



Escuela de Negocios
Trabajo Final de Graduación
EMBA 2018-2019

Snackudables: snacks saludables de carne

Autora: Julieta Raskovan

DNI: 29.393.631

Mentor: Sergio Postigo

Victoria, octubre 2021

Tabla de contenidos

Agradecimientos	3
Resumen ejecutivo.....	4
Introducción.....	7
Capítulo 1.- Marco conceptual.....	10
Capítulo 2.- Análisis de contexto, clientes y mercado. Actualidad y tendencias.....	12
A) PESTEL.....	12
B) Tendencias	16
i. Snackeo	16
ii. La búsqueda de una alimentación saludable.....	20
iii. Los snacks de carne, una alternativa cada vez más elegida	27
Capítulo 3.- Presentación de la oportunidad de negocio: necesidades del cliente, mapa de empatía, definición del producto, lienzo de propuesta de valor y <i>product market fit</i>	30
A) Las necesidades del cliente.....	30
B) Cómo definen los consumidores sus compras de snacks saludables	33
C) Mapa de empatía.....	36
D) Definición del producto	36
E) Lienzo de propuesta de valor y <i>market fit</i>	37
Capítulo 4.- Modelo de negocio.....	39
A) Cadena de valor, socios estratégicos y lienzo de modelo de negocios	39
B) Ventajas competitivas y diferenciación	42
i. Con respecto a competidores indirectos.....	42
ii. Con respecto a competidores directos.....	44
C) FODA	44
D) Las cinco fuerzas de Porter	45
Capítulo 5.- Plan de marketing.....	47
A) Clientes target – Ubicación, nivel socioeconómico y preferencias.....	47
B) Las 4 P	49
Capítulo 6.- Recursos, procesos y plan operativo del negocio	51
A) Recursos.....	51
B) Procesos.....	51
C) Plan operativo y proyección de crecimiento	53
D) Equipo	54
Capítulo 7.- Finanzas del proyecto.....	55
Capítulo 8.- Conclusiones.....	67
Fuentes bibliográficas	68
Anexos.....	70

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad de San Andrés y a mi directora Florencia Garramuño por permitirme e incentivar-me a seguir creciendo profesionalmente y a mi mentor Sergio Postigo por acompañarme en todo momento en este proceso final tan importante.

Agradezco a mis colegas y amigas Flor y Sofi que fueron mis *peer coach* del inicio al fin del proceso.

Agradezco a mis dos grandes amores, Andrés y Emma, que me tuvieron infinita paciencia, me acompañaron y ayudaron siempre. Absolutamente nada de esto hubiese sido posible sin su amor y apoyo incondicional, este título es de los tres.



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

La presente tesis de Maestría presenta, analiza, planifica y determina la rentabilidad de un proyecto de negocios basado en la comercialización de snacks de carne saludables¹, que requeriría una inversión inicial de AR\$ 7.266.874² y tendría un Valor Actual Neto de AR\$ 8.798.921 y una Tasa Interna de Retorno de 172%³.

A nivel global existe una tendencia marcada hacia un mayor snackeo⁴ y hacia el consumo de alimentos cada vez más saludables, que requieren menor tiempo para cocinar y consumir y que presentan menor necesidad de conservación en frío. En Argentina esta tendencia se verifica a través de estudios de consumo, de estudios de entes especializados en nutrición y de una encuesta propia, realizada a los efectos de esta tesis de Maestría⁵. En este marco de mayor snackeo, el snack de carne es una opción cada vez más elegida en el mundo y como una novedad en Argentina, tanto por sus propias prestaciones como por la falta de innovación y variedad en los snacks saludables tradicionales⁶. Se trata de cortes de carne deshidratada especiados con diferentes sabores, envasados en paquetes de 60 gramos con cierre hermético (tipo Ziplock), listos para ser consumidos sin preparación y de manera higiénica, con tiempo de conservación mayor a 6 meses y, fundamentalmente, con excelente perfil nutricional.

Se argumenta que existe gran potencial en el mercado para un nuevo producto. Por un lado, la oferta actual de snacks tradicionales requiere cadena de frío (lácteos), se presta a manchas (fruta natural) o simplemente repite sabores históricos (barras de cereal, galletas de arroz o frutos secos). Por el otro, los snacks de carne presentes en el mercado muestran bajo nivel de innovación en sabores, solo se venden online y tienen un bajo nivel de inversión en publicidad en el mercado.

El producto llevaría marca propia, Snackudables. En los envases, que contarían con diseño innovador, se añadiría el respaldo de entidades

¹ Cortes de carne deshidratada especiados con diferentes sabores, envasados en paquetes de 60 gramos con cierre hermético (tipo Ziplock), listos para ser consumidos sin preparación, de manera higiénica, con tiempo de conservación mayor a 6 meses, sin necesidad de cadena de frío y, fundamentalmente, con excelente perfil nutricional.

² Aproximadamente US\$ 72.600 a un tipo de cambio oficial de 100 AR\$ / US\$.

³ Tomando como costo de oportunidad la TIR de un proyecto similar (120%).

⁴ Alimentos entre comidas principales.

⁵ Elaborada en julio 2020, sobre 50 casos que probaron 3 tipos de snacks de carne en 2 presentaciones diferentes.

⁶ Galletas de arroz, fruta natural, barras de cereal y yogures, entre otras opciones disponibles en el mercado.

especializadas en nutrición como la Sociedad Argentina de Nutrición (SAN), el Centro de Entrenamiento de Alto Rendimiento (CAR) y la Asociación Argentina de Dietistas y Nutricionistas Dietistas (AADyND). Tras una evaluación técnica por su parte, se incluiría los respectivos sellos en el empaque del producto. También, se haría énfasis en el nombre de los chefs que formularían las recetas de sabor exclusivamente. Las campañas de publicidad estarán centradas en redes sociales reforzando los aspectos nutricionales y prácticos del producto y contarán con la participación de *influencers* seleccionados a tal fin. Snackudables sería sinónimo de cuidado del cuerpo, practicidad y sabor.

En una primera etapa el segmento primario de clientes target sería el de consumidores de alto nivel adquisitivo (ABC1) que residen y trabajan o estudian en la zona del AMBA. De acuerdo a la encuesta mencionada, en plena pandemia por Covid-19 el 75% de las personas que probó el producto lo compraría si lo encontrara en negocios de cercanía, máquinas expendedoras en oficinas o instituciones educativas, o mismo en dietéticas. En consecuencia, tras analizar los canales, el producto estaría disponible para ellos en negocios de cercanía (almacenes barriales, supermercados de conveniencia, cadenas de carnicerías del estimo “Res”), en máquinas expendedoras en universidades y oficinas, y a través de envíos a domicilio para compras online, ya sean éstas grandes o pequeñas.

La inversión inicial (año 0) cubriría el desarrollo del producto incluyendo concepto, recetas, packaging, pruebas piloto, obtención de avales (y logo) de instituciones especializadas en nutrición y el diseño de campañas de posicionamiento. En este momento inicial se cerraría convenios con empresas de máquinas expendedoras, cadenas de carnicerías y otros canales para preparar el momento de lanzamiento. Una vez finalizados estos planes y logradas las recetas maestras y las pruebas de concepto, se iniciaría la producción industrial de manera tercerizada en establecimientos habilitados a tal fin, con la política de desarrollar al menos un proveedor de *backup* permanente. Para cada tipo de carne se estima que el módulo productivo⁷ es de 480 kg de producto terminado por mes, equivalente a 8.000 paquetes de 60 gramos cada uno.

El primer año se lanzaría dos líneas de carne (cerdo y pollo) y a partir del segundo año se incorporaría otras dos (vaca y cordero), cada una de ellas con 4

⁷ Equivalente a un turno de dos personas durante 45 horas semanales, realizando tareas de corte, sazonado, horneado y empacado.

sabores base. Cada semestre se renovaría la oferta con sabores *seasonal* (de estación), replicando el concepto de las cervecerías artesanales. Para cada carne se estima un ciclo de ventas que llega a su plenitud en tres semestres: 1° semestre con 50% de la producción mensual vendida, 2° semestre con 75% y 3° semestre en adelante con el 100% de la producción vendida. Se estima que modificando las recetas y con campañas de posicionamiento permanente se podrá mantener el interés renovado del público.

El equipo de gestión sería *slim* ya que estaría conformado por dos personas full time (responsables de Administración y Ventas, y de Producción y Logística), con un recurso part time (community manager) y un servicio de atención al cliente tercerizado (call center con número 0810). Se considera gastos de operación estándar incluyendo comisiones para los canales, gastos bancarios e impuestos, costos logísticos y demás, así como una inflación mensual de 3,26% (anual de 47%). Los precios tendrán un aumento semestral e incluirán un punto porcentual sobre la inflación para mantener el negocio competitivo.

Una vez en régimen (6° semestre en adelante) la empresa estaría vendiendo 32.000 unidades (paquetes) mensuales, llegando en el Año 5 a una facturación anual de AR\$ 823.472.662, con un margen neto de 43%.

Universidad de
San Andrés

Introducción

De acuerdo a CESNI (2015), el snackeo es el “consumo de alimentos y bebidas fuera de las cuatro comidas principales (desayuno, almuerzo, merienda y cena)”, un fenómeno que vino a instalarse a la par de la tendencia de consumo de alimentos cada vez más saludables, que requieran menor tiempo para cocinar y consumir, y que presenten menor necesidad de conservación en frío. En Argentina esta tendencia se verifica, tanto a través de estudios de consumo como de entes especializados en nutrición y de una encuesta propia, realizada a los efectos de esta tesis de Maestría. Se trata de un hábito cada vez más instalado.

En los Siglos XVIII y XIX, el charqui o jerky (nombre estadounidense para este tipo de alimento tradicional de carne seca) se utilizó ampliamente en Argentina (Virreinato del Río de la Plata por ese entonces) por su capacidad para ser transportado sin refrigeración. A principios del Siglo XX, con la llegada de la electricidad, los buques refrigerados, las heladeras y una mejor calidad de vida, la carne pasó a ser almacenada y transportada en condiciones para que su frescura estuviera disponible al momento de ser consumida.

Durante los últimos años (desde 2010-15 en adelante), los snacks de carne están haciendo su retorno en el mercado mundial con un nuevo posicionamiento como snack saludable, en packs de contenido sabroso y de fácil traslado. Se trata de tiras de carne seca y condimentada -sin grasa-, que tienen alto valor nutricional y sirven para uso recreativo o en dietas bajas en calorías, hidratos y grasas, nutrición ideal para deportistas de alta competencia y otros públicos.

Los snacks de carne



Fuente: Placer al plato (2021) y Fire Food Chef (2021)

Grandes jugadores globales de la alimentación compiten en este mercado internacional que cada vez crece más⁸. Ninguno de estos grandes jugadores es argentino ni opera en el país. Argentina es un país consagrado mundialmente por la calidad de su carne y sería esperable que pudiera tener un producto premium, en una primera etapa para el mercado interno y luego, eventualmente, para exportar con éxito bajo una marca-país.

En la presente tesis de maestría se analiza un proyecto de negocio enfocado en lanzar una nueva marca de snacks de carne saludables (“Snackudables”) caracterizada por su calidad, diversidad de carnes, innovación en sabores y acceso diferenciado al mercado a través de canales que en la actualidad están vacantes. En las próximas páginas se demuestra que sería un proyecto rentable basado en un sólido *market fit*, se señala los principales factores de éxito y riesgos a mitigar, se prevé las principales variables para la operación y se analiza la performance del negocio. Lo cierto es que en Argentina hay algunos emprendimientos que están empezando a producir y ofrecer snacks de carne para consumo interno en base a carne vacuna y carne de cerdo. Sin embargo, no logran tener proyección y volumen y dejan espacio para construir la categoría con un nuevo jugador que aporte calidad, innovación y nuevos canales de acceso al mercado.

La estructura del trabajo de tesis es:

- En el Capítulo 1 se establece el marco conceptual utilizado en el trabajo de Maestría.
- En el Capítulo 2 se analiza el contexto con la herramienta PESTEL, se describe las tendencias de consumo de los clientes objetivo y se analiza la competencia.
- En el Capítulo 3 se presenta la oportunidad de negocio. Se releva las necesidades del cliente utilizando el mapa de empatía, se define el producto a ofrecer a través del canvas de propuesta de valor y se analiza el *product market fit*.
- En el capítulo 4 se describe el modelo de negocio. Se presenta sus principales características y se lo evalúa utilizando un FODA y la aproximación de las fuerzas competitivas de Porter. También, se identifica los socios clave y el tipo

⁸ Una estimación de Grand View Research (2019) proyecta que el segmento de snacks saludables de carne llegaría a ser un mercado de 4.9 billones de dólares para 2025, lo que representaría un crecimiento anual compuesto de 6.6% desde 2019 a 2025 (Market Research Future 2020).

de relación a tener con los mismos en las áreas de provisión, logística, ventas, atención al cliente y administración, para finalizar estableciendo las áreas de ventaja competitiva y diferenciación en relación a otros oferentes.

- En el capítulo 5 se profundiza en la segmentación de los clientes objetivo y, en función de ello, se desarrolla el plan de marketing para alcanzarlos y fidelizarlos.
- En el capítulo 6 se describe el conjunto de recursos necesarios para ejecutar el diseño, producción y venta de Snackudables. También se establece la proyección de crecimiento, las metas a lograr en los primeros 5 años de operación, el equipo que concretaría el proyecto y la estructura operativa a lograr para su éxito.
- El Capítulo 7 muestra los aspectos financieros del negocio. Se muestra los supuestos utilizados, las estimaciones de ventas por canal y por tipo de producto, el modelo de *pricing* propuesto (y su relación con productos competidores directos e indirectos). Se abre las líneas de costos estimados en producción, administración, ventas y demás áreas, para finalizar aplicando los indicadores financieros que muestran su solidez. Este capítulo incluye también los principales riesgos y estrategias de mitigación, así como los principales aspectos legales y regulatorios a considerar.
- En el Capítulo 8 se presenta las principales conclusiones de este trabajo de Maestría.

Finalmente, se incluyen las fuentes bibliográficas y se anexa el formulario utilizado en la encuesta realizada en Julio 2020 y que reconfirma las tendencias globales identificadas.

Capítulo 1.- Marco conceptual

Este trabajo se ha realizado utilizando como prisma las herramientas conceptuales adquiridas durante la cursada del EMBA. En particular, se analizará la información con el siguiente marco conceptual:

- El contexto, las fuerzas competitivas y las condiciones del negocio propuesto para prosperar en ese ambiente
 - Análisis PESTEL. Permite relevar las principales variables y tendencias del marco político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal a considerar en el devenir del proyecto. El proyecto no podrá operar sobre ellas, sino que deberá tomarlas como externalidades dadas. La metodología PEST fue plasmada por Francisco Aguilar en 1967 en su libro “Análisis del entorno empresarial”, y luego complementada veinte años más tarde por los autores Fahey y Narayanan en su libro “Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica”, de 1986 (Sanchez Huerta, 2019).
 - Las cinco fuerzas de Porter. Esta histórica herramienta conceptual, que mantiene su eficacia como instrumento de análisis al día de hoy, permite identificar las principales variables a considerar en la industria / cadena valor del emprendimiento (competidores actuales y potenciales, proveedores, clientes y posibles sustitutos) para mitigar riesgos encontrados y potenciar ventajas competitivas estimadas. La metodología fue desarrollada y propuesta por Michael Porter desde 1979 como un modo de esquematizar el análisis de las fuerzas competitivas que debe considerar toda organización para maximizar sus probabilidades de éxito (Porter, 1985).
 - FODA. A través del análisis del proyecto *per se* (fortalezas y debilidades) y de su contexto (oportunidades y amenazas) se podrá refinar la estrategia a considerar para su éxito. Esta metodología de evaluación de proyectos fue desarrollada por consultores, investigadores y autores como Humphrey, Urick, Orr y Weihrich (Sanchez Huerta, 2017), como un modo de sintetizar las condiciones (positivas y negativas, tanto internas como externas) que deben ser consideradas para maximizar el éxito de cada proyecto y organización.

- Las preferencias de los clientes objetivo, la propuesta de valor y el armado del negocio
 - Mapa de empatía (*empathy map*). Herramienta que permite definir el segmento de clientes objetivo y comprender lo que éstos necesitan hacer, así como lo que ven, dicen, hacen, sienten y escuchan en ese camino. El mapa de empatía fue desarrollado primeramente por Dave Gray como forma de acercarse a las necesidades de los clientes con un enfoque metodológico estandarizado (Falla, 2018).
 - Canvas de propuesta de valor (*value proposition canvas*). Mapa que permite, por un lado, adentrarse en los trabajos del cliente potencial, sus áreas de frustración y sus alegrías; y por el otro, en las características del negocio propuesto que permitirían aliviar frustraciones y potenciar alegrías, para analizar si hay una sólida conexión entre ambas partes de la ecuación (*market fit*). Al igual que el siguiente canvas, éste fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur como un modo de sistematizar las relaciones internas de una organización ante un proyecto de negocios y, en particular, la conexión de ese proyecto con las necesidades del cliente, relevadas de manera exhaustiva teniendo en cuenta sus dimensiones de satisfacción, dolor y trabajos a realizar (Biurrun, 2017).
 - Canvas de modelo de negocio (*business model canvas*). Herramienta conceptual que permite conectar, en un mismo espacio, las principales variables a considerar para el negocio. Cubre la caracterización de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, los canales de relación con clientes, las fuentes de ingresos, las actividades y los recursos centrales, los socios clave y la estructura de costos.
- Performance financiera
 - Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno, dos indicadores de salud y conveniencia financiera del proyecto que son utilizados hace numerosos años en Finanzas.

Capítulo 2.- Análisis de contexto, clientes y mercado. Actualidad y tendencias.

A) PESTEL

Las principales variables y tendencias a considerar con respecto a los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal son las siguientes:

- Político:
 - La pandemia de Covid-19 trajo incertidumbre y políticas gubernamentales cada vez más estrictas sobre prioridades en el sistema de salud, grado de apertura de fronteras (internas y externas), habilitación diferencial de dictado de clases según territorios y permisos variables para realizar actividades económicas, entre otras. Sin embargo, la producción de alimentos, su logística de distribución y los canales de ventas fueron declarados actividad esencial, tanto en Argentina como en el resto del mundo, y en todo momento desde el inicio de las medidas gubernamentales por Covid-19. El negocio está en un sector que mantiene su funcionamiento y llegada al consumidor.
 - El principal insumo para el producto de Snackudables sería la carne de distintas fuentes (cerdo, pollo, vaca y cordero). Argentina tiene un amplio historial de políticas para mantener estas carnes en un valor accesible a la población y se estima que continuará de la misma manera en el tiempo. De por sí el maíz y la soja -principales insumos del alimento balanceado animal- tienen retenciones a la exportación; debido a ello, las empresas productoras de carne compran ambos insumos a un precio menor al internacional. Se estima que este insumo se mantendrá en un costo razonable en el tiempo en la ecuación productiva.
 - Por último, cabe destacar que en el campo de los productos alimenticios las políticas nacionales son pro-mercado interno y exportación, protegiendo a los fabricantes locales ante importaciones de productos extranjeros. Se prevé que la importación de productos sustitutos a Snackudables no será autorizada con facilidad.
- Económico:
 - La crisis sanitaria y económica por Covid-19, que incluye pérdida de puestos de trabajo, alta inflación y menor competitividad, quitó a la mayoría de la población buena parte de su poder adquisitivo. Sin

embargo, los consumidores de nivel ABC1 mantienen aún la posibilidad de acceder a los alimentos de su elección, que incluyen determinadas marcas de primer nivel y/o características (rasgos) de su interés como que sean saludables, convenientes para consumir sin preparación o transportables sin cadena de frío.

- El alto nivel de inflación ya parece una característica estructural de la economía argentina. Ante un aumento de costos, el público no se sorprenderá al ver que el precio del producto aumenta también. Es la dinámica establecida en este mercado.
- Los controles de precios mencionados anteriormente no aplicarían, por ser Snackudables un producto en un segmento diferente a los de consumo masivo como aceites, harina, carnes o incluso panificados.
- En lo referido a los costos, además del ya mencionado (carne) se debe tener en cuenta los salarios y la logística. La logística está teniendo cada vez menores costos por efecto de la competencia entre proveedores (como MercadoEnvíos y Correo Argentino, entre otros).
- Socio-cultural:
 - Argentina come carne. La cultura ya está instalada. El snack saludable de carne es solamente una manera higiénica, cómoda y conveniente para consumirla.
 - Existe una tendencia irreversible hacia un mayor cuidado de la salud, las jornadas largas de trabajo y una población que, en el segmento ABC1, tiene cada vez más madres incorporadas al mercado laboral. Esto repercute en el tipo de alimentos que privilegian y en un menor tiempo disponible para preparar los platos tradicionales. Mayor rapidez, inmediatez y disponibilidad.
 - La pandemia de Covid-19 profundiza esta tendencia: a pesar de que se trabaja más en los hogares, las jornadas de trabajo son cada vez más largas y dejan menos tiempo entre videollamadas para preparar o consumir alimentos.
- Tecnológico:
 - El fenómeno descrito más arriba (teletrabajo) es posible gracias al desarrollo tecnológico, que habilita a tener videollamadas con alta calidad en la propia casa y a acceder de manera remota a la información de los servidores centrales de las organizaciones con pocos clicks. La

digitalización de expedientes, el uso de VPN y otros protocolos de seguridad, el mayor uso de aplicaciones como Zoom, Meet o Teams, la posibilidad de aprovechar los 60 minutos de una hora, son todos fenómenos habilitados por el cambio tecnológico.

- Otro factor relevante es el *boom* e incorporación de las redes sociales a la vida de las personas. Detrás han quedado la burbuja de internet y la consolidación de muchos startups puntocom en pocas compañías de escala regional; el uso únicamente recreativo de las redes sociales; y el momento en que grandes inversiones en publicidad tradicional garantizaban cierta tracción de la demanda. Hoy el escenario -y la perspectiva es que continúe profundizándose- muestra adultos utilizando redes sociales para hacer negocios regularmente, informarse de las fuentes que considera adecuadas y construir ideas que inician virtuales y se cristalizan en nuevas realidades. Las antiguas PNTs -publicidades no tradicionales- de la televisión cedieron su lugar de preeminencia a los *influencers*, personalidades construidas sobre un interés o idoneidad genuinos que, en el segmento de mercado buscado, pueden ayudar a formar opinión sobre un producto que es al mismo tiempo masiva en su llegada y similar al boca en boca en eficacia. Gran combinación. Snackudables se insertará en este nuevo modo de comunicarse con los clientes y prospectos, explotando la posibilidad de un posicionamiento sólido en base a una presencia planificada en las redes.
- Los medios de pago han evolucionado también para aportar simpleza, financiación privada y accesibilidad. Hoy las aplicaciones como MercadoPago permiten concretar transacciones complejas en segundos.
- Un último aspecto tecnológico a considerar es la posibilidad de ofrecer al consumidor trazabilidad completa del producto, remontándose al lote de producción animal que se faenó y luego dio lugar a ese corte de snack saludable de carne. Es decir que se podría rastrear hacia atrás todo lo que sucedió con el producto desde el primer insumo utilizado para elaborarlo. El consumidor ABC1 valora cada vez más conocer el origen de sus alimentos. Con herramientas existentes (blockchain, SAP)

se puede otorgar esta información colocando un simple código QR al paquete.

- Ecológico:
 - Las condiciones cada vez más visibles de un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo⁹) traen mayor presión a los trabajadores. Más resultados en menos tiempo, mayor transparencia, competencia en aumento y rapidez en la transmisión de información son factores que empujan a alimentos portátiles, sencillos de comer y almacenar, higiénicos y más saludables de acuerdo a las nuevas preferencias de los consumidores.
 - Una alta proporción de la carne que se consume en el país es producida en explotaciones agropecuarias industriales intensivas como *feedlots* o granjas avícolas, que están crecientemente expuestas a reclamos de tipo ambiental. También existen movimientos hacia el vegetarianismo y el veganismo, campañas contra el consumo de carne y participación de ONGs ambientalistas en redes. Sin embargo, es poco probable que estas manifestaciones incidan considerablemente en el negocio de Snackudables. De hecho, éstas existen a nivel global hace varios años y, como se mencionó, las ventas en el segmento continúan en franco crecimiento.
- Legal:
 - La producción de alimentos está altamente regulada en Argentina y en el mundo por la necesidad de garantizar su inocuidad y salubridad. Esto es una ventaja para Snackudables, ya que otorgará legitimidad de base a la oferta (se asume seguro al producto) y pondrá algunas barreras de entrada a competidores que trabajen con menor transparencia. Como menciona Grand View Research (2019), *“los organismos regulatorios en regiones desarrolladas como Europa han establecido normas estrictas relativas a la fabricación de snacks de carne para garantizar una mejor protección de la salud del consumidor. Por lo tanto, los fabricantes de snacks de carne deben garantizar productos de mejor calidad, lo que*

⁹ El término habría sido definido por el Ejército de Estados Unidos de América para describir la situación geopolítica global después de la Guerra Fría, y luego se adoptaría en el contexto de la planificación y gestión de negocios.

conlleva un costo adicional y puede desafiar el crecimiento del segmento en los próximos años”. Lo mismo vale para Argentina.

B) Tendencias

i. Snackeo

a. Qué es

Los estilos de vida y las elecciones alimentarias se encuentran en constante cambio en todo el mundo y múltiples aspectos conllevan a la creciente necesidad del snackeo o consumo de colaciones diarias. De acuerdo al Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI), se entiende por snackeo a cualquier comida fuera de las aceptadas culturalmente como principales como el desayuno, almuerzo, merienda y cena. De acuerdo a CESNI (2015):

En las sociedades occidentales, la alimentación diaria generalmente se organiza en tres comidas: desayuno, almuerzo y cena. Las cuales se estructuran socialmente, se producen en tiempos relativamente predecibles, con un menú previsible (que varía ampliamente según las culturas), y se consumen en compañía (familia, amigos, colegas) y en lugares específicos (comedor, restaurantes, cafeterías). Nuestras guías alimentarias recomiendan realizar 4 comidas al día (Consejo N°1).

El snackeo (del término en inglés snacking) se puede definir como cualquier comida fuera de las aceptadas culturalmente como comidas principales. En este estudio hemos considerado snackeo a todos los consumos de alimentos y bebidas fuera de las 4 comidas principales. En general estos consumos son episodios no provocados por el hambre, sino que responden en cambio a un estímulo externo no fisiológico. El hábito de snackeo está aumentando a nivel mundial, pero se conoce muy poco acerca del tipo de alimentos consumidos y su aporte nutricional en la población argentina.

[...] Comienza a aparecer de una manera marcada en el patrón de consumo urbano una quinta comida que se realiza además de las 4 comidas importantes (desayuno, almuerzo, merienda y cena). Es un patrón frecuente, y regular a lo largo de toda la semana, en la población -

más del 80% de las personas- independientemente de la edad, género grupo social o región.

Ya el sólo hecho de ponerle un nombre a esta “quinta comida” implica un posicionamiento sobre su valor en relación con la salud. Es por eso que, no sin muchas dudas, lo denominamos con el neologismo de “snackeo”. En el mundo hispano parlante son muy variadas las denominaciones (botanas, bocaditos, boquitas, piqueo, etc.) y cada uno le imprime alguna valoración de acuerdo al tipo de alimentos que lo componen. Lo que nos demuestra este estudio es que el snackeo puede ser también saludable, de acuerdo al tamaño de su porción y su composición nutricional lo que representan una oportunidad para mejorar hábitos, educar a la población, incrementar la frecuencia del consumo de frutas y lácteos (de consumo insuficiente en casi toda la población) y estimular a la industria para el diseño de alimentos con perfil nutricional más saludable.

b. Su tendencia de crecimiento. Situación en Argentina.

Las ventas mundiales de snacks tienen una tendencia marcada de crecimiento. De acuerdo a Nielsen (2014),

Las ventas mundiales de snacks totalizaron US\$ 374 mil millones anuales hasta marzo de 2014, un aumento del 2% año tras año, según los datos de ventas minoristas de Nielsen. Europa (US\$ 167 mil millones) y América del Norte (US\$ 124 mil millones) conforman la mayoría de las ventas mundiales de snacks, con ventas sin crecimiento en Europa, y en crecimiento a una tasa del 2% en América del Norte, en comparación con el año anterior. Mientras las ventas anuales de snacks en Asia-Pacífico (US\$ 46 mil millones), América Latina (US\$ 30 mil millones) y Medio Oriente / África (US\$ 7 mil millones) son significativamente más bajas que en las otras dos regiones, el crecimiento anual en estas regiones en gran parte en desarrollo aumentó más durante el año pasado: 4% en Asia-Pacífico, 9% en América Latina y 5% en Medio Oriente / África. [...]

Al mismo tiempo, los consumidores quieren variedad. Indistintamente de qué tipo de snack predomine en cada país o región, un punto focal de la encuesta que se

repite es la búsqueda de variedad por parte de los consumidores a la hora de elegir snacks. Quieren variar su elección con frecuencia y no sólo comprar dulce, salado, fruta o galletitas. Así lo muestra Nielsen (2014):

Choosing just one snack is hard, which is why consumers don't. They want variety. In the span of 30 days, at least half of global respondents say they ate chocolate (64%), fresh fruit (62%), vegetables (52%), cookies/biscuits (51%), bread/sandwich (50%) and yogurt (50%). More than four in 10 respondents consumed cheese (46%), potato chips/tortilla chips/ crisps (44%) and nuts/seeds (41%). One-third chewed gum (33%) and devoured ice cream/gelato (33%), while about one-fourth munched on popcorn (29%), crackers/crisp breads (28%) and cereal (27%). Softer offerings like dumplings (26%) and instant noodles (26%) were also popular with a quarter of respondents.

Cabe destacar que la categoría de snacks se redefine mundialmente. Por ejemplo, hace 5 años el concepto de snack no incluía las barras de cereal y hoy ocupan un lugar central en la misma. De acuerdo a Nielsen (2018),

A great example of this is cereal bars. This is a category that would have been well entrenched in the perimeter of snacking five years ago. A push of manufacturer innovation into the breakfast occasion, coupled with the rise of the consumer trend for "energy" snacks fulfilled by oats and nuts, has opened the door and cereal bars moved firmly into the core. We see this same path for protein products, with the next products to move through into the core being natural.

Según un estudio realizado por CESNI (2015), en Argentina casi el 80% de la población consume alimentos fuera de las cuatro comidas principales.

[...] los resultados de un estudio poblacional del CESNI [...] demuestra que los argentinos -especialmente en las grandes ciudades- realiza regularmente una quinta comida. Entendemos que es una comida porque forma parte de un hábito extendido (79% de las personas), regular (en un 80% de las ocasiones a lo largo de la semana), en todos los grupos biológicos (87% preescolares, 78% escolares, 81% adolescentes y 78% adultos) y tiene una contribución nutricional significativa (135 a 194 Kcal/

día) de alrededor del 8 al 10% de las necesidades energéticas diarias. Sucede especialmente a media mañana o a media tarde [...].

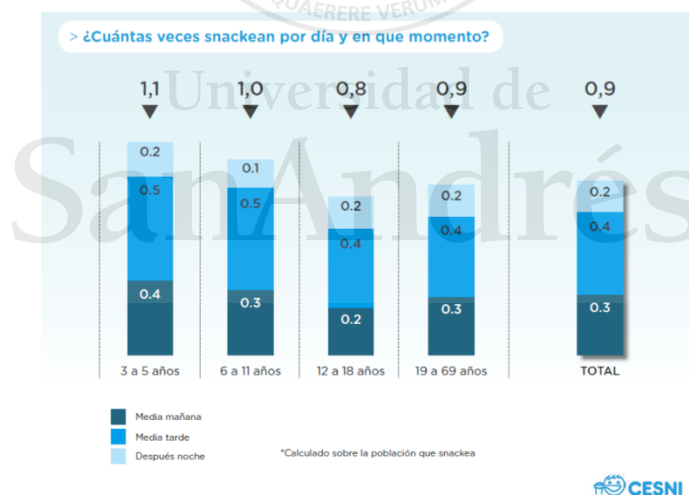
Prevalencia del snackeo en la población argentina



Fuente: CESNI 2015

De acuerdo al mismo estudio, los argentinos de todos los grupos etarios que snackean lo hacen con una frecuencia media de 0.9 veces por día, en mayor proporción durante la tarde (82%) y la mañana (70,4%).

Frecuencia de snackeo de la población argentina

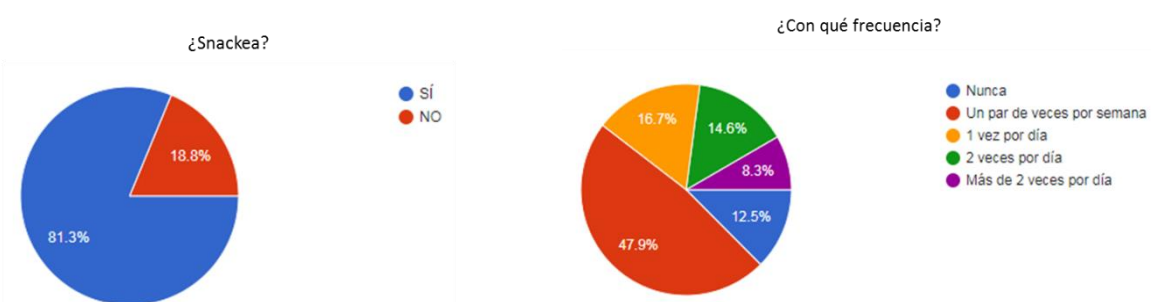


Fuente: CESNI 2015

Para el presente trabajo de tesis se realizó una encuesta propia¹⁰ que arrojó valores similares: el 81,3% de los encuestados snackea, mayoritariamente un par de veces por semana (47,9%) y minoritariamente 1 o 2 veces por día (31,3%).

¹⁰ Ver más datos en el Anexo

Frecuencia de snackeo



Fuente: elaboración propia

Un análisis realizado por Nielsen (2014) muestra que existe una tendencia creciente a snackear incluso como reemplazo de alguna de las comidas principales. A nivel global, el 76% de los encuestados come un snack a menudo o a veces para satisfacer su hambre entre comidas o un antojo. Sin embargo, el 45% de ellos también los consume en reemplazo de desayuno (52%), almuerzo (43%) y cena (40%). En América Latina este número aumenta ya que el 55% de los encuestados declara reemplazar comidas completas con snacks.

ii. La búsqueda de una alimentación saludable

La macro-tendencia mencionada anteriormente (mayor snackeo) se da de manera sincrónica con la creciente preocupación del consumidor por una alimentación y un snackeo más responsable y alineado con la salud. Como muestra otro estudio realizado por Nielsen (2017) el 75% de los encuestados en América Latina modifica su dieta para cuidar su salud, 80% selecciona activamente sus alimentos para que los ayuden a prevenir problemas de salud y el 62% está dispuesto a pagar un precio mayor por productos que los apoyen en sus metas de salud. Esto se verifica en Argentina donde los encuestados responden que buscan productos bajos en azúcar (56%) y bajos en grasa (60%). La misma consultora explica (Nielsen 2016) que:

A medida que la concientización y el diagnóstico de sensibilidades a los alimentos aumentan en todo el mundo y más consumidores optan por cambiar su dieta, un nuevo conjunto de necesidades dietéticas con gran potencial de crecimiento está surgiendo.

Esta tendencia creciente de snackeo saludable se explica por varios factores, como por ejemplo el aumento de horas fuera del hogar -en la época previa a la pandemia- y por falta de tiempo en los hogares -en la época de plena pandemia- y por tanto la mayor dificultad para la preparación doméstica de alimentos frescos y saludables, los hábitos sedentarios en horas de trabajo o estudio, la dificultad de ejercicio físico diario, el creciente interés de los consumidores por llevar vidas más sanas, alimentaciones más saludables y equilibradas, entre otros. Como muestra Nielsen (2017) en “La Revolución de los alimentos en América Latina”, la salud es una prioridad:

Hoy existen más de 250 millones de adultos latinoamericanos con sobrepeso, Brasil (54%), México (64%), Colombia (57%) y Argentina (62%) están presentes en el top 25 de países del mundo con este problema, con altas tasas de crecimiento en los últimos años y preocupantes niveles de enfermedades cardiovasculares, diabetes y obesidad infantil.

Los trabajos sedentarios de oficina, las largas distancias a recorrer en zonas cada vez más urbanizadas y la creciente incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, tienen como consecuencia que la población tiene menos tiempo para realizar actividad física y actividades domésticas, lo que implica menos tiempo para preparar comidas en casa con alimentos frescos y saludables. Esta situación nos ha llevado a utilizar con mucho mayor frecuencia los alimentos procesados, que tienen más probabilidades de ser altos en grasa, azúcar o sal.

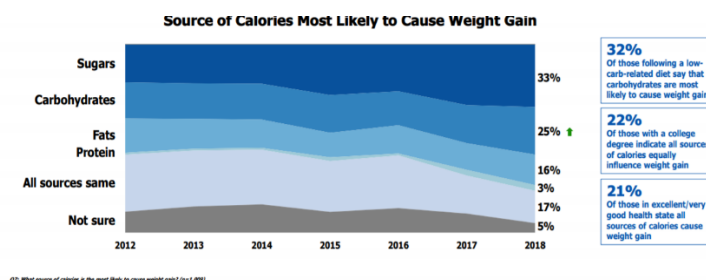
Estadísticas clave de la población de América Latina



Fuente: Nielsen, 2017

Con una mayor conciencia por los contenidos de los alimentos, de acuerdo a una encuesta de *International Food Information Council* (2018), los consumidores creen que los carbohidratos, azúcares y grasas son de las causas más importantes en el aumento de peso. Los azúcares siguen en el primer puesto, seguidos por los carbohidratos.

Causas percibidas para el aumento de peso

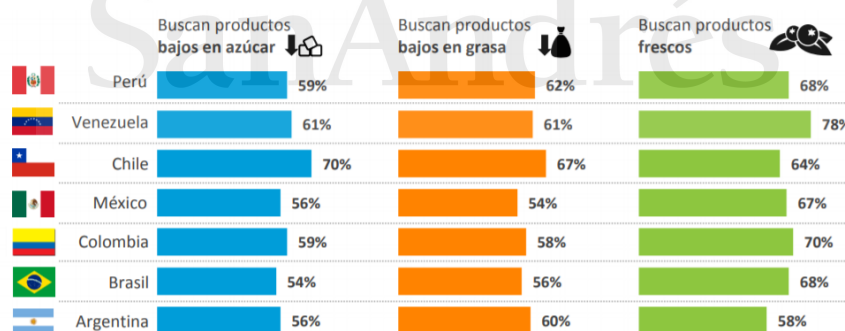


Fuente: *International Food Information Council Foundation* 2018

Retomando Nielsen (2017),

Nuestra investigación muestra que los consumidores latinoamericanos están cada vez más preocupados por los problemas de salud y buscan alimentos locales, frescos y orgánicos.

Preferencias de los consumidores en América Latina

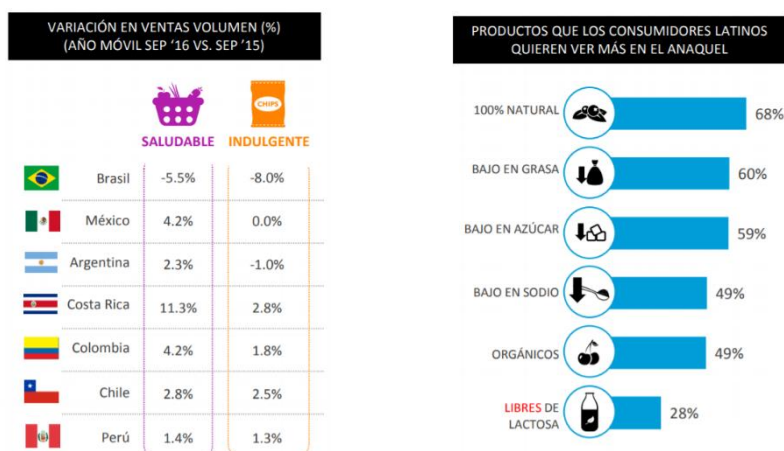


Fuente: Nielsen 2017

Los consumidores ya no están dispuestos a tomar una actitud pasiva frente a la compra de alimentos, en donde la conveniencia solía ser el principal impulsor; hoy exigen que sus alimentos cuenten con un etiquetado más claro de sus ingredientes e información nutricional para ayudarles a tomar decisiones más saludables. Un mejor etiquetado,

puede servir a los fabricantes como un escaparate para comunicar a sus consumidores los beneficios de consumir sus productos.

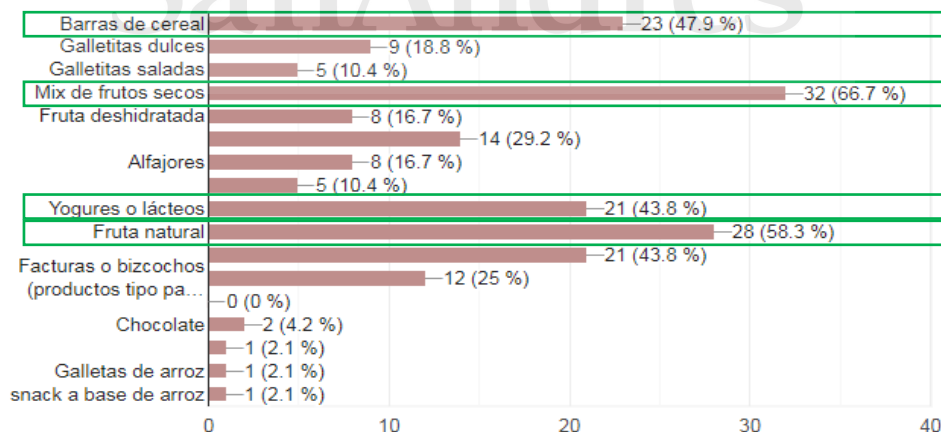
Ventas de alimentos saludables y tipo de productos deseados



Fuente: Nielsen 2017

La encuesta realizada a los fines de este trabajo de tesis (2020) confirma esta tendencia global y latinoamericana. Las opciones de snacks elegidas por las personas encuestadas son mayormente sanas. Lidera la categoría de frutos secos (66,7%), seguido por fruta natural (58,3%) y barras de cereal (47,9%). Las facturas panificadas aparecen recién en cuarto lugar, a la par de yogures y lácteos (43,8%).

Tipos de snacks elegidos por los consumidores

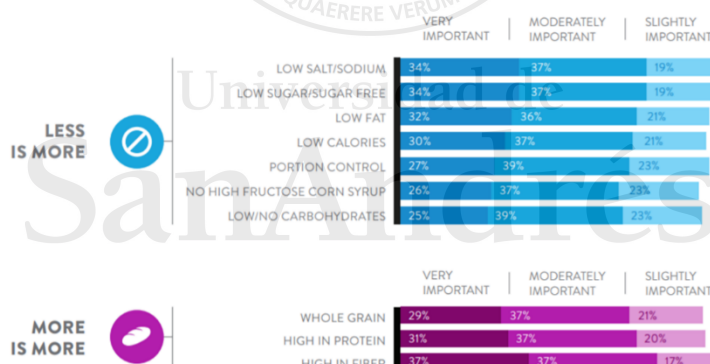


Fuente: encuesta propia 2020

Por ende, los consumidores tienen cada vez mayor claridad de los ingredientes que buscan en los snacks. Y es tan importante lo que tienen como lo que no tienen, por diseño. De acuerdo a Nielsen (2014),

Less is more for roughly one-third of global respondents who think it's very important that snacks be low in sugar (34%), salt (34%), fat (32%) and calories (30%). One-fourth of those surveyed want snacks that have either low or no carbohydrates. Conversely, roughly one-third are looking for beneficial ingredients, rating fiber (37%), protein (31%) and whole grains (29%) as very important attributes in the snacks they eat. It turns out that more respondents around the world care about the absence of ingredients than the addition of them. "Consumers want snacks to stick to the basics," said Dunn. Snacks with all-natural ingredients are rated very important by 45% of global respondents and moderately important by 32%—the highest percentages out of the 20 health attributes included in the study. The absence of artificial colors (44%), genetically modified organisms (43%) and artificial flavors (42%) are also rated very important when it comes to the snacks we eat. Caffeine-free (23%) and gluten-free (19%) snacks are very important for about one-fourth and one-fifth of global respondents, respectively.

Valoración de atributos de los alimentos



Fuente: Nielsen 2014

Este concepto vuelve a verse en Nielsen (2016), al probar que una gran proporción de los encuestados valora más la "ausencia" de ciertos ingredientes indeseados que la "presencia" de otros beneficiosos.

Muchos consumidores definen los alimentos saludables principalmente por lo que no contienen, en lugar de por los beneficios que brindan. El 62 % de los encuestados dicen estar de acuerdo en que la ausencia

de ingredientes no deseados es más importante que la incorporación de los beneficiosos.

Importancia de la ausencia de ingredientes poco saludables en alimentos



Fuente: Nielsen 2016

Frente a esta nueva preocupación del cliente final por un snackeo más responsable y alineado con su salud, marcas de snacks tradicionales buscan reformular sus estrategias de negocio para continuar atrayendo a los clientes. Siguiendo a Nielsen (2016):

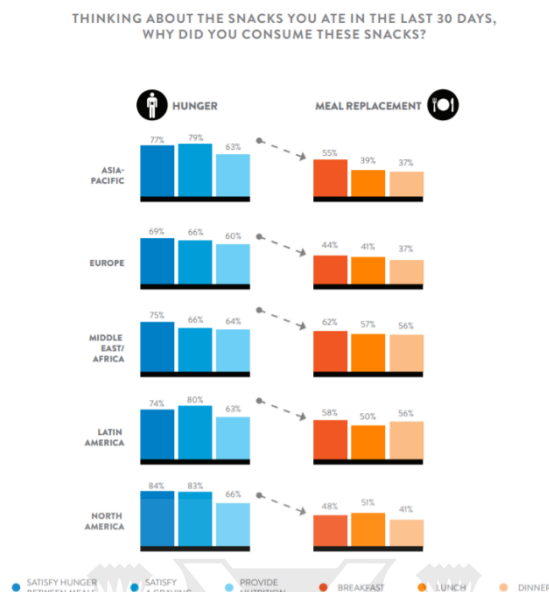
Los snacks no azucarados que sustituyen comidas principales muestran un fuerte crecimiento, lo que indica un cambio en la mentalidad del consumidor hacia una enfocada en la salud [...] Si bien las categorías convencionales de galletas, pasteles y dulces aún tienen la mayor parte de las ventas de refrigerios, es necesaria una mayor innovación en el espacio de bocadillos saludables y alimentos portátiles para adaptarse a esta dinámica cambiante.

El estudio Nielsen (2014) muestra que más de la mitad (55%) de los latinos que snackean buscan que el producto elegido también pueda servir como reemplazo de comidas completa y no solo como un antojo o colación de media tarde o media mañana. Esto muestra espacio para un snack que reemplace comidas. En gran medida la oferta de snacks saludables se concentra en desayunos o meriendas y no son doble propósito.

For instance, more than three-quarters of global respondents (76%) eat snacks often or sometimes to satisfy their hunger between meals or to satisfy a craving, but fewer (45%) global respondents consume snacks as a meal alternative—52% for breakfast, 43% for lunch and 40% for dinner.

Middle East/Africa (58%) and Latin America (55%) respondents exceed the global average for eating snacks as a replacement meal. [...]

Motivos que llevan a consumir snacks (hambre o reemplazo de comidas)



Fuente: Nielsen 2014

“There is a perception that snacks are intended more for in-between meals than for actual meal replacements,” said Dunn. “But busy, on-the-go lifestyles often dictate a need for quick meals, and many opt for fast food options that can be high in calories and low in health benefits. There is a massive untapped opportunity to gain market share in the nutritious, portable and easy-to-eat meal alternative market that snack manufacturers could fill.”

Estas preferencias se reflejan en los números de consumo. De acuerdo a Grand View Research (2019), una consultora especializada en análisis de mercados,

El tamaño del mercado global de snacks saludables alcanzó un valor de US\$ 23,05 mil millones en 2018. La creciente valoración del consumidor por los valores nutricionales del producto, como las altas vitaminas y proteínas y las bajas calorías, ha funcionado a favor del mercado. La creciente necesidad de snacks fáciles de transportar, junto con el aumento de la capacidad de gasto de los clientes, puede impulsar el crecimiento del mercado. Además, se espera que los agitados estilos de vida de los consumidores impulsen el mercado en los próximos años.

Los snacks saludables se consumen ampliamente en las economías maduras. La creciente popularidad de los snacks de carne también ha estado estimulando el crecimiento del mercado. El creciente énfasis de los consumidores en productos de calidad en economías desarrolladas como Europa y América del Norte debido al aumento del poder adquisitivo de los consumidores está contribuyendo al crecimiento del mercado en los próximos años.

[...] Se prevé que las crecientes inversiones para desarrollar ofertas innovadoras de calidad e iniciativas de marca de productos emprendidas por los principales actores brinden un impulso al mercado. Se estima que la conciencia de salud entre los clientes debido a las campañas de sensibilización lanzadas por los gobiernos, organizaciones no gubernamentales y empresas aumentará la demanda de snacks saludables en los próximos años.

Esto se debería en parte, como expresa Nielsen (2016), a que

Los consumidores siguen deseando darse un capricho, pero quieren hacerlo de una forma inteligente. Durante la búsqueda de oportunidades de crecimiento, los fabricantes deben pensar más allá de las categorías tradicionalmente saludables y, en su lugar, buscar maneras de hacer que los consumidores de caprichos disfruten de este tipo de productos con un poco menos de sentimiento de culpa.

iii. Los snacks de carne, una alternativa cada vez más elegida

En Argentina hoy el segmento de snacks denominados saludables está conformado por opciones en su mayoría dulces o “reducidas en azúcar”: barritas de cereales, galletitas, alfajores light o de arroz, barritas de arroz, yogures y lácteos en porciones individuales, mix de frutos secos, frutas deshidratadas, etc. Las opciones de snacks saludables saladas existentes son más reducidas: galletitas saladas, con y sin cereales o semillas, galletitas saladas sin TACC y mix de cereales salados, entre otros.

Los snacks saludables de carne son la opción ideal para satisfacer las preferencias de los consumidores mencionadas, permitiendo una colación o reemplazo de comidas principales con condiciones nutricionales muy superiores a las de opciones tradicionales: alto valor vitamínico y proteico y bajo en grasas, carbohidratos y calorías. El producto se prepara en trozos de carne cocida, deshidratada, marinada y horneada. Hay distintas variedades de carnes y cortes que se suelen utilizar en dicho proceso y esta elección determina en gran parte la calidad del producto final y su nivel nutricional. En general se comercializan fraccionados en porciones individuales o familiares y con un empaquetado plástico en condiciones para que mantenga su frescura y características nutricionales entre 4 y 18 meses cerrado y sin refrigeración.

Los snacks de carne son salados, saludables, proteicos, bajos en grasa y carbohidratos, sin azúcar, sin TACC, sin necesidad de refrigeración ni uso de cubiertos para su consumo. Son un producto apto para hombres y mujeres de todas las edades, niños, adolescentes y adultos, apto para celíacos. Se trata de un producto ideal para llevar en la cartera o mochila de viaje, de trabajo o de escuela, como snack de mañana o tarde o en reemplazo de una comida principal si la falta de tiempo no permite realizarla adecuadamente.

El charqui o jerky tradicional se prepara según el país de origen con distintos tipos de carnes, siendo las más usuales las de vaca, cerdo, cordero, venado y pollo. En países como Chile el charqui tradicional se preparaba con sal y al sol como combinación de cortes y la carne equina tenía un importante lugar. En Australia también se fabrica con carne de canguro, en otros países con la de pato y cocodrilo. En Argentina se puede encontrar hecho con ciervo y jabalí, entre otros (Fuente: FIA, 2011).

En la actualidad el jerky o charqui está disponible en varios sabores, dulces o picantes, con miel, con barbaocoa, con ají picante, varía según el país que lo produzca. La multiplicidad de sabores, de tipo de cortes y de tamaños de bocados ha generado un aumento importante de la industria y de la especificidad de sus productos. De hecho, el mercado sigue en constante crecimiento y renovación. El mercado del jerky en el mundo está altamente fragmentado y, frente al importante crecimiento de la demanda, aumentó también el número de jugadores regionales. Hay pocos jugadores grandes que operan en este mercado. Las marcas que han logrado reconocimiento

mundial son, entre otras, Jack Link's, Slim Jim, Krave y Ayoba-Yo¹¹. La alta competencia entre los distintos jugadores de la industria conlleva a la búsqueda de mejora de producto e innovación y atrae a mayor número de clientes y mantiene al mercado en constante crecimiento. Esto motivó a jugadores de gran porte a interesarse e investigar en este mercado, como Kellogg, Kraft Heinz y hasta Hershey's.

El aumento de la conciencia individual y colectiva relacionada con la salud, la necesidad de adquirir estos productos de manera fácil y cómoda de transportar lleva a proyectar que el segmento de snacks saludables de carne llegue a ser un mercado de 4.9 billones de dólares para 2025 (*Gran View Research*, 2019), lo que representaría un crecimiento anual compuesto de 6.6% desde 2019 a 2025 (*Market Research Future*, 2020).

Algunos de los drivers que identifica *Market Research Future* (2020) son su larga vida útil (*shelf life*), el bajo costo de fabricación, la disponibilidad de diversos tipos de carne y sabores según receta y, nuevamente, una mayor conciencia de la salud entre los consumidores. La consultora a su vez identifica dos posibles restricciones: la creciente preferencia por alimentación vegana o vegetariana en poblaciones de alto poder adquisitivo y prohibiciones en algunos países asiáticos para el consumo de tipos específicos de carnes por motivos religiosos. Ambos factores, aunque en aumento, no están deteniendo el avance del producto en el mundo.

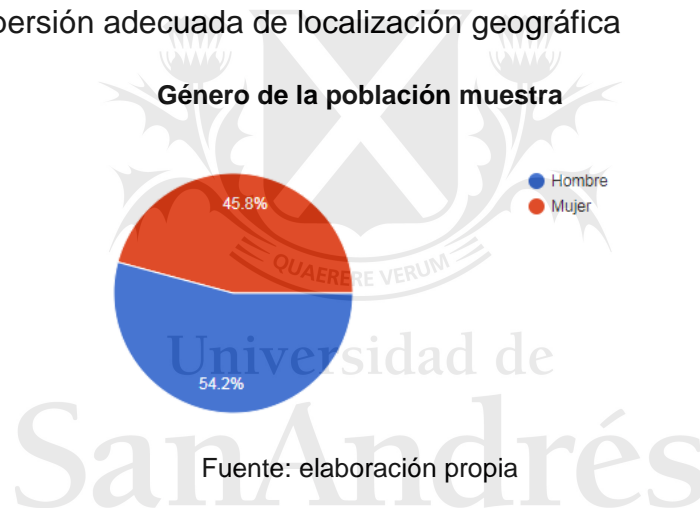
¹¹ Los productos de estas empresas pueden ser vistos en <https://www.jacklinks.com/>, <https://www.slimjim.com/>, <https://kravejerky.com/> y <https://ayobafoods.com/>

Capítulo 3.- Presentación de la oportunidad de negocio: necesidades del cliente, mapa de empatía, definición del producto, lienzo de propuesta de valor y *product market fit*

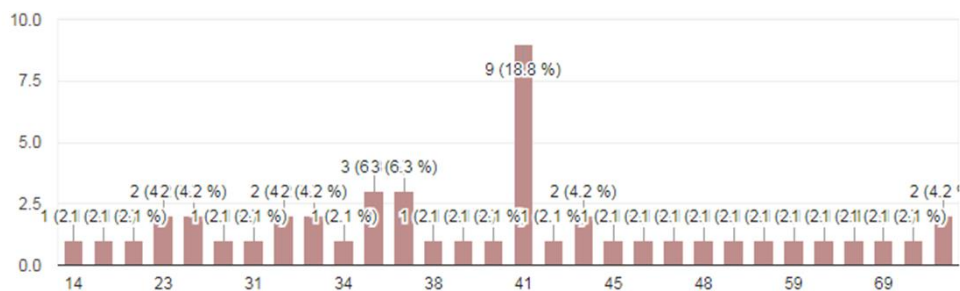
A) Las necesidades del cliente

Para este proyecto se realizó especialmente una encuesta a 50 personas a las que se les envió un producto similar a sus hogares para que lo probaran y emitieran su opinión. Recibieron en mano tres sabores diferentes, cada uno en dos presentaciones distintas de tamaño. Entonces, se estima que la información que se presenta a continuación tiene un alto grado de confiabilidad para la planificación del negocio. El perfil de las personas encuestadas es el siguiente:

- 45,8% mujeres y 54,2% hombres
- dispersión adecuada de edades
- dispersión adecuada de localización geográfica

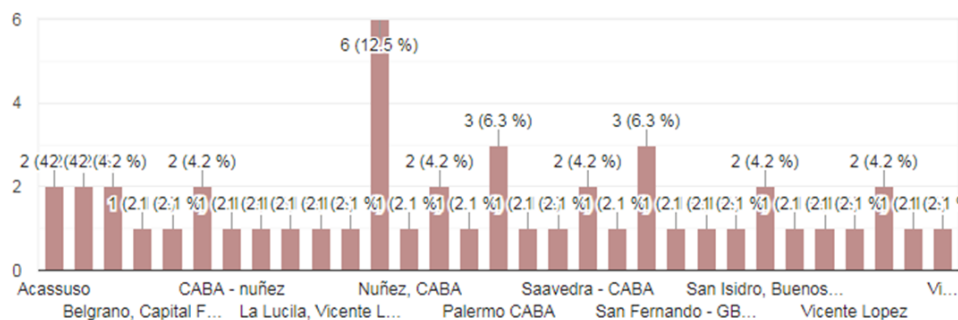


Edades de la población muestra



Fuente: elaboración propia

Lugares de residencia de la población muestra

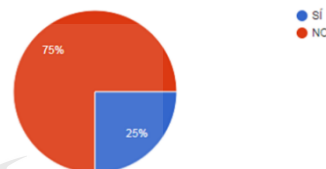


Fuente: elaboración propia

En las respuestas se confirman las premisas internacionales y regionales y se profundiza en sus preferencias específicas:

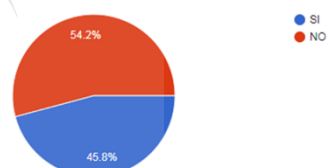
- El 75% de los encuestados no había probado el producto

¿Había probado un snack de carne saludable?



- Pero el 54% sí había escuchado de él

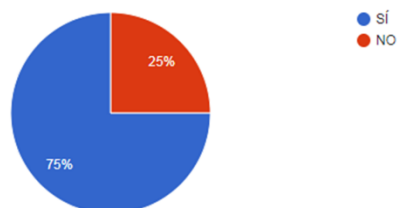
¿Había escuchado sobre el producto?



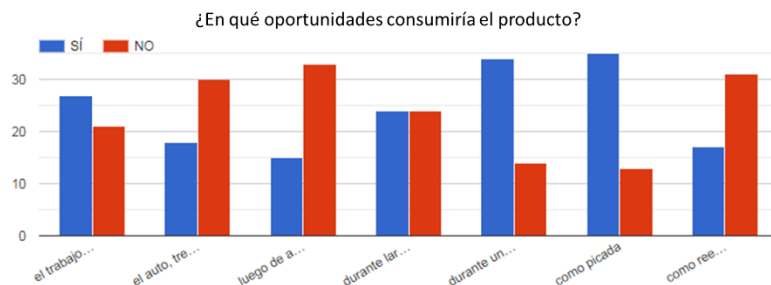
- Ninguno lo conoció por competidores, sino en otras fuentes: “Lo consume mucho un familiar”, “Escuché del Charqui en Salta”, “Por amigos que sí consumen”, “Sé que charqui es una forma de conservar carne”, “Viví un tiempo en Inglaterra, en donde los snacks norteamericanos son comunes y los venden en los supermercados”, “Documentales”, “Sabía que es una comida originaria de la región Andina y nunca lo había probado”.

- Si tuviera la oportunidad, un 75% de los encuestados lo compraría

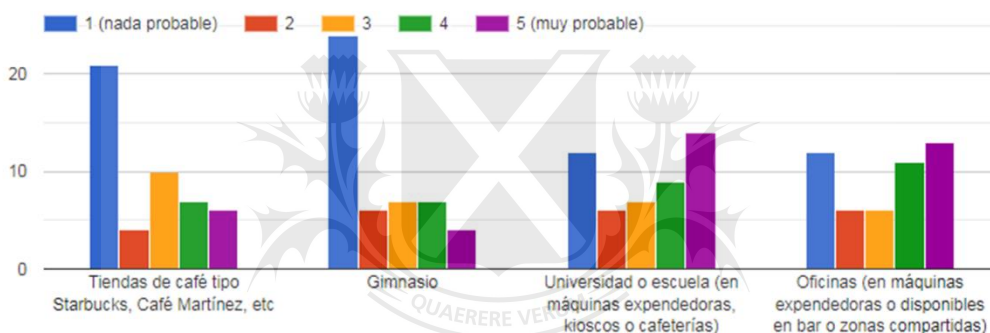
Si tuviera la oportunidad, ¿compraría el producto?



- El mayor uso sería como picada, seguido por un viaje largo y el trabajo



- La mayoría no consumiría el producto en tiendas de café o gimnasios (percepción de producto caro), pero sí en máquinas expendedoras o en kioscos o comedores internos de establecimientos educativos o edificios de oficinas.



Y agregaron: “Que pueda estar disponible en dietéticas”, “Me lo imagino en el sector de caja de supermercados chicos”, “Buen producto para camping y estaría bueno que esté en estos locales (ej camping center, dietéticas)”, “Si viera el producto exhibido en un lugar como Starbucks o un Gimnasio, creo que no lo compraría. Asumiría que es un producto caro por estar exhibido en ese tipo de comercios. Si lo viera en Supermercado o Almacén, lo evaluaría.”

- Por el paquete de 60 g, un 41,7% pagaría entre AR\$ 210 y \$249 y 31,3% pagaría entre \$ 250 y \$279, a precios de Julio 2020. En el modelo económico-financiero que se elabora, estos montos son actualizados por inflación a 2021.



B) Cómo definen los consumidores sus compras de snacks saludables

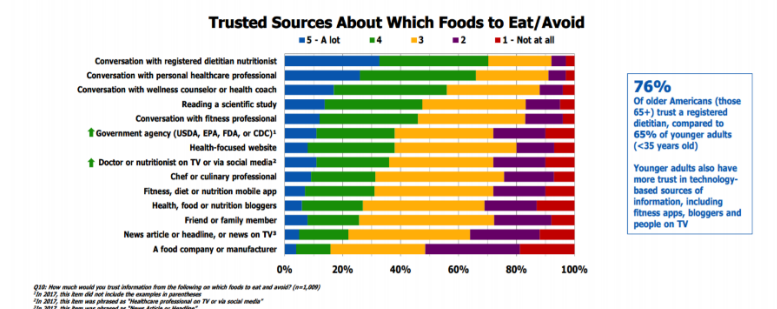
Los consumidores son cada vez más conscientes de sus necesidades de alimentación más saludable y buscan referentes idóneos a la hora de consultar al respecto, teniendo a los médicos y nutricionistas en los primeros puestos como personas a las que consultar. Por ello Snackudables contará con avales de instituciones especializadas en nutrición, dietas y entrenamiento de alto rendimiento. De acuerdo a Nielsen (2016),

Los consumidores tienen un papel cada vez más activo en el cuidado de su salud, lo que incluye el seguimiento de unas pautas nutricionales adecuadas para prevenir o controlar muchos problemas de salud. De hecho, el 70 % de los participantes en la encuesta mundial de opinión sobre ingredientes y salud (Global Health and Ingredient-Sentiment Survey de Nielsen) dice tomar elecciones alimentarias de forma activa que le ayude a prevenir enfermedades tales como la obesidad, la diabetes, el colesterol alto y la hipertensión.

Los profesionales de la salud y los nutricionistas son fuente legítima de información para cada vez más personas, que definen sus hábitos alimenticios en base a las recomendaciones obtenidas.

Doctors are both trusted and influential sources. For those consumers who get information from their personal healthcare professional, 78% indicate making a change in their eating habits as a result of those conversations (International Food Information Council Foundation, 2018).

Fuentes confiables para definir qué alimentos consumir o evitar



Fuente: International Food Information Council Foundation 2018

En general, los expertos explican que uno de los problemas más importantes de la alimentación saludable hoy en día es que no se dispone del tiempo diario para realizar las 4 comidas mínimas y las colaciones entre ellas, esenciales para que el organismo trabaje de manera constante y correcta. Como explican los nutricionistas, en muchos casos es necesario, cuando la jornada laboral es extensa, ayudar al organismo con colocaciones de media mañana y media tarde, bajas en calorías e hidratos de carbono, pero altas en proteínas. En general dicha ingesta es aún más difícil de hacer de manera prolija y frecuente, dado que no se dispone de tiempo en la rutina laboral y prepararla o ir a comprarla. De acuerdo a la profesional Roxana Iannone¹², los snacks saludables son una gran solución para este proceso de alimentación, tanto para niños y adolescentes como para adultos.

Los snacks saludables de carne tienen enorme potencial de crecimiento si se logra hacer conocer a sus clientes target sus valores nutricionales reales y superiores a los snacks disponibles actualmente. Es un sustituto real y mejorado que, si bien puede tener un precio mayor al snack tradicional, su propuesta de valor es superadora. Los snacks saludables de carne son bajos en grasas y en calorías, libres de colorantes artificiales, libres de gluten, altos en proteínas y no necesitan ser refrigerados.

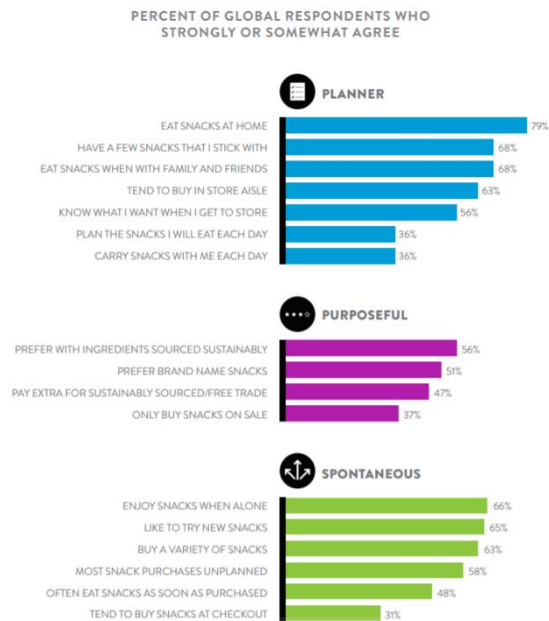
Con respecto a la frecuencia de compra, un estudio (Nielsen, 2014) muestra que numerosos consumidores de snacks de hecho planifican su compra para que puedan servir a este fin:

Do you plan all your snack purchases or do you like to try new snacks on a whim? The majority of global respondents do a bit of both.

Large percentages of global respondents are snack planners. They eat snacks at home (79%), with family and friends (68%), and they have a few snacks they keep in rotation (68%). These consumers tend to buy snacks in the store aisle (63%) and know exactly what they want when they get to the store (56%). A smaller percentage plans and carries the snacks they eat each day (36%). Asia-Pacific respondents exceed the global averages for snack planning.

¹² Se entrevistó a la profesional Roxana Iannone, especialista en nutrición infantil, de adultos y de deportistas de alto rendimiento y fundadora de Damaari Light, compañía de alimentación especializada (<https://m.facebook.com/DamaariLight/>)

Tipo de planificación de compra de snacks (planificada, con propósito o espontánea)



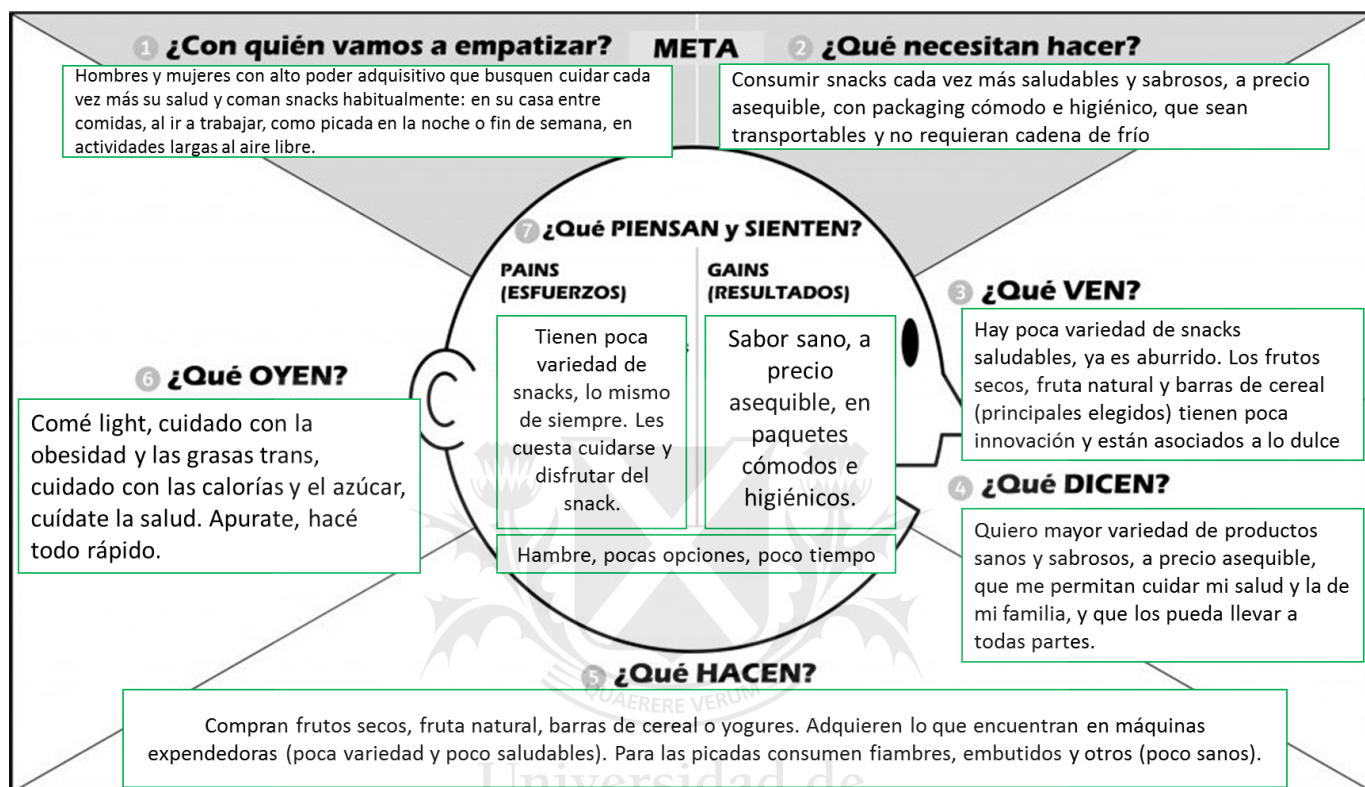
Fuente: Nielsen 2014

Nevertheless, many of us are spontaneous snackers. These global respondents like to try new snacks (65%), buy a variety of snacks (63%), and do not plan their snack purchases (58%). These consumers often eat snacks as soon as they buy them (48%) and tend to buy snacks at the check-out counter (31%). The largely developing regions of Asia-Pacific, Middle East/Africa and Latin America exceed the global averages for such spontaneous snacker characteristics. North American respondents lead the way for buying a variety of different snacks (70%).

Purposeful snackers know what they want in a snack and are very selective about what they choose. These global respondents prefer snacks with ingredients that are sourced sustainably (56%) and will pay extra for fair-trade snacks (47%). Confectionery such as fairtrade chocolate and premium varieties of chocolate are good examples. Purposeful snackers prefer to buy name-brand snacks (51%), and many will only buy snacks that are on sale (37%). North Americans have the highest percentage of respondents that buy snacks on sale (43%). For sustainably sourced snack ingredients, the highest percentages of respondents live in Asia-Pacific (68%); for brand-name snacks, it's the Middle East (63%).

C) Mapa de empatía

En primer lugar, se buscó comprender a los clientes target, con quienes se buscará empatía en sus necesidades. Tras analizar información de primera mano, estudios y artículos publicados sobre el tema, además de la encuesta propia realizada para esta tesis, se elabora el siguiente mapa de empatía:



Fuente: elaboración propia

De allí se desprende el lienzo de propuesta de valor y se observa que entre las necesidades y lo que se ofrecerá hay una coincidencia (*market fit*).

D) Definición del producto

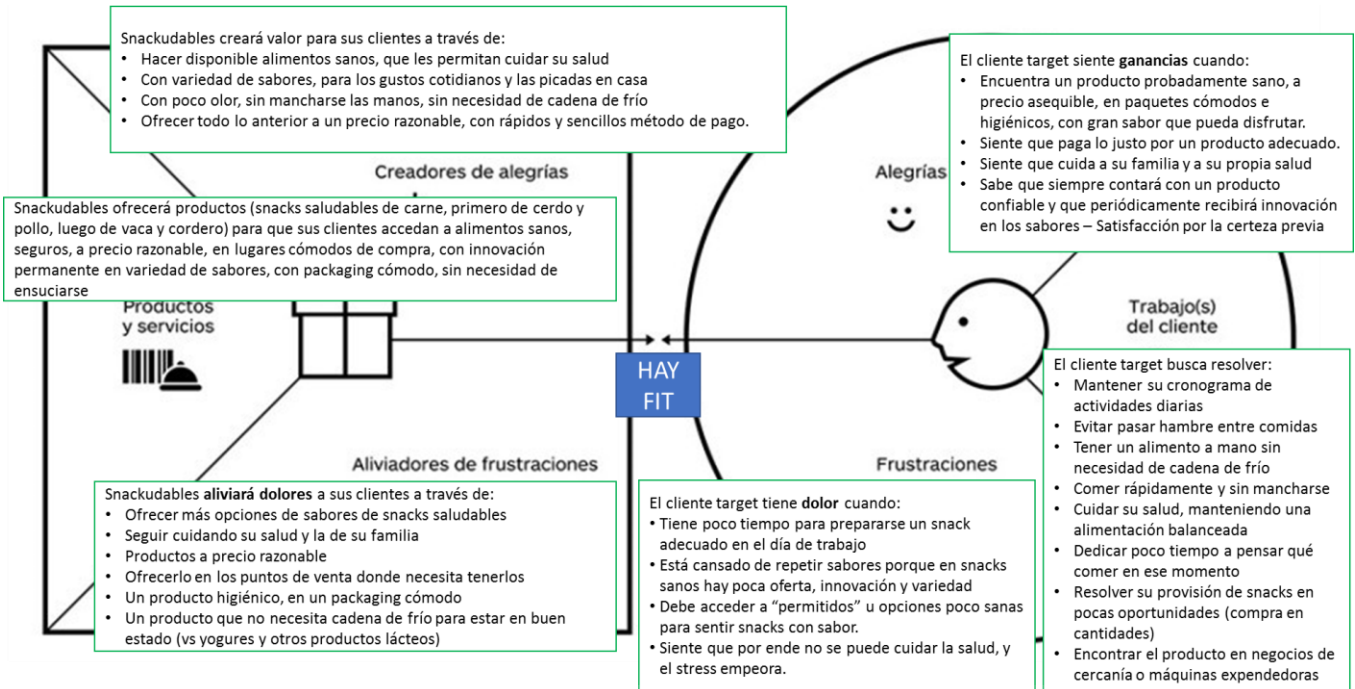
En función de este análisis se define un producto con las siguientes características:

- Cortes de carne deshidratada especiados con diferentes sabores, envasados en paquetes de 60 gramos con cierre hermético (tipo Ziplock), listos para ser consumidos sin preparación y de manera higiénica, con tiempo de conservación mayor a 6 meses y, fundamentalmente, con excelente perfil nutricional.
- No requiere cadena de frío para su conservación o transporte.

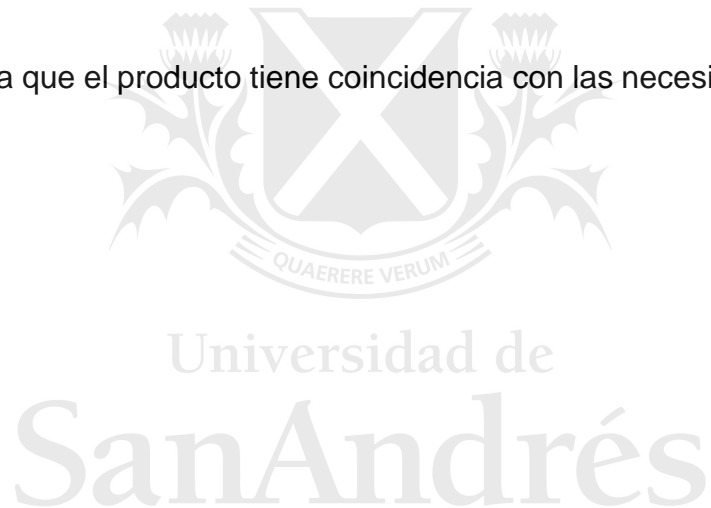
- No ensucia ni mancha la piel o la ropa.
- No requiere utensilios como cuchara, cuchillo o plato.
- Alto nivel de innovación en sabores. El primer año se lanzaría dos líneas de carne (cerdo y pollo) y a partir del segundo año se incorporaría otras dos (vaca y cordero), cada una de ellas con 4 sabores base. Cada semestre se renovarían la oferta con sabores *seasonal* (de estación), replicando el concepto de las cervecerías artesanales.
- Venta online, en máquinas expendedoras y en negocios de cercanía.
- Con recomendaciones de médicos, nutricionistas y expertos de la salud.
- Con gran presencia en redes a través de *influencers* ligados a la vida sana.
- En envases con diseño innovador con sellos de aval de instituciones de dieta, nutrición y entrenamiento de alto rendimiento como SAN, CAR, AADyND.
- Con marca propia, Snackudables.
- Con chefs que formularían las recetas de sabor exclusivamente como elemento diferenciador adicional.
- Con foco en consumidores de alto nivel adquisitivo (ABC1) que residen y trabajan o estudian en la zona del AMBA. De acuerdo a la encuesta mencionada, en plena pandemia por Covid-19 el 75% de las personas que probó el producto lo compraría si lo encontrara en negocios de cercanía, máquinas expendedoras en oficinas o instituciones educativas, o mismo en dietéticas.
- Elaborado bajo habilitaciones adecuadas a la normativa vigente.

E) Lienzo de propuesta de valor y *market fit*

Siguiendo la metodología propuesta por la bibliografía, se enumera los trabajos del cliente, sus alegrías y sus frustraciones. Luego se describe el producto y cómo contribuiría a crear alegrías y aliviar frustraciones, para finalmente concluir que hay un encuentro conveniente entre la propuesta de valor y las necesidades del cliente. El esquema completo se observa a continuación:



Se observa que el producto tiene coincidencia con las necesidades del cliente.



Capítulo 4.- Modelo de negocio

A) Cadena de valor, socios estratégicos y lienzo de modelo de negocios

Snackudables será un producto ofrecido por un equipo de profesionales que gestionará de manera directa las ventas y administración del negocio. A su vez, tercerizará (con una persona a cargo de supervisar) la producción, empaque y logística de entrega. El modelo de negocio tendrá las siguientes características generales:

- Los fabricantes serían socios estratégicos. Deberían tener todas las habilitaciones en curso (SENASA, permisos municipales y provinciales, personal registrado, impuestos y tasas al día), contar con instalaciones y depósito propio en AMBA y disponibilidad para despachar según sea necesario a clientes particulares, empresas de máquinas expendedoras y/o negocios de cercanía. Puede ser un mismo proveedor para todas las carnes o uno exclusivo para cada una de ellas, indistintamente. En todo momento se mantendrá proveedores de respaldo para asegurar el suministro.
- Se estima que los ingresos provendrán de la venta en tres canales: expendedoras (17%), venta online (33%) y negocios de cercanía (50%). Definirá un precio único para todas sus variedades (carnes y sabores), factorizando como insumo principal el precio del kilo de animal en pie, seguido de los principales costos del negocio (recursos humanos, logística, socios estratégicos).
- La venta online se realizará en el sitio de MercadoLibre. Según sea necesario se consideraría tener venta online en un sitio web propio. El crecimiento de la demanda se fomentará con *influencers* contratados a tal fin (se prevé un presupuesto permanente), un *call center* tercerizado (con guías específicas) y se contaría con un *community manager* de dedicación *part-time*. Se podrá atender consultas, promover los productos, reconocer a los negocios de cercanía que más vendan los productos (hacerlos sentir parte), compartir experiencias de usuarios, reconocer a los integrantes de la cadena de distribución (mostrar el lado humano del negocio), entrevistar a los chefs que estarán elaborando las recetas maestras y entrevistar a integrantes de la Sociedad Argentina de Nutrición (SAN), el Centro de Entrenamiento de Alto

Rendimiento (CAR) y la Asociación Argentina de Dietistas y Nutricionistas Dietistas (AADyND).










- La venta a máquinas expendedoras se realizará de manera directa a través de empresas distribuidoras que unifican las compras y la logística de entrega, que también serían socios estratégicos de Snackudables y representarían una ventaja competitiva a mantener como barrera de entrada a competidores. Se les reconocerá una comisión del 20% del precio sugerido por cada venta realizada. En los puntos de venta se podría instalar más adelante cartelería específica resaltando las características del producto, resaltando a los chefs que formulan las recetas maestras y el carácter premium del producto. Asimismo, se consideraría realizar eventos de reconocimiento de ventas a los negocios de cercanía más exitosos.
- La logística se realizaría con Correo Argentino, MercadoEnvíos u otra compañía que brinde condiciones similares o mejores a futuro. Se trata de un servicio clave para Snackudables por los costos que representa y por ser, en muchos casos, la cara con el cliente final. Sobre este punto, para mantener el vínculo de Snackudables con el cliente en el momento de abrir el envío, posiblemente se incluirá en todos los paquetes una tarjeta -personalizada con su nombre- que invitará a completar una encuesta a cambio de una unidad gratis en una siguiente compra.
- Los chefs que realizarán las recetas maestras serían socios estratégicos también. Se buscaría un mix entre profesionales ya consagrados y nuevas generaciones en desarrollo (por ejemplo, propuestos por la Escuela Argentina de Gastronomía). Se reconocería un honorario como concepto por su elaboración y uso de la imagen.
- La innovación en sabores sería uno de los puntos diferenciales de Snackudables, con sabores tradicionales y con innovaciones semestrales similares a las de la cerveza artesanal, con recetas de temporada (*seasonal*) temporarias. El esquema de lanzamientos sería:

Semestre	Sabores nuevos	Artículos acumulados
1	6 – 3 cerdo y 3 pollo	6
2	2 – 1 cerdo y 1 pollo	8
3	2 – vaca, 2 sabores	10
4	2 – vaca, 1 sabor + cordero, 1 sabor	12
5	2 seasonal	14
6	2 seasonal	14
7	1 nuevo sabor cerdo	13
8	1 nuevo sabor pollo + 2 seasonal	16
9	2 seasonal	16
10	2 seasonal	16

- Instituciones dedicadas a la salud dietaria, nutrición y entrenamiento de alta performance como SAN, CAR y AADyND¹³ serán socios estratégicos también, ya que avalarían las condiciones nutricionales premium del producto. Se estima un *fee* por la evaluación inicial del producto y otro por el derecho de uso de marca en los paquetes y comunicaciones de Snackudables.
- Internamente se identifica dos perfiles clave: el Responsable de Supply (supervisa el proceso desde la fábrica hasta el cliente) y el de Administración y ventas (apertura y cierre de ventas, cobranza y pagos, procesos administrativos y cumplimiento de normativa).
- La estructura de costos quedaría principalmente conformada por cuatro conceptos: producto (principal incidencia: materia prima, salarios y servicios), logística, publicidad y relación con clientes.

Todas estas definiciones permiten completar el siguiente lienzo de modelo de negocios para integrar la propuesta de valor, la posición en la cadena de valor, las actividades clave y recursos clave, socios estratégicos y fuentes de ingresos, entre otros.

¹³ Puede verse sus sitios web en <http://www.sanutricion.org.ar/>, <http://www.aadynd.org.ar/> y <http://caraav.com.ar/index.html>

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
Socios clave: <ul style="list-style-type: none"> Expendedoras: mantener canal exclusivo para Snackudables Fabricantes: proveer de manera consistente, adaptándose a especificaciones, cumpliendo la normativa; idealmente con depósito propio para facilitar logística Chefs Master Recipes: innovar cada semestre (símil cervecerías, que sacan gustos <i>seasonal</i>) SAN, CAR, AADyND Influencers: incorporar en su dieta & estilo de vida Correo Argentino y otros proveedores logísticos 	Actividades clave para entregar la Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> Ventas: campaña agresiva (hoy baja inversión, IG y Tik Tok) Canales de distribución: diferenciación con expendedoras y negocios de cercanía (hoy todo online) Relación con cliente: standard de la industria con personalización en cada envío Key Resources  <p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsable de Supply: cubre desde fábrica hasta entrega a cliente Resp. de Admin y comercial: cobranza y pagos, procesos, legales, etc. + publicidad y cierre de ventas 	Propuesta de valor: <ul style="list-style-type: none"> Snackudables ofrecerá productos (snacks saludables de carne, primero de cerdo y pollo, luego de vaca y cordero) para que sus clientes accedan a alimentos sanos, seguros, a precio razonable, en lugares cómodos de compra, con innovación permanente en variedad de sabores, con packaging cómodo, sin necesidad de ensuciarse o de mantener cadena de frío Podrán encontrar los productos en internet, en expendedoras y en negocios de cercanía 	La relación directa con clientes será con presencia online (Community manager con guías específicas). <ul style="list-style-type: none"> Venta y atención de consultas Reconocer negocios de cercanía Mostrar exper. de usuarios Mostrar la cadena de distribución Además, 0800 subcontratado Channels  <p>Canales de distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> Logística: expendedoras, online, almacenes, fiambrerías, Correo Argentino Publicidad: influencers, carteles, eventos para almaceneros, Instagram estilo El rey del Kamado 	Los clientes de Snackudables <ul style="list-style-type: none"> Son profesionales, deportistas, estudiantes, clase ABC1 (5% superior) que viven en AMBA (Zona Norte). Snackean al menos 2 veces por semana (48%) y 1-2 veces por día (31%). Buscan un alimento sano (frutos secos 67%, fruta natural 58%, barras de cereal 48%, y yogures y lácteos 44%). Lo comerían en el trabajo, como picada o en viaje. Quieren evitar pasar hambre entre comidas, independencia de la cadena de frío, comer rápidamente y sin mancharse, cuidar su salud, manteniendo una alimentación balanceada, resolver rápidamente qué comer en el momento Comprar en cantidades para simplificar
Cost Structure  <p>Principales costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Producto – Principal incidencia de materia prima, salarios y servicios Logística Publicidad Relación con clientes <p>Los costos se podrán optimizar con la escala, negociando mejores precios de producto</p>		Revenue Streams  <p>Ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Por expendedoras Por venta online, MercadoPago Por almacenes <p>Definición de precios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definirá un precio único para todas sus variedades (carnes y sabores), factorizando como insumo principal el precio del kilo de animal vivo, seguido de los principales costos del negocio (recursos humanos, logística, socios estratégicos). 		

Fuente: elaboración propia

B) Ventajas competitivas y diferenciación

i. Con respecto a competidores indirectos

Los competidores indirectos son los snacks tradicionales, de los cuales se diferencia por varios motivos. A modo de ejemplo se realiza la comparación con algunos productos representativos:

- Características nutricionales
 - La Vauquita Suave posee (porción equivalente) un 11% más de calorías, 266% más de carbohidratos y un 85% menos de proteínas.
 - Los snacks a base de papa Pringles poseen (porción equivalente) un 86% más de calorías, 180% más de carbohidratos, 638% más de grasas totales y 90% menos de proteínas.
 - Las obleas con relleno sabor a limón con baño de repostería Rhodesia poseen (porción equivalente) un 84% más de calorías, 218% más de carbohidratos, 540% más de grasas totales y 89% menos de proteínas.

- El maíz inflado conocido como “tutucas” posee (porción equivalente) un 33% más de calorías, 267% más de carbohidratos y 92% menos de proteínas.
- La oblea dulce Gallo Snacks ChocoNuss de arroz poseen (porción equivalente) un 75% más de calorías, 200% más de carbohidratos, 477% más de grasas totales y 88% menos de proteínas.
- Los snacks de arroz Gallo sabor queso "Chips" poseen (porción equivalente) un 45% más de calorías, 283% más de carbohidratos, 92% más de grasas totales y 83% menos de proteínas.
- Los yogures light (Ser, por ejemplo) tienen un 79% menos de calorías, 58% menos de carbohidratos, 73% menos de grasas totales y 90% menos de proteínas.
- Packaging
 - Todas las opciones mencionadas carecen de la posibilidad de cerrar nuevamente, excepto las Pringles (cuyo lema llamativamente es *once you pop, you can't stop*).
- Comodidad
 - Varios de los competidores indirectos tienen algún componente que se derrite (chocolate de repostería recubriendo). Otros requieren cadena de frío para poder ser transportados (yogures o lácteos). Esto los hace menos transportables y quita opciones de uso durante un día de trabajo o un viaje. Algunos además requieren cuchara, cuchillo o plato. Y en el caso de las frutas, precisan ser lavadas.
- Shelf life
 - Los yogures (competidor indirecto con mejor perfil nutricional) tienen fechas de vencimiento dentro de un mes de comprados, como máximo, impidiendo compras por mayor. Los demás productos pueden llegar hasta los seis meses.
- Precios
 - Como se verá luego, el precio de Snackudables será (junio 2021) equivalente a \$ 5.580 por kg.
 - Los frutos secos tienen un precio de 1.500 a 1.800 \$/kg.
 - Las barras de cereal, de 1.800 a 2.000 \$/kg
 - Los quesos Adler light, de 1.700 \$/kg

- Los competidores directos: Charquiqui (5.600 a 7.800 \$/kg), Pocket Snacks (4.300 \$/kg) y Beefitos (\$5.830 \$/kg).

ii. Con respecto a competidores directos

En Argentina, la oferta de snacks saludables a base de carne es sumamente escasa y se trata de una categoría casi desconocida para los consumidores. Las empresas productoras de snacks saludables de carne en Argentina son pocas y no se trata de grandes frigoríficos con distribución a grandes cadenas. Los oferentes principales son Pocket Snacks, Charquiqui y Beefitos, todos emprendimientos con pocos años en el mercado, relativamente bajo volumen de ventas y, en su mayor parte, a través de venta online.

Ejemplos de productos competidores



Fuente: Pocket snacks, Charquiqui, Beefitos

C) FODA

- Fortalezas
 - Es un producto conveniente por vida útil, limpieza para consumir, perfil nutricional.
 - Resuelve necesidades de los clientes target.
 - Innova permanentemente en sabores y carnes.
 - Posicionamiento *premium* cercano al cliente.
 - Sería ofrecido en múltiples canales de venta en línea con la preferencia relevada en la encuesta propia.
 - Producto apto para celíacos y sin TACC.
 - Estructura *slim*.

- Oportunidades
 - Creciente y constante aumento de la conciencia en la alimentación saludable.
 - Tendencia hacia un mayor snackeo por la configuración de la vida moderna.
 - Búsqueda de productos alimenticios de alto contenido proteico y bajo en grasas.
 - Bajo desarrollo de la categoría en Argentina da gran espacio para crecer.
- Debilidades
 - Es un nuevo producto, posicionarlo puede ser un desafío.
 - No es apto para vegetarianos ni veganos, una tendencia que crece cada vez más.
 - El precio es elevado en relación a los competidores indirectos.
- Amenazas
 - Argentina es un país que representa incertidumbre a la inversión.
 - Ante un crecimiento muy pronunciado, las grandes corporaciones que venden snacks tradicionales pueden intentar entrar en el segmento.

D) Las cinco fuerzas de Porter

Aplicando la metodología de análisis de las fuerzas de Porter, se identifica los siguientes elementos:

- Clientes
 - La venta online da gran poder de negociación al cliente final ya que puede opinar sobre el producto y la atención de Snackudables en tiempo real y en plataformas de alta visibilidad y transparencia.
 - Para los otros dos canales se negociaría con pocas partes: una o dos empresas de máquinas expendedoras y dos o tres grandes distribuidores como canal hacia empresas / universidades y negocios de cercanía, respectivamente. Esto les dará un alto poder de negociación, al menos al inicio.

- Competencia
 - Hoy existe bajo nivel de competencia en el mercado de los snacks saludables de carne. Existe espacio para hacer crecer la categoría sin entrar en puja de precios con competidores directos.
- Nuevos entrantes
 - Se estima que no entrarían nuevos oferentes extranjeros por la complejidad de realizar negocios en Argentina. Uno de los motivos, por ejemplo, es que las importaciones no necesariamente podrían pagarse, por restricciones en el acceso a dólares.
 - Los frigoríficos locales o las grandes compañías de snacks locales sí podrían buscar ingresar en este segmento. Se estima que no sería de gran interés para ellos, aún así, por ser una categoría todavía a desarrollar, que por el momento no permitiría aprovechar economías de escala. Para que un frigorífico dedique una línea de producción a un nuevo negocio precisaría dejar de lado negocios tradicionales; y generaría grandes stocks difíciles de colocar en el corto plazo mientras se posiciona el tipo de producto en el mercado local.
- Proveedores
 - Hay gran número de frigoríficos chicos y medianos en la zona del AMBA que podrían ofrecer lo que necesita Snackudables. En los contratos de provisión se haría énfasis en la consistencia de la calidad del producto, la propiedad intelectual de las recetas y la imposibilidad de competir con Snackudables por un período razonable tras una eventual ruptura de contrato.
- Sustitutos
 - Hoy existe una alta competencia en el mercado de los snacks. El mayor peligro lo representan los yogures por su mejor perfil nutricional (aunque peor transportabilidad y vida útil) y los frutos secos o barritas de cereal por su menor precio (aunque peor perfil nutricional).

Capítulo 5.- Plan de marketing

A) Clientes target – Ubicación, nivel socioeconómico y preferencias

El segmento de clientes seleccionado en Argentina es ABC1 de AMBA. De acuerdo a Clarín (2020),

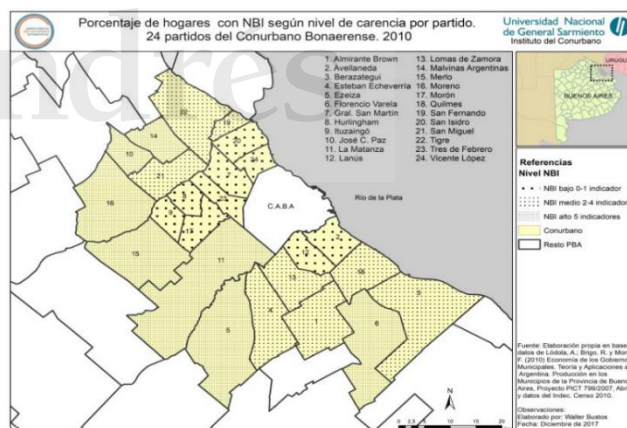
En la pirámide de NSE elaborada por Guillermo Oliveto, la clase alta representa el 5% de la población. Es el famoso segmento ABC1, que también remite al 10% de mayores ingresos en la tabla del INDEC: familias que ganan entre \$ 116.170 y \$ 8.805.000 mensuales. Y que, a su vez, también se subdividen entre sí por sus salarios y patrimonios.

La Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (SAIMO) estimó, en 2017, que la clase alta también se redujo, aunque no tanto como la clase media. En siete años, dice SAIMO, la cúspide de la pirámide pasó del 7,7% al 5,5%. En la ciudad de Buenos Aires representaba el 12,8%, en el interior, el 5% y en el conurbano, el 3,5%.

De acuerdo al INDEC (2021), en la Ciudad de Buenos Aires viven 3.078.836 personas y, en los Partidos del AMBA seleccionados, adicionales 6.468.276, dando un total de 9.547.112 personas en el territorio target.

La selección de partidos se realiza tomando aquellos que muestran un nivel NBI (necesidades básicas insatisfechas) bajo y medio, como un criterio para priorizar aquellos que tendrían población con mayor poder adquisitivo. Esto se haría en una primera instancia al menos, para priorizar esfuerzos comerciales.

Luego se podría ampliar la estimación a todos los partidos del AMBA, a grandes ciudades del interior como Córdoba, Mendoza y Rosario y a puntos turísticos clave como Bariloche, Cataratas del Iguazú y la costa argentina. Se utiliza el mapa realizado por la Universidad Nacional General Sarmiento en su Observatorio del Conurbano Bonaerense (2010).



Tomando el 5% promedio de la población de estos partidos que sería de alto poder adquisitivo (ABC1), habría 477.356 clientes target en la zona definida. Entre ellos, quienes consumirían el producto tendrían las siguientes características (no excluyentes):

- residentes en la zona marcada
- deportistas en general
- personas preocupadas por alimentarse de manera saludable y adquirir snack de colación que cumplan sus objetivos nutricionales diarios
- personas que trabajan en oficinas todo el día y no disponen de tiempo para salir a buscar colaciones saludables
- estudiantes de colegios y universidades que pasan muchas horas diarias en las instituciones académicas, sin posibilidad de salir a realizar compras fuera del campus
- viajeros en free shops (turistas y por trabajo) que buscan comprar un presente adecuado y con fecha de expiración tardía que represente el lugar de visita
- turistas de trekking, bicicletas, deportes variados, que realizaran largas horas de camina o actividades deportivas diaria y quieren llevar en su mochila un snack liviano y que no requiera refrigeración
- madres y padres
- de edad indistinta
- de género indistinto
- que están preocupados y ocupados en alimentarse sanamente
- que no disponen del tiempo para preparar esos snacks saludables
- que desean reducir el tiempo de preparación de viandas para sí o para sus hijos/as
- que están dispuestos a pagar un poco más que el snack tradicional por un producto que realmente cuide su nutrición diaria
- que usualmente snackean
- que buscan un alimento sano, evitar pasar hambre entre comidas, independencia de la cadena de frío, comer rápidamente y sin mancharse, cuidar su salud, manteniendo una alimentación balanceada, resolver rápidamente qué comer en el ese momento

- que pueden acceder a negocios de cercanía (compra en persona), tengan conexión a internet (compra online) o trabajen y/o estudien en instituciones que tengan máquinas expendedoras
- que utilizan redes sociales como fuente de conocimiento de nuevos productos

Se estima que la población objetivo irá aumentando a un ritmo sostenido del 1% anual, al nivel del agregado país.

B) Las 4 P

A continuación, se presenta las principales definiciones de producto, precio, punto de venta y promoción acordes a las necesidades de los clientes objetivo.

- Como se describió en los canvas, el **producto** contará con las características más valoradas por los clientes en un snack: nutritivo, fácil de transportar, higiénico para consumir, con amplia vida útil (*shelf life*), con un empaque fácil de cerrar para volver a consumir en otro momento, disponible a todas horas sin cadena de frío, versátil en su consumo (puede ser entre comidas, como comida *per se*, como picada, como suplemento energético post-deporte, como vianda en el trabajo o como snack intermedio en momentos de estudio o trabajo).

Para mejorar la adopción del producto y fidelizar al cliente, Snackudables lanzará semestralmente nuevas variedades y tipos de carne. Tanto para aumentar variedad de sabores en el paladar del cliente, como para mostrar innovación e inversión continua en su bienestar.

El desarrollo del producto, previo al lanzamiento, incluye la elaboración de las recetas maestras y pruebas reales de producto en planta de producción.

- El **precio** será fijado acorde a las preferencias estimadas en base a una encuesta real a consumidores objetivo, teniendo en cuenta la disposición a pagarlo, el precio de productos sustitutos directos e indirectos y la inflación (se prevé aumentos semestrales de precios por este último motivo).

- Los **puntos de venta** para el proyecto fueron definidos también por las preferencias marcadas por una muestra seleccionada de clientes objetivo. A diferencia de lo que se pensaba antes de la encuesta, los consumidores no adquirirían el producto en un gimnasio o cafeterías tipo Starbucks porque pensarían que es caro. En cambio, sí declararon interés por encontrarlo en máquinas expendedoras en oficinas o centros de estudios, negocios de cercanía y canales online. Estos tres tipos de plaza son consistentes con los hábitos de consumo demostrados durante la pandemia 2020-2021, que probablemente continúen vigentes en los próximos años. En el canal de máquinas expendedoras, se prevé hacer un único convenio con compañías que las instalan y gestionan para manejar el stock y las cobranzas de manera centralizada. En el caso de los negocios de cercanía, se estima viable cerrar un acuerdo con organizaciones que reúnen a numerosos puntos de venta y que negocian centralizadamente la provisión de mercadería. De esta forma no sería necesario negociar con cada uno de ellos, sino simplemente hacer un acuerdo (idealmente anual) y luego enviar los productos por MercadoEnvíos. En lo que hace a venta online, el producto se manejaría desde el depósito en cada planta productiva. Esto requerirá disponer de depósito y asistencia administrativa, a incluir en el contrato de alquiler de instalaciones de frigoríficos especializados.
- La **promoción** se realizará principalmente a través de redes (Instagram, TikTok, Facebook). Para ello, se definirá un manual de presencia online que podrá seguir cualquier *community manager*, que incluirá tipo de publicidades, convenios con *influencers*, interacción con prospectos y con clientes, atención de reclamos e inquietudes y promoción de ciertos puntos de venta, entre otros ítems a considerar. El/la *community manager* será un/a empleado/a *part-time* en la organización y se apoyará, en caso de ser necesario, en un *call center* para la atención telefónica de los prospectos y clientes que deseen tener ese tipo de contacto. El *call center* será tercerizado, también con pautas de presencia y manejo de la marca. En una segunda etapa se considerará invertir en publicidad tradicional, ya sea en vía pública o medios de comunicación.

Capítulo 6.- Recursos, procesos y plan operativo del negocio

A) Recursos

En términos de capital humano, tal como se marcó en el lienzo de modelo de negocio los recursos clave son el/la responsable de producción y logística y el/la responsable de administración y ventas, ya que serán las personas concentrando el manejo del negocio en general y, en particular, el desarrollo de socios clave, la elaboración y mantenimiento de la calidad de las recetas maestras, los contratos con proveedores, los acuerdos de compra por parte de las compañías de expendedoras y los negocios de cercanía, los procesos de entrega y cobranza y la salud financiera del proyecto como un todo.

En términos financieros, el proyecto prevé recursos iniciales para realizar las recetas maestras, hacer pruebas de producción, definir diseño de empaque, manuales de presencia de marca, obtención de avales de instituciones orientadas a la nutrición y el alto rendimiento deportivo. También se prevé una porción de presupuesto para equipamiento informático y salarios del personal durante un tiempo prudencial para negociar los contratos de alquiler de instalaciones y/o de façón. Luego, se estima que el propio giro del negocio irá dando cada vez mayor presupuesto operativo hasta que el proyecto sea sustentable y luego positivo económica y financieramente.

El recurso intangible de la identidad de marca será construido a lo largo del tiempo manteniendo consistencia en la calidad de los productos, la calidez en el manejo del personal y la adecuada llegada a cada consumidor en tiempo y forma, para cumplir con la promesa de satisfacción creada con las herramientas de publicidad.

B) Procesos

Los principales procesos mapeados son Promoción, Producción, Logística, Cobranzas y Atención de reclamos.

- Promoción. Se realizará a través de:
 - Publicidad en redes. Allí se resaltarán los atributos del producto, se contará con influenciadores para reforzar el mensaje.

- Interacción con los prospectos y clientes. Las guías de manejo de la presencia online contarán con instrucciones específicas para que la presencia en redes sea amigable, ocurrente, paciente y asertiva.
- *Packaging*. El paquete del producto tendrá un diseño adecuado al público objetivo, apelativo y estimulante.
- Avaluos científicos. Se buscará el aval de las entidades especializadas en nutrición previamente mencionadas, como sello de calidad del producto y de sus propiedades.
- Avaluos de especialistas en sabor. La elaboración de las recetas maestras por parte de chefs (algunos reconocidos, otros que podrán ser identificados como nuevos talentos) proporcionará un punto más de contacto con la promesa de satisfacción con la variedad de sabores a ofrecerle a los consumidores.
- Producción.
 - Se realizará en frigoríficos especializados. Se contará con dos personas por tipo de carne para realizar tandas continuas de producción (batches) utilizando las recetas maestras de propiedad de Snackudables.
 - Se firmará un contrato de alquiler de instalaciones o de façon, en el que se incluirá los costos de producción, objetivos de calidad y cantidad producida, habilitaciones a tener activas en todo momento y otros factores que harán a la calidad y continuidad de la provisión de producto terminado.
- Logística.
 - Los frigoríficos a contratar deberán contar con un área de depósito y un/a auxiliar administrativo/a especialmente destinados a manejar los envíos a los tres canales de ventas definidos.
 - Se utilizará servicios logísticos de calidad probada y costo adecuado, con la posibilidad de que el cliente haga seguimiento de su envío en tiempo real.
- Cobranzas.
 - La cobranza se realizará de manera centralizada. Según el canal, las comisiones serán liquidadas únicamente luego de hacer la cobranza.

- Atención de reclamos.
 - Se prevé que pueda haber reclamos o necesidad de devolución de productos. En este caso, serán manejados en conjunto por el/la *community manager* y el/la responsable de producción y logística.

C) Plan operativo y proyección de crecimiento

En una primera etapa el segmento primario de clientes target sería el de consumidores de alto nivel adquisitivo (ABC1) que residen y trabajan o estudian en la zona del AMBA. De acuerdo a la encuesta mencionada, en plena pandemia por Covid-19 el 75% de las personas que probó el producto lo compraría si lo encontrara en negocios de cercanía, máquinas expendedoras en oficinas o instituciones educativas, o mismo en dietéticas. En consecuencia, tras analizar los canales, el producto estaría disponible para ellos en negocios de cercanía (almacenes barriales, supermercados de conveniencia, cadenas de carnicerías como Res), en máquinas expendedoras en universidades y oficinas, y a través de envíos a domicilio para compras online.

La inversión inicial (año 0) cubriría el desarrollo del producto incluyendo concepto, recetas, packaging, pruebas piloto, obtención de avales (y logo) de instituciones especializadas en nutrición y el diseño de campañas de posicionamiento. En este momento inicial se cerrarían convenios con empresas de máquinas expendedoras, cadenas de carnicerías y otros canales para preparar el momento de lanzamiento.

Una vez finalizados estos planes y logradas las recetas maestras y las pruebas de concepto, se iniciaría la producción industrial de manera tercerizada en establecimientos habilitados a tal fin, con la política de desarrollar al menos un proveedor de *backup* permanente. Para cada carne se estima que el módulo productivo¹⁴ es de 480 kg de producto terminado por mes, equivalente a 8.000 paquetes de 60 gramos cada uno.

El primer año se lanzaría dos líneas de carne (cerdo y pollo) y a partir del segundo año se incorporaría otras dos (vaca y cordero), cada una de ellas con 4 sabores base. Cada semestre se renovarían la oferta con sabores *seasonal* (de

¹⁴ Equivalente a un turno de dos personas durante 45 horas semanales, realizando tareas de corte, sazonado, horneado y empacado.

estación), replicando el concepto de las cervecerías artesanales. Para cada carne se estima un ciclo de ventas que llega a su plenitud en tres semestres: 1° semestre con 50% de la producción mensual vendida, 2° semestre con 75% y 3° semestre en adelante con el 100% de la producción vendida. Se estima que modificando las recetas y con campañas de posicionamiento permanente se podrá mantener el interés renovado del público.

Una vez en régimen (6° semestre en adelante) la empresa estaría vendiendo 32.000 unidades (paquetes) mensuales, llegando en el Año 5 a una facturación anual de AR\$ 823.472.662, con un margen neto de 43%.

D) Equipo

El equipo de gestión sería *slim* ya que estaría conformado por dos personas full time (responsables de Administración y Ventas, y de Producción y Logística), con un recurso part-time (*community manager*) y un servicio de atención al cliente tercerizado (*call center* con número 0810). Se considera gastos de operación estándar incluyendo comisiones para los canales, gastos bancarios e impuestos, costos logísticos y demás. Se estima que el equipo podrá mantenerse desde el inicio del proyecto hasta su madurez.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 7.- Finanzas del proyecto

El modelo de ingresos se basa en los siguientes supuestos:

1. El Año 0 contempla una **inversión inicial** de \$ 7.266.874¹⁵ para:
 - Inscripción en AFIP
 - Equipamiento administración
 - PCs: 3 notebooks Dell Latitude 7400, 14", Intel Core i5 8 Gb¹⁶.
 - Impresora: HP Láser Multifunción M428fdw¹⁷.
 - Materiales de oficina: archiveros, papelería, etc.
 - Desarrollo de *packaging*
 - Diseño gráfico, a realizar por diseñador especializado
 - Pruebas de concepto con proveedor especializado
 - Desarrollo de producto
 - Diseño de Recetas maestras, a desarrollar por Chef de la Escuela Argentina de Gastronomía y de otra Escuela a definir
 - Pruebas: costo de 3 meses de producción
 - Apoyos de entidades de nutrición
 - Evaluación inicial del producto por SAN, CAR y AADyND.
 - Imprevistos: 20% de los costos de inicio del proyecto
2. Desde el lanzamiento del proyecto se incluye **egresos** por conceptos de:
 - Costos de producción diferenciados por carne y costos logísticos de planta a cliente
 - Costo de cada carne – Se toma precios de Coto Abril 2021
 - Merma – Se estima en 50% por desgrasado y secado
 - Costos de producción – Salarios, especias, alquiler / costo façon, gas, etc.
 - *Packaging* – Paquete con cierre Plymor (tipo Ziplock) y sobre de silica gel
 - Costos de distribución – Los costos logísticos cambian según canal de venta. Se estiman los costos utilizando precio de

¹⁵ Al momento de presentar este proyecto, este monto equivale a US\$ 72.668, tomando una cotización promedio de 100 pesos argentinos por dólar estadounidense.

¹⁶ Garbarino, <https://www.garbarino.com/producto/notebook-dell-latitude-7400-k1c7p-14-intel-core-i5-8-gb/5139d0e23e>, Junio 2021

¹⁷ Garbarino, <https://www.garbarino.com/producto/impresora-laser-hp-m428fdw/df301ed011>

MercadoEnvíos¹⁸ para productos nuevos de hasta 0,5 kg y de 2 a 5 kg dentro de AMBA.

- Publicidad
 - *Influencers*, fee mensual a distribuir
 - Mantener sello SAN, CAR y AADyND, fee mensual
- Personal
 - Resp. Administración y Ventas y Resp. Supply, recursos full time
 - *Community Manager*, recurso part-time
 - *Call center* tercerizado
- Costos administrativos
 - Costos oficina: espacio estilo *Wework*, 2 puestos 3 días a la semana
 - Movilidad: visitas a clientes
 - Gastos bancarios: costo de mantenimiento de cuentas, etc.
- Otros costos
 - Comisiones a canal de ventas (20%)
 - Impuesto al crédito y débito bancario (1,2% de todos los ingresos y egresos)
- Los plazos de pago se estiman a 30 días.
- Los costos contienen un ajuste por inflación de 3,26% mensual (47% anual, fuente: FIEL 2021).

3. Desde el lanzamiento del proyecto se incluye **ingresos** por conceptos de:

- Precio único a todos los canales. El precio se actualizará semestralmente con un ajuste del 21,2% (inflación proyectada, fuente FIEL 2021) y un 1% adicional para mantener el negocio competitivo.
- El precio inicial al momento de lanzamiento sería de AR\$ 387. Este monto surge de actualizar los AR\$ 279 que declararon que pagarían, en julio 2020, los prospectos entrevistados especialmente para este trabajo de tesis por un paquete de 60 gramos (utilizando una inflación anual estimada de 47%).

¹⁸ MercadoEnvíos, https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/costos-envios-gratis_3482

- Ventas diferenciadas por canal y por tipo de producto (carne): expendedoras 17%, online 33% y negocios de cercanía 50%.
- Todo el modelo se calcula en pesos argentinos.
- El plazo de cobranza se estima en 60 días.

4. Cálculos de rentabilidad con los siguientes parámetros:

- El costo de oportunidad del capital considerado es de 120% (TIR de un proyecto similar: Pocket Snacks¹⁹).
- Las amortizaciones se toman con un período de 3 años.
- Se incluye Impuesto a las Ganancias por 35% sobre el EBIT.
- Se considera 60 días de plazo de cobranza a clientes.
- Se considera 30 días de plazo de pago a proveedores

5. Cálculos de stock

- Se prevé producción permanente de 8.000 unidades mensuales por tipo de carne (indistintamente de los sabores o receta a utilizar).
- Se prevé un crecimiento escalonado de ventas: en el primer semestre se vendería un 50% de lo producido; en el segundo semestre, un 75%; y en tercer trimestre desde la introducción, el 100%.
- En consecuencia, se acumularía stock (rotativo) de 4,5 meses de venta, un parámetro que resulta adecuado ante la necesidad de reemplazar algún proveedor.

6. Riesgos a mitigar:

- Caída de producción. Se asume que puede haber un problema en un frigorífico (sanitario, legal, etc.), por lo que permanentemente se mantendrá activas negociaciones con proveedores alternativos. Al mismo tiempo, como se describió, Snackudables tendrá disponible en todo momento un stock de 4,5 meses de venta estimada, lo que ayudará a tener tiempo para volver a poner el frigorífico original en funcionamiento o para ejecutar contratos alternativos.
- Aumento de costos. Puede haber un aumento de costos de insumos (carne, especias, gas) o salarios (producción, administración,

¹⁹ Información brindada por uno de sus fundadores en una entrevista realizada a los fines del presente trabajo de maestría.

community manager). Esta situación está contemplada con aumentos adecuados en el modelo económico-financiero.

- Pandemia. Puede volver a recrudecer la situación de pandemia por Covid-19. En este caso, el modelo de negocios se mantendría sólido: la población objetivo mantendría su poder adquisitivo y su dinámica de vida cotidiana continuaría como se vio durante 2020 y 2021 (muchas horas de trabajo o estudio, poco tiempo de cocinar), sin impactos relevantes para el proyecto.
- Entrada de nuevos competidores. Como se describió, es improbable la entrada de grandes competidores extranjeros por la situación macroeconómica de Argentina. En el caso local, se prevé que hay amplio espacio para desarrollar la categoría snacks saludables de carne, en cuyo caso habría demanda insatisfecha por parte de Snackudables. La mejor mitigación de este riesgo, caso que la competencia llegue a un punto crítico, será la diferenciación por producto y por servicio respecto a la competencia.

En base a todos estos supuestos y al modelo de negocios propuesto, el Estado financiero proyectado es el que sigue:

Universidad de
San Andrés

Estado financiero proyectado

Año	0	1	2	3	4	5	6
Ventas		42.661.284	161.945.393	347.251.505	551.057.899	823.472.662	
Costos variables		21.679.951	67.798.781	117.869.098	174.108.683	255.538.435	
Costos fijos		18.534.260	48.022.079	93.326.221	145.606.537	216.819.317	
Amortizaciones		330.327	330.327	330.327			
EBIT		2.116.746	45.794.206	135.725.859	231.342.680	351.114.910	
Impuesto a las ganancias		740.861	16.027.972	47.504.051	80.969.938	122.890.218	
Activo corriente		7.012.814	26.621.160	57.082.439	90.584.860	135.365.369	
Pasivo corriente		1.781.914	5.572.503	9.687.871	14.310.303	21.003.159	
Capital de trabajo		5.230.900	21.048.658	47.394.568	76.274.557	114.362.210	
Inversión en capital de trabajo		5.230.900	15.817.758	26.345.910	28.879.989	38.087.653	
Flujos de fondos operativos		-3.524.688	14.278.803	62.206.225	121.492.753	190.137.039	297.565.845
Inversión inicial	7.266.874						
Flujos de fondos libres	-7.266.874	-3.524.688	14.278.803	62.206.225	121.492.753	190.137.039	297.565.845
VAN	\$ 8.798.921						
TIR	172%						
K costo de oportunidad	120%						

Universidad de
San Andrés

Cálculo de amortizaciones

Inversión en activo fijo	990.980
Años de amortización	3 años
Amortización por año	330.327

Información anualizada

Años		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		42.661.284	161.945.393	347.251.505	551.057.899	823.472.662
Egresos variables		21.679.951	67.798.781	117.869.098	174.108.683	255.538.435
Egresos fijos		18.534.260	48.022.079	93.326.221	145.606.537	216.819.317
Margen bruto		49%	58%	66%	68%	69%
Margen neto		6%	28%	39%	42%	43%

PRD - Período de recupero descontado

Años	0	1	2	3	4	5
Flujos de fondos libres	-7.266.874	-3.524.688	14.278.803	62.206.225	121.492.753	190.137.039
Flujos descontados	-7.266.874	-1.602.131	2.950.166	5.842.057	5.186.324	3.689.379
Flujos acumulados	-7.266.874	-8.869.005	-5.918.839	-76.782	5.109.542	8.798.921

VAN con perpetuidad

Flujos	-7.266.874	-3.524.688	14.278.803	62.206.225	121.492.753	658.750.019
	468.612.980					
VAN con perpetuidad	17.891.790					

Universidad de
San Andrés

Administración y Ventas

Gastos de Publicidad	Monto AR\$	Comentario
Influencers	100.000	Monto mensual del pago a los influencers
Mantener sello entidades/apoyo SAN	30.000	Fee mensual, a abonar a la asociación/entidad/endorsers
Mantener sello entidades/apoyo CAR	30.000	Fee mensual, a abonar a la asociación/entidad/endorsers
Mantener sello entidades/apoyo AADyND	30.000	Fee mensual, a abonar a la asociación/entidad/endorsers
Subtotal	190.000	

Gastos de Personal		
Resp. De Administración y Ventas	120.000	Salario mensual, incluye Monotributo
Resp. De Supply	120.000	Salario mensual, incluye Monotributo
Community Manager (part time)	70.000	Salario part time, incluye Monotributo
0800 tercerizado	50.000	Servicio tercerizado en call center
Contador tercerizado	30.000	Servicio tercerizado
Legales tercerizado	30.000	Servicio tercerizado
Subtotal	420.000	

Costos administrativos		
Costos oficina	20.000	Wework, 2 puestos 3 días a la semana y espacio de almacenamiento/archivo
Movilidad del personal	10.000	Visitas a clientes y proveedores
Gastos bancarios	20.000	Comisiones
Subtotal	50.000	

Total	660.000
--------------	----------------

Comisiones	20%	MercadoPago, Expendedoras, Distribuidores/Negocios de cercanía
Impuesto al crédito y débito bancario	0,6%	Toda operación bancarizada
Inflación mensual	3,26%	Fuente: Fundación FIEL - Julio 2021
Inflación semestral	21,2%	Fuente: Fundación FIEL - Julio 2021
Inflación anual	47%	Fuente: Fundación FIEL - Julio 2021
Inflación semestral + 1 punto porcentual	22,2%	Estimación para ganar 2 puntos sobre la inflación proyectada anual

Puesta en marcha

Inscripción en AFIP	Monto AR\$	Comentario
Inscripción en monotributo y facturas	30.000	Honorarios profesionales al contador
Otros	30.000	Imprevistos, trámites, tasas
Subtotal	60.000	

Equipamiento administración	Monto AR\$	Comentario
PCs	912.441	3 notebooks Dell.
Impresora	58.539	Impresora multifunción HP.
Materiales de oficina	20.000	Archiveros, papelería, etc.
Subtotal	990.980	Se amortiza en 3 años

Desarrollo de packaging	Monto AR\$	Comentario
Diseño (de empaque y gráfico)	500.000	A realizar por estudio de diseño especializado
Pruebas de concepto	500.000	Con proveedor especializado (trabajando sobre las propuestas del estudio de diseño)
Subtotal	1.000.000	

Desarrollo de producto	Monto AR\$	Comentario
Diseño de Recetas Maestras - Chef 1	500.000	A desarrollar por Chef de la Escuela Argentina de Gastronomía
Diseño de Recetas Maestras - Chef 2	500.000	A desarrollar por Chef de Escuela a definir
Pruebas	2.254.748	3 meses de pruebas de producción (incluye salario, infraestructura e insumos para pruebas)
Subtotal	3.254.748	

Apoyos de entidades de nutrición	Monto AR\$	Comentario
SAN	250.000	Evaluación inicial del producto - Sociedad Argentina de Nutrición
CAR	250.000	Evaluación inicial del producto - Centro de Entrenamiento de Alto Rendimiento
AADyND	250.000	Evaluación inicial del producto - Asociación Argentina de Dietistas y Nutricionistas Dietistas
Subtotal	750.000	

Imprevistos	Monto AR\$	Comentario
Imprevistos	1.211.146	Porcentaje sobre costos de inicio

Total	7.266.874	
--------------	------------------	--

Costo de envío

Canal	% de venta	Kg final	# envíos	Costo unitario	Total	Comentarios
Expendedoras	17%	320	1	0	-	Un envío mensual a depósito de Expendedoras
Venta Online	33%	640	2133	252,5	538.667	Suponemos cada cliente compra 5 paquetes, 300 gramos
Cercanía	50%	960	320	350	112.000	Un envío mensual, 3 kg cada uno
Total por 1.920 KG (mes)					650.667	
Promedio por paquete					20,3	

Kg a distribuir por mes	1.920
# Paquetes a distribuir por mes	32.000

Parámetros (costo unitario)

252,5	AR\$ cada envío de hasta 500 gramos por MercadoEnvíos
350	AR\$ cada envío de hasta 3 kg por MercadoEnvíos



Universidad de
San Andrés

Costos de producción

Parámetros de producción

9 horas por turno	
3 horas por batch/tanda	
16 kg iniciales por batch	
8 kg finales por batch	50% Desgrasado, secado
3 batchs por día	
24 kg producto final por día	
480 kg producto final por mes (20 días hábiles)	

Cerdo

Costo carne de cerdo	720 AR\$ x Kg	Incluye merma (50%) x desgrasado/secado (valor x kg es 360)	Fuente: Coto digital Abril 2021
Costos de producción/façon en frigorífico	529	Salarios, especias, infraestructura, gas, etc.	Ver debajo
Packaging	317	Paquete con cierre Plymor y silica gel	Ver debajo
Costo de producción por kilo de producto terminado	1.566 AR\$ x Kg de snack de cerdo		

Peso por paquete	0,06 Kg
Paquetes x Kg prod. final	16,7 paquetes
Costo de producción por paquete 60 gr	94 AR\$

Costos de producción/façon en frigorífico

Salarios de dos operarios	196.000 \$/mes	Se calcula AR\$ 70.000 bruto + cargas sociales para cada operario
Gas estimado	7.983 \$/mes	Se calcula la tarifa más alta, horno industrial 24 hs prendido en mínimo
Especias	20.000 \$/mes	Se calcula 10 Kg por mes, \$ 2,000 por Kg
Alquiler: horno, espacio de trabajo y depósito	30.000 \$/mes	Estimación propia
Total costos de producción/façon	253.983 para producir	480 kg de producto final por mes
Costo de producción/façon por Kg	529	
8 kg producto final por tanda/batch X 3 batch por día X 20 días hábiles =		480 Kg de producto terminado por mes
# paquetes x mes		8.000,0

Packaging

Bolsitas Plymor	5 AR\$ cada una en abril 2021. Fuente: ML.
Bolsas Silica gel	14 AR\$ cada una en abril 2021. Fuente: ML.
Total	19

Pollo			
Costo carne de pollo	292 AR\$ x Kg	Incluye merma (50%) x desgrasado/secado (valor x kg es 146)	Fuente: Coto digital Abril 2021
Costos de producción/façon en frigorífico	529	Salarios, especias, infraestructura, gas, etc.	Ver debajo
Packaging	317	Paquete con cierre Plymor y silica gel	Ver debajo
Costo de producción por kilo de producto terminado	1.138 AR\$ x Kg de snack de pollo		

Peso por paquete	0,06 Kg
Paquetes x Kg prod. final	16,7 paquetes
Costo de producción por paquete 60 gr	68 AR\$

Costos de producción/façon en frigorífico			
Salarios del operario	196.000 \$/mes	Se calcula AR\$ 70.000 bruto + cargas sociales para cada operario	
Gas estimado	7.983 \$/mes	Se calcula la tarifa más alta, horno industrial 24 hs prendido en mínimo	
Especias	20.000 \$/mes	Se calcula 10 Kg por mes, \$ 2,000 por Kg	
Alquiler: horno, espacio de trabajo y depósito	30.000 \$/mes	Estimación propia	
Total costos de producción/façon	253.983 para producir	480 kg de producto final por mes	
Costo de producción/façon por Kg	529		
8 kg producto final por tanda/batch X 3 batch por día X 20 días hábiles =		480 Kg de producto terminado por mes	
# paquetes x mes		8.000,0	

Vaca			
Costo carne de vaca	1.058 AR\$ x Kg	Incluye merma (50%) x desgrasado/secado (valor x kg es 529)	Fuente: Coto digital Abril 2021
Costos de producción/façon en frigorífico	529	Salarios, especias, infraestructura, gas, etc.	Ver debajo
Packaging	317	Paquete con cierre Plymor y silica gel	Ver debajo
Costo de producción por kilo de producto terminado	1.904 AR\$ x Kg de snack de vaca		

Peso por paquete	0,06 Kg
Paquetes x Kg prod. final	16,7 paquetes
Costo de producción por paquete 60 gr	114 AR\$

Costos de producción/façon en frigorífico			
Salarios del operario	196.000 \$/mes	Se calcula AR\$ 70.000 bruto + cargas sociales para cada operario	
Gas estimado	7.983 \$/mes	Se calcula la tarifa más alta, horno industrial 24 hs prendido en mínimo	
Especias	20.000 \$/mes	Se calcula 10 Kg por mes, \$ 2,000 por Kg	
Alquiler: horno, espacio de trabajo y depósito	30.000 \$/mes	Estimación propia	
Total costos de producción/façon	253.983 para producir	480 kg de producto final por mes	
Costo de producción/façon por Kg	529		
8 kg producto final por tanda/batch X 3 batch por día X 20 días hábiles =		480 Kg de producto terminado por mes	
# paquetes x mes		8.000,0	

Cordero			
Costo carne de cordero	1.118 AR\$ x Kg	Incluye merma (50%) x desgrasado/secado (valor x kg es 559)	Fuente: Coto digital Abril 2021
Costos de producción/façon en frigorífico	529	Salarios, especias, infraestructura, gas, etc.	Ver debajo
Packaging	317	Paquete con cierre Plymor y silica gel	Ver debajo
Costo de producción por kilo de producto terminado	1.964 AR\$ x Kg de snack de cordero		

Peso por paquete	0,06 Kg
Paquetes x Kg prod. final	16,7 paquetes
Costo de producción por paquete 60 gr	118 AR\$

Costos de producción/façon en frigorífico		
Salarios del operario	196.000 \$/mes	Se calcula AR\$ 70.000 bruto + cargas sociales para cada operario
Gas estimado	7.983 \$/mes	Se calcula la tarifa más alta, horno industrial 24 hs prendido en mínimo
Especias	20.000 \$/mes	Se calcula 10 Kg por mes, \$ 2,000 por Kg
Alquiler: horno, espacio de trabajo y depósito	30.000 \$/mes	Estimación propia
Total costos de producción/façon	253.983 para producir	480 kg de producto final por mes
Costo de producción/façon por Kg	529	
8 kg producto final por tanda/batch X 3 batch por día X 20 días hábiles =		480 Kg de producto terminado por mes
# paquetes x mes		8.000,0

Capítulo 8.- Conclusiones

A la luz de la información vertida en este trabajo final de Maestría, el negocio propuesto sería viable y rentable.

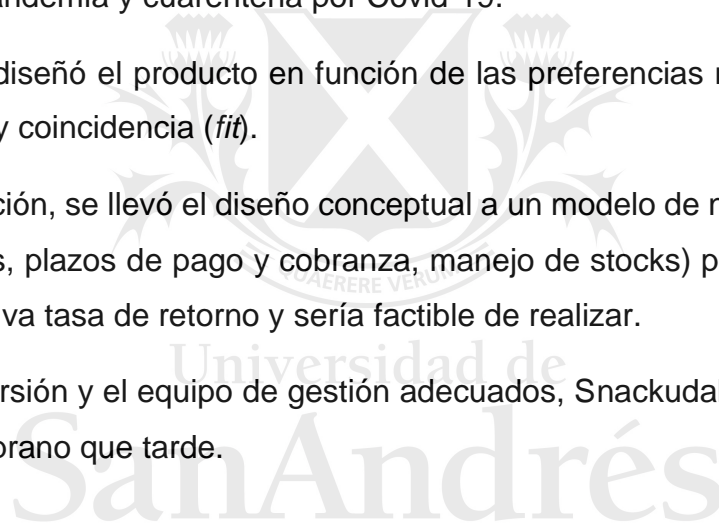
Se identificó y describió en profundidad las macro tendencias que impulsarían el proyecto. Son *drivers* fuertes, basados en un cambio de hábitos que ya parece irreversible hacia una mejor alimentación y una rutina laboral cada vez más exigente, trayendo la necesidad de alimentos más sanos y más fáciles de transportar y consumir en menor tiempo durante el día.

Se definió a los clientes target y se relevó específicamente sus necesidades, no solamente a través de estudios de terceros sino a través de una encuesta propia con 50 casos en plena pandemia y cuarentena por Covid-19.

Luego, se diseñó el producto en función de las preferencias mencionadas. Y se comprobó que hay coincidencia (*fit*).

A continuación, se llevó el diseño conceptual a un modelo de negocios ajustado a la realidad (costos, plazos de pago y cobranza, manejo de stocks) para comprobar que tendría una atractiva tasa de retorno y sería factible de realizar.

Con la inversión y el equipo de gestión adecuados, Snackudables podría ser una realidad más temprano que tarde.



Fuentes bibliográficas

- Biurrun, C., 2017, Osterwalder: Generación de modelos de negocio, consultado el 11 de octubre de 2017 en <https://communityofinsurance.com/2017/03/31/good-books-generacion-de-modelos-de-negocio/>
- CESNI, 2015, Hacer consciente el snackeo.
- CESNI, 2015, Patrones de snackeo de la población argentina.
- Clarín, 2020, Alta, media o baja: cómo se dividen las clases sociales en Argentina, consultado en julio de 2021 en https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina_0_jSol07rby.html
- Falla, S., 2018, Nuevo Mapa de Empatía; una herramienta para pensar como las marcas más innovadoras, consultado el 11 de octubre de 2021 en <https://sebastianfalla.com/sebastianfalla-blog/2018/1/17/nuevo-mapa-de-empatia>
- FIA (Fundación para la Innovación Agraria de Chile), 2011, Resultados y Lecciones en Producción de Snacks de Carne Bovina.
- Fire Food Chef, Homemade smoked beef jerky: it's easier than you think, consultado en julio 2021 en <https://firefoodchef.com/homemade-smoked-beef-jerky-its-easier-than-you-think/>
- Grand View Research, 2019, Healthy Snacks Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product, By Region, Vendor Landscape, And Segment Forecasts, 2019 – 2025, consultado el 5 de julio de 2021 en <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/healthy-snack-market>
- INDEC, 2021, Cuadros estadísticos, consultado en julio de 2021 en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-119>
- International Food Information Council, 2018, 2018 Food & Health Survey.
- Market Research Future, 2020, Global Jerky Market Research Report: By Source and By Distribution Channel – Forecast to 2027, consultado en julio 2021 en <https://www.marketresearchfuture.com/reports/jerky-market-8253>
- Nielsen, 2014, Snack Attack, what consumers are reaching for around the World.
- Nielsen, 2016, Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente. Tendencias globales sobre la restauración y los ingredientes alimentarios.
- Nielsen, 2017, La revolución de los alimentos en América Latina.

- Nielsen, 2018, The power of snacking. Welcome to the snacking revolution.
- Placer al plato, ¿Cómo hacer jerky tipo teriyaki?, consultado en julio 2021 en <https://placeralplato.com/carnes/como-hacer-jerky>
- Porter, M., 1985, On competition, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Sánchez Huerta, D., 2017, Historia del análisis FODA o DAFO, consultado el 11 de octubre de 2021 en <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-foda-o-dafo/>
- Sanchez Huerta, D., 2019, Historia del Análisis PEST-PESTEL, consultado el 11 de octubre de 2021 en <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-pest-pestel/>
- Universidad Nacional General Sarmiento, 2010, Observatorio del Conurbano Bonaerense, consultado en julio de 2021 en <http://observatorioconurbano.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/320-Hogares-por-indicador-de-carencia-NBI.-2010.pdf>



Anexos

Encuesta propia.

Snack saludable premium de carne

¡Hola! El objetivo de la siguiente encuesta es analizar la oportunidad de negocio de un snack saludable premium a base de carne de cerdo. Te tomará 15 minutos contestarla.

La información brindada es de carácter confidencial y será utilizada para la realización de un trabajo de graduación de MBA. Los nombres y resultados individuales no se compartirán ni publicarán, sólo los porcentajes generales de la encuestada completa.

Si tenés dudas o sugerencias, por favor escribime a julietaraskovan@gmail.com

¡Muchas gracias por tu tiempo y ayuda!

Nombre y apellido - Texto de respuesta breve
Género - Hombre, Mujer, Otra
Edad (colocar número) - Texto de respuesta breve
Zona de residencia (colocar nombre del barrio o localidad y provincia) - Texto de respuesta breve
Estado civil - Casado/a /Cónyuge, Soltero/a, Otra...
Número de hijos – Ninguno, 1 hijo/a, 2 hijos/as, 3 o más hijos/as
Si tenés hijo/s, colocar edad/es (por ejemplo; 14, 12 y 7) - Texto de respuesta breve
¿Consumís alimentos entre comidas principales (snacks)? Sí, No
¿Cuántas veces consumís alimentos entre comidas principales (snacks)? Nunca, Un par de veces por semana, 1 vez por día, 2 veces por día, Más de 2 veces por día
¿Cuál de estos alimentos preferís consumir como snack? (Podés marcar múltiples opciones) - Barras de cereal, Galletitas dulces, Galletitas saladas, Mix de frutos secos, Fruta deshidratada, Papas fritas, palitos, chizitos o similares, Alfajores, Alfajores u obleas dulces de arroz (sin TACC), Yogures o lácteos, Fruta natural, Fiambres o quesos (tipo picada), Facturas o bizcochos (productos tipo panadería), Ninguno, Otra...
¿Qué factores tenés en cuenta a la hora de comprar un snack? Marcar de 1 (nada importante) a 5 (muy importante) - Que sea sabroso, El precio, Que sea saludable, Que sea bajo en grasas, Que sea bajo en calorías , Que sea bajo en carbohidratos, Que sea bajo en sodio, Que tenga alto valor proteico, Que sea sin TACC (apto celíacos) , Que no ensucie y sea cómodo para comer, Que sea fácil de transportar (en mochila, cartera, etc), Que tenga una larga vida útil (18 meses).

¿Qué otros factores tenés en cuenta a la hora de comprar un snack? Si podés, describí el motivo - Texto de respuesta breve
¿Mirás con atención la tabla con información nutricional de los snacks? Sí, No
¿Habías consumido antes un snack saludable a base de carne? Sí, No
¿Habías escuchado hablar de "beef jerky" o charqui? Sí, No
En caso de haber respondido que SÍ en alguna de las dos preguntas anteriores, ¿dónde o en qué ocasión probaste o consumiste este tipo de producto? - Texto de respuesta breve
En base a tu experiencia con las 3 variedades de Pocket Snacks, ¿qué te pareció EL SABOR de cada una? Por favor marcá Rechazo o desagrado, Indiferencia, Agradable, Muy rico, Exquisito para cada variedad (Original, Teriyaki, Honey BBQ)
En base a tu experiencia con las 3 variedades de Pocket Snacks, ¿qué te pareció LA TERNEZA de cada una? Por favor marcá Rechazo o desagrado, Indiferencia, Agradable, Muy rico, Exquisito para cada variedad (Original, Teriyaki, Honey BBQ)
En base a tu experiencia con las 3 variedades de Pocket Snacks, ¿qué tamaño te pareció más práctico? 30 g, 60 g, Ambos, Ninguno, Otra...
En base a tu experiencia con las 3 variedades de Pocket Snacks, ¿qué le cambiarías al paquete? Nada, El material, El diseño, El modo de abrirlo, Otra...
¿Compraría alguno de los productos si tuvieras la oportunidad? Sí, No
Si marcaste que SÍ, ¿cuál/es variedad/es elegirías? (podés elegir múltiples opciones) – Original, Teriyaki, Honey BBQ
Si marcaste que NO lo comprarías, ¿podría preguntarte el motivo? - Texto de respuesta breve
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bolsa individual de 30 g? Entre AR\$ 130 y AR\$ 149, Entre AR\$ 150 y AR\$ 169, Entre AR\$ 170 y AR\$ 200, Más de AR\$ 200, No compraría el producto, Otra...
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una bolsa familiar de 60 g? Entre AR\$ 210 y AR\$ 249, Entre AR\$ 250 y AR\$ 279, Entre AR\$ 280 y AR\$ 300, Más de AR\$ 300, No compraría el producto, Otra...
Asumiendo un escenario post cuarentena, ¿lo considerarías como un snack adecuado para la mochila escolar? Sí, No
¿Lo llevarías como snack para consumir en...? El trabajo o lugar de estudio, El auto, tren o colectivo camino al trabajo o lugar de estudio, Luego de actividad deportiva, Durante

largas caminatas, Durante un viaje largo, Como picada, Como reemplazo de una comida principal cuando no tenés tiempo.

Asumiendo un escenario post cuarentena, ¿cuán probable sería que compres el producto si empieza a estar disponible en los siguientes lugares? Por favor marcá de 1 (nada probable) a 5 (muy probable) - Tiendas de café tipo Starbucks, Café Martínez, etc, Gimnasio, Universidad o escuela (en máquinas expendedoras, kioscos o cafeterías), Oficinas (en máquinas expendedoras o disponibles en bar o zonas compartidas),

¿Qué sugerencias o comentarios adicionales harías? - Texto de respuesta breve



Universidad de
San Andrés