de los factores claves que es el desarrollo de la aplicación, el cual deberá ir actualizándose en base al *feedback* recibido de forma de garantizar estar brindando un servicio que resulte atractivo para los clientes target.

### Key Resources

Dentro de los recursos claves se encuentra por un lado la plataforma en donde se desarrollará la aplicación *Mobile*, dado que debe garantizarse un adecuado funcionamiento de esta, con actualizaciones recurrentes y una pronta respuesta a los *feedback* de los consumidores. Por otro lado, otro de los recursos claves también mencionados dentro de las ventajas competitivas serán los acuerdos comerciales, los cuales permitirán tener un catálogo actualizado de opciones y brindar publicidad

sobre nuevos productos. Estos acuerdos comerciales también serán utilizados en la sección de recetas para patrocinar nuevos productos aptos.

### Value Proposition

La propuesta de valor de “Free TACC” está orientada en dos focos de cara al cliente target, que es brindar información confiable que le permita conocer que productos son aptos y cuáles no, y contar con opciones ante la existencia de un producto que no puede consumir. De cara a las empresas la aplicación le generará un canal de venta adicional, como la publicidad de los productos que comercializan, pudiendo tanto efectuar lanzamiento de nuevos productos por medio de la aplicación como dar a conocer productos al consumidor.

### Customer Relationship

La relación con los clientes será tanto por el uso de redes sociales en donde se podrá interactuar con ellos a través de publicación de nuevas recetas y productos que tendrán un link a la aplicación, y mediante el uso de la funcionalidad de feedback en donde los usuarios podrán indicar que cambios o sugerencias tienen respecto de las funcionalidades de “Free TACC”.

Toda la relación con los clientes se basará en la premisa de generar un vínculo de confianza, a través de brindar información de calidad en tiempo. Dado que la celiaquía es una enfermedad es importante generar una relación con los clientes basado en la exactitud de los datos que se entregan. Para esto se estará presente en ferias especializadas con stand de la marca.

Adicionalmente, de cara a las empresas proveedoras de información se busca generar una relación que permita una situación de ganar – ganar en donde ellos brinden información útil para los usuarios, y “Free TACC” les proporcione una plataforma apta para comercializar y promocionar sus productos.

### Channels

Dado que se trata de una aplicación Mobile el canal de venta son las tiendas de iOS y Android para aplicaciones. Adicionalmente se utilizará la modalidad de linkeo a los

*e-commerce* desde Instagram una vez que se llegue a la etapa de venta de productos.

### Customer Segments

Los segmentos de clientes estarán basados en aquellas personas que poseen celiacía, y sus familiares directos. Existe un grupo secundario de clientes que incluye a aquellas personas que deciden llevar una dieta libre de gluten.

Si bien los ingresos son marginales en la etapa de la aplicación en la cual se enfoca el presente, existe un grupo de clientes adicionales referidos a los proveedores de productos aptos que estarán a futuro comercializando los mismos por la aplicación.

### Cost Structure

En lo que respecta a los costos los mismos se concentran principalmente en el desarrollo y mantenimiento de la aplicación. Para dicho mantenimiento existirá una estructura de desarrolladores de la empresa. El otro costo importante para la compañía será el marketing dado que debe promoverse la aplicación no solo para generar clientes sino para mantenerlos activos.

### Revenue Streams

Los ingresos están basados principalmente en el costo de suscripción de la aplicación, existiendo en una primera etapa ingresos marginales por publicidad.

## IV. Go to Market Plan

### Estrategia de entrada al Mercado

La primera etapa será la de construir la expectativa en los clientes antes del lanzamiento formal de “Free TACC” para esto serán utilizadas las siguientes herramientas (Fraile, 2018):

- Creación de una “*landing page*” la cual tendrá como objetivo dar a conocer las funcionalidades principales de la aplicación. En esta etapa las personas podrán dejar sus datos para ser notificados de la fecha de lanzamiento de la aplicación. Esta *landing page* tendrá asociado un perfil de Facebook y uno de Instagram en donde se compartirán videos cortos e imágenes visuales de la aplicación funcionando de forma de mostrar cómo será el proceso de compra al usar la aplicación de “Free TACC” y mostrando las principales ventajas de esta.
- Incorporación de *Feedback* de usuarios: dado que la *landing page* será lanzada mientras la aplicación se encuentra en producción esta funcionalidad permitirá incorporar algunas de las recomendaciones de los usuarios y tenerlos como *feedback* para las siguientes etapas de la herramienta.
- Notas de prelanzamiento: Las mismas serán utilizadas en páginas especializadas y en algunos blogs.

Una vez pasada la fecha del lanzamiento de la aplicación se pondrá en funcionamiento una estrategia de marketing basada principalmente en dar respuesta al *feedback* obtenido de la aplicación, usando los *analytics* provistos por la misma aplicación para entender el usuario y como se está comportando. Una de las principales herramientas de retención será la de los lanzamientos constantes y novedades de las distintas etapas de forma de continuar construyendo interés.

### Marketing mix

A los fines de analizar el marketing mix aplicaremos el análisis de las 4P’s de Philip Kotler (Kotler, 2003):

## Producto

Como se ha mencionado anteriormente, el producto es una aplicación Mobile que posee funcionalidades que versus lo existe en el mercado presenta características innovadoras, que permitirán diferenciarlas de las actuales.

El logo de la marca fue creado en base a un juego de palabras que permiten asociar claramente el objetivo de la aplicación. Adicionalmente se estableció un “look and feel” con colores que generen tranquilidad y transmitan a través de un diseño gráfico de alta calidad la sensación de ser un producto de una gama superior por el cual se estará dispuesto a pagar un monto más alto versus las otras aplicaciones del mercado. La aplicación ofrece trabajar en toda la experiencia de compra, haciendo amigables no solo el proceso de la búsqueda del producto y alternativas, sino también ofreciendo luego nuevas recetas para mantener la cocina libre de gluten actualizada.

En los anexos se adjunta el logotipo de la marca, así como la visualización de la aplicación Mobile.

Adicionalmente, como parte del producto fue trabajo con la misma estética, y apuntando a generar las mismas sensaciones en el perfil de Instagram y de la página web. En los anexos pueden encontrarse ejemplos de las mismas.

## Precio

En lo que respecta al precio a los fines de determinar el mismo fueron considerados diferentes factores, tanto de la competencia, como el posicionamiento que se le quiere dar a la marca.

Al momento de la fijación de precios la aplicación de la Asociación Celiaca Argentina tiene un costo mensual de USD 3,75 (a una tasa de dólar de ARS 40), por lo cual se utilizó como parámetro este valor a los fines de determinar el valor para los primeros dos años de USD 4 mensual, este valor se incrementa a USD 4,99 con las nuevas funcionalidades a ser incorporadas. Se estableció una estrategia de descreme considerando que la calidad del producto es mayor a la de la

competencia, la innovación en las funcionalidades y considerando las barreras de entrada que se generan con los acuerdos comerciales.

### Canal

Considerando que se trata de la comercialización de una aplicación Mobile los canales de venta serán las tiendas virtuales de iOS y Android.

Existirá una opción tanto para ir a la descarga de la aplicación desde el Instagram, como medio de generar descargas.

### Promoción

El calendario de marketing estará basado en dos etapas, una previa al lanzamiento de la aplicación, tendiente a la creación de expectativa, en busca de la descarga de la aplicación por los clientes, y que a su vez será utilizada como producto mínimo viable (PMV), y un calendario recurrente, previsto principalmente para los dos primeros años. Para esta etapa fue creado un *landing page* y un perfil de Instagram que se retroalimentarán en base a los *review* obtenidos. Adicionalmente, se utilizarán medios de comunicación como publicaciones especializadas para promocionar el lanzamiento de la aplicación, junto a las herramientas de *Search AdWords*. Esta herramienta permite en base a un monto abonado figurar entre las respuestas ante consultas sobre celiacía, productos aptos, etc.

Una vez transitada la etapa de lanzamiento e ingreso al mercado se estableció la necesidad de contar con un calendario recurrente de marketing, basado en actividades puntuales en prensa, en blogs / revistas especializadas en donde se podrá obtener información de la aplicación y sus beneficios, así como en la participación en forma anual en la Feria Sin TACC la cual reúne personas que sufren esta enfermedad de todo el país.

En lo referente a campañas de marketing tradicional / digital se agrupo a los clientes en tres grandes grupos, a los fines de orientar las campañas puntuales:

- *All*: campañas dirigidas por igual a todos los clientes, buscan generar tráfico recurrente en la aplicación, y mantener activos a los clientes, de forma de que mantengan activa la suscripción.
- *Food Lovers*: tendiente a potenciar la sección de recetas con productos promocionados que colaboren a promocionar las funcionalidades de búsqueda de productos alternativos, así como a futuro los canales de *e-commerce* de los proveedores con los cuales se establecerán acuerdos estratégicos.
- Niños: Esto será utilizado solo en momentos puntuales promocionando actividades y productos que pueden consumir los chicos como opciones en una dieta libre de gluten.

En estos segmentos se trabajarán en conjunto con una agencia especializada contratada para este fin lo siguiente:

- En forma recurrente durante todo el año se trabajará publicitando la aplicación a través del Instagram / Facebook. Es estas plataformas se mostrarán avances de las recetas que serán publicadas en la aplicación, videos cortos del uso de la app, y avances de la comunidad celiaca. Esto tiene dos objetivos, por un lado, potenciar las nuevas descargas para incrementar la cantidad de clientes activos, y por otro lado mantener a los clientes actuales interesados y ávidos de novedades de forma de que sigan utilizando la aplicación. En la sección de anexos se incluye un ejemplo de estas campañas.
- La herramienta *Search AdWords*, como se mencionó anteriormente llevará a potenciales interesados en este tipo de dieta a la página web en donde podrán contar con información sobre la aplicación para su posterior descarga.
- Recetas patrocinadas: tienen dos fines, en primer lugar, hacer conocer nuevos productos referenciando a que el utilizar la herramienta permite estar al tanto de novedades referentes a lanzamientos de marcas aptas, y por otro servir como canal de comunicación para el *e-commerce*.

- Presencia en Ferias especializadas: en las mismas se busca hacer conocida la marca sobre todo en el interior del país, mantener presencia, disponibilizar el QR de descarga de la aplicación para que las tiendas puedan incluirlas, así como hacer *networking* con posibles nuevos proveedores especializados.
- Publicaciones: Se utilizarán paginas especializadas, blogs, *newsletter* en donde se contará con la presencia de *influencer* de la industria que contarán el uso de la aplicación y los beneficios de la misma.
- Campañas especializadas por eventos, ejemplo vacaciones de invierno.

En la sección de Anexos se incluye el Plan Anual de Marketing 2018-2020.

### *Customer Journey*

Fue determinado un *customer journey* con el fin de contar con un mapa visual de todas las interacciones con el cliente, y los elementos mediante los cual “Free TACC” se relaciona con ellos, buscando entender las experiencias, y si estas son positivas, negativas y cuales son críticas (Campos Torres, 2018).

En el proceso de ir a comprar un producto libre de gluten se identificó como punto crítico la ausencia de un producto conocido, dado que en ese momento salvo que el cliente se encuentre en una tienda especializada no tiene a quien consultar y no siempre logra encontrar otro producto o no los conoce. En ese momento inicia un proceso de búsqueda de alternativas a través de buscadores desde el celular que no siempre resultan en una opción favorable al menos en el tiempo insumido.

Teniendo en cuenta esto “Free TACC” busca modificar el proceso de compra a través de las siguientes etapas:

- Previa a la compra: se busca a través de herramientas pagas como el Search AdWords figurar como una opción ante búsquedas de productos sin gluten, o publicaciones relacionadas con la celiacía.

En este momento se direccionará a la persona hacia el perfil de Instagram en donde a través de las distintas publicaciones, videos cortos, vistas previas a recetas, se busca generar las descargas de la aplicación.

- Durante la compra: este proceso inicia en el supermercado como en cualquier día habitual para el cliente de “Free TACC” pero ante la ausencia del producto que se está buscando la persona ingresa a la aplicación de “Free TACC” y utiliza la misma para encontrar un producto alternativo, esto genera la primera interacción positiva. Una vez que encuentra la marca propuesta por la aplicación la sensación de satisfacción se va incrementando y llega a su punto máximo al poder disfrutar la comida que tenía planeada, dado que sabe que, sin el buscador de opciones, hubiera sido complejo.
- Post compra: Una vez que finalizo la compra a través de la aplicación se le solicitará la opción de calificar, y mediante la opción de *feedback* se buscará entender la retroalimentación de la herramienta. Una vez pasado el momento del uso la aplicación generara ventanas de promociones en donde indicará nuevas recetas o productos para que continúen generándose nuevas oportunidades de compra.

A continuación, se adjunta el resumen grafico que representa el *Customer Journey* arriba mencionado:

Figura 11: *Customer Journey*



Fuente: Desarrollo propio

## Estimación del *Customer Lifetime Value*, costo de adquisición y retención

### Costo de Adquisición

A los fines de determinar el costo de adquisición se consideró el promedio para Argentina de promocionar una aplicación Mobile por usuario estimado en USD 0,46 (chartboost, 2018). Considerando este costo fue construido el gasto en publicidad sumado al monto necesario para el manejo de redes sociales. De la publicidad realizada se espera obtener una conversión del 7% entre el momento 0 y 1, es decir inversión previa al lanzamiento y en el primer año. Desde el año 2 de la aplicación se espera que la conversión neta ascienda a un 4%, esto debido a que existen usuarios que dejaron de utilizar la aplicación y otros nuevos.

### Costo de Retención

El costo de retención puede entenderse como el neto entre el 7% y 4% antes mencionado, a un valor promedio de 0,46 USD. El mismo será invertido en publicidad para garantizar un continuo tráfico en la aplicación, y mantener activos a los usuarios existentes. A modo de ejemplo, serán utilizadas herramientas de pop up en la aplicación con promociones, nuevos productos, nuevas recetas, entre otros.

### Customer Lifetime Value

Esta herramienta (Lacort, 2018) fue utilizada para entender el valor que cada cliente aporta a la ganancia de la empresa en un determinado periodo de tiempo y en qué grupo de clientes se debería hacer foco.

Dado que el monto de la suscripción es fija cada cliente gasta durante el primer año USD 48, considerando el valor temporal del flujo de fondos se estima que en este transcurso de tiempo cada cliente aportará a "Free TACC" USD 275,64 considerando los aumentos de precios. Considerando el margen EBITDA promedio desde el año 2 (28,5%) se considera que cada cliente aporta USD 78,55, si a esto se le resta los USD 0,92 del costo de adquirirlos y mantenerlos el *customer lifetime value* asciende a USD 77,66.

## V. Equipo emprendedor

### Equipo

El equipo estará compuesto por 2 socios, uno con un perfil financiero y otro de sistemas. El puesto de CFO será ocupado por uno de los socios, y tendrá a su cargo las tareas de administración y finanzas, marketing y atención al cliente, tareas que realizará principalmente con proveedores externos.

El otro socio ocupará la posición de CTO/CEO y tendrá a su cargo el desarrollo de la aplicación y tendrá un equipo dentro de la organización conformado por los desarrolladores y QA.

En la actualidad ambos socios ocupan posiciones gerenciales en compañías internacionales y ocupan posiciones con impacto regional lo que les permite conocer y trabajar con consumidores de toda la región de Latinoamérica. El socio a cargo de la parte tecnológica ha emprendido anteriormente y ha desarrollado consultoría sobre desarrollos basados en lectura de códigos de barra y ha desarrollado aplicaciones *mobile* lo que le permite contar con la experiencia necesaria para el desarrollo de esta aplicación. Por otro lado, el futuro CFO tiene experiencia en proceso de búsqueda de capitales lo que será necesario en caso de seguir adelante en las siguientes etapas.

### Estructura societaria

Para el desarrollo del emprendimiento se efectuará una sociedad por acciones simplificadas en base a lo regulado por la Ley 27.349 de apoyo al capital emprendedor. Este tipo de sociedad permite lo siguiente (Castro Sammartino, 2018):

- Puede ser constituida por 1 o más personas físicas o jurídicas
- Pueden ser creadas por un instrumento público o privado con firmas certificadas bancariamente
- El capital social mínimo equivale a dos veces el salario mínimo vital y móvil
- Las resoluciones de los socios pueden ser adoptadas mediante reuniones si así lo establece el estatuto.

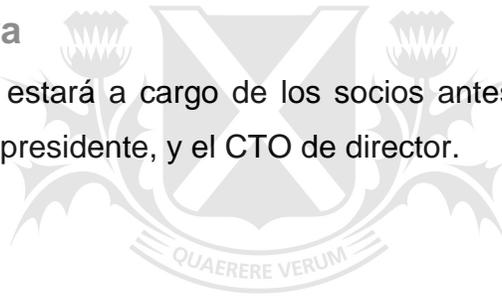
- Pueden llevar libros contables y societarios electrónicos

Uno de los principales motivos por los que se seleccionó este tipo societario, es que está pensado para facilitar los caminos a los emprendedores con las ventajas administrativas – legales arriba mencionada, pero adicionalmente, tiene ventajas significativas en temas impositivos. La Sociedad por Acciones Simplificadas pagan impuesto a las ganancias considerando lo siguiente (Mundo Empresarial, 2018):

- Para los ejercicios fiscales que se inicien desde el 01/01/2018 y hasta el 31/12/2019, resultará de aplicación una alícuota del 30%.
- Para los ejercicios fiscales que se inicien desde el 01/01/2020 resultará aplicable la alícuota del 25%.

### **Estructura directiva**

La estructura directiva estará a cargo de los socios antes mencionados, el CFO ocupará la posición de presidente, y el CTO de director.



Universidad de  
**San Andrés**

## **VI. Requerimientos de inversión y resultados económico – financieros esperados**

### **Contexto macro y micro**

Los aspectos económicos fueron descriptos dentro del análisis PESTL. Las perspectivas para la Argentina se ven influenciadas tanto por los acuerdos económicos con el FMI que busca proteger a la economía de las turbulencias del país, como de las fluctuaciones del tipo de cambio y de los impactos de la inflación.

Adicionalmente a esto, tanto en Argentina como en gran parte de Latinoamérica entre finales 2018 y 2019 habrá elecciones (<https://www.celag.org>, 2018), por lo que cualquier cambio de gobierno puede generar impactos tanto en las economías locales, regionales e impactos en acuerdos y tratados existentes.

Estos aspectos si bien generan turbulencia en el mercado interno, se consideran propicios para el desarrollo de “Free TACC” dado que generan una barrera a que aplicaciones que hoy funcionan en el exterior quieran ingresar al país, debido a la rentabilidad que podría generarles un flujo en dólares.

### **Proyección de variables claves del escenario macroeconómico**

Considerando los aspectos antes mencionados los flujos de fondos proyectados fueron realizados en dólares, considerando una tasa de cambio de ARS 40 por dólar para los costos en pesos. De esta forma no es necesario proyectar inflación ni para los ingresos ni para los costos.

### **Proyección del tamaño y *market share***

A los fines de determinar el tamaño de mercado fueron considerados la cantidad de celíacos existentes, estimada en el 1% de la población, sobre los datos de población proyectados por Latin Focus (Focus Economics, 2018). Una vez obtenidos los mismos se determinó el porcentaje de celíacos dentro del rango económico target, y aquellos dispuestos a pagar por la aplicación para luego calcular el *market share* objetivo. Para el año 2023 al no contar con dato proyectado de población, se estimó

un porcentaje de crecimiento de celíacos en base al promedio de los años anteriores.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Población en millones	44,6	45,1	45,6	46,1	46,6	
Población	44.570.000	45.062.000	45.561.000	46.065.000	46.574.000	
Celiacos	445.700	450.620	455.610	460.650	465.740	470.750
Crecimiento	1,0%	4.920	4.990	5.040	5.090	5.010
ABC1 - C2 C3	222.850	225.310	227.805	230.325	232.870	235.375
Dispuesto a pagar	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Mercado Objetivo	66.855	67.593	68.342	69.098	69.861	70.613
Target	6%	7%	9%	11%	13%	15%
<b>Cientes objetivo</b>	<b>4.011</b>	<b>4.732</b>	<b>6.151</b>	<b>7.601</b>	<b>9.082</b>	<b>10.592</b>

## Modelo de generación de beneficios

### Estimación de ingresos

Los ingresos están basados en un monto mensual por suscripción, a un valor de USD 4 mensual para los primeros dos años, y un valor de USD 4,99 mensual desde el tercer año en adelante. Los valores fueron determinados considerando la estrategia de precios explicada anteriormente.

Cientes objetivo	4.011	4.732	6.151	7.601	9.082	10.592
Costo Susrip	48	48	48	59,88	59,88	59,88
Revenue	192.542	227.112	295.235	455.131	543.826	634.241

Adicionalmente, desde el año 2021 se estima un ingreso por publicidad considerando los siguientes parámetros:

	2021	2022	2023
Horas activas en la aplicación anual por cliente	120	120	120
Avisos por hora	4	4	4
Rate del click	0,8%	0,8%	0,8%
Costo del click	0,4	0,4	0,4
Horas activas por total de clientes	912.087	1.089.832	1.271.025
Total de avisos (horas activas por avisos por hora)	3.648.348	4.359.326	5.084.100
Clicks	29.187	34.875	40.673
Ingresos por publicidad	11.675	13.950	16.269

En el cuadro resumen puede visualizarse el total de ingresos esperados hasta el año 2023:

	2019 FY	2020 FY	2021 FY	2022 FY	2023 FY
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>					
Publicidad	-	-	11.675	13.950	16.269
Suscripciones	227.112	295.235	455.131	543.826	634.241
<b>Total</b>	<b>227.112</b>	<b>295.235</b>	<b>466.806</b>	<b>557.776</b>	<b>650.511</b>

#### Participación en Ingresos

Publicidad	0%	0%	3%	3%	3%
Suscripciones	100%	100%	97%	97%	97%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Estimación de costos

Los costos fueron calculados en dólares a los fines de evitar tener que proyectar inflación, considerando que el tipo de cambio e inflación se incrementan en forma relativamente proporcional.

Dentro de los costos directos se encuentran los siguientes: 480 USD anuales de mantenimiento de dominio web, 600 USD anuales de Google Teams y 500 USD anuales cada 1.000 clientes de licencias de iOS / Android. A esto hay que adicionar un costo variable de las comisiones de las tiendas correspondientes al 15% sobre las suscripciones.

Dentro de los costos operativos en el staff se consideran los sueldos de un *senior development* para el primer año y el segundo, siendo dos posiciones desde el tercer año. Adicionalmente, se incorpora un senior de QA desde el segundo año. El valor de los sueldos es considerado costo total (incluyendo cargas sociales).

El gasto de marketing fue estimado en base al costo promedio para Argentina de promocionar una aplicación Mobile por usuario estimado en USD 0,46 (chartboost, 2018).

Adicionalmente, dentro de los costos se incluye el monto de intereses sobre el préstamo a ser tomado tanto para financiar parte de la inversión inicial (65% capital propio y 35% capital de terceros), así como la pérdida operativa del primer año.

La estructura societaria seleccionada tiene determinados beneficios impositivos entre ellos, para temas de ingresos brutos, e impuesto a los sellos. Adicionalmente, la locación seleccionada genera ahorros dando exenciones en el pago de impuesto a los sellos.

Los costos para los años incluidos en el flujo de fondos se detallan a continuación:

#### Costos directos

	2019 FY	2020 FY	2021 FY	2022 FY	2023 FY
	1	2	3	4	5
Adquisition Cost Dow nload	3.580	4.080	5.080	5.580	6.580
Comisiones Apple / Android	34.067	44.285	68.270	81.574	95.136
<b>Total</b>	<b>37.647</b>	<b>48.365</b>	<b>73.350</b>	<b>87.154</b>	<b>101.716</b>

#### Gastos Operativos

Management Nivel C	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Bono Management Nivel C	-	-	1.305	13.933	19.777
Empleados de Staff	30.000	56.400	86.400	86.400	86.400
Gastos relacionados con empleados	4.500	8.460	12.960	12.960	12.960
Gastos de Marketing	15.830	16.161	16.814	17.481	18.162
Gasto Marketing adicional	-	-	-	4.000	5.000
Hosteo	2.500	3.000	4.000	4.500	5.500
Servicios Externos	2.500	2.500	2.500	7.200	7.200
Alquiler y otros gastos	9.600	9.600	18.000	18.000	18.000
Seguros	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Intereses préstamo	12.885	16.670	-	-	-
Otros (incluye impuestos locales)	6.813	8.857	14.004	16.733	19.515
<b>Total</b>	<b>183.028</b>	<b>220.048</b>	<b>254.383</b>	<b>279.608</b>	<b>290.914</b>

#### Punto de equilibrio económico y financiero

Considerando que los costos se ven incrementados en base a la cantidad de clientes, fue determinado el punto de equilibrio en USD, en cantidad de clientes y en base al *market share* para todos los años incluidos en el flujo de fondos, los valores arrojados pueden verse en el cálculo adjunto:

Punto de Equilibrio	2019 FY	2020 FY	2021 FY	2022 FY	2023 FY
	1	2	3	4	5
<b>Costos</b>	<b>-220.675</b>	<b>-268.413</b>	<b>-327.733</b>	<b>-366.761</b>	<b>-392.631</b>
Costos directos	-37.647	-48.365	-73.350	-87.154	-101.716
Gastos Operativos	-183.028	-220.048	-254.383	-279.608	-290.914
<b>Ingresos</b>	<b>183.028</b>	<b>220.048</b>	<b>254.383</b>	<b>279.608</b>	<b>290.914</b>
Precio promedio suscripción	48	48	59,88	59,88	59,88
<b>Cantidad de Clientes Equilibrio</b>	<b>3.813</b>	<b>4.584</b>	<b>4.248</b>	<b>4.669</b>	<b>4.858</b>
<b>Market Share Equilibrio</b>	<b>5,6%</b>	<b>6,7%</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,7%</b>	<b>6,9%</b>

## Estado de resultados proyectado

Fue realizado un estado de resultados proyectado a 5 años considerando las siguientes premisas. La Sociedad por Acciones Simplificadas pagan impuesto a las ganancias considerando lo siguiente (Mundo Empresarial, 2018):

- Para los ejercicios fiscales que se inicien desde el 01/01/2018 y hasta el 31/12/2019, resultará de aplicación una alícuota del 30%.
- Para los ejercicios fiscales que se inicien desde el 01/01/2020 resultará aplicable la alícuota del 25%

El escudo fiscal fue considerando teniendo en cuenta los mismos porcentajes.

Del estado de resultados proyectado puede visualizarse que, si bien se alcanzan los clientes del punto de equilibrio, lo que se ve reflejado en un EBITDA positivo, el resultado neto es una pérdida como consecuencia del impacto de las depreciaciones de la inversión inicial.

Los márgenes EBITDA son siempre positivos, pero recién en 2021 en donde el porcentaje supera los 20 puntos, se considera se están alcanzando los valores esperados para el proyecto y la industria.

### Estados de Resultados Proyectado

Año		2018 FY	2019 FY	2020 FY	2021 FY	2022 FY	2023 FY
		1	2	3	4	5	
Ingresos	USD	227.112	295.235	466.806	557.776	650.511	
Costos directos		-37.647	-48.365	-73.350	-87.154	-101.716	
<b>Margen Bruto</b>		<b>189.466</b>	<b>246.870</b>	<b>393.456</b>	<b>470.622</b>	<b>548.794</b>	
Margen %	%	83,4%	84%	84%	84%	84%	
Gastos Operativos		-183.028	-220.048	-254.383	-279.608	-290.914	
<b>EBITDA</b>		<b>6.437</b>	<b>26.822</b>	<b>139.073</b>	<b>191.014</b>	<b>257.880</b>	
Margen EBITDA	%	2,8%	9,1%	29,8%	34,2%	39,6%	
Dep&Amort		-15.220	-15.220	-15.220	-15.220	-15.220	
Escudo Fiscal		4.566	3.805	3.805	3.805	3.805	
Impuesto a las ganancias		-	-2.901	-30.963	-43.949	-60.665	
<b>Resultado Neto</b>		<b>-8.783</b>	<b>8.702</b>	<b>92.890</b>	<b>131.846</b>	<b>181.995</b>	

## Impacto impositivo

Tanto la elección de la localización de la sede administrativa como de la estructura societaria de “Free TACC” fueron realizadas con el foco de hacer un adecuado planeamiento fiscal, y obtener los mayores beneficios posibles a los fines de mejorar el resultado neto de la sociedad.

Como se mencionó anteriormente las Sociedades por Acciones Simplificadas poseen beneficios en lo referente al pago de impuesto a las ganancias, teniendo una tasa reducida para el año 2019 de 5 puntos y de 10 para el 2020 en adelante. Esto, así como el efecto sobre la aplicación de dicha tasa sobre las depreciaciones (escudo fiscal) permiten tener una reducción del monto final a pagar.

Adicionalmente, la localización de la sociedad tiene beneficios tales como diferimiento o exenciones en impuesto a los ingresos brutos y a los sellos, exención del pago de impuesto inmobiliario y ABL entre otros.

## **Requerimientos de inversión y financiamiento**

### Monto y destino de la inversión

Las inversiones por realizar por “Free TACC” pueden agruparse en los siguientes conceptos:

- Desarrollo de la aplicación tanto para iOS como para Android: Para la misma se requiere una inversión de USD 71.100 (en partes iguales para cada plataforma). Los costos fueron realizados considerando datos de mercado (estimatomyapp, 2018). El costo incluye el desarrollo de funcionalidades de etapas siguientes, pero a los fines de hacer más acidas las proyecciones se consideran como inversión en el momento cero.

Características		IOS		Android	
		Days	Cost	Days	Cost
Tamaño	Mediano	30	\$ 13.500	30	\$ 13.500
Nivel	Basico	15	\$ 6.750	15	\$ 6.750
Cuentas de usuario	Email / Fbok / Gmail	5	\$ 2.250	5	\$ 2.250
Contenido	Actividad en el "Feed"	4	\$ 1.800	4	\$ 1.800
	Perfil de Usuario	2	\$ 900	2	\$ 900
Especificaciones Mobile	Icono de la aplicación	7	\$ 3.150	7	\$ 3.150
	Codigo de barra & QR	2	\$ 900	2	\$ 900
Geolocalización	Geolocalización	3	\$ 1.350	3	\$ 1.350
Social	Foro & comentarios	5	\$ 2.250	5	\$ 2.250
	Notificaciones	3	\$ 1.350	3	\$ 1.350
Administración	Analytics	3	\$ 1.350	3	\$ 1.350
		79	\$ 35.550	79	\$ 35.550

- Compra de computadoras y otros costos generales: USD 5.000
- Desarrollos necesarios para el lanzamiento del producto, estos gastos se consideran un costo hundido y parte de la inversión, pero no serán activables.

Para esto se requiere lo siguiente:

- Desarrollo del perfil de Instagram / Blog más la página web de lanzamiento. El costo de estas a valores de mercado asciende a USD 284 (qode.pro, 2018)
- Costo del *community manager* para el manejo de estas herramientas en esta primera etapa. El costo de estas a valores de mercado asciende a USD 453 (qode.pro, 2018)
- Costo de visualización de la aplicación por 33.427 clientes considerando el costo medio de adquisición para Argentina. El monto de clientes corresponde al 50% del mercado total para el año 2019. El costo medio asciende a USD 0,46 por cliente adquirido (chartboost, 2018). En el primer momento se busca llegar con la novedad al mercado objetivo para generar una necesidad en la comunidad celiaca. Este valor asciende a USD 15.377 para la inversión inicial.

Considerando los costos mencionados la inversión inicial asciende a USD 92.214 (USD 71.000 aplicación + USD 5.000 computadoras + USD 284 perfil Instagram + USD 453 manejo aplicaciones + USD 15.377 costo de adquisición de clientes)

### Capital de trabajo requerido

En lo que respecta al capital de trabajo dado que no se trata de una empresa de productos, sino que lo que se comercializa es un servicio se definió establecer el capital de trabajo como un porcentaje de ventas, y no a través de la proyección de un estado de situación patrimonial. Considerando esto fue definido un porcentaje del 7% requiriéndose una inversión inicial de capital de trabajo de USD 15.898. Se supone que los flujos positivos generados se encuentran incluidos dentro de este porcentaje y los fondos excedentes son utilizados tanto para el repago de deuda como de la inversión inicial.

### Inversiones en Activos Fijos e Intangibles

De los gastos referentes a la inversión inicial los correspondientes al desarrollo de la aplicación, así como la compra de equipamiento son activables. Por este motivo el monto de la inversión en activos fijos asciende a USD 76.100, existiendo una depreciación anual de USD 15.220. Se ha definido que toda la inversión es amortizable en el plazo de 5 años.

### Flujo de fondos proyectado

Se ha determinado un Cash Flow proyectado a 5 años con perpetuidad. Esta última fue definida considerando un crecimiento del 1%. Este 1% fue determinado en base al crecimiento de celíacos en el mercado asumiendo que no se crece en market share y el mismo se mantiene constante. A los fines de descontar el flujo de fondos fue utilizada una tasa del 40%. A continuación, se adjunta el mismo:

Año		2018 FY	2019 FY	2020 FY	2021 FY	2022 FY	2023 FY
			1	2	3	4	5
Ingresos	USD		227.112	295.235	466.806	557.776	650.511
Costos directos			-37.647	-48.365	-73.350	-87.154	-101.716
<b>Margen Bruto</b>			<b>189.466</b>	<b>246.870</b>	<b>393.456</b>	<b>470.622</b>	<b>548.794</b>
Margen %	%		83,4%	84%	84%	84%	84%
Gastos Operativos			-183.028	-220.048	-254.383	-279.608	-290.914
<b>EBITDA</b>			<b>6.437</b>	<b>26.822</b>	<b>139.073</b>	<b>191.014</b>	<b>257.880</b>
Margen EBITDA	%		2,8%	9,1%	29,8%	34,2%	39,6%
Dep&Amort			-15.220	-15.220	-15.220	-15.220	-15.220
Escudo Fiscal			4.566	3.805	3.805	3.805	3.805
Impuesto a las ganancias			-	-2.901	-30.963	-43.949	-60.665
<b>Resultado Neto</b>			<b>-8.783</b>	<b>8.702</b>	<b>92.890</b>	<b>131.846</b>	<b>181.995</b>
Capital de Trabajo (WK)			15.898	20.666	32.676	39.044	45.536
Inversión en WK			-15.898	-4.769	-12.010	-6.368	-6.491
Inversión en Capital	USD	-92.214	-	-5.000	-	-	-
Toma / Pago de Deuda			9.461	-	-41.675	-	-
<b>Flujos de Fondos Libres</b>			<b>0</b>	<b>14.153</b>	<b>54.425</b>	<b>140.698</b>	<b>190.724</b>
<b>Flujos de Fondos Descontados</b>		<b>-92.214</b>	<b>0</b>	<b>7.221</b>	<b>19.834</b>	<b>36.625</b>	<b>35.462</b>
<b>VAN</b>			<b>502.186</b>				
<b>TIR</b>			<b>40%</b>				

### Alternativas de financiamiento

Considerando que el monto a invertir para el desarrollo del emprendimiento no es menor dado que asciende a USD 92.214 se estableció una estructura de financiamiento mixta, en donde los dos socios aportan en partes iguales un total de USD 60.000 y se tomará deuda por un valor de USD 32.214.

Cabe mencionar que las SAS no poseen capital máximo habilitante, y que para la toma de deuda se solicitará un préstamo al BID que posee un programa para empresas innovadoras (www.iadb.org, 2018). A los fines del cálculo de intereses se tomó un porcentaje del 40% para ser conservador en los flujos y consistentes con la tasa de descuento.

## **VII. Plan Operativo**

### **Localización para la compañía**

La sede administrativa de “Free TACC” estará localizada en el distrito tecnológico de Parque Patricios, en la Ciudad de Buenos Aires. La localización está pensada considerando los beneficios que se le otorgan a las empresas de software y servicios informáticos. La Ley N° 2.972 otorga beneficios por la localización en este sitio hasta el año 2029 (Buenos Aires Ciudad, 2018) tales como diferimiento o exenciones en impuesto a los ingresos brutos y a los sellos, exención del pago de impuesto inmobiliario y ABL entre otros.

### **Producto Mínimo Viable y producto completo**

A los fines de entender las necesidades del cliente será construido un producto mínimo viable (Roca Martinez, 2018) entendido por la página web de lanzamiento, en esta página se compartirán videos del funcionamiento teórico de la aplicación y permitirá que los futuros clientes envíen comentarios y reviews. Dado que la etapa de construcción de la aplicación es de 34 días para la funcionalidad de iOS y otros 34 para Android se podrá retroalimentar el trabajo de los diseñadores de la plataforma en base a los resultados obtenidos en esta etapa.

Considerando que el lanzamiento dura aproximadamente 3 meses, en el primero no se iniciará la construcción de forma de poder validar la necesidad también con el PMV más allá de las encuestas ya realizadas.

### **Proceso productivo y/o de prestación del servicio**

“Free TACC” es una aplicación Mobile, y por lo tanto lo que brinda es un servicio que estará disponible en las tiendas virtuales para iOS y Android.

Si bien se desarrollará una versión Mobile la cual está incluida en los anexos y que lleva un tiempo de producción de 79 días para cada uno de los sistemas operativos, la organización contará con desarrolladores propios que estarán trabajando en la versión ongoig del proyecto. Cabe mencionar, que esto es fundamental dado que este tipo de aplicaciones poseen una retroalimentación constante y van creando

mejoras en función de las necesidades de los clientes y el movimiento de la industria.

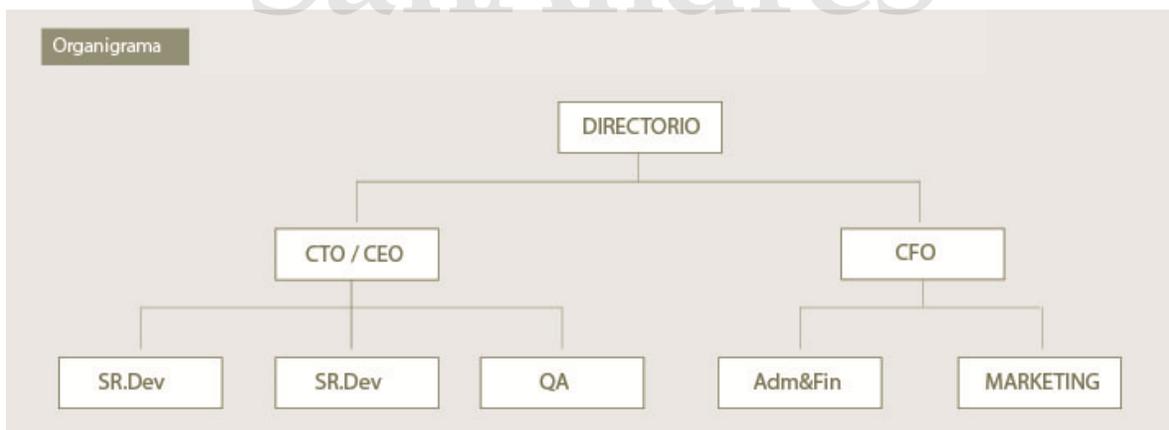
La aplicación está pensada en cuatro etapas, y si bien la inversión inicial incluye la construcción de todas las funcionalidades las mismas serán lanzadas al mercado en distintos momentos de forma de garantizar brindar novedades de cara a mantener interesado al cliente.

### Estructura operativa

La estructura que llevará el día a día de la compañía estará conformada por un directorio liderado por los dos socios fundadores, uno de los cuales tendrá a su cargo el core de las actividades operativas del negocio y desarrollo de la aplicación, mientras que el otro socio gestionará a los proveedores externos a cargo de la administración y finanzas, y el marketing.

La estructura operativa antes descrita es la necesaria para llevar a cabo la etapa 1 y desarrollar mejoras en la aplicación para las etapas siguientes. De generarse los ingresos y el volumen de transacciones esperado para las siguientes etapas la estructura tendrá un crecimiento acorde para dar soporte a las actividades de la organización.

A continuación, se adjunta un organigrama:



## Plan de implementación y expansión

Como se ha mencionado la expansión de “Free TACC” esta generada por el cumplimiento del plan de implementación en 4 etapas:

- Etapa 1: Desarrollo del lector de código de barras que permitirá a través de la cámara de fotos del celular leer el mismo y determinar si el producto es apto o no en base a las restricciones alimentarias ingresadas. De esta forma se podrá evitar tener que depender del etiquetado visible (logo sin TACC) o de la lectura del etiquetado de ingredientes. Adicionalmente en esta etapa ante la existencia de un producto no apto el motor de búsqueda ofrecerá un producto similar apto incluido en la lista de alimentos libres de gluten publicada por el ANMAT. Adicionalmente, en esta etapa se incluirá una sección de recetas libres de gluten que podrán ser elaboradas con productos del mercado. Asimismo, se incluirá a la función de recetas, una sección de recetas patrocinadas por distintas empresas con las cuales se cuentan con acuerdos comerciales.
- Etapa 2 A través de la localización geográfica (o también llamada “geocalización”) que actualmente permiten los celulares, se incluiría una nueva funcionalidad que permitirá indicar donde están los comercios más cercanos que comercializan los productos aptos cuando la aplicación detecto que hay un producto que no es apto para el consumo. Esta funcionalidad permitirá darle opciones a la persona que sufre de celiaquía dado que actualmente muchos productos aptos son desarrollados por pequeñas y medianas empresas que no comercializan sus líneas en supermercados.
- Etapa 3: En la última etapa se integra la aplicación al e-commerce bajo distintos esquemas, en principio, a través de un direccionamiento al e-commerce actual de la tienda, pero en el caso de que no posea se realizará una opción de cajas de productos seleccionados entregados en puerta del consumidor.
- Etapa 4: Desarrollo de un nuevo subproducto llamado “Free Allergy” que incluya las mismas funcionalidades que todas las etapas de “Free TACC”

pero para todos los 8 grupos de alimentos que producen alergias alimentarias.

A los fines de evaluar los tiempos para el desarrollo de la etapa 1 se estima lo siguiente:

		IOS	Android		
Características		Days	Days	Fechas	Recurso
Tamaño	Mediano	30	30	Octubre	Externo
Nivel	Basico	15	15	Noviembre	Externo
Cuentas de usuario	Email / Fbok / Gmail	5	5	Noviembre	Externo
Contenido	Actividad en el "Feed"	4	4	Noviembre	Externo
	Perfil de Usuario	2	2	Noviembre	Externo
Especificaciones Mobile	Icono de la aplicación	7	7	Diciembre	Externo
	Codigo de barra & QR	2	2	Diciembre	Externo
Geolocalización	Geolocalización	3	3	Diciembre	Externo
Social	Foro & comentarios	5	5	Diciembre	Externo
	Notificaciones	3	3	Diciembre	Externo
Administración	Analytics	3	3	Diciembre	Externo

La construcción será realizada con recursos externos contratados para el desarrollo, y las modificaciones / feedback que surjan de la plataforma de PMV serán realizadas durante los primeros meses de 2019 previo al lanzamiento.

## VIII. Condiciones para la viabilidad del negocio

### Viabilidad financiera

#### Estimar costo de capital

Considerando que se trata de un emprendimiento se ha decidido no calcular el costo de capital y descontar los flujos de fondos a la tasa de endeudamiento a la que se está considerando la toma de deuda de la compañía. La misma hace a un valor del 40%.

#### VAN

El valor actual neto de “Free TACC” asciende a USD 502.186. El mismo fue calculado descontando los flujos a perpetuidad a una tasa del 40%. Considerando que la tasa es agresiva considerando que se está invirtiendo en un país con poca estabilidad macroeconómica se considera que los flujos obtenidos son positivos y que el negocio es rentable.

#### Periodo de recupero de la inversión inicial, y relación con horizontes de los inversores

El negocio de “Free TACC” presenta un repago en 4 años considerando que se cancela la deuda financiera adquirida para la inversión inicial en el año 3, contando con una tasa de retorno para el accionista del 40%.

Considerando que se trata de la industria tecnológica el plazo de recupero esperado puede oscilar entre 2 y 3 años debido a lo cambiante de la industria, sin embargo, dado que esto es un negocio de nicho, en donde los consumidores utilizan la aplicación no por una moda o tendencia sino por cuestiones de salud se considera que el periodo de recupero es razonable.

### Principales riesgos y estrategias de coberturas asociadas

#### Factores críticos para el éxito del emprendimiento

Dentro de los factores críticos se encuentra la tasa de descargas, es decir la cantidad de clientes obtenidos, y la permanencia y retención de estos. Como se ha

explicado anteriormente el proyecto tiene varias etapas, pero las primeras dependen de la monetización por los usuarios de la aplicación por lo que el mantener usuarios activos que paguen anualmente la suscripción es el factor crítico. Otro de los factores críticos es poder mantener los acuerdos comerciales que sirvan de barrera ante la llegada de un nuevo competidor, de forma de poder mantener opciones de productos e innovaciones en lo referente al buscador de productos sin gluten.

### Análisis de sensibilidad y stress sobre variables económicas y financieras

Se ha efectuado un análisis de sensibilidad disminuyendo un 2% la tasa de clientes target (7% al 5%) para los primeros dos años, y un 3% para los siguientes tres años.

Esto arroja que la inversión se recupera con posterioridad al horizonte de 5 años y que la tasa de retorno de la inversión, así como el VAN del producto disminuyen significativamente, a saber:

#### Estados de Resultados Proyectado

Año		2018 FY	2019 FY	2020 FY	2021 FY	2022 FY	2023 FY
			1	2	3	4	5
Ingresos	USD		162.223	229.627	339.495	429.058	520.408
Costos directos			-26.913	-38.024	-53.731	-67.329	-81.189
<b>Margen Bruto</b>			<b>135.310</b>	<b>191.603</b>	<b>285.765</b>	<b>361.729</b>	<b>439.219</b>
Margen %	%		83,4%	83%	84%	84%	84%
Gastos Operativos			-180.082	-235.625	-291.874	-311.755	-310.090
<b>EBITDA</b>			<b>-44.772</b>	<b>-44.021</b>	<b>-6.109</b>	<b>49.975</b>	<b>129.130</b>
Margen EBITDA	%		-27,6%	-19,2%	-1,8%	11,6%	24,8%
Dep&Amort			-15.220	-15.220	-15.220	-15.220	-15.220
Escudo Fiscal			4.566	3.805	3.805	3.805	3.805
Impuesto a las ganancias			-	14.810	5.332	-8.689	-28.477
<b>Resultado Neto</b>			<b>-59.992</b>	<b>-44.431</b>	<b>-15.997</b>	<b>26.066</b>	<b>85.432</b>
Capital de Trabajo (WK)			11.356	16.074	23.765	30.034	36.429
Inversión en WK			-11.356	-4.718	-7.691	-6.269	-6.395
Inversión en Capital	USD	-92.214	-	-5.000	-	-	-
Toma / Pago de Deuda			56.128	38.929	8.467	-35.017	-94.258
Flujos de Fondos Libres			0	-0	-0	-0	-0
Flujos de Fondos Descontados		-92.214	0	-0	-0	-0	-0
							352.292
<b>VAN</b>							<b>260.078</b>
<b>TIR</b>							<b>25%</b>

En este escenario se toma deuda todos los años hasta el año 2021 de forma de financiar las pérdidas incrementando significativamente los costos por pago de intereses. La toma de deuda recién es cancelada significativamente en el año 5.

## Análisis de viabilidad ante distintos escenarios macro

En lo que respecta a las variables macroeconómicas esto puede verse afectado en el poder adquisitivo, razón por la cual no pueda realizarse el incremento en el costo de suscripción previsto para el año, con motivo de hacer el análisis más ácido posible se unificó este escenario al anterior dando los siguientes valores:

Año		2018 FY	2019 FY	2020 FY	2021 FY	2022 FY	2023 FY
			1	2	3	4	5
Ingresos	USD		162.223	229.627	273.825	346.063	419.743
Costos directos			-26.913	-38.024	-43.880	-54.880	-66.089
<b>Margen Bruto</b>			<b>135.310</b>	<b>191.603</b>	<b>229.945</b>	<b>291.184</b>	<b>353.654</b>
Margen %	%		83,4%	83%	84%	84%	84%
Gastos Operativos			-180.082	-235.625	-289.903	-317.523	-334.089
<b>EBITDA</b>			<b>-44.772</b>	<b>-44.021</b>	<b>-59.958</b>	<b>-26.339</b>	<b>19.565</b>
Margen EBITDA	%		-27,6%	-19,2%	-21,9%	-7,6%	4,7%
Dep&Amort			-15.220	-15.220	-15.220	-15.220	-15.220
Escudo Fiscal			4.566	3.805	3.805	3.805	3.805
Impuesto a las ganancias			-	14.810	18.795	10.390	-1.086
<b>Resultado Neto</b>			<b>-59.992</b>	<b>-44.431</b>	<b>-56.384</b>	<b>-31.170</b>	<b>3.259</b>
Capital de Trabajo (WK)			11.356	16.074	19.168	24.224	29.382
Inversión en WK			-11.356	-4.718	-3.094	-5.057	-5.158
Inversión en Capital	USD	-92.214	-	-5.000	-	-	-
Toma / Pago de Deuda			56.128	38.929	44.258	21.006	
Flujos de Fondos Libres			0	-0	0	-0	13.321
Flujos de Fondos Descontados		-92.214	0	-0	0	-0	2.477 234.576
<b>VAN</b>			<b>144.840</b>				
<b>TIR</b>			<b>17%</b>				

En estas circunstancias si bien el VAN así como la tasa de retorno son positivas, y el valor del flujo de fondos permite cancelar la deuda tomada para financiar la deuda de todos los años y el pago de intereses, salvo que después del año 6 se pueda incrementar el valor de la suscripción o bien aumentar la cantidad de clientes este escenario es desalentador dado que conlleva mucho riesgo para el monto de recupero.

## **Planes para minimizar impactos**

Dado que los principales impactos negativos estarían dados por una baja tasa de adopción de la aplicación que no permita alcanzar el share del mercado previsto, la opción para mantener la aplicación vigente sería poder convertirla en un negocio de mayor valor agregado en donde las personas estén dispuestas a pagar más aun cuando sean menos los usuarios. En caso de una baja adopción otro punto será la aceleración en la puesta en vigencia del *e-commerce* para tener un punto más de ingresos.

## **Describir los riesgos de no alcanzar masa crítica para la viabilidad del negocio**

Como se mencionó anteriormente el riesgo de no alcanzar la masa crítica incrementa la posibilidad de que el negocio no alcance el valor de ingresos necesarios para repagar la inversión inicial. Dado que la inversión inicial es significativa, en este momento se debería evaluar o bien la salida del negocio o la venta parcial de la compañía de forma de poder inyectar el capital necesario para incrementar la publicidad en busca de un mayor porcentaje de share.

## **Analizar posibles estrategias de salida en forma parcial o total**

Una de las opciones para salir del negocio es la venta parcial o total de la aplicación a la Asociación Celiaca Argentina o una asociación con esta de forma de obtener de esta manera una fusión de los clientes. De esta forma se podría unificar las innovaciones de “Free TACC” con el prestigio de la asociación y el caudal de clientes activos que tiene como socios.

En caso de tener que proceder al cierre los costos de salida están dado principalmente por el pago de indemnizaciones a los empleados y posiblemente el costo por rescisión anticipada del alquiler de la oficina.

## Aspectos legales y regulatorios

### Tipo de sociedad, impuestos a pagar, y leyes que afectan al negocio

Como se mencionó anteriormente la sociedad estará encuadrada bajo la figura de una SAS ubicada en el distrito tecnológico por lo cual presenta simplificaciones en lo referente a temas impositivos.

Si se ve afectada por todas las regulaciones estatutarias correspondientes a la presentación de información contable y temas de regulaciones estatutarios.

En resumen, las leyes aplicables a la sociedad son:

- Ley 27.349 de apoyo al capital emprendedor.
- La Ley N° 2.972 otorga beneficios por la localización en este sitio hasta el año 2029

Adicionalmente a este se deberán tener en cuenta todas las regulaciones del ANMAT en cuanto a la comunicación de los productos sin TACC y el uso de imágenes de productos de proveedores.

### Patentamientos o protecciones legales sobre la propiedad intelectual

Uno de los principales temas a patentar es el nombre de la marca, el registro del sitio web, y logotipo, de forma de evitar posibles copias o plagios.

### Tipos de permisos y habilitaciones necesarias

Dado que se trata de una aplicación *mobile* no se necesitan permisos adicionales al de tener creada una sociedad con personería jurídica.

## Conclusiones

El presente trabajo ha permitido hacer un recorrido por la oportunidad existente ante el incremento del diagnóstico de la celiaquía y el crecimiento del mercado sin TACC. En base al análisis de esta oportunidad, validando la misma con datos de la encuesta, entrevistas, y utilización de distintas herramientas de *management*, se pudo desarrollar el modelo de negocio necesario para cubrir el espacio disponible en el mercado.

Se evaluaron las ventajas competitivas de la propuesta, y un análisis de la competencia, con el cual fue creado el plan de marketing y comunicación para dar a conocer la aplicación. Cabe mencionar que en esta etapa también se establecieron los acuerdos necesarios con proveedores de forma de generar barreras para evitar la copia de la aplicación.

Una vez definida esta etapa se validaron los análisis con la proyección de los flujos de fondos y estados de resultados que permitieron determinar que el negocio es viable.

Considerando lo anteriormente descrito y a la capacidad del equipo para llevar adelante el proyecto se recomienda su realización y puesta en marcha.

## Bibliografía

- A.N.M.A.T. (16 de septiembre de 2018). *A.N.M.A.T.* Obtenido de A.N.M.A.T:  
[http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/libres\\_gluten/Alimentos\\_Libres\\_de\\_Gluten.asp](http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/libres_gluten/Alimentos_Libres_de_Gluten.asp)
- Asociación Celíaca Argentina. (16 de septiembre de 2018). *Asociación Celíaca Argentina*.  
Obtenido de Asociación Celíaca Argentina: <http://www.celiaco.org.ar/empresas>
- Begoña Gonzalez. (29 de octubre de 2018). Obtenido de Begoña Gonzalez:  
<http://begonagonzalez.com/comportamiento-del-consumidor-fases-del-proceso-decision-compra/>
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Buenos Aires Ciudad. (13 de octubre de 2018). *Buenos Aires Ciudad*. Obtenido de Buenos Aires Ciudad: <http://www.buenosaires.gob.ar/distrito-tecnologico/beneficios-para-empresas>
- Campos Torres, G. (20 de octubre de 2018). *blog.fromdoppler*. Obtenido de [blog.fromdoppler](https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/): <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>
- Castro Sammartino, M. (18 de octubre de 2018). <http://cspabogados.com.ar/sociedad-por-acciones-simplificada/>. Obtenido de <http://cspabogados.com.ar/sociedad-por-acciones-simplificada/>: <http://cspabogados.com.ar/sociedad-por-acciones-simplificada/>
- chartboost*. (30 de octubre de 2018). Obtenido de [chartboost](https://www.chartboost.com/resources/#insights): <https://www.chartboost.com/resources/#insights>
- chartboost*. (30 de octubre de 2018). Obtenido de [chartboost](https://www.chartboost.com/resources/#insights): <https://www.chartboost.com/resources/#insights>
- Codigo EAN. (19 de septiembre de 2018). *Codigo EAN*. Obtenido de Codigo EAN: <https://www.codigoean.com/codigo-de-barras-vendido-fuera-de-usa.html#01>
- Downey, J. (2007). *Strategic Analysis Tools, Topic Gateway Series No. 34*. Londres: The Chartered Institute of Management Accountants.
- El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (19 de noviembre de 2018). <http://servicios.infoleg.gob.ar>. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar>: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/162428/texact.htm>
- estimatomyapp*. (22 de septiembre de 2018). Obtenido de [estimatomyapp](https://estimatomyapp.com/b6n4dXWGV8wvNy4bpVlo9LqxpADa5Ogk): <https://estimatomyapp.com/b6n4dXWGV8wvNy4bpVlo9LqxpADa5Ogk>
- Focus Economics. (2018). *Latin Focus Consensus Forecast - July 2018*. Barcelona: Focus Economics.
- Fraile, A. (18 de octubre de 2018). *cyberclick*. Obtenido de [cyberclick](https://www.cyberclick.es/numerical-blog/guia-basica-para-crear-una-estrategia-de-app-marketing): <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/guia-basica-para-crear-una-estrategia-de-app-marketing>
- Gibbons, S. (9 de octubre de 2018). <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>. Obtenido de <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>

Google Play. (9 de octubre de 2018). *Google Play*. Obtenido de Google Play :  
[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mobiceliac.app.argentina&hl=es\\_AR](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.mobiceliac.app.argentina&hl=es_AR)

Guiu, D. (30 de octubre de 2018). *socialeitic*. Obtenido de socialeitic:  
<https://www.socialeitic.com/que-es-el-top-of-mind.html>

Harvard Business Review. (2015). *HBR Tools: SWOT Analysis*. Harvard Business School Publishing.  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar>. (19 de septiembre de 2018).  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar>. Obtenido de  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar>: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar>  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>. (19 de noviembre de 2018). Obtenido de  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>:  
[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/pdfs/07/07\\_03\\_codigo.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/pdfs/07/07_03_codigo.htm)

<http://www.anmat.gov.ar>. (19 de septiembre de 2018). <http://www.anmat.gov.ar>. Obtenido de <http://www.anmat.gov.ar>: <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp>

<http://www.cira.org.ar>. (11 de noviembre de 2018). Obtenido de <http://www.cira.org.ar>:  
[http://www.cira.org.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7869:2017-10-09-12-27-40&catid=112&Itemid=500](http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=7869:2017-10-09-12-27-40&catid=112&Itemid=500)

<http://www.drschaer-institute.com/>. (2 de noviembre de 2018). Obtenido de <http://www.drschaer-institute.com/>: <http://www.drschaer-institute.com/es/articulo-especializado/el-mapamundi-de-la-enfermedad-celiaca-1229.html>

<https://play.google.com/store/apps>. (19 de noviembre de 2018).  
<https://play.google.com/store/apps>. Obtenido de  
<https://play.google.com/store/apps>:  
[https://play.google.com/store/apps/details?id=es.quepuedocomer.qpc&hl=en\\_US](https://play.google.com/store/apps/details?id=es.quepuedocomer.qpc&hl=en_US)

<https://www.celag.org>. (19 de noviembre de 2018). <https://www.celag.org>. Obtenido de <https://www.celag.org>: <https://www.celag.org/project/calendario-electoral-2018/>

<https://www.fda.gov>. (19 de noviembre de 2018). <https://www.fda.gov>. Obtenido de <https://www.fda.gov>:  
<https://www.fda.gov/downloads/food/ingredientspackaginglabeling/ucm239625.pdf>

Ingemar Hedin, D. (2016). *GLUTEN-FREE GLOBALLY – IMPORTANT CONSIDERATIONS AND STRATEGIC CHOICES*. Amsterdam: Euromonitor International.

Instituto de Estadísticas Defensor del Pueblo de la Provincia de Córdoba. (2018). *Canasta Básica Alimentaria - Canasta Básica Alimentaria para Celiacos*. Córdoba: Instituto de Estadísticas Defensor del Pueblo de la Provincia de Córdoba.

iProfesional. (19 de septiembre de 2018). *iProfesional*. Obtenido de iProfesional:  
<https://www.iprofesional.com/economia/268991-ventas-clase-media-consumo-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

Itunes - App Store. (2 de octubre de 2018). <https://itunes.apple.com/us/app/que-puedo-comer/id993618211?mt=8>. Obtenido de

<https://itunes.apple.com/us/app/qu%C3%A9-puedo-comer/id993618211?mt=8>  
<https://itunes.apple.com/us/app/qu%C3%A9-puedo-comer/id993618211?mt=8>

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación. Obtenido de phlpkltler: <http://phlpkltler.blogspot.com/>

Lacort, C. (2 de noviembre de 2018). <https://www.wearemarketing.com/>. Obtenido de [https://www.wearemarketing.com/](https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-el-customer-lifetime-value-da-valor-a-tus-clientes-y-mejora-tu-roi.html): <https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-el-customer-lifetime-value-da-valor-a-tus-clientes-y-mejora-tu-roi.html>

Mercado Pago. (9 de octubre de 2018). *Mercado Pago*. Obtenido de Mercado Pago: [https://www.mercadopago.com/mla/debits/new?preapproval\\_plan\\_id=1356ad53b8144b4eb8ccd61109d383c4](https://www.mercadopago.com/mla/debits/new?preapproval_plan_id=1356ad53b8144b4eb8ccd61109d383c4)

*Mundo Empresarial*. (30 de octubre de 2018). Obtenido de Mundo Empresarial: <https://mundoempresarial.com.ar/noticia/482/la-afip-aclaro-el-tratamiento-impositivo-de-las-sociedades-por-acciones-simplifi>

Nielsen. (16 de septiembre de 2018). *Nielsen*. Obtenido de Nielsen: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2016/en-uno-de-cada-cuatro-hogares-alguien-sufre-alergia-o-intoleranc.html>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Business Model Generation* (págs. 14 - 47). Wiley.

Pawankar, R., Canonica, G., Holgate, S., & Lockey, R. (16 de septiembre de 2018). *World Allergy Organization*. Obtenido de [http://www.worldallergy.org/UserFiles/file/MWBOA\\_Executive-Summary\\_Spanish.pdf](http://www.worldallergy.org/UserFiles/file/MWBOA_Executive-Summary_Spanish.pdf)

Plaza López, J. (19 de noviembre de 2018). [https://elpais.com/tecnologia/2017/07/05/actualidad/1499250588\\_505661.html](https://elpais.com/tecnologia/2017/07/05/actualidad/1499250588_505661.html). Obtenido de [https://elpais.com/tecnologia/2017/07/05/actualidad/1499250588\\_505661.html](https://elpais.com/tecnologia/2017/07/05/actualidad/1499250588_505661.html): [https://elpais.com/tecnologia/2017/07/05/actualidad/1499250588\\_505661.html](https://elpais.com/tecnologia/2017/07/05/actualidad/1499250588_505661.html)

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. America Latina: Harvard Business Review .

*qode.pro*. (30 de octubre de 2018). Obtenido de qode.pro: <http://qode.pro/blog/cuanto-cuesta-promocionar-una-app-cpi/>

Roca Martinez, C. (30 de octubre de 2018). *iebschool*. Obtenido de iebschool: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-pmv-creacion-empresas/>

Secretaría de Políticas, R. e. (16 de septiembre de 2018). *Boletin Oficial Republica Argentina*. Obtenido de Boletin Oficial Republica Argentina: <https://www.boletinoficial.gob.ar/DetalleNorma/172064>

Van Der Pijl , P. (29 de octubre de 2018). *designabetterbusiness.com*. Obtenido de designabetterbusiness.com: <https://designabetterbusiness.com/2017/10/12/how-to-really-understand-your-customer-with-the-value-proposition-canvas/>

*www.iadb.org*. (20 de septiembre de 2018). Obtenido de www.iadb.org: <https://www.iadb.org/es/temas/finanzas/capital-emprededor/financiando-empresas-innovadoras%2C1720.html>

# Anexos

## Anexo I - Mapa de Empatía





# Anexo III – Plan Anual de Marketing

## Plan Anual de Marketing 2018 -2020



Calendario de Marketing 2018 - 2020													
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Actividades de Pre Lanzamiento</b>													
<b>Digital / Medios</b>													
Segmento	All											Instagram - Facebook	
												Landing Web + AdWords	
<b>Prensa</b>													
Segmento	All											Celi&Co	
<b>Actividades On Going</b>													
<b>Digital / Medios</b>													
Segmento	All	Instagram - Facebook											
		AdWords											
	Food Lovers	Receta Patrocinada		Receta Patrocinada		Receta Patrocinada		Receta Patrocinada		Receta Patrocinada		Receta Patrocinada	Receta Patrocinada
	Niños											Campaña vacaciones invierno	
<b>Prensa</b>													
Segmento	All	Celi&Co							Celi&Co			Feria Sin TACC	Celi&Co

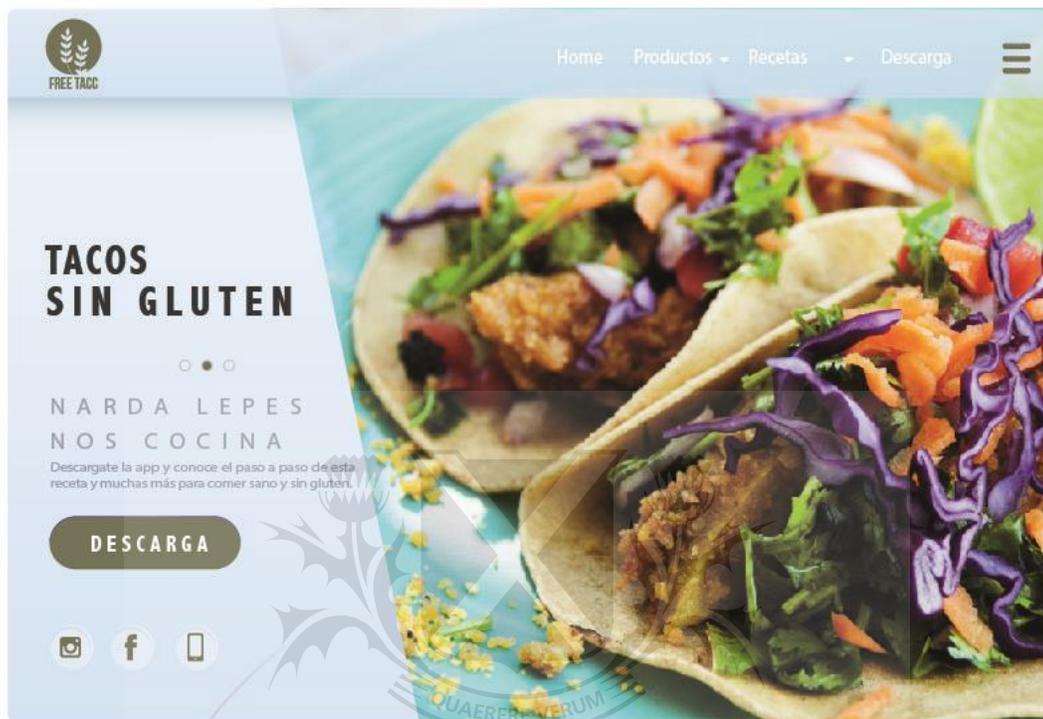


Universidad de  
**San Andrés**

Anexo IV – Diseño del Logo



## Anexo VI – Pagina web de Lanzamiento

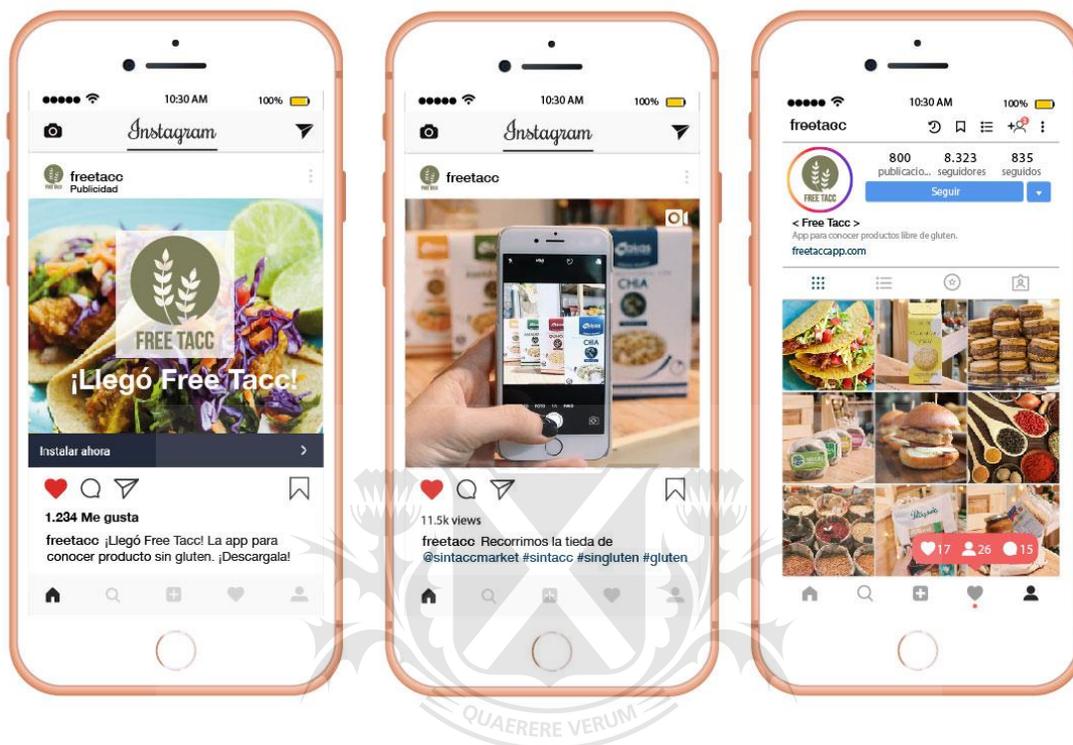


Universidad de

San Andrés



## Anexo VII – Campaña Instagram

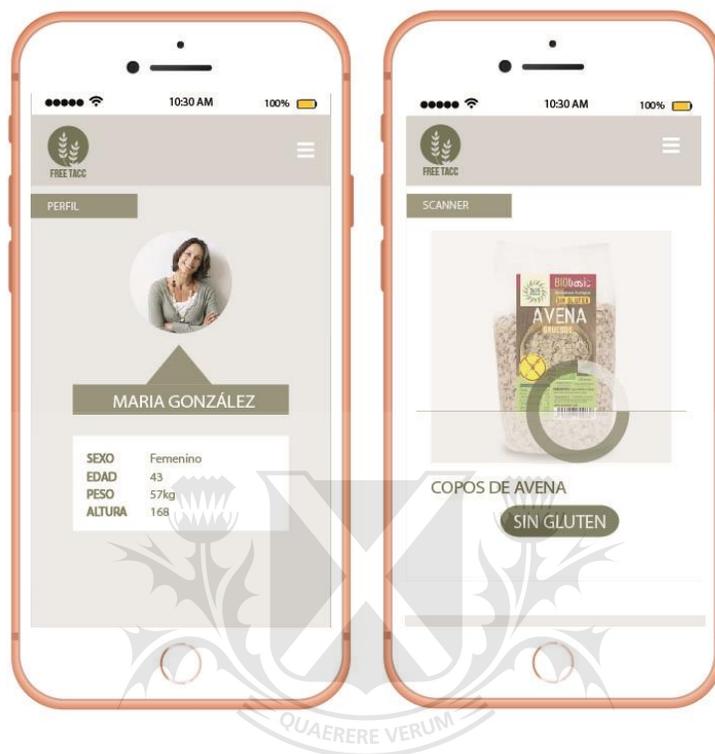


Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo VIII – Diseño de la aplicación



## Anexo VIII – Diseño de la aplicación (Cont)



Universidad de  
**San Andrés**