



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Suvid

Autores: Alan Albrecht y Paul Franck

Legajos: 25225; 26074

Mentor: Alejandro Karim Mashad

Vito Dumas 284

Fecha: 15/7/2019

Resumen Ejecutivo

Este plan de negocio tiene como finalidad la posibilidad de establecer y desarrollar un negocio que simplifica la vida de consumidores en un mercado que aún no soluciona el tema de calidad. Esto va a ser mediante la combinación de venta de packs de comida congelada y máquinas de cocción sous-vide. Esta oportunidad de negocio la planteamos a raíz de la explosión global que hubo en el mercado gastronómico y aprovechando la llegada de Apps como Rappi, PedidosYa y Glovo que facilitaron la llegada de alimentos al hogar sin la necesidad de preparación y la adopción al consumo online. Vemos que aún hay un desfase en cuanto a logística de entrega y la calidad del producto que recibimos. Con Suvid queremos devolver la calidad a la experiencia de comer en tu casa, sin sacrificar la facilidad que existe hoy en día.

Suvid cuenta con la experiencia del ganador de Masterchef Argentina T02, Alejo Lagouarde, quien aporta recursos y know-how del mundo gastronómico. Esto nos abre las puertas a todo lo que necesitamos para la puesta en marcha y continuidad de nuestro negocio. El nuestro objetivo demográfico es de 18 a 65 años, que prefieren pedir que un tercero les resuelva la comida (delivery, restaurante...) y que vivan en CABA o GBA Zona Norte. Para arrancar este proyecto se necesitan de u\$16.000 como inversión inicial. El retorno esperado promedio mensual es de 15%~ y se espera recuperar la inversión inicial a partir del segundo año.

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	1
Herramientas para el análisis	3
Metodología	4
Evaluación de la Oportunidad	5
Análisis del Sector	7
Investigación de Mercado	12
Propuesta de Modelo de Negocio	14
Plan de Marketing	23
Operaciones del Negocio	30
Costos, Finanzas e Inversión	33
Equipo	41
Aspectos Legales	43
Plan de Implementación y Riesgos	44
Conclusiones	46
Anexos	48

Herramientas para el análisis

Para conducir nuestro análisis recurrimos a una variedad de material relacionado con el entrepreneurship con el fin de darle un marco teórico a nuestro proyecto.

En primer lugar acudimos al libro ***The Entrepreneurial Process*** de Bygrave, W y Zacharakis, A (2010), donde priorizamos los factores críticos a la hora de empezar un nuevo proyecto y en el reconocimiento de una oportunidad. También se utilizó como recurso clave el libro ***Business Model Generation*** de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), de ahí obtuvimos información sobre cómo desarrollar el CANVAS y entender que conforman cada bloque. Finalmente fue fundamental el uso del libro ***What Customers Crave*** de Nicholas Webb para entender dónde debemos poner el foco de nuestro negocio a la hora de lo que venimos a ofrecer y cuál tiene que ser nuestra visión a futuro.

Metodología

Recurrimos a distintos medios para obtener información del segmento de mercado, aprender más sobre el comportamiento de los consumidores y qué valor le podemos otorgar mediante nuestro negocio. Se empezó por utilizar las herramientas de Facebook Ads para determinar el tamaño de mercado, esto nos otorga la estimación precisa dado que el 75% de la población argentina está en la red, utilizamos la base de datos Statista para encontrar números relacionados al negocio al que buscamos incursionar y hablamos con pares de la industria gastronómica para que nos cuenten un poco desde tu perspectiva. Utilizando esto, el método de investigación de mercado, para determinar qué tan atractiva resulta la propuesta de negocio para la base de clientes que consideramos interesada en el proyecto. Por otro lado, se condujeron pruebas de sabor, indicando la metodología utilizada, para verificar ventajas competitivas. Finalmente, se realizó una investigación exhaustiva de recursos online para analizar la competencia existente, de esta manera pudimos identificar dónde es que vemos una ventana de oportunidad sobre la cual decidimos desarrollar nuestras ventajas competitivas.

Universidad de
San Andrés

Evaluación de la Oportunidad

Estamos en un contexto de crecimiento gastronómico¹ que debe ser aprovechado. En paralelo hay una creciente demanda por productos saludables². Ambos puntos dan cuenta de una concientización de la alimentación y una moda centrada alrededor de comer. En simultáneo se está dando una revolución de logística con los Apps de Delivery como PedidosYa, Rappi y Glovo que permiten que cualquier local pueda hacer llegar su producto al usuario sin la necesidad de tener una infraestructura de transporte. Cada vez existen más programas de cocina tal como son “MasterChef: Argentina” y “Locos X El Asado”. Se evidencia un aumento exponencial de noticias en diarios y revistas relacionados a la gastronomía. Además de los medios tradicionales de comunicación existe una revolución no tan silenciosa en las redes sociales, bombardeadas por imágenes y videos de comida en aplicaciones como Instagram, SnapChat, YouTube y Facebook. Uno de los grandes impulsores de esta tendencia es Tasty (que cuenta con casi 33 millones de seguidores en Instagram)³ con sus recetas simplificadas y muy tentadoras.

Establecido esto vemos una gran oportunidad para entrar al mercado y proceder con el proyecto que aún no se encuentra afianzado en ninguna otra parte del mundo. Nadie combinó elementos de la técnica de cocina Sous-Vide con comidas fácilmente accesibles para su consumo diario. Existen canales de YouTube dedicados a la cocina sous-vide como lo es “SousVideEverything”⁴, pero estos no se dedican a la venta de productos sino solo a la exposición del método. Nuestra idea de negocio surge frente a la problemática diaria a la cual se ve enfrentada todo el mundo, ¿qué voy a comer? Esta pregunta suele tener

¹ Actividad en Restaurantes tradicionales. Índice de volumen físico. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Marzo 2015 / Abril 2018. <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64134>

² Tendencias gastronómicas para el 2018. <https://www.rionegro.com.ar/yo-como/tendencias-gastronomicas-para-el-2018-BM3952571>

³ Tasty. <https://www.instagram.com/buzzfeedtasty/>

⁴ SousVideEverything. <https://www.youtube.com/channel/UCpFuaxD-0PKLoIFR3gWhrMw>

varios condicionantes ya que la persona tiene mayores exigencias y preferencias cuando se trata de alimentación en este contexto gastronómico donde proliferan recetas libres de gluten, veganas, vegetarianas, orgánicas, etc. La comida debe ser sana, debe ser rica, si la preparo yo debe ser simple, no tengo mucho tiempo y no quiero gastar mucho dinero. Nuestro negocio viene a solucionar absolutamente todas estas exigencias, estamos revolucionando la manera de cocinar. Consideramos que nuestros beneficios core son su simpleza, sabor y lo saludable que es. Otros beneficios como su condición inodora, precio razonable, método que no ensucia y preparación casi nula fortalecen nuestras ventajas competitivas.



Universidad de
San Andrés

Análisis del Sector

Macro

La idea es operar en GBA, específicamente en Zona Norte de la Provincia Buenos Aires (Vicente López y San Isidro) y la Ciudad de Buenos Aires, para eso llevamos a cabo un análisis de dichas zonas para determinar el tamaño del sector al cual apuntamos. En la Ciudad de Buenos Aires habitan 2,89 millones de personas mientras que en la Zona Norte (VL y SI) 562 mil personas⁵. De este total procedimos a descontar a aquellos que están por debajo de la línea de pobreza ya que consideramos que nuestro producto no está enfocado a ellos, esto elimina 364 mil (12.6%) de CABA y 202 mil (35.9%) de Zona Norte, dejándonos una población total de 2,88 millones⁶. Falta filtrar a la demografía por su edad, considerando que nuestro objetivo son aquellos entre 18 y 65 años, los cuales representan el 65,06% en ZN y el 65,08% en CABA⁷, lo cual nos da una base demográfica de 1,88 millones. Además de estos datos gruesos, seguiremos desglosando la base demográfica utilizando factores como los psicográficos y preferencias.

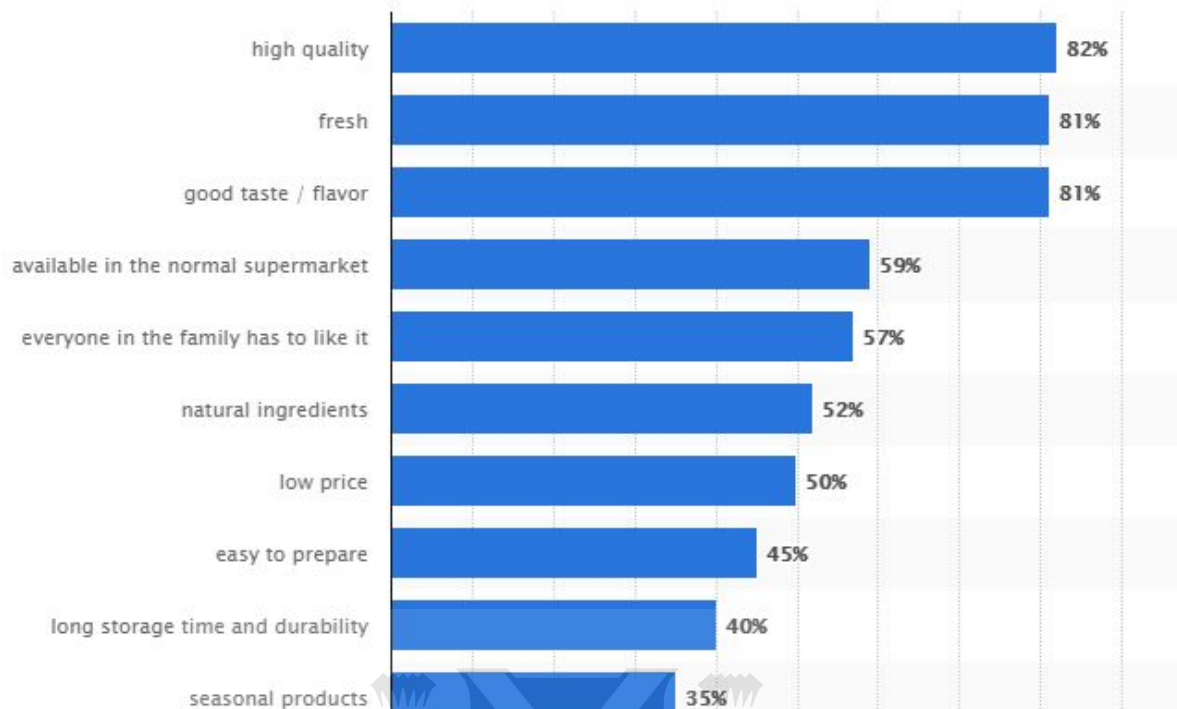
Micro

En esta sección fuimos directamente a analizar al cliente y cuáles son sus hábitos de consumo. Averiguamos que a la hora de comprar la comida la demografía apuntada respondió que los factores que más valoran son:

⁵ "Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 ... - Indec." https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf. Accessed 19 Jul. 2019.

⁶ "Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados ... - Indec." 28 Mar. 2019, https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf. Accessed 19 Jul. 2019.

⁷ "Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en" <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=47437>. Accessed 20 Jul. 2019.



Fuente: Statista. (April 23, 2019). Out of the following, which are the most important aspects when choosing your food? [Chart]. In Statista. Retrieved July 22, 2019, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/1004032/purchase-criteria-for-food-in-argentina>

La información nos indica que de los diez factores más relevantes para el consumidor argentino, Suvid cumple con todos o casi todos (largo tiempo de conservación y durabilidad junto con low price son discutibles) de los aspectos. Los tres más relevantes: Alta Calidad (82%), Fresco (81%) y Buen sabor (81%) son todos conceptos centrales en los productos Suvid, la tecnología del sous-vide permite combinar los 3 y además agregar otras condiciones que le pueden interesar al consumidor como lo puede ser Fácil de Preparar (45%), Ingredientes Naturales (52%) y eventualmente Disponible en el supermercado (59%). Todo esto resumido indicaría que cuando el producto llegue el mercado no habría dificultades para introducirlo en la dieta argentina, más aún cuando las recetas van a estar diseñadas específicamente para el segmento objetivo en cuestión.

Sin embargo la interrogante que más nos plantean a partir de la presentación de nuestro producto es esta:

¿se puede comer algo cocinado en una bolsa de plástico?

Acá hay que explicar algunas cosas, para empezar no es una bolsa de plástico común y corriente (la cual sí podría ser peligrosa al cocinar) sino que son paquetes especiales de polietileno de alta/baja densidad o de polipropileno. Estas permiten cocciones en temperaturas de hasta 135°C y por su recubrimiento interior particular no liberan dioxinas ni ninguna otra sustancia nociva para su consumo.⁸

5 Fuerzas Competitivas de Porter

Utilizamos esta herramienta para diagramar la situación actual del sector gastronómico, particularmente haciendo referencia a la gente que opta por salir afuera / pedir delivery en vez de cocinar en su casa. Esto nos sirve para relativizar nuestra posición frente a nuestra competencia y hacer énfasis en aquellos aspectos en los cuales tenemos una fortaleza y en los cuales partimos en desventaja.

- **Clientes:** Es la fuerza menos representada a la hora de determinar la posición, los precios de menú en restaurantes y deliveries no son modificables. Sin embargo su voz (redes sociales) y voto (comprar o no) les da una relevancia cada día más notoria.
- **Sustitutos:** Existen muchos, empezando por cocinar en la casa como el más recurrente. Existiendo una demanda virtualmente infinita por la comida dada que es un bien necesario que solo varía la forma en la cual se obtiene. Nosotros entramos como sustituto de la misma manera que servicios de catering. El la fuerza de los sustitutos pasa más por las circunstancias de la situación, un servicio de catering es inviable para un desayuno familiar en un día de semana de la misma manera que ir a un restaurante cuando no hay uno cerca y también como los packs de comida sous vide dejan de ser viables si no hay acceso a luz eléctrica.

⁸ "Mixing Plastic and Food: An Urban Legend? - WebMD." <https://www.webmd.com/food-recipes/features/mixing-plastic-food-urban-legend>. Accessed 22 Jul. 2019.

Lo importante acá es encontrar la ocasión donde el pack de comida reemplace a los servicios de delivery o ir a un restaurante.

- **Proveedores:** Tenemos un buen acceso a ellos gracias a las redes de contactos establecidas por Laguarde para su servicio de catering y su restaurante. Esto nos pone algunos pasos por delante de otros posibles competidores que entran al negocio sin tener una red previa que los acompañe en el proceso.
- **Nuevos Entrantes:** Es una fuerza muy presente en este sector de la gastronomía, las barreras de entrada nunca estuvieron tan bajas y el mercado nunca estuvo tan dispuesto a permitirlo. Sin embargo, con el fin de incrementar las barreras de entrada, se optó por un modelo de negocios simbiótico, donde Suvid accede a prestar (con opción a compra) la máquina sous-vide con la compra mínima de packs. Es el mismo concepto que el negocio de bidones de agua o modem de wifi.
- **Competidores:** Es la fuerza más importante de todas, la competencia está en todos los subsectores de la gastronomía por lo que es bueno analizarlos en más detalle.

Universidad de

San Andrés

En materia de competencia reconocemos los siguientes:

	Suvid	Supermercado	Delivery	Meal-kits	Restaurante
Saludable	Si	Depende	No	Depende	Depende
Rico	Si	Depende	Depende	Depende	Si
Fácil	Si	No	Si	Depende	Si
Precio	\$\$	\$-\$\$	\$\$-\$\$\$	\$\$	\$\$-\$\$\$
Habilidad	No	Si	No	Poca	No
Calidad	Alta	Media-Alta	Baja-Media	Media-Alta	Alta
Garantía	Si	Si	Depende	Depende	Si
Hogar	Si	Si	Si	Si	No

Fuente: Elaboración propia en base a observaciones.

A partir de la información recolectada y plasmada en el cuadro, vemos que Suvid tiene beneficios en todos los rubros con la excepción de precio, en donde los supermercados sacan ventaja. Sin embargo, en algunas de nuestras recetas más elaboradas, logramos el mismo precio por la dificultad del supermercado en abastecer todas sus sucursales con productos premium. En todas las otras somos líder único o en conjunto, tenemos ventajas competitivas frente a nuestros competidores que son únicas a nuestro producto por su naturaleza disruptiva al utilizar técnicas de cocción novedosas. Estamos trayendo al hogar el microondas del siglo XXI, buscando revolucionar la manera en que se cocina y poco a poco concientizar sobre este método que solo acumula ventajas por sobre las alternativas.



Universidad de
San Andrés

Investigación de Mercado

Nuestra idea es determinar un segmento objetivo dentro de nuestra base demográfica. Dicho segmento va a ser un grupo de personas con demandas insatisfechas, el plan es enfocarnos en ellos y buscar la manera de entregar el producto y servicio que ellos buscan.

Para eso tenemos que primero determinar qué rol cumple Suvid. Determinamos que nuestro segmento objetivo son aquellas personas que prefieren comer en su casa, tienen la capacidad de cocinar un plato que supera en calidad al producto de deliveries pero no poseen tiempo o energía para realizarlo o aquellos que no tienen la capacidad para cocinarlo. Otorgando así, conveniencia de manera novedosa.

Si desglosamos ese segmento objetivo tenemos entonces los siguientes grupos:

- **Prefieren comer en su casa:** Estos son aquellos que prefieren quedarse en pijama mientras comen, suelen pedir deliveries o cocinarse ellos. Es un grupo clave al cual apuntamos ya que nuestro producto está apuntado para el consumo en el hogar.
- **No quieren cocinar:** Todos eventualmente caen en este grupo algún día, estos son los que optan por delivery o salir a comer. Este es el grupo al que más queremos llegar, queremos ser su opción predilecta a la hora de elegir ya que este grupo puede albergar a todo nuestro segmento.
- **No tienen tiempo:** El conjunto de personas que por motivos varios no tienen el tiempo para dedicarle a la cocina o a salir a comer. Vemos potencial dado que pueden dejar la máquina de sous-vide prendida con antelación y en cualquier momento pueden tener su comida lista gracias a la capacidad del sous vide para que la comida no se pase o queme.
- **No saben cocinar:** El último grupo corresponde a aquellos que no tienen la capacidad para cocinarse ellos, a pesar de tener intención, y

terminan optando por delivery, restaurantes o alguna opción intermedia como comidas hechas o congelados. El no saber cocinar no suele correlar con un paladar poco exigente, queremos devolverle a este grupo la oportunidad de crear algo en su hogar que los enorgullezca e incentive al futuro consumo.

Este segmento -y sus respectivos grupos-, pueden seguir categorizando en conceptos tales como: Psicográfica, Comportamientos, Cultural, Geográfica, Demográfica y Ocasional.

- **Psicográfica:** Valoran el sabor y calidad de una buena comida en el hogar, aprovechan el tiempo.
- **Comportamientos:** Están a la vanguardia de las cosas, quieren probar cosas nuevas y les divierte comer.
- **Cultural:** No son tradicionales, prefieren la novedad.
- **Geográfica:** GBA Zona Norte y Ciudad de Buenos Aires.
- **Demográfica:** 18 a 65 años, solteros y parejas que viven por su cuenta.
- **Ocasional:** No necesitan una ocasión, sino una solución a ese momento.

Universidad de
San Andrés

Propuesta de Modelo de Negocio

Negocio Propuesto

Consiste en la venta de packs individuales de comida y la prestación/venta de máquinas de cocción *sous-vide*. Dichos packs estarán sellados al vacío y se comercializarán congelados. Los packs de comida, mediante el método *sous-vide*, son donde buscamos generar el valor diferencial; la máquina de cocción no busca generar ganancia, sino que busca lograr la concientización y adopción del método de cocción. El valor principal para el usuario de nuestros productos es el hecho de que te convertimos en un chef de alta-gama en cada comida; buscamos ser *frictionless*⁹. La idea detrás de este concepto es remover la mayor cantidad de cosas que dificultan o incomodan al usuario a la hora de cocinar. Elementos como el tiempo que requiere la elección, aprender a cocinarlo, preparación de cada comida e incluso la barrera de comprar el electrodoméstico. Otro factor que se remueve es la preocupación de todos los residuos y la suciedad que implica cocinar. Cada vez más personas están priorizando su dieta, esto conlleva a que las personas se inclinen cada vez más por opciones saludables sin resignar la calidad ni la variedad de lo que consumen. Entonces, la propuesta es simplificar todo el proceso de cocinar en tu casa desde el momento en que uno decide qué cocinar hasta el momento de guardar los platos. El producto se adquiere en supermercados (eventual) o a través de la página web donde uno puede elegir dentro de una gran variedad de packs por sus ingredientes y recetas que ofrecemos. El pack incluye al dorso instrucciones de preparación, tiempo y temperatura para los diferentes puntos de cocción.

Hoy en día, exceptuando aquellas personas que se destacan en la cocina, la gran mayoría no tiene la capacidad para preparar una variedad de platos ricos,

⁹ “What customers crave” - Nicholas J. Webb

saludables y con relativa facilidad.¹⁰ En general dichas personas van a elegir preparar su comida en base a lo que ellos saben cocinar y no necesariamente de acuerdo con lo que preferirían comer. Nuestro producto tiene la particularidad que gracias a su método de cocción se revoluciona la eficiencia en la cocina. Se destaca gracias a que sus sabores e ingredientes dan certeza de una comida casera saludable y que cualquier persona, hábil cocinera o no, puede hacerlo. Cocinar tu propia comida pasa de ser un arduo proceso de selección, compras, preparación, cocción y limpieza a una experiencia simple, novedosa y por sobre todas las cosas deliciosa.

Existen hoy alternativas a lo que venimos a solucionar, pero son todas soluciones parciales. El conjunto de todos los factores a solucionar: rico, simple, saludable, limpio, novedoso, variado y costo.¹¹

Al momento de definir cómo hacer con las máquinas de cocción *sous-vide* determinamos tres opciones. La primera era importar unas máquinas de China, de alta calidad, a USD60~ cada una, para luego venderlas al costo o incluso a pérdida. Nuestro objetivo a largo plazo es lograr colocar una máquina en cada hogar, para de esta forma fomentar las ventas. En esta opción corríamos el riesgo de ser el único colocando estas máquinas en cada hogar, fomentando el método, pero con el riesgo de que podía entrar algún nuevo competidor que utilice nuestra infraestructura y solo se vea obligado a producir packs de comida. La segunda opción era similar, pero buscando una forma de financiar el costo de las máquinas, ya que si entra un nuevo competidor, por lo menos no implicaría pérdidas para nosotros en relación a las máquinas. Se nos ocurrieron algunas ideas como por ejemplo un descuento en la compra de la máquina si se compraban 20 packs, o incluso obsequiar la máquina con la compra de 40 packs, o números razonables. Nuestra tercera opción, y la cual que decidimos abordar, es optar por un modelo de comodato similar al de los bidones de agua/proveedoras de internet, donde sólo hay que consumir el producto y la misma empresa abastece al cliente con la dispositivo necesario para hacerlo (dispenser/modem). Cuando el cliente deja de consumir el producto, el proveedor se encarga de buscar la máquina por su casa. Esto no genera ningún inconveniente en el comprador ya que si no se consumen, no tendrán la necesidad de tener la máquina. Para que este proceso sea rentable, se decidió encargar unas máquinas de menor calidad, ya que el principal costo provenía de la alta gama el producto. Nuestro proveedor nos ofreció simplificar la máquina, logrando una reducción de alrededor del 80% sobre el precio

¹⁰ Ver anexo 1: "Diagrama de Venn Suvid".

¹¹ Ver anexo 2.

original, costando ahora solamente USD12,50 por unidad. Esta opción nos soluciona varias debilidades. Para aquellos clientes aversos al riesgo, que no se sienten confiados comprando una máquina con anterioridad, les será menos costoso y más tentador probar lo que Suvid tiene para ofrecer fomentando las ventas. Finalmente, siempre puede ocurrir que surja un nuevo competidor, pero al utilizar este método de comodato, se restringe la entrada.



Universidad de
San Andrés

CANVAS

Sociedades	Actividades	Propuesta de	Relaciones con	Segmentos de
<p>Clave:</p> <p>Proveedores para los ingredientes de calidad.</p> <p>Proveedores para el material de packaging.</p> <p>Supermercados para su comercialización.</p> <p>Proveedores de la máquina de cocción <i>sous-vide</i>.</p> <p>Partnership con el grupo Lagouarde para el centro de producción y know-how.</p>	<p>Clave:</p> <p>Crear recetas atractivas.</p> <p>Montar infraestructura de producción de packs.</p> <p>Determinar logística de productos.</p>	<p>Valor:</p> <p>Nuestra principal propuesta de valor es la practicidad que brindan los packs. Que el consumidor pueda preparar una comida rica, saludable y simple. Sin dedicarle mucho tiempo ni limpiar. Es una experiencia de cocina streamlined de principio a fin.</p>	<p>los Clientes:</p> <p>A través de la publicidad, las redes sociales, las ferias gastronómicas, y el boca a boca, se buscará llegar a los consumidores.</p>	<p>Clientes:</p> <p>Hombres y mujeres de 18 a 65 años, clase media/alta que viven solos o en pareja y les gusta disfrutar de una buena comida. Conscientes de una buena alimentación, y de la importancia de las comidas. Clientes que valoran su tiempo y ven en nuestro producto una solución práctica.</p>
	<p>Recursos</p> <p>Clave:</p> <p>Máquina para sellado al vacío.</p> <p>Freezer industrial.</p> <p>Depósito para preparar y almacenar productos.</p>		<p>Canales:</p> <p>Venta directa vía una página web B2C.</p> <p>Venta en los supermercados.</p> <p>Eventual venta directa vía app.</p>	
<p>Estructura de Costos:</p> <p>Va a estar impulsada por el costo y creemos que se trata de una economía de escala. Dado suficiente crecimiento, podríamos negociar mejores precios para lograr una baja de costo unitario y suba de producción.</p>		<p>Fuentes de Ingreso:</p> <p>Nuestra fuente de ingresos son los packs.</p> <p>La máquina de cocción <i>sous-vide</i> se entrega en comodato (o vende) y será utilizada para llegar con facilidad al cliente e impulsar el consumo de packs.</p>		

Segmento de Clientes

Nuestro principal segmento de clientes serán hombres y mujeres de entre 18 y 65 años, que viven solos o en pareja y les gusta disfrutar de una buena comida con una preparación ínfima. Utilizando Facebook Ads determinamos que este segmento equivale a 3,4 millones de personas que cumplen con edad 18-65 años, secundaria completa e interesada en comida. Estas personas no tienen mucho tiempo para dedicar a la cocina, y por esa razón terminan comiendo algo poco sano o simple. También están aquellos que no tienen un gran conocimiento gastronómico, pero de todas maneras disfrutan un buen plato de comida. Estos clientes, por varias razones, no pueden cocinar una buena comida como desean, y encontrarán gran valor en nuestro producto. El valor saludable que brindamos también es notorio e importante para nuestro segmento.

Propuesta de Valor

Nuestro valor agregado pasa por el hecho de que te convertimos en un chef de alta-gama en cada comida. Otorgamos resultados profesionales a un módico precio, en la comodidad de tu casa, sin olor, casi sin preparación, no requiere de ninguna limpieza (además de la vajilla utilizada para consumirlo) y habiendo dedicado una minúscula porción de su tiempo.

Canales

La venta directa de packs vía la página web será la que mayores márgenes nos brindará, pero a su vez, será la que menor cantidad de ventas genere. Buscaremos asociarnos con un servicio de fletes refrigerados para la entrega pautada o semanal de nuestros productos. El principal eventual canal de ventas es el supermercado, ya que genera ventas en grandes volúmenes, y tiene un mayor alcance hacia el cliente. Esto se va a dar una vez que alcancemos una masa crítica que nos dará capacidad de negociación con la grandes cadenas para nuestra inclusión en sus góndolas.

Relaciones con los Clientes

Nuestros clientes van a ser el centro de la operación, queremos integrarlos lo máximo posible a nuestro negocio. Vamos a buscar incluirlos a la hora de crear nuevas recetas, beneficios por el uso de nuestros productos en redes sociales y un feedback constante de nuestras creaciones. Sabemos que el cliente es prioridad y que un buen trato con ellos es lo que nos va a diferenciar de otras marcas de alimentos que ven al cliente solamente como un destinatario final de sus productos.

Fuentes de Ingreso

Nuestra fuente de ingreso son los packs de comidas. Por esta razón, resulta esencial lograr un gran volumen de ventas y llegar a la mayor cantidad de clientes posible. Para eso la máquina de cocción *sous-vide* se dará en comodato, ya que, si logramos colocarlo en la mayor cantidad de hogares posibles, el consumo de packs aumentará (modelo proveedor de internet). Será utilizado para llegar al cliente con mayor facilidad.

Recursos Clave

Los recursos principales a los que debemos tener acceso es una máquina de sellado al vacío para preparar los packs, una cámara de refrigeración para guardarlos antes de ser distribuidos, un espacio físico para almacenar nuestros productos (packs y máquinas) y para armar los packs de comida. Consideramos esto el esqueleto de los componentes necesarios para poder comenzar a operar.

Actividades Clave

Para que el consumo de los packs Suvid sea constante tenemos que crear recetas novedosas y atractivas. Tenemos que brindar gran variedad para poder lograr que sea una comida de todos los días y no una ocasión especial. Para seguir enfatizando en la idea anterior, el precio debe ser razonable. Con una

buena logística de distribución se logra reducir costos. Es importante también que exista un compromiso con los clientes para mostrarse en las redes de manera diaria y mantener el engagement alto, stories constantes, promoción de nuevas recetas, instructivos de preparación, posteos con promociones, etc.

Sociedades Clave

La materia prima en relación con productos gastronómicos es esencial, especialmente carnes, pescados y verduras. Por esta razón se necesita un buen proveedor, que brinde una buena calidad y consistencia. En nuestro caso utilizaremos el mismo que usa hoy nuestro socio que viene dando resultados en los últimos años. Para la máquina sous-vide se necesita un proveedor de China, con un bajo costo y la relación necesita ser buena para poder realizar las modificaciones necesarias a la máquina. La relación más importante eventualmente es con los supermercados, ya que serán nuestro principal canal de ventas una vez que la metodología de cocción se popularice.

Estructura de Costos

Nuestra estructura se basa en una impulsada por el costo, pero no llegamos a ese extremo. Entendemos que nuestro producto tiene un diferencial que le permite flexibilidad en cuanto a costo unitario. Nuestro enfoque de costos busca priorizar la calidad por lo que la materia prima (ingredientes) de cada pack va a ser el costo más importante de nuestro negocio. En principio nos manejaremos con características de costos variables dado que nuestros costos varían en base al número de unidades que produzcamos. Tenemos como meta lograr una economía de escala similar a lo que tienen las grandes marcas, restaurantes y servicios de comida.

Las 4P

Producto:

Nuestro producto principal es el pack de comidas. Hay dos tipos de packs, y distintas variedades dentro de cada uno; Principal y Guarnición. El valor

agregado son los resultados profesionales obtenidos, a un módico precio, en la comodidad de tu casa, sin olor, casi sin preparación, no requiere de ninguna limpieza (además de la vajilla utilizada para consumirlo) y habiendo dedicado una ínfima cantidad de tiempo. En sumatoria a lo anterior, su valor nutricional será altamente percibido por los clientes. Ni hablar de resultados de alta calidad, permitiéndole competir con los deliverys y restaurantes de alto nivel.

Precio:

Nuestra fuente de ingreso son los packs de comidas. Por esta razón, resulta esencial lograr un gran volumen de ventas y llegar a la mayor cantidad de clientes posible. Con ese raciocinio es que se optó por un modelo de comodato para las máquinas, permitiendo que nuevos clientes pueden consumir nuestro producto sin la necesidad de comprar la máquina con anterioridad. Los precios serán establecidos en función del costo variable, con un margen porcentual para generar beneficios, ya que nuestros costos fijos mensuales no son altos. Se busca cubrir los costos una vez que las ventas alcancen cierto nivel deseado. Este margen no va a ser escandaloso ya que priorizamos mayores volúmenes antes que altos márgenes de ganancias, esto se debe a que queremos que el cliente perciba a Suvid como una comida frecuente, a un precio razonable. Como se detalla luego, se logró fijar precios similares a los de supermercado. De esta manera, los packs pasan a ser una opción accesible para el día a día.

Plaza:

La venta directa de packs vía la página web será la que mayores márgenes nos brindará, pero a su vez, será la que menor cantidad de ventas genere. El principal canal de ventas es el supermercado, ya que genera ventas en grandes volúmenes, y tiene un mayor alcance hacia el cliente. Por estas razones resulta de alta conveniencia situar la infraestructura de producción y almacenamiento en una locación estratégica, preferentemente en CABA, u otra localidad cerca de las grandes arterias de GBA, para obtener mejor logística, mejores costos y tiempos de distribución lógicos. El shift del e-commerce a los

supermercados como canales de ventas ocurrirá cuando Suvid se haya expandido y el método de cocción se establezca en los hogares con éxito.

Promoción:

Nuestro principal segmento de clientes serán personas de entre 18 y 65 años, que viven solos o en pareja y les gusta disfrutar de una buena comida. Para poder llegar al cliente vamos a imponer gran presencia en las ferias gastronómicas, y en las redes sociales. Consideramos que el boca en boca es un gran fuerte para nuestro producto. Como promoción puramente publicitaria consideramos que la televisión por cable ya no tiene tantos usuarios pertenecientes a nuestros segmentos (en gran medida esto se debe a los proveedores de servicios de streaming, como por ejemplo Netflix), y, por esa razón consideramos que vamos a obtener mayores beneficios, y a menor precio, utilizando publicidad en redes sociales (las cookies utilizadas para esta publicidad nos facilitará llegar a nuestro segmento de clientes) donde el marketing está viviendo una época de oro en cuanto a engagement del usuario y la practicidad para llegar a ellos.



Universidad de
San Andrés

Plan de Marketing

La estrategia con Suvid es arrancar con una página de Instagram que acompañe a la página web, ahí se va a estar mostrando todo lo relacionado a Suvid, desde nuestros ingredientes frescos, quienes forman parte de la empresa, testimonios de clientes satisfechos, imágenes y videos de alguna de las recetas con su producto final, etc. Para dar el puntapié inicial la idea es armar cajas con dos o tres packs de las recetas que creemos que van a generar el mayor impacto y enviar las cajas a algunos los grandes influencers del mundo de la gastronomía. Entre ellos estará nuestro socio Alejo Lagouarde (@alejomasterchef), algunas otras cuentas con la cual tenemos relación que accedieron a ayudarnos a comenzar y otras cuentas que no conocemos pero que estén dispuestos a probarnos. Acá la idea es ver el feedback inicial y el shock que esto va a generar, a partir de eso hacer las modificaciones correspondientes para lograr un producto más cohesivo en cuanto a marca a los ojos de los consumidores. La mirada debe ponerse en la metodología de cocina que solo se usa en restaurantes de vanguardia y en el llevar toda ese sabor, sofisticación y novedad a la cocina de todos. El diseño por supuesto debe acompañar todo esto para reflejar dicho foco y que no se pierda todo el esfuerzo en un mal packaging.

Siguiendo la corriente anterior, nos gustaría lograr fortalecer la relación con varios grandes influencers de la gastronomía y generar packs que lleven su firma. Algunos ejemplos pueden ser una línea de recetas de LocosxelAsado, Francis Mallmann o MasterChef. Tenemos en cuenta dicha colaboración reducirá nuestros márgenes, pero impulsará nuestro crecimiento.

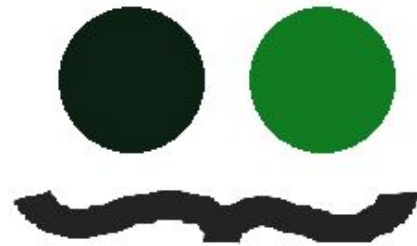
El foco de esta campaña de marketing es que la máxima cantidad de personas en sector apuntado de GBA ZN y CABA se enteren de nuestra incursión al mercado y que, idealmente, se vuelva algo que todos quieran probar. Vamos a tener un cupo máximo de pedidos a entregar durante este tiempo para evitar una saturación en caso de una situación donde estamos sobrepasados de

pedidos. Este primer test del mercado nos arrojará datos internos (capacidad de producción, respetado de tiempos de preparación y entrega) como también externos (volumen del mercado, tamaño de pedidos promedio, tasa de suscripción a nuestro servicio).

Las campañas de marketing buscarán aprovecharse de la época del año para maximizar su recepción como así también las tendencias de la sociedad que puedan ayudar a nuestras ventas. Empujar las recetas más sanas (salmón) a medida que se acerca el verano es una opción. Otra es promocionar recetas más de invierno (locro o boeuf bourguignon) cuando empieza el frío o hay un frente polar. Lo importante es hacer microcampañas que pueden consistir en un post, story o ad relevante a la situación actual, vemos el dinamismo y la conectividad con el día a día como una gran oportunidad de mostrar y captar mercado.

Negocio

La oferta de nuestro producto es un servicio integrado. Desde el momento que entrás a la página web a realizar tu pedido hasta el último bocado, queremos lograr que la experiencia sea frictionless reteniendo todos los beneficios. La idea es maximizar y exponer todos los beneficios de la facilidad, sabor que se obtiene y el seguir comiendo desde tu casa mientras a su vez se haga hincapié en todas los elementos negativos que se están evitando al elegir Suvid por sobre productos o servicios sustitutos.



Paleta de colores

Suvid

Creemos en la importancia de lo visual por lo que decidimos diseñar nuestro propio logotipo, a partir del cual se distingue una paleta de colores que se piensa respetar a la hora de hacer mención o referencia a la marca. Es importante lograr un acuerdo entre producto y marketing para que funcione. Acá se puede ver el primer draft del logo junto con una idea de que colores vamos a utilizar a la hora de mostrarnos.

Finalmente, con respecto a lo que comercializamos, creemos importante definir un *ethos* de la empresa. El mismo lo conforman principios críticos si se considera que el cliente es la prioridad, políticas de garantía sobre nuestro producto o servicio deben existir ya que lo más importante es retener el cliente. Esto significa que en cualquier caso donde algo sale mal, sea culpa nuestra o no, es vital que le ofrezcamos una solución al cliente de manera express. Las empresas exitosas del siglo XXI adoptan esta metodología de políticas de garantía generosas ya que atraen al comprador al minimizar el riesgo total. La otra parte de nuestro *ethos* es la calidad, queda en nosotros determinar la calidad de todo lo que preparamos, nunca debemos priorizar un margen por sobre la integridad de nuestros productos.

Precio

Para determinarlo, se tomó en cuenta al segmento al cual está dirigido: personas las cuales la mayoría viven solos o acompañados. Nuestros precios son prácticamente competitivos con los de los supermercados cuando uno piensa en porciones individuales, dado que los ingredientes suelen venir en porciones demasiado grandes o los precios de las más pequeñas no resultan convenientes. Al comprar por mayorista y luego preparar los packs, logramos algunos precios de venta menores a los de los supermercados (sobre todo en recetas premium). Básicamente ofrecemos precios menores a los de deliveries o restaurantes simples, con productos de primera calidad. La actitud frente a nuestros precios es positiva, principalmente para realizar comidas con pocos comensales, ya que cocinar para poca gente resulta caro e inconveniente.

Para definir el precio se realizó el siguiente procedimiento. A cada pack se le calculó su costo en función a sus ingredientes. Se definieron los ingredientes, cuanto se utiliza de cada uno y se calculó el precio por ese pack. Luego, para la comparación con los supermercados, generamos un ratio entre el costo incurrido para cada pack y el de su ingrediente principal: **Costo Pack / Porción Nuestra** (cuánto representa en \$ el ingrediente principal relativo a la porción). Mantuvimos este ratio y lo multiplicamos por los respectivos precios de supermercados para cada porción. De esta forma se obtuvo el precio de generar este mismo pack comprando todos los componentes en el supermercado. Se pueden ver los márgenes entre el costo de nuestros packs y el de los costos de los packs comprados en el supermercado.

PACK	COSTO PACK	INGREDIENTE PRINCIPAL	CANTIDAD	PRECIO NUESTRO	PRECIO JUMBO	PORCIÓN NUESTRA	PORCIÓN JUMBO	RATIO NUESTRO	PRECIO PACK*	MÁRGEN
BOEUF BOURGUIGNON	\$161.75	Lomo	0.35	\$310.00	\$499.99	\$108.50	\$175.00	1.490765899	260.8788146	61%
LOMO BLACK-PEPPER	\$134.75	Colita de Cuadril	0.35	\$280.00	\$499.99	\$98.00	\$175.00	1.375005102	240.6210803	79%
BARBECUE RIBS	\$145.79	Ribs	0.4	\$280.00	\$339.90	\$112.00	\$135.96	1.301670982	176.9751867	21%
PULLED PORK	\$97.45	Bondiola	0.35	\$157.00	\$385.90	\$54.95	\$135.07	1.773378526	239.5213706	146%
ARIZONA CHICKEN	\$80.91	Pechuga deshuezada	0.35	\$160.00	\$312.90	\$56.00	\$109.52	1.444790179	158.2261964	96%
MUSLOS THAI	\$58.27	Muslo Deshuezado	0.35	\$95.00	\$249.90	\$33.25	\$87.47	1.752625564	153.2933949	163%
MINTY-LEMON SALMON	\$267.42	Salmón Rosado Filet	0.35	\$700.00	\$949.90	\$245.00	\$332.47	1.091519796	362.892129	36%
SPICY ABADEJO	\$144.40	Abadejo	0.35	\$350.00	\$520.90	\$122.50	\$182.32	1.178765306	214.9065968	49%
PAPAS A LA CREMA	\$38.32	Papa Blanca	0.2	\$19.50	\$49.90	\$3.90	\$9.98	9.825769231	98.06117692	156%
VEGAN-FLOWER	\$39.97	Coliflor	0.2	\$49.16	\$74.90	\$9.83	\$14.98	4.065134255	60.89571115	52%
ESPÁRRAGOS GRATINADOS	\$42.66	Espárragos	0.2	\$48.66	\$139.90	\$9.73	\$27.98	4.383179203	122.6413541	188%
PURPLE SHROOMS	\$65.59	Champignon Porto	0.2	\$189.71	\$464.50	\$37.94	\$92.90	1.728668758	160.5933276	145%

*Asumimos constancia en ratio: Costo Pack / Costo Ingrediente Principal

Se definieron los siguientes precios para cada uno de los packs, con sus márgenes respectivos y se puede ver como en todos los precios se mantienen

por debajo del costo de realizar un pack comprando los ingredientes en un supermercado.

PACK	COSTO PACK	PRECIO	MÁRGEN
BOEUF BOURGUIGNON	\$161.75	\$220.00	36%
LOMO BLACK-PEPPER	\$134.75	\$210.00	56%
BARBECUE RIBS	\$145.79	\$175.00	20%
PULLED PORK	\$97.45	\$140.00	44%
ARIZONA CHICKEN	\$80.91	\$110.00	36%
MUSLOS THAI	\$58.27	\$90.00	54%
MINTY-LEMON SALMON	\$267.42	\$320.00	20%
SPICY ABADEJO	\$144.40	\$190.00	32%
PAPAS A LA CREMA	\$38.32	\$55.00	44%
VEGAN-FLOWER	\$39.97	\$55.00	38%
ESPÁRRAGOS GRATINADOS	\$42.66	\$70.00	64%
PURPLE SHROOMS	\$65.59	\$90.00	37%

La elasticidad de la demanda frente al consumo de nuestro producto va a depender de cada cliente, si es alguien que le gusta ahorrar y sabe cocinar, es probable que opte por comprar su comida en el supermercado, por otro lado una persona que no tiene problema en gastar para darse un gusto gastronómico va a seguir consumiendo Suvid a pesar de fluctuaciones externas. A manera de resumen creemos que el precio no va a ser un factor clave a la hora de que nos elijan o no, los factores que vemos como más probables para optar por otra opción a la hora de comer son:

- Desconfianza general al método sous-vide.
- Desconfianza a comprar los packs online en vez de un local.
- Aversión a cambiar la rutina actual de comida.
- No saber que existe el producto.
- Antelación necesaria entre pedido, entrega y consumo es demasiada.
- La viabilidad disminuye cuanta más gente sea.

Es importante recordar estos factores como empresa y hacer encuestas regulares para ver la razón por la cual no se opta por Suvid y buscar soluciones para arreglar o minimizar los factores negativos.

Comunicación

A la hora de comunicar se busca focalizar en todo lo que hace Suvid mejor que sus competidores. Escenas simples como que no requiere ensuciar nada de la cocina, no requiere de supervisión ni de previa experiencia a la hora de cocinar o que el método de cocina logra nuevos sabores con viejos conocidos. Mostrar a una pareja en su departamento tirada en el sillón en un domingo muy domingo sin ganas ni de bajar a recibir la comida. Presentar a Suvid como algo que dejan cocinando entre el binge-watching de la nueva serie y que va a estar listo para consumir después del próximo (o tres) capítulo sin requerir ningún tipo de esfuerzo, timing o capacidad por parte de la pareja. Otro momento puede ser un chico, fanático de la comida, pero que no sabe ni cocinar fideos. Agarra un pack Suvid, lo deja cocinando y más tarde cuando a él le parezca lo puede sacar y comer un plato de altísima calidad sin ningún tipo de habilidad en la cocina. Últimamente, se puede optar por una escena graciosa (como lo son en el rubro de las cervezas), que fomenten el boca en boca. Por ejemplo un chico que invitó a comer a una chica que quiere impresionar, y la recibe con una comida que parece hecha por un chef, sin ella saber que en realidad él solamente cocinó usando Suvid, terminando la escena con la chica completamente enamorada del chico chef.

En materia de comunicación de redes vamos a compartir los stories de Instagram de nuestros clientes y su experiencia a la hora de cocinar y probar el producto. Además mensualmente se van a realizar sorteos cross-platform para promover la interacción en la redes y para hacer que nuestro producto llegue a nuevos potenciales usuarios.

En principio no hay plan de contratar a nadie para el manejo de nuestras cuentas (Community Manager) pero va a depender de la relevancia que tengas las redes al momento de influir sobre nuestras ventas.

Distribución

La distribución comenzará siendo realizada por los mismos dueños al final del día dado que se calcula que con dos días por semana, va a ser suficiente para entregar todos los pedidos. Una vez que los niveles de ventas sean mayores a 5000 unidades mensuales (cuando la primera opción deja de tener viabilidad), se analizarán dos opciones de distribución. La primera es tercerizar la distribución mediante la empresa Talcahuano Transportes SA¹². Esta opción tiene un costo de ARS20.000 mensuales pero asegura el correcto traslado de los pedidos dado que cuentan con fletes refrigerados. La segunda propuesta es realizar la compra de un vehículo propio con la refrigeración apta para la distribución, esto significa en incurrir en un costo inicial mayor ARS465.000 para el furgón pero implica ahorros a largo plazo dado que el costo estimado de nafta, seguros y gastos adicionales del vehículo equivalen en promedio a un 25% de lo que nos cobra el servicio terciarizado. Estos números indican que a partir del mes n°31 (ignorando amortización del furgón) operando, tiene más sentido tener distribución propia que externa.

Universidad de
San Andrés

¹² "Transporte Talcahuano SA: Inicio." <http://www.talcahuano.com.ar/>. Se consultó el 21 jul.. 2019.

Operaciones del Negocio

Para el preparado de los packs de comida contamos con un centro de producción en Villa Devoto. Actualmente se utiliza para la preparación de comida para dos restaurantes y un servicio de catering pero tiene espacio sin utilizar. La idea sería expandir sobre eso, contratando empleados exclusivos para Suvid y utilizando el know-how de los production managers que ya trabajan ahí.

Dicho centro de producción cuenta con las herramientas básicas necesarias para la preparación y almacenamiento (cámaras de refrigeración & freezado, mesadas, utensilios, etc), sin embargo tenemos que agregar envasadoras al vacío para la preparación de packs y un espacio físico para almacenar bolsas de envasado & máquinas de sous-vide.

El centro ya cuenta con habilitación sanitaria para la preparación de comidas y los permisos al día para operar como tal.

Mano de Obra

El centro de producción que vamos a utilizar tiene actualmente cinco empleados los cuales son responsables del preparado de la comida para el restaurante, el negocio del catering y para el mantenimiento general (recibir proveedores, restocking). Nuestro plan es agregar un empleado exclusivo para Suvid y utilizar los empleados existentes en situaciones de mayor tráfico donde necesitamos ayuda. En conversaciones con los empleados actuales se mostraron de acuerdo con la idea de trabajar para nosotros cuando tengan tiempo ocioso, es una manera de evitar contratar más gente mientras arrancamos el negocio. En caso de que necesitemos de un refuerzo de mano obra la idea es utilizar horas extras de los empleados ya presentes, no prevemos que ocurra inicialmente. Considerando una demanda inicial de 500~ packs mensuales, nuestro único empleado tiene capacidad de sobra para satisfacer la demanda, calculamos que recién a los 4000 packs es el punto en

donde nuestro dependiente y las horas extras de los otros no van a ser suficientes y necesitaremos un segundo empleado para cubrir la demanda. Esto se base en que actualmente podemos preparar 20 packs por hora siendo un equipo de una persona.

Flujo de Proceso

A la hora de recibir un pedido empieza a funcionar nuestro flujo de procesos interno que diagrama paso por paso que ocurre dentro del negocio hasta culminar en el cliente.

1. **Pedido:** A través de nuestra página web se realiza el pedido de los diferentes packs que van a conformar la orden y si desean la máquina de cocción sous-vide.
2. **Stock:** Se reciben los pedidos y se hace una orden con los ingredientes necesarios para completarlos.
3. **Preparado:** Los distintos pedidos se van preparando a medida que se reciben los ingredientes en el centro de producción.
4. **Sellado:** El preparado se sella al vacío.
5. **Armado de órdenes:** El envase sellado al vacío se lo coloca dentro de su packaging correspondiente, se agrega maquina sousvide si es necesario y se agrupan por orden.
6. **Despacho:** Se controla que cada pedido armado coincida con el que figura en la orden, asegurando dirección, nombre y número de pedido.
7. **Entrega:** El servicio de logística correspondiente entrega los pedidos con la información provista previamente.
8. **User Feedback:** A la semana se envía por mail una encuesta de Google (ver anexos) a modo de feedback para la mejora continua.

Proceso Productivo

A la hora de nuestro proceso necesitamos contratar o establecer relaciones para marketing. Estos serían branding, distribución, fotografía y publicidad en redes sociales. Para el MVP usaremos sustitutos gratuitos como conocidos o servicios sin costo. En cuanto al pack necesitaremos calcular el costo de sus productos dentro del cual se incluyen el costo de mano de obra, materia prima alimenticia, bolsas de envasado, packaging y alquiler de nuestro espacio (detallado en anexos y en el capítulo siguiente). Finalmente la idea es mantener un lógica de estacionalidad donde respetamos los productos por estación y desarrollamos packs acorde a la época del año.



Universidad de
San Andrés

Costos, Finanzas e Inversión

Los costos y la inversión inicial consisten principalmente en el alquiler de infraestructura, el salario a los empleados, el diseño y desarrollo de la página web y la compra de la máquina envasadora al vacío. Se debe tener en cuenta el consumo energético de la cámara de refrigeración, la compra de utensilios de cocina (cuchillos especiales, tablas para la preparación, repasadores, tappers, etc.) y finalmente el costo variable de los packs; que incluye los ingredientes, condimentos, rollos para el envasado al vacío y el packaging.

Como se detalla en el capítulo de nuestro equipo, una de nuestras grandes fortalezas es uno de los socios, Alejo Lagouarde, quien no participa activamente del negocio, pero nos asiste con sus recursos: el centro de producción, personal y el know-how del rubro, permitiéndonos desarrollar el emprendimiento con muchas facilidades. Por esta razón, no se van a incurrir gastos sustanciales en infraestructura, ya que nos permite utilizar su espacio de trabajo actual, sus empleados en horas no aprovechadas (capacidad ociosa) y los utensilios de cocina básicos que podamos necesitar.

La inversión inicial de la compra de la máquina envasadora al vacío es ARS31.000. Se comprará la envasadora al vacío semi-industrial VAS-950. Se deberá realizar un pago único de ARS6.250 para la registración de Suvid como una Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS) que le permitiría estar inscripta y poder funcionar como empresa. El desarrollo de la página web está presupuestado en ARS60.000, con un costo de USD120 anuales para el mantenimiento de la misma (pago del hosting). El salario a pagar por parte de Suvid es solamente uno, lo cual es un sueldo mensual de ARS35.000 (incluyendo aportes, cargas sociales, etc.). De todas maneras consideramos que al comienzo las ventas van a ser bajas, y vamos a necesitar tener una reserva de efectivo equivalente a los primeros 6 sueldos del empleado. La cámara de refrigeración ya se encuentra en la fábrica, y Suvid deberá asumir el

50% del costo de consumo (principalmente la electricidad), lo cual es ARS3.750 por mes.

Durante el primer mes se venderán 500 unidades y ese número crecerá 100 unidades por mes, durante los próximos 5 meses y 200 unidades mensuales los restantes 6 meses. Asimismo, la distribución comenzará siendo operada por los socios, incurriendo solamente en costos base ARS5000 (nafta, peajes, etc.). Por esto hay un gasto inicial de ARS19.000 para la compra de dos heladeras portátiles para vehículos con capacidad de 24 litros BLACK + DECKER, con opción de 220v y 12v.

Finalmente, se realizará la compra inicial de 500 máquinas Suvid para la fomentación de su uso como método de cocción. Consideramos que cada máquina aumentará nuestro atractivo como proveedor de packs listos para cocinar sin necesidad de que el cliente incurra en los gastos de tener su propia envasadora al vacío y los rolls especiales en los cuales se sella la comida. Esta inversión será de ARS285.000, incluyendo los gastos de transporte de ARS30.000 y USD12,50 por máquina. Nuestro proveedor de máquinas es DIGIPRO Technologies Limited, con sede administrativa en Hong Kong. Una empresa amiga con los derechos de comercialización de varias marcas de motocicletas (Royal Enfield, KTM, Vespa...) en Argentina, nos ofrecieron la posibilidad de traer las máquinas dentro de su próxima importación de China por ARS30000. Dicha empresa también tiene otros rubros que incluyen electrodomésticos por lo que no habría problema de importación a la hora de agregar la máquinas de cocción sous-vide. La mayoría de los contenedores vienen con espacio libre, por lo cual nos harán el favor de traernos todas las máquinas en los primeros meses dependiendo de cuánto volumen ocioso haya en sus contenedores.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Envasadora al vacío	\$ 31,000					
Sueldos	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 35,000
Consumo Cámara de Refrigeración	\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 3,750
Registro SAS	\$ 6,250					
Máquina de Refrigeración para la Distribución	\$ 19,000					
Costos de Distribución	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Creado de Página Web	\$ 60,000					
Mantenimiento de Página Web	\$ 425	\$ 425	\$ 425	\$ 425	\$ 425	\$ 425
Máquina Suvid 500u	\$ 285,000					
Costo Variable 500u	\$ 44,635	\$ 53,562	\$ 62,489	\$ 71,417	\$ 80,344	\$ 89,271

Tipo de cambio \$42,50

Luego de una encuesta de 100 personas, preguntándoles por su preferencia entre los packs principales, se determinó que la distribución de consumo sería aproximadamente 40% carne vacuna, 25% pollo, 20% cerdo y 15% pescados. Para el cálculo de el precio unitario se va a calcular el precio promedio de cada

uno de esos packs, y ponderar utilizando esos porcentajes. Para las guarniciones, se ponderarán en igual proporción a cada pack, y asumimos que por cada pack principal vendido se venderá una guarnición. Por esta razón el precio por pack será el promedio entre ambos, principal y guarnición.

Los packs principales constan de 8 recetas y las guarniciones de 4, dando una combinación total de hasta 32 menús. Teniendo en cuenta las ponderaciones nombradas anteriormente, el costo unitario de los packs principales es de ARS131,91 y las guarniciones poseen un costo promedio de ARS46,63 y se detallan en el siguiente cuadro. Teniendo en cuenta que la venta de packs va a estar conformada en igual medida por principales y guarniciones, el costo unitario promedio de cada pack es de ARS89,27 o menú promedio de ARS188,54.



Universidad de
San Andrés

Lista de packs, detallando receta con sus ingredientes, porciones y precio.

Anexos 7 a 15 muestran algunos de ellos.

BOEUF BOURGUIGNON		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Cuadril	350gr	\$98.00
Panceta	20gr	\$4.20
Cebolla	100gr	\$1.52
Zanahoria	75gr	\$4.22
Champignon	100gr	\$18.97
Vino tinto	100ml	\$14.00
Ajo	5gr	\$2.15
Jengibre	5gr	\$3.96
Perejil	5gr	\$0.20
Total =		\$161.75

LOMO BLACK-PEPPER		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Lomo	350gr	\$108.50
Pimienta Negra	10gr	\$3.89
Crema	30ml	\$7.83
Total =		\$134.75

BARBECUE RIBS		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Ribs	400gr	\$112.00
Ajo	5gr	\$2.15
Barbacoa	50gr	\$17.10
Total =		\$145.79

PULLED PORK		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Bondiola	350gr	\$54.95
Barbacoa	50gr	\$17.10
Cerveza Negra	50ml	\$4.75
Ajo	5gr	\$2.15
Jengibre	5gr	\$3.96
Total =		\$97.45

ARIZONA CHICKEN		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Pechuga	350gr	\$56.00
Morron	100gr	\$1.89
Cebolla	30gr	\$0.45
Crema	30ml	\$7.83
Perejil	5gr	\$0.20
Total =		\$80.91

MUSLOS THAI		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Muslos	350gr	\$33.25
Limon	50gr	\$2.35
Ajo	5gr	\$2.15
Jengibre	5gr	\$3.96
Cilantro	5gr	\$0.45
Mani	25gr	\$1.58
Total =		\$58.27

MINTY-LEMON SALMON		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Salmón	350gr	\$245.00
Limón	50gr	\$2.35
Menta	5gr	\$0.35
Aceite de Oliva	10ml	\$5.19
Total =		\$267.42

SPICY ABADEJO		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Abadejo	350gr	\$122.50
Cebolla Morada	80gr	\$3.86
Jalapeño	20gr	\$0.53
Lima	50gr	\$2.53
Cilantro	5gr	\$0.45
Total =		\$144.40

PAPAS A LA CREMA		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Papas	200gr	\$3.90
Crema	75ml	\$19.58
Romero	10gr	\$0.31
Total =		\$38.32

VEGAN-FLOWER		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Coliflor	200gr	\$9.83
Tahini	10gr	\$9.33
Pimentón	2gr	\$1.08
Aceite de Oliva	10ml	\$5.19
Total =		\$39.97

ESPÁRRAGOS GRATINADOS		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Espárragos	200gr	\$9.73
Queso Gruyere	20gr	\$13.20
Aceite de Oliva	10ml	\$5.19
Total =		\$42.66

PURPLE SHROOMS		
Ingredientes:	Cantidad:	Costo:
Packaging	1u	\$7.26
Bolsa	1u	\$7.28
Champignones	200gr	\$37.94
Ajo	5gr	\$2.15
Jengibre	5gr	\$3.96
Vino Tinto	50ml	\$7.00
Total =		\$65.59

La siguiente tabla muestra el precio unitario de los componentes de cada pack

Componente	Precio	Cantidad
Lomo	\$310.00	kg
Colita de Cuadril	\$280.00	kg
Bondiola	\$157.00	kg
Ribs	\$280.00	kg
Pechuga deshuezada	\$160.00	kg
Muslo Deshuezado	\$95.00	kg
Salmón Rosado Filet	\$700.00	kg
Abadejo	\$350.00	kg
Bolsa de sous vide polietileno 22x30cm	\$3,640.00	500 u
Packaging	\$725.55	100 u
Vino Tinto Elementos Malbec	\$140.00	lt
Pimienta Negra Granos	\$388.50	kg
Sal del Himalaya	\$150.00	kg
Azucar	\$22.49	kg
Barbacoa Bullseye	\$342.00	kg
Romero	\$512.73	kg
Ajo	\$430.33	kg
Jengibre en Raíz	\$792.00	kg
Crema Entera Iloay	\$261.00	lt
Queso Gruyere	\$660.00	kg
Manteca Primer Premio	\$335.00	kg
Limón	\$46.98	kg
Zanahoria	\$56.20	kg
Espárragos	\$48.66	kg
Papa Blanca	\$19.50	kg
Batata	\$4.95	kg
Boñato	\$28.21	kg
Calabaza Rayada	\$2.78	kg
Champignon Porto	\$189.71	kg
Morrón Rojo/Amarillo/Naranja Mix	\$18.89	kg
Cerveza Negra Salta	\$95.00	lt
Cilantro	\$90.73	kg
Mani Blanchado Repelado Salado / Sin Sal	\$63.00	kg
Panceta Ahumada Estilo Americana	\$210.00	kg
Aceite de Oliva La Toscana	\$518.96	lt
Lima	\$50.52	kg
Jalapeño	\$26.26	kg
Menta Patagónica	\$69.65	kg
Perejil	\$39.79	kg
Coliflor	\$49.16	kg
Pasta de Sésamo Tahini Sytari	\$933.33	kg
Pimentón Picante Español	\$539.00	kg
Cebolla Morada	\$48.23	kg
Cebolla	\$15.16	kg
Romero	\$310.00	kg

El capital necesario para comenzar a operar es ARS664.060,35 . Utilizando el tipo de cambio de \$42,50 el monto anterior resulta siendo USD15.624,95. Este capital abarca toda la compra de activos necesarios, todos los costos de producción del primer mes, y los sueldos de los primeros 6 meses. No se tienen en cuenta los siguientes gastos para los meses restantes: consumo de la cámara de refrigeración, los costos de distribución, el mantenimiento de la página web, y el costo variable de producción de las próximas unidades.

Existe una segunda etapa del proyecto en la cual nuestros costos fijos se van a modificar producto de una eventual expansión. Cuando se haya logrado aumentar las ventas, la producción y capacidad de almacenamiento naturalmente deben aumentar. Se utilizará entonces la capacidad total del centro de producción donde opera, mientras que los otros negocios de nuestro socio se mudarán a otro espacio donde puedan seguir las operaciones necesarias de su catering y restaurante. El mayor cambio en esta etapa es absorber el costo total del alquiler, agregar dos empleados al equipo de trabajo (los cinco actuales se relocalizan), y un aumento en los costos variables y de distribución, ya que se va a estar aumentando la producción y haciendo más entregas.

Los costos mensuales de alquiler y mantenimiento de la fábrica son de ARS25.000, el cual incluye las expensas y gastos, principalmente los de la cámara de refrigeración. El aumento del nuevo personal de trabajo generará un costo de ARS70.000 por mes. En la segunda etapa, la distribución, tercerizada por Talcahuano Transportes SA¹³, se realizará los Lunes, Miércoles y Viernes. Los costos mensuales de estas operaciones son ARS20.000. Es factible que en esta etapa se analice la posibilidad de comprar un vehículo con la refrigeración apta para la distribución como sustituto al servicio de logística pero al no saber la fecha de ejecución de esta segunda etapa se opta por el terciarizado. Los costos variables de producción seguirán siendo los mismos

¹³ "Transporte Talcahuano SA: Inicio." <http://www.talcahuano.com.ar/>. Se consultó el 21 jul.. 2019.

pero se producirán más de 5000 unidades por mes una vez que se haya entrado en dicha etapa.

A continuación se presenta un Estado de Resultados para el primer año de operaciones. Como se describió en el cálculo de los costos variables, las ponderaciones de la venta de packs permanece siendo: 40% carne vacuna, 25% pollo, 20% cerdo y 15% pescados. Se utilizaron los precios obtenidos anteriormente para cada pack. Luego del mes 8 se empezarán a ver valores positivos, es decir, los ingresos logran cubrir los costos, teniendo en cuenta las amortizaciones e impuestos. El Resultado Neto es ARS2082,83 en este mes, y finaliza el año operativo con ARS20207,06 de resultado.

en ARS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Unidades Vendidas	500	600	700	800	900	1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200
Ingresos Operativos	62062.5	74475	86887.5	99300	111712.5	124125	148950	173775	198600	223425	248250	273075
Costos Variables	-44635.4	-53562.4	-62489.5	-71416.6	-80343.6	-89270.7	-107125	-124979	-142833	-160687	-178541	-196396
Gastos Fijos	-444425	-43175	-45175	-45175	-45175	-45175	-45175	-45175	-45175	-45175	-45175	-45175
EBITDA	-426998	-22262.4	-20777	-17291.6	-13806.1	-10320.7	-3349.84	3621.019	10591.88	17562.74	24533.6	31504.46
Amortizaciones	-416.667	-416.667	-416.667	-416.667	-416.667	-416.667	-416.667	-416.667	-416.667	-416.667	-416.667	-416.667
EBIT	-427415	-22679.1	-21193.7	-17708.2	-14222.8	-10737.4	-3766.51	3204.352	10175.21	17146.07	24116.93	31087.79
Impuesto Ganancias	149595.1	7937.68	7417.78	6197.88	4977.979	3758.079	1318.278	-1121.52	-3561.32	-6001.13	-8440.93	-10880.7
Resultado Neto	-277819	-14741.4	-13775.9	-11510.3	-9244.82	-6979.29	-2448.23	2082.829	6613.888	11144.95	15676.01	20207.06

Equipo

Nuestro equipo está compuesto por Alan Albrecht (40%) y Paul Franck (40%), fueron a los que se les ocurrió el proyecto de Suvid y van a ser los encargados de operaciones generales dentro del plan. Alan es Lic. en Finanzas y Administración de Empresas y Paul es licenciado en Administración de Empresas. Por otra parte está Alejo Sebastián Lagouarde (20%), es el ganador de Masterchef temporada 2. Trabaja desde que terminó el colegio en cocinas, en su propio catering y más recientemente en su propio restaurant. Viene a aportar su experiencia y conocimiento del rubro gastronómico además de muchos de los recursos necesarios para arrancar con el proyecto.

Alan, con la ayuda de Alejo, va a ser el responsable de crear nuevas recetas para introducir en los packs, capacitar a los empleados en la correcta preparación de la receta y armado de pack. Además va a ser el responsable de las redes sociales (o comunicarse con la community manager) y de tener una visión de marketing.

Paul va a ser el responsable de la logística, tanto de los productos que entran como los que salen, de la contabilidad, de las compras y de solucionar los problemas legales.

Finalmente tanto Alan, Alejo y Paul estarán presentes en las ferias gastronómicas, presentaciones de los productos y cara visible de la empresa.

Consultores

Programación/Software (Sebastián Vecchio y Juan Cruz Salinas - Freelance / Interturis). El team de programadores encargados del desarrollo de la página web y mantenimiento.

Marketing digital (Milagros Donath - Agencia NINCH): Profesional en el manejo de cuentas por redes sociales, campañas y lanzamientos. Responsable de las redes sociales, suba de posts y marketing.

Branding/Creative (Iván Valentini - McCann Worldgroup): Publicista con acceso a diseñadores gráficos y focus groups. Asesor de imagen de la empresa.

Legales: (Tomás Daniel Carbajal - Benegas Lynch & Cocorullo): Abogado laboral matriculado en provincia de Buenos Aires con amplia experiencia. Abogado de Suvid.



Aspectos Legales

Marco Regulatorio

La idea es registrar a Suvid como un SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas), una nueva opción societaria creada en el 2017 en el marco de la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor por sus beneficios como puede ser la posibilidad de crearlo en 24 hs y cuesta solo \$6.250 (Marzo 2019).

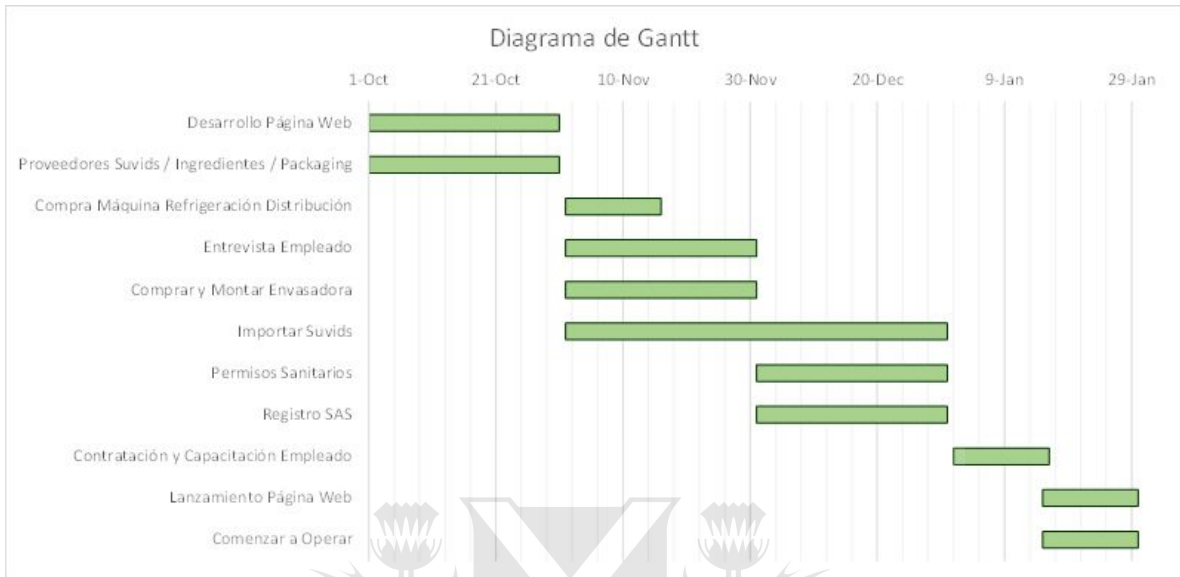
Nuestra actividad está regulada por la Ley 18.284 y por otras normas provinciales y/o municipales. Dichas normas contemplan todos los aspectos de nuestro proyecto desde elaboración, transporte y comercialización.

Suvid va a comercializar alimentos y electrodomésticos de pequeña cocina (sous-vide). En materia de alimentos, nuestro centro de producción ubicado en Villa Devoto ya cuenta con habilitación para la manipulación y preparación de comida, además de las condiciones de seguridad e higiene necesarias. Donde todavía hay camino para recorrer es en la comercialización de dichos productos dado que el centro nunca fue utilizado como punto de venta directa o de punto de recolección para delivery. En materia de pago la idea es utilizar MercadoPago para todas las transacciones, facilitando la contabilidad y transparencia.

Seguros

El plan contempla la contratación de seguros obligatorios para la puesta en marcha. Dichos obligaciones son el Seguro de ART para asegurar a todos los empleados del emprendimiento frente a cualquier tipo de accidente laboral y un Seguro Integral de Comercio (Santander Río) que protege al negocio frente a incendios, robos y otros inconvenientes. En caso de tener distribución propia es importante también contar con seguro contra terceros en caso de cualquier accidente con el vehículo empresarial.

Plan de Implementación y Riesgos



Fuente: Elaboración propia en base a tiempos estimados de implementación de otros emprendimientos consultados.

Pusimos Octubre como el comienzo de la mayoría de los procesos dado que es después de las fechas aproximadas de defensa de la propuesta, la defensa de la misma es el punto de inflexión que fijamos como socios para comenzar con el emprendimiento.

Riesgos

En este proceso de implementación y posteriormente tratamos de identificar y clasificar los tipos de problemas que pueden surgir en 3 tipos de riesgo.

- **Económicos:** Estamos emprendiendo en un país de alto riesgo y extremadamente volátil por lo que un resultado adverso en una elección o un downgrade crediticio pueden afectar directa e indirectamente el proyecto. Una inflación severa podría afectar nuestro sistema de costos y generar grandes variaciones de precio en nuestros productos, dicha

inflación a su vez suele afectar la capacidad de compra de nuestros clientes por lo que capaz nos vemos relegados a un segundo plano mientras que nuestro segmento objetivo opta por sustitutos más baratos.

- **Legales:** Dado que somos virtualmente pioneros en la venta comercial de productos crudos congelados para la cocción en sous-vide, es posible que surjan inconvenientes que por ser los first-movers de una industria tengamos que sucumbir ante regulaciones específicas. También está la posibilidad de un error propio nuestro, un mal manejo de los alimentos, un accidente laboral o cualquier otra situación nos pueden lastimar como micro empresa.
- **Competencia:** Es cuestión de tiempo para que el sous-vide como método de cocción en el hogar se popularice debido a todos sus beneficios que superan ampliamente sus desventajas. Dado que no tenemos ningún tipo de patente sobre nuestro producto y servicio es posible que surja competencia que nos venga a intentar sacar del negocio con mejores márgenes, logística, financiación o ideas. La metodología del comodato nos permite limitar la flexibilidad de nuestros clientes frente a nuevos competidores

Universidad de
San Andrés

Conclusiones

Bibliografía

Webb, Nicholas. (2016). "What Customers Crave: How to Create Relevant and Memorable Experiences at Every Touchpoint". Estados Unidos: AMACOM.

Osterwalder e Yves Pigneur (2013). "Business Model Generation". Hoboken, N.J.: Wiley.

Bygrave, William D., and Andrew Zacharakis. (2010). "The Entrepreneurial Process". Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Fuentes de información:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/electro_05_19446503422B.pdf

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_06_1962FB4753CC.pdf

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64134>

<http://www.cesni.org.ar/archivos/biblioteca/LA-MESA-ARGENTINA-EN-LAS-ULTIMAS-DOS-DECADAS.pdf>

<https://www.lanacion.com.ar/1347512-alimentos-congelados-mercado-frio>

<https://www.cronista.com/negocios/Los-argentinos-piden-unas-160-pizzas-por-hora-a-domicilio-solo-por-internet-20170718-0001.html>

<http://www.dogmagestion.com/10-tendencias-gastronomicas-para-atraer-clientes-en-2017/>

<https://www.rionegro.com.ar/yo-como/tendencias-gastronomicas-para-el-2018-BM3952571>

<https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/957383/global-sous-videmachine-market-value/>

<https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/forecasts/1004026/attitudes-towards-food-in-argentina>

<https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/forecasts/1004032/purchase-criteria-for-food-in-argentina>

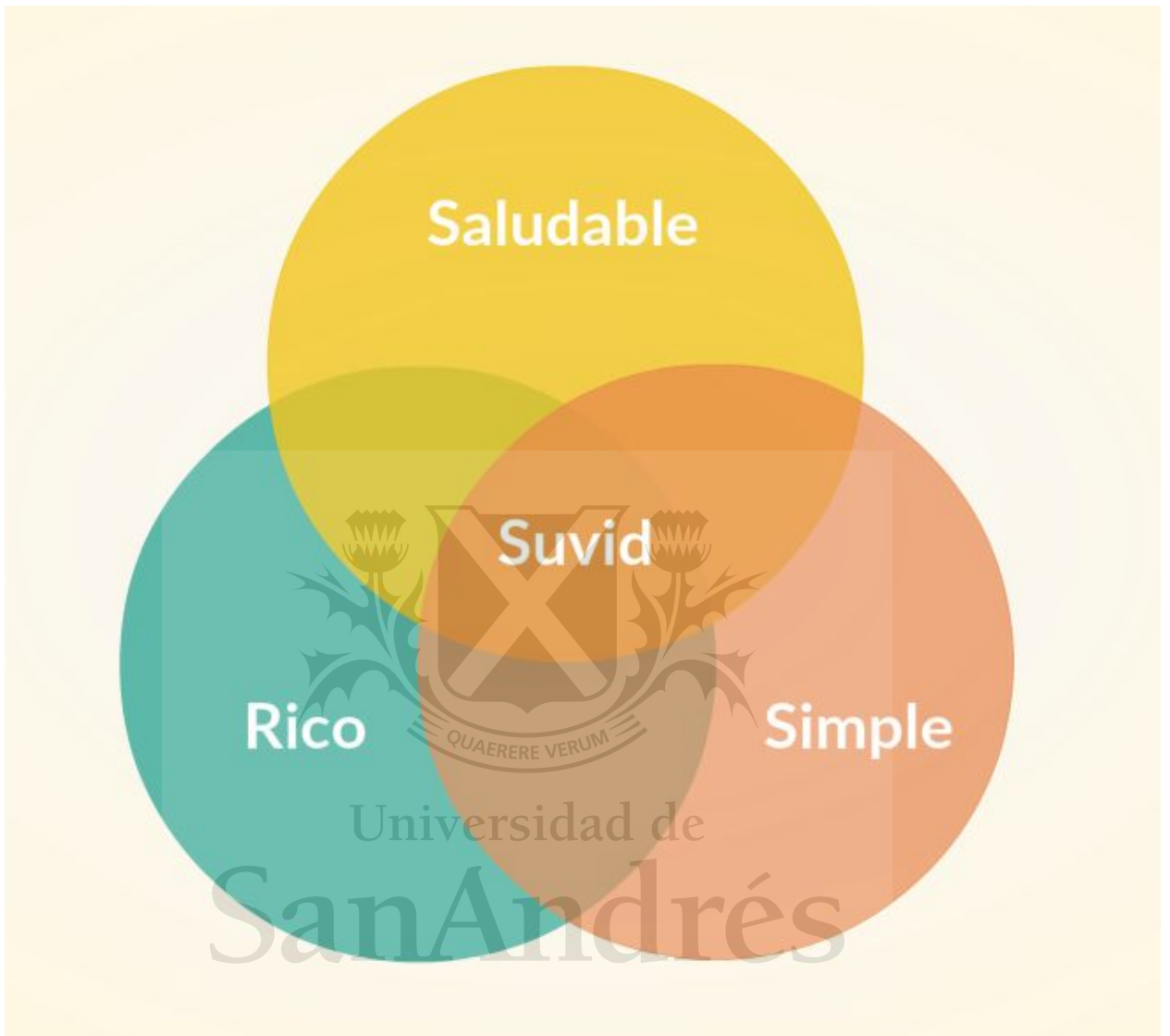
<https://www.cronista.com/informaciongral/Aseguran-que-el-delivery-de-comidas-ya-mueve-millones-en-Capital-y-GBA-20121231-0011.html>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1



Anexo 2

Propuesta Factor	Cocinar	Kits de comida	Congelado	Rotiserías	Deliveries	Restaurant	Suvid
Rico							
Saludable							
No Ensucia							
Variedad							
Precio Razonable							
Simpleza							
Novedad							

Anexo 3

Encuesta: Suvid Feedback¹⁴

Suvid Feedback

Contamos de tu experiencia con Suvid.

¿Qué le pareció el servicio?

1 2 3 4 5

Muy Malo Muy Bueno

¿Qué le pareció la comida?

1 2 3 4 5

Muy Malo Muy Buena

¿El producto llegó en el horario pactado?

Sí

No

Other: _____

¿Alguna vez había probado la cocina sous vide?

Sí

No

Other: _____

¿Salió como esperaba?

Sí

No

Other: _____

¿Recomendaría el producto?

Sí

No

Other: _____

¿Le pareció suficiente la cantidad de comida?

Sí

No

Other: _____

¿Volvería a pedir?

Sí

No

Other: _____

Cualquier otra recomendación o opinión que tenga

Your answer: _____

Nombre

Your answer: _____

Deje su email si desea que le avisemos cuando salen nuevas recetas

Your answer: _____

SUBMIT

Never submit passwords through Google Forms.

QUAERERE VERUM

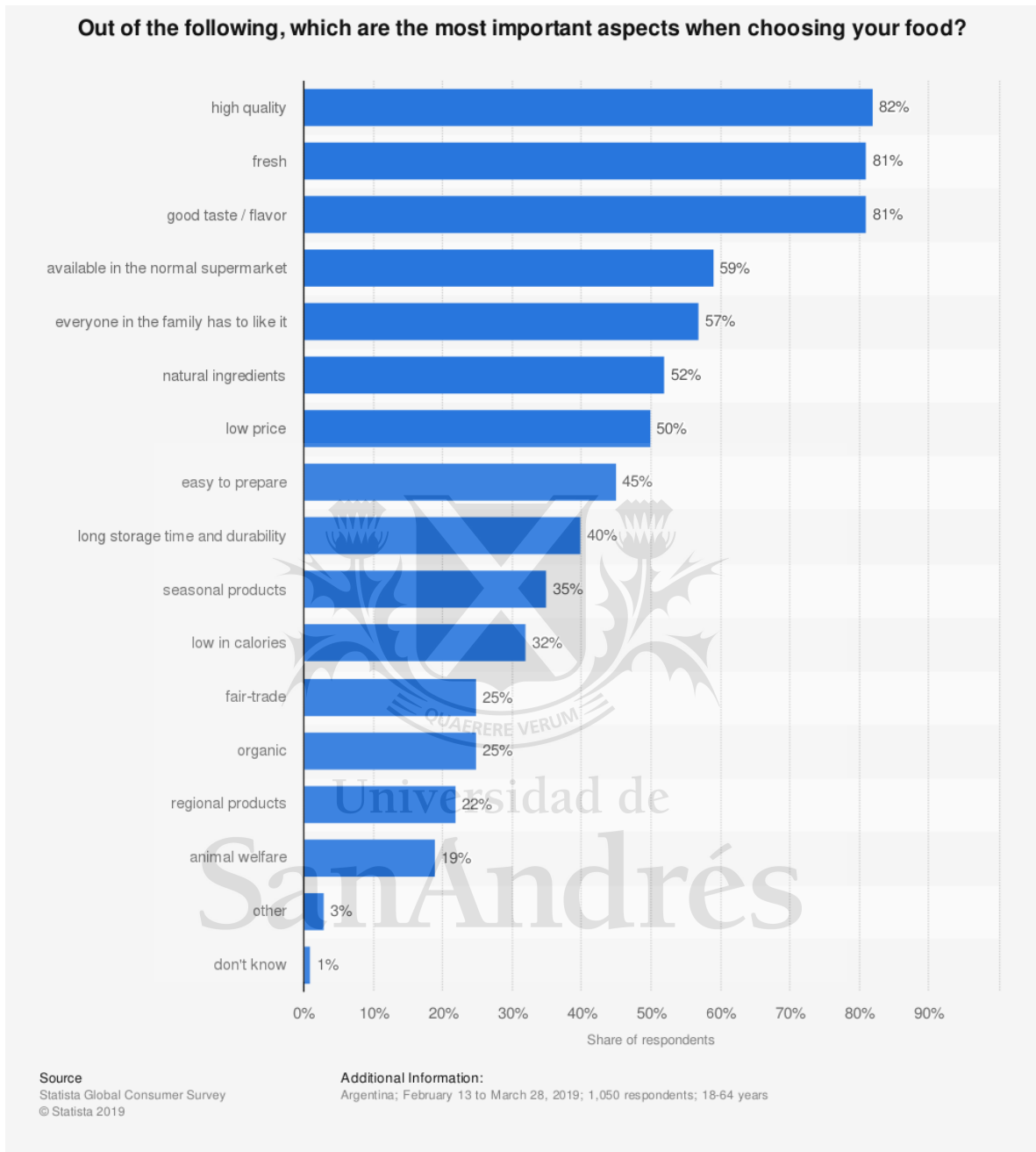
Universidad de San Andrés

14

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScv-4HHli8jBIFj21PI2Yq7UI-23kxxSEVyzPvTYGcPEHdkwQ/viewform>

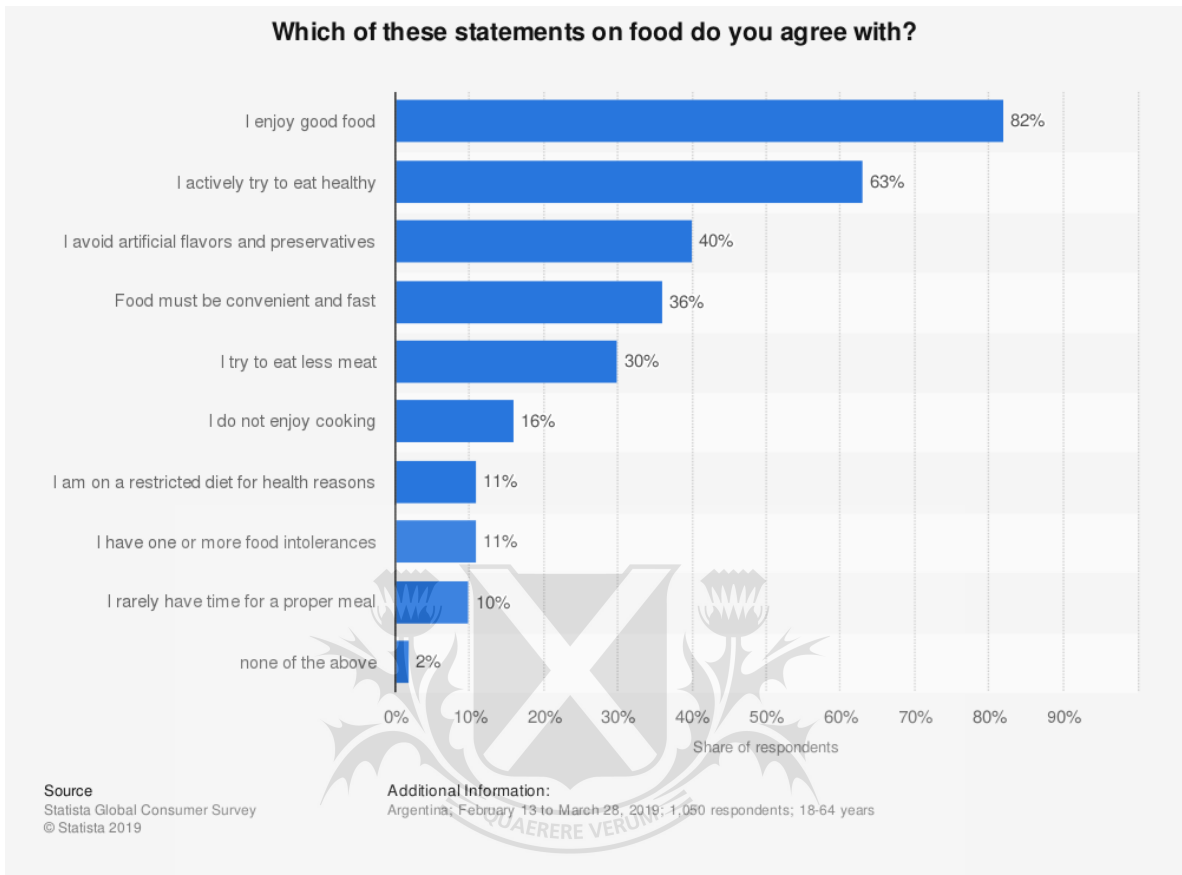
Anexo 4

Purchase Criteria for food in Argentina¹⁵



Anexo 5

Attitudes towards food in Argentina¹⁶



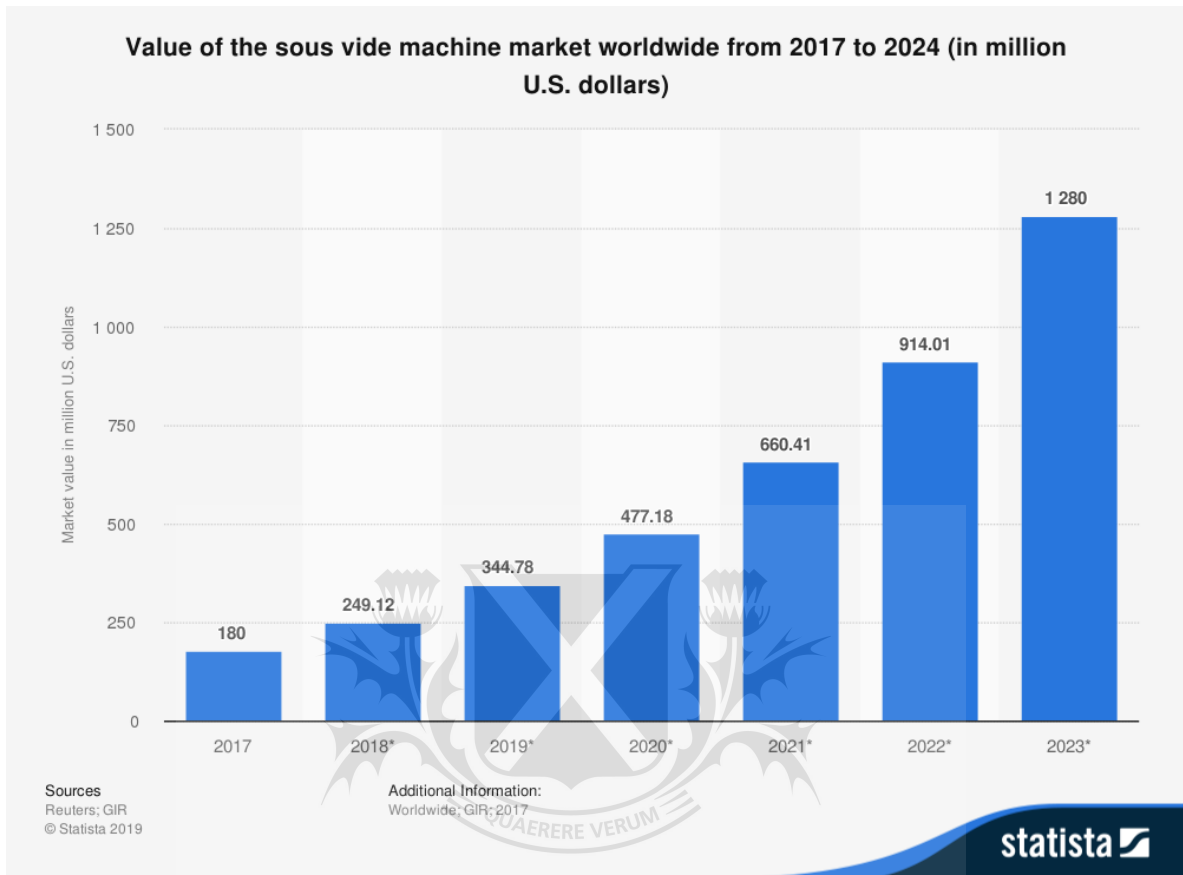
Universidad de
San Andrés

16

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/1004026/attitudes-towards-food-in-argentina>

Anexo 6

Global Sous-Vide Machine Market Value¹⁷



Universidad de
San Andrés

17

<https://www-statista-com.eza.udes.a.edu.ar/statistics/957383/global-sous-vid-e-machine-market-value/>

Anexo 7

Ingredientes receta “Purple Shrooms”



Universidad de
San Andrés

Anexo 8

Preparación receta “Purple Shrooms”



Universidad de
San Andrés

Anexo 9

Pack receta "Purple Shrooms"



Universidad de
San Andrés

Anexo 10

Ingredientes Receta “Minty-Lemon Salmon”



Universidad de
San Andrés

Anexo 11

Pack receta “Minty-Lemon Salmon”



Universidad de
San Andrés

Anexo 12

Ingredientes receta “Lomo Black-Pepper”



Universidad de
San Andrés

Anexo 13

Pack receta “Lomo Black-Pepper”



Universidad de
San Andrés

Anexo 14

Ingredientes receta “Papas a la crema”



QUAERERE VERUM

Universidad de
San Andrés

Anexo 15

Pack receta "Papas a la crema"



Universidad de
San Andrés

Anexo 16

Emplatado receta “Papas a la crema”



Anexo 17

Emplatado receta “Lomo Black-Pepper”



Anexo 18

Emplatado receta “Minty-Lemon Salmon ”

