



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

Sottovuoto

Practicidad y conveniencia en el sector Food Service

Autor: Marina Rodriguez Giesso

DNI: 35.973.470

Mentor: Alejandro Germe

Buenos Aires, 2021

Resumen ejecutivo

Sottovuoto es una empresa que produce vegetales cocidos bajo el método *sous vide* (al vacío). Este método permite conservar el vegetal listo para consumir por 45 días en el envase cerrado sin que el mismo pierda sus propiedades tales como el color, el sabor, la textura y el aroma.

En la industria gastronómica se encuentran los restaurantes, servicios de catering y otras PyMEs fabricantes de alimentos que utilizan vegetales como parte de preparaciones más elaboradas. Para ello adquieren vegetales frescos y mano de obra, encargada de lavar, pelar, cortar y cocinar los mismos, consumiendo tiempo, espacio y desperdicios propios del vegetal. Existe una oportunidad para facilitar y aliviar la operación de estos negocios con un producto listo para consumir.

Sottovuoto entraría a operar en un segmento que gasta mil millones de pesos por año en los vegetales y los recursos necesarios para prepararlos. Sin encarecer el negocio total del cliente, Sottovuoto puede aliviar las estructuras de costos fijos del cliente. Este segmento está compuesto por locales gastronómicos independientes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores, de categorías media y alta.

Con una inversión inicial de 37 mil dólares, Sottovuoto generará en 5 años una Tasa Interna de Retorno de 82%. El VAN del proyecto se estima en 22.900 dólares. Esto significa que el proyecto crea valor para el inversor.

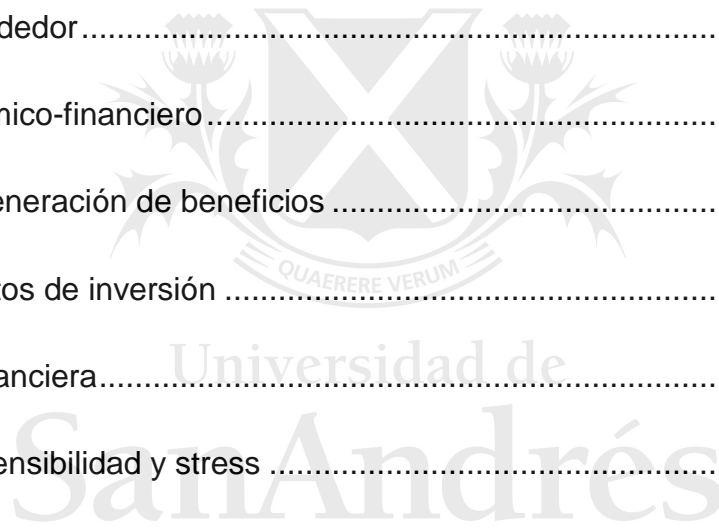
El emprendimiento lo llevará adelante su fundador, Carlos Melendi, junto a un equipo diverso de perfiles comerciales y de negocio que se irán incorporando en distintas etapas del proyecto.

Con innovación en la forma de cocinar y conservar los vegetales, y altas capacidades comerciales, Sottovuoto va a cambiar la forma de consumir vegetales tanto en la industria del Food Service como en el día a día de los consumidores.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	2
Agradecimientos.....	5
Marco Conceptual	6
Antecedentes	8
El cliente.....	9
La oportunidad.....	9
Segmento objetivo	10
La propuesta de valor.....	12
Sottovuoto.....	12
Canvas Business Model	13
Ventajas competitivas.....	19
La oportunidad	20
Contexto	20
Industria.....	25
FODA.....	28
Tamaño de la oportunidad.....	31
El product market fit	33
Value Proposition Canvas.....	33

Validación del mercado	36
Go-to-market plan	38
Marketing.....	38
Pricing.....	41
Implementación del negocio.....	43
Plan de Implementación	43
Posibilidades de crecimiento	44
Equipo emprendedor.....	46
Análisis económico-financiero.....	48
Modelo de generación de beneficios	48
Requerimientos de inversión	51
Viabilidad financiera.....	52
Análisis de sensibilidad y stress	54
Conclusiones.....	56
Fuentes y Bibliografía.....	57
Anexos	61



Agradecimientos

En primer lugar, gracias a Despegar, por apoyarme en este proyecto, tanto desde lo económico como desde lo profesional. Me dieron el tiempo y las herramientas para exprimir el MBA al máximo.

Agradezco también a Daniel González Isolio, quien, con su calidad humana desde la entrevista de ingreso hasta el final de la maestría, me mostró su genuino interés en conocerme y en verme crecer, como estoy segura que lo hizo con todos los alumnos. Así me demostró una vez más que ser parte de la Comunidad de San Andrés es un privilegio.

Gracias a mi familia, que en un año donde volvimos a convivir durante algunos meses, adaptaron su rutina a la mía, compartiendo y aliviándome el esfuerzo. Y a Nico, quien no sólo fue la persona que me empujó a empezar el MBA, también me acompañó con su Maestría, inspirándome todos los días para dar lo mejor de mí.

Por último, gracias a Ale Germe, por ser un mentor exigente y con una dedicación absoluta, comprometido con ayudarnos a sacar este trabajo adelante. A Mechi Migliore, mi compañera de este trabajo final, con quien fue un placer trabajar gracias a su paciencia y su voluntad infinita. A Pili y Sebas, la dupla que completó este equipo, que con humor hicieron de nuestras reuniones de trabajo un espacio productivo pero relajado. Y al Grupo 6, que durante los dos años del MBA se adaptaron y se comprometieron con el único objetivo de que a todos nos vaya bien.

Marco Conceptual

Para comprender el entorno y analizar la viabilidad del negocio, se utilizaron las siguientes herramientas de management:

PESTEL

Es de utilidad para comprender el entorno externo en los aspectos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, y así anticiparse a posibles oportunidades y amenazas.

5 Fuerzas de Porter

A través de este modelo, se analiza el entorno competitivo que puede afectar al negocio. Analizar la competencia actual, la posibilidad de que haya nuevos entrantes o sustitutos, y el poder de negociación de proveedores y clientes es relevante para comprender el potencial del negocio en términos de intensidad competitiva (Porter, 1979).

FODA

El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite comprender las variables que el negocio debe desarrollar para hacer frente al entorno, así como para fortalecer su posición. Del mismo modo, permite entender cuáles son las fortalezas propias del negocio y del entorno que hay que aprovechar y sobre las cuales puede convenir construir la propuesta de valor. En términos generales, ayuda a identificar las variables internas y externas que pueden resultar

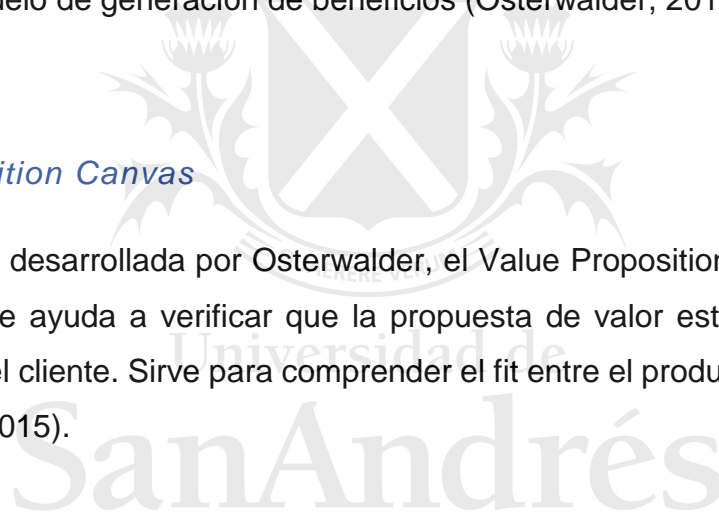
favorables o desfavorables para cumplir con los objetivos del negocio, y ayuda a la organización a prepararse frente a las mismas.

Canvas Business Model

Es una herramienta que ayuda a describir el negocio desde la propuesta de valor, los segmentos de clientes a los que apunta, cómo es el relacionamiento con los mismos y los canales a través de los que se entrega la propuesta de valor. También describe a los socios, recursos y actividades clave para poder entregar la propuesta de valor y, desde el lado financiero, cómo es la estructura de costos y cómo es el modelo de generación de beneficios (Osterwalder, 2010).

Value Proposition Canvas

También desarrollada por Osterwalder, el Value Proposition Canvas es una herramienta que ayuda a verificar que la propuesta de valor esté alineada a las necesidades del cliente. Sirve para comprender el fit entre el producto y el mercado (Osterwalder, 2015).



Antecedentes

Carlos Melendi, fundador de Sottovuoto, vivió en Italia durante 7 años. Allí estuvo jugando al rugby profesionalmente, mientras trabajaba en una empresa del rubro tecnológico. Durante ese tiempo nació su hija Federica, lo que lo convirtió en padre, empleado y deportista, todo al mismo tiempo. Es en este contexto que Carlos prueba los productos Ghisetti.

Ghisetti es una compañía de origen italiano con más de 140 años en el mercado. Produce vegetales y comidas elaboradas, envasados al vacío y listos para consumir, bajo cocción *sous vide*. Si bien siempre se dedicaron a la comercialización de frutas y verduras, su capacidad de comprender las necesidades del mercado dio lugar en los últimos años a que lideren el mercado de vegetales cocidos envasados al vacío.

Como consumidor de estos productos, y ya de vuelta en Argentina, Melendi decide comenzar un emprendimiento que satisfaga al mercado local. Así nace Sottovuoto, una empresa que produce y comercializa vegetales lavados, pelados, cortados y cocinados bajo el método *sous vide*, garantizando su durabilidad hasta 45 días y facilitando la preparación de las comidas a todos sus consumidores.

El presente trabajo es parte de un análisis en dupla con Mercedes Migliore, en el que ambas, interpeladas por el producto que nos brinda un valor agregado en nuestro día a día, buscamos comprender el mercado, validar el modelo de negocios y desarrollar un plan de implementación más robusto, con el objetivo de ver a la empresa crecer y afianzarse. En línea con esto, mientras mi compañera se abocó al análisis y desarrollo del segmento B2C, en este trabajo busco comprender el segmento del Food Service, que también se puede beneficiar de un producto que brinda practicidad, ahorros de tiempos, ahorros de espacio, y reduce mermas.

La unidad B2B viene a potenciar a la compañía, explotando el producto y asegurando la continuidad y el crecimiento del negocio.

El cliente

La oportunidad

La industria del food service está compuesta por servicios de catering, restaurantes, cafeterías y otros formatos. Se denomina food service a cualquier actividad que provea alimentos fuera de casa. Los comercios que integran la industria se aprovisionan de alimentos generalmente a través de distribuidores. Los proveedores de materia prima a veces producen versiones para el consumidor final y versiones con distintas características (especialmente en el packaging) para el segmento del food service.

La industria gastronómica, sobre todo para los restaurantes, es una industria sumamente competitiva, con negocios poco escalables y estructuras financieras poco flexibles. La competencia del mercado hace que también sean negocios muy sensibles a los precios de los insumos. En términos de estructuras de costos, entre 25% y 30% de los mismos se aloca a la mercadería; 10% al alquiler y 30% a salarios. Esto quiere decir que al menos 40% de los costos de un restaurant son costos fijos. Además, con una estructura tan apalancada en costos fijos, sumado a los desperdicios que puede tener la materia prima, resulta muy difícil que un restaurant pueda estimar con precisión el costo de un plato.

En lo que respecta a la mercadería, el negocio típicamente recibe proveedores tres veces por semana. No conservan cantidades grandes de stock para que no se echen a perder. Pueden tener hasta 30 proveedores distintos teniendo en cuenta alimentos y bebidas. Puntualmente referido a los vegetales, un restaurant de 100 plazas –y dependiendo del tipo de restaurant–, puede comprar entre 700 y 1200 kg de verdura por mes.

En esta actividad y en el contexto macroeconómico en el que operan, de alta inflación, volatilidad y reglas de juego poco claras (más información en la pág. 20, Sección Contexto, subsecciones Contexto Político y Contexto Económico), hay

jugadores que prefieren no apalancarse en costos fijos tales como salarios o inversiones en máquinas para eficientizar sus procesos. Para estas pequeñas y medianas empresas, su crecimiento es incierto y por lo tanto el riesgo es alto. Del mismo modo, sus márgenes son bajos, por lo que buscar eficiencias en sus procesos es elemental.

En el sector, la creciente demanda de alimentos congelados da cuenta de la necesidad. Los alimentos congelados se pueden conservar hasta 18 meses en el freezer, no tienen desperdicios pues ya vienen pelados y cortados, y son fáciles de consumir. Según un estudio publicado por el Ministerio de Agroindustria, “se observa un crecimiento significativo (de alimentos congelados) en los restaurantes que procuran ahorrar mano de obra”¹. También se observa que la gastronomía se inclina cada vez más a modelos de gestión con menos cantidad de personal para reducir los costos fijos².

Segmento objetivo

Si bien hay distintos tipos de empresas en el sector del Food Service, y las mismas están ubicadas en distintas áreas geográficas del país, los restaurantes que apuntan a segmentos medios y altos de la Ciudad de Buenos Aires presentan ciertas características que hacen de ellos un público target para las etapas iniciales del negocio.

¹ http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/Revista/AA_73.pdf

² <https://www.cronista.com/clase/gourmet/asi-funciona-el-plan-salvavidas-de-los-restaurantes-de-argentina-delivery-almacenes-y-huertas/>

Por un lado, tanto por la cercanía como por la densidad, concentrarse en los barrios de CABA que están más próximos al río permite generar eficiencias en términos de transporte. Del mismo modo, estas zonas son las más costosas por metro cuadrado, por lo que los comercios en esas ubicaciones tienen mayores necesidades de optimización de espacio que aquellos en zonas menos costosas. Al tratarse de un producto listo para consumir, los espacios necesarios para la preparación del plato se reducen, otorgando un beneficio valorado por los dueños de locales en estas áreas. También se pueden considerar las zonas del corredor norte fuera de la ciudad tales como Vicente López, Martínez, San Isidro y Nordelta. Estas zonas también son cercanas a la capital y están en auge en términos de locales gastronómicos³.

De la misma forma, los restaurantes de rango medio y alto son más propensos a adoptar un producto innovador que utilice tecnología para brindar beneficios que el producto tradicional no brinda. Entre estos locales, no se consideran los restaurantes de primera categoría como pueden ser los restaurantes de chefs muy reconocidos. En éstos, la atención al detalle es tan relevante que resulta poco probable que deleguen en terceros alguna parte de la preparación.

Los negocios del tipo “catering” son relevantes, también, dado que además tienen la necesidad de transportar alimentos de un lugar a otro. Sin embargo, estos negocios sufrieron más que los restaurantes a los efectos de la pandemia, por lo tanto, no se trata de una oportunidad demasiado amplia. Convendrá esperar a su recuperación para salir a buscar a este tipo de cliente.

³ En el Mapa de Oportunidades Comerciales de la Ciudad de Buenos Aires se pueden comparar los distintos barrios en términos de población, valor del m² e indicadores comerciales: <https://moc.buenosaires.gob.ar/>

La propuesta de valor

Sottovuoto

Sottovuoto produce vegetales cocidos envasados al vacío listos para consumir. El método de cocción que emplea Sottovuoto se denomina “*sous vide*” (“al vacío” en francés), e implica una cocción lenta a bajas temperatura. Sottovuoto trabaja con papas, remolacha, calabaza, pimientos, cebolla, choclo, zanahoria, chauchas y espinacas, que son, dentro de los vegetales que se cocinan, los más comunes.

El proceso de elaboración se puede describir en 5 pasos:

1. Se lavan los vegetales y, de acuerdo al vegetal, se pasa a una máquina para pelar.
2. Se cortan en rodajas, cubos o mitades, según la preferencia del consumidor o lo que permita una cocción más uniforme.
3. Se envasan en bolsas de plástico de 90 micrones, resistentes a la temperatura, con una ficha del producto dentro de las mismas. Se retira todo el aire con una máquina de envasado al vacío.
4. Se cocinan los vegetales dentro de la bolsa cerrada, en calderas con agua entre 80°C y 90°C, el tiempo necesario según el tipo de vegetal.
5. Finalizada la cocción se pasan los paquetes a un abatidor para forzar el enfriamiento.

Estas bolsas de vegetales ya cocidos se conservan en perfecto estado hasta 45 días en la heladera. Además, en todo el proceso, se eliminan las hojas, cáscara y otros desperdicios que normalmente al utilizar vegetales frescos se terminan desechando. *Ver Anexo 1.*

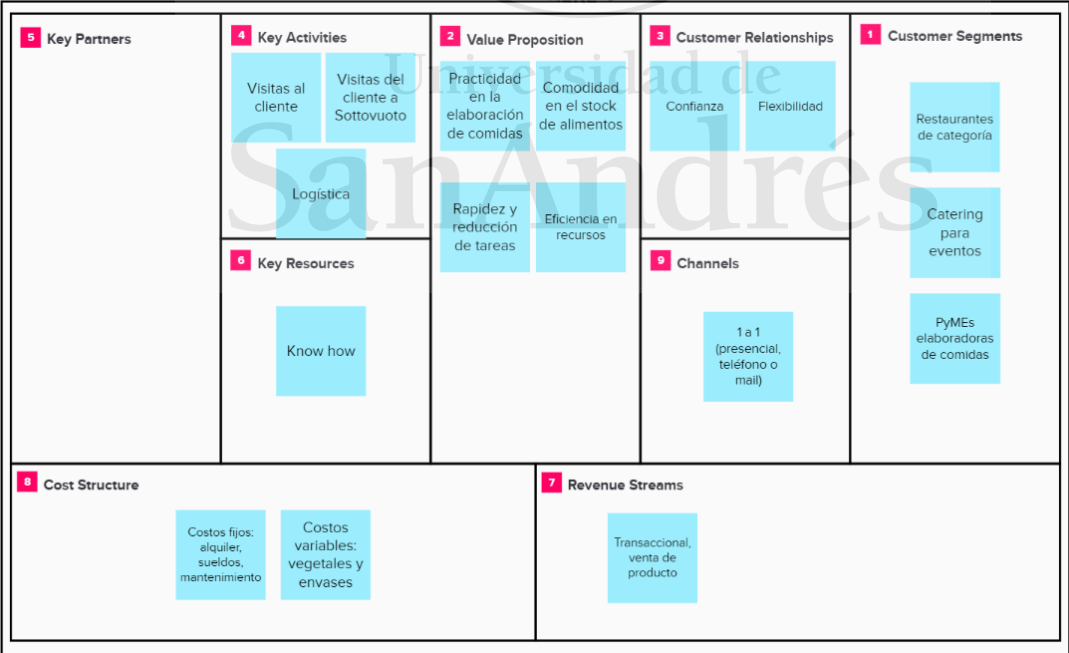
Las bolsas pueden contener hasta 3kg de vegetal por dos motivos: por un lado, más cantidad de vegetal es más difícil de cocinar uniformemente, y por el otro, la

cantidad de vegetal que contiene le da al consumidor la posibilidad de fraccionar el producto sin comprometer la integridad del mismo y optimizando el espacio en la cocina.

El resultado es un paquete cuyo peso neto es 100% producto consumible, que no genera contaminación cruzada, que ocupa el mismo o menos espacio que el vegetal en otros formatos, y que no contiene aditivos ni conservantes. Sumado a esto, el vegetal conserva sus propiedades organolépticas: sabor, olor, color y textura. Así, el cliente obtiene la calidad que precisa para sus platos, pero en menor tiempo.

Canvas Business Model

A continuación, se describe la propuesta de valor junto a las variables necesarias para llevarla a cabo.



Fuente: elaboración propia

La propuesta de valor

La propuesta de valor de Sottovuoto es brindar facilidad en la preparación de las comidas. A través de materia prima lista para consumir, Sottovuoto agiliza los procesos dentro de la empresa gastronómica, liberando a éstas de las actividades de lavado, pelado, cortado y cocido de vegetales –que insumen tiempo, dinero y espacio– resultando en un producto que puede ser parte de un plato más elaborado (por ejemplo, unas espinacas a la crema o un puré de papas).

Con la practicidad que brinda el producto, el comercio necesita menos mano de obra para preparar los vegetales. Menos mano de obra implica una estructura de costos más variable, lo que ayuda a reducir el riesgo del negocio.

La practicidad del producto también está asociada a las actividades de inventario: con envases fáciles de abrir, cómodos para conservar y durables, también brinda una opción conveniente a la hora de abastecer el negocio. El cliente puede conservar el producto en stock hasta 45 días en heladeras o cámaras de frío, sin alterar la calidad del mismo. Al mismo tiempo, el envasado al vacío evita contaminación cruzada hasta el momento de abrirlo.

Sottovuoto es un proveedor de materia prima para las empresas del rubro gastronómico, que facilita a las mismas a entregar un servicio de buena calidad, con mayores eficiencias en sus procesos.

El cliente

El producto apunta a negocios gastronómicos que pueden ser restaurantes, caterings u otras PyMes fabricantes de alimentos. Lo que une a estos tres tipos de cliente es que son empresas muy apalancadas en costos fijos operando en un entorno inflacionario y de alto riesgo. Para reducir el riesgo, variabilizar costos es

una alternativa atractiva. También son emprendimientos en vías de crecimiento que quieren ganarse una reputación de productos y servicios de calidad.

De todos modos, Sottovuoto pone foco en los restaurantes medianos que apuntan a segmentos ABC1. Estos son los locales que ponen foco en la calidad, que están ubicados en barrios con movimiento, con clientes exigentes que demandan rapidez en el servicio. También son negocios que, teniendo potencial de crecimiento, necesitan aliviar sus estructuras de costos para ser más ágiles y responder a los cambios en la demanda con mayores eficiencias. A su vez, son los comercios medianos que sirven más cubiertos, por lo que necesitan grandes volúmenes de materia prima.

Relación con el cliente

La relación con el cliente del Food Service es de absoluta confianza. Se busca ser un socio más que un proveedor. El cliente tiene que confiar que Sottovuoto lo quiere cuidar, quiere ayudarlo a crecer y a entregar un producto o servicio superior. Por eso es importante tener flexibilidad para atender a las necesidades del cliente, y tener un vínculo de feedback continuo. Por ejemplo, el cliente puede precisar las papas cortadas en cubos, en rodajas, en bastones, y Sottovuoto tiene la capacidad de entregar lo que él necesite. De la misma forma, pueden necesitar algún vegetal de estación o un fraccionamiento diferente. Manteniendo la operación flexible, Sottovuoto puede dar respuesta ante estas solicitudes.

Para lograr este tipo de relación, el equipo de Sottovuoto se adentra en el negocio del cliente para conocer de punta a punta sus procesos y sus clientes y así comprender qué esperan sus clientes de ellos y entregarles un producto que los habilite a dar un mejor servicio.

Un driver de crecimiento de Sottovuoto es el crecimiento de sus clientes. Por eso que la confianza sea recíproca es muy importante, dado que mediante ella se puede contar con información que permita anticiparse a cambios de volumen.

Canales

Para entregar el grado de personalización que el cliente de Sottovuoto espera y necesita, el equipo tiene que mantener un contacto cercano con él. Este contacto se logra de forma presencial, telefónica o virtual pero siempre uno a uno y de manera proactiva desde el equipo de Sottovuoto.

Para el segmento B2B, el canal e-commerce resulta muy impersonal y no favorece a la construcción de confianza que es tan importante para el negocio, pero si en etapas posteriores del negocio los clientes exigen poder comprar online, la plataforma estará creada para el segmento B2C, por lo que adaptarla será de muy fácil implementación.

Actividades clave

Las actividades más importantes para cumplir con la propuesta de valor tienen que ver con el relacionamiento con el cliente. Realizar visitas periódicas a sus instalaciones, así como convocarlos a la planta de Sottovuoto para ver cómo se trabaja, cómo se cuida la materia prima y cómo se procesa, resulta clave desarrollar la relación con el cliente que se busca.

De la misma manera, es sumamente importante cumplir con los plazos de entrega dado que el producto es la materia prima para el negocio gastronómico y sin ella no puede operar, por lo que la gestión logística es una actividad fundamental en la propuesta de valor. Se debe construir un círculo virtuoso en términos de la

relación con el cliente y las actividades clave, donde la confianza permita estimar con precisión la demanda y así poder cumplir con los plazos de producción y entrega.

Recursos clave

El know-how acerca del proceso y el producto es el recurso más valioso con el que cuenta Sottovuoto. Después de años de experimentación, el equipo conoce las temperaturas y los tiempos de cocción necesarios para entregar la mejor calidad en producto, así como qué tipos de envase soportan el proceso y cuánto tiempo permanecen frescos los vegetales.

Socios clave

En estas instancias del negocio, no es necesario desarrollar una relación estratégica con otros socios para poder realizar la propuesta de valor. Dado que los volúmenes de producción no tienen comparación con las grandes empresas del sector (por ejemplo: Molinos Río de la Plata), se contará con proveedores del Mercado Central, que son impersonales y sustituibles. Asimismo, dado que se trata de un producto intermedio, no se buscará contar con socios que le den más exposición, como puede ser un certificado de calidad o alguna acción con otra marca del sector, ya que el consumidor final no sabrá de dónde proviene la materia prima, y al cliente le interesan la practicidad y los costos, más que las asociaciones.

De todos modos, y por fuera de la propuesta de valor, sí es conveniente comenzar a tender –en etapas tempranas– relaciones con determinadas organizaciones medioambientales que ayuden a Sottovuoto a mitigar el efecto que pueden tener las bolsas de plástico, necesarias hoy en día para desarrollar el producto.

Modelo de generación de beneficios

Sottovuoto genera ingresos a través un modelo transaccional con la venta del producto de forma directa al cliente. Es un negocio de volumen, donde el precio no podrá ser tal que exceda ampliamente los costos que tendría el cliente si contratara personal para hacer el mismo trabajo.

En este sentido, para que el cliente adquiera los productos de Sottovuoto, será fundamental demostrar el valor agregado del producto terminado. Para aquellos que ya utilizan vegetales congelados en sus preparaciones, habrá que remarcar que los vegetales de Sottovuoto se encuentran cocidos, acercando al cocinero un paso más allá del plato final. Para quienes no utilicen vegetales congelados, el valor agregado es aún mayor. En ambos casos, la prueba gratis del producto será la herramienta más efectiva para demostrar su potencial.

Estructura de costos

El negocio está muy apalancado en costos fijos. Entre ellos, los más altos son los del alquiler, salarios y servicios. Sottovuoto absorbe de esta manera los costos fijos que podría tener el cliente y le entrega un producto que le significa un costo variable. Sin embargo, la escala que puede tener Sottovuoto permite que el mismo trabajo que debía hacer el restaurant, lo pueda realizar una máquina. De esta manera, los costos del cliente se pueden reducir.

Ventajas competitivas

Sottovuoto se diferencia de los alimentos congelados, así como de los vegetales frescos, a través de los siguientes atributos:

- **Alimentos listos para consumir.** El producto se encuentra cocido y en estado sólido. No hace falta, por ejemplo, descongelarlo para poder consumirlo. Si se desea, se puede tomar como parte de una preparación más compleja, pero no es necesario someterlo a ningún proceso para que el mismo sea consumible. Esta ventaja es la más representativa de la propuesta de valor. Implica un ahorro en tiempos muy significativo.
- **Flexibilidad.** Sottovuoto opera de tal manera que puede adaptarse a las necesidades o solicitudes de sus clientes. En la medida en que el vegetal pueda ser sometido a una cocción sous vide, Sottovuoto puede cocinar el vegetal que el cliente desee. Del mismo modo, puede cortarlo como sea más conveniente para el chef.
- **Materia prima sin mermas ni desperdicios.** Los vegetales son pelados, cortados y sometidos a una revisión manual para asegurar que no sean envasados con partes desechables.

Universidad de
San Andrés

La oportunidad

Contexto

A continuación, se analizan las variables del contexto que pueden afectar al negocio. Las mismas están descritas dentro del marco de análisis PESTEL.

Contexto Político

Argentina se encuentra hoy extremadamente polarizada por dos fuerzas opuestas. El gobierno de turno impulsa una alta intervención del Estado en las actividades económicas. Llevan una política económica de cargas impositivas altas y muy fuerte gasto público. A su vez confían en una economía cerrada para fomentar la industria local. La oposición, que gobierna en la Ciudad de Buenos Aires, defiende la apertura económica para bajar precios y mejorar la productividad; argumentan que hay que bajar los impuestos, y buscan atraer inversiones nacionales y extranjeras. En este contexto, la incertidumbre acerca del futuro hace que emprender en Argentina sea un riesgo. Para reducir el riesgo, muchas empresas prefieren no invertir en PPE y prefieren mantener mayor proporción de costos variables. En esos casos, propuestas que asuman el riesgo pueden brindar un valor agregado, pero Sottovuoto no está exenta del riesgo que implica emprender en el país. Es por esto que para analizar la viabilidad del negocio se toma en cuenta la prima de riesgo país para el cálculo de la tasa de descuento (Ver sección “Análisis económico-financiero”, subsección “Viabilidad financiera”, pág. 54).

Por otra parte, recientemente se aprobó la ley de Etiquetado Frontal de Alimentos, que establece que todos los envases de alimentos que contengan

excesos en azúcares, sodio, grasas o calorías, deberán incluir un sello indicándolo⁴. También se está tratando en el Congreso la “Ley de Envases” para gravar los envases de los alimentos con el propósito de crear un sistema de gestión de envases desechados⁵. Si bien la primera no afecta necesariamente a Sottovuoto dado que se trata de un producto saludable, la segunda, de aprobarse, puede hacerlo, y habrá que analizar si hará falta subir los precios del producto para hacer frente a tal impuesto.

Contexto Económico

El último dato del INDEC acerca de la inflación refleja una inflación interanual de 52,5%⁶. Se espera que para diciembre 2022 la inflación con respecto al año anterior sea de 46,0%, y para diciembre 2023, de 37,1%⁷. Estos elevados valores de inflación generan alta volatilidad en los precios y provocan que sea muy difícil realizar proyecciones acertadas.

A su vez, la inflación elevada genera una caída pronunciada del salario real, que este año cayó a los niveles más bajos de los últimos diez⁸. Las consecuencias para el sector gastronómico son graves. La gente busca ahorrar en el consumo de alimentos y en salidas. Caídas de demanda en los restaurantes implican

⁴ <https://www.cronista.com/economia-politica/es-ley-el-etiquetado-frontal-de-alimentos-en-argentina-de-que-se-trata-que-cambia-las-claves/>

⁵ <https://www.lanacion.com.ar/economia/impuestos-la-ley-de-envases-que-impulsa-el-kirchnerismo-suma-nuevos-cuestionamientos-nid19112021/>

⁶ Dato septiembre 2021
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/jpc_10_21E7D81FF3F6EFA0C39C79.pdf

⁷ <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210930%20Resultados%20web.pdf>

⁸ <https://www.infobae.com/economia/2021/08/19/el-salario-real-en-caida-alcanzo-su-menor-nivel-en-diez-anos/>

directamente una caída de demanda para Sottovuoto, que buscará mitigar este efecto con mayores esfuerzos de adquisición de clientes para no perder volumen.

Contexto Tecnológico

De acuerdo a un estudio realizado por Kantar junto a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2020 la facturación online creció 124% con respecto al año anterior, siendo Alimentos y Bebidas uno de los dos rubros que más impulsan este crecimiento⁹. En relación a esto, pedir comida por Internet es una de las actividades que más creció en los 6 meses previos a la publicación del estudio, en gran medida como consecuencia de la pandemia. Según un informe de la consultora Ecolatina, durante la pandemia 13,8% de los locales d gastronómicos debieron cesar sus operaciones¹⁰, pero aun así, muchos locales supieron adaptarse, entrando en el canal de las apps de última milla. Éstos tendrán que buscar formas de hacer más eficientes sus operaciones en términos de costos, así como en relación a los tiempos de entrega.

Al mismo tiempo, en la industria gastronómica los procesos de aprovisionamiento, preparación y cocción no han cambiado al ritmo que ha avanzado la tecnología. Ha habido nuevas tecnologías en el tipo de comida (cocina molecular, alimentos a base de plantas), pero no así en las actividades típicas dentro del restaurant. Por eso, es un rubro en el que las oportunidades de modernización pueden ser infinitas.

9

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020-%20Resumen.pdf>

¹⁰ <https://www.infobae.com/economia/2021/07/25/pymedemia-20000-pymes-cerraron-sus-puertas-se-perdieron-100000-empleos-y-la-cantidad-de-empresas-retrocedio-a-los-niveles-de-2008/>

Contexto Social

Un punto positivo con respecto al contexto social es que en la Provincia de Buenos Aires se lanzó en febrero de 2021 el Programa de Entrenamiento para el Trabajo, que otorga beneficios económicos a las empresas que deseen entrenar jóvenes en distintos puestos de trabajo. Las empresas deben presentar el proyecto y por el mismo podrán tomar personas para trabajar hasta 20 horas semanales. A cambio el trabajador recibirá un aporte del Estado, que, dependiendo del tamaño de la empresa, se complementará con un extra de parte del empleador¹¹.

También cabe destacar que, para aliviar los efectos negativos del COVID-19, se lanzaron programas de ayuda. Entre ellos, el Programa de Asistencia de Emergencia al Sector Gastronómico¹² que consiste en el pago de hasta 18.000 pesos por un mes para monotributistas y autónomos del sector.

Por otra parte, el 40,6% de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza (39,2% en el Gran Buenos Aires)¹³. Esto presenta un escenario desafiante para los restaurantes o servicios de catering, por lo que Sottovuoto concentrará sus esfuerzos en los locales que se encuentran en zonas de mayor poder adquisitivo.

Contexto Ambiental

Los envases de plástico representan una amenaza para el medio ambiente. Esto es un problema para Sottovuoto ya que, hasta el momento, no se encontraron

¹¹ <https://www.trabajo.gba.gov.ar/ipfl/sites/default/files/informacion-programa-entrenamiento-para-el-trabajo.pdf>

¹² <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-sector-gastronomico>

¹³ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_21324DD61468.pdf

maneras de cocinar bajo el método “*sous vide*” sin envases de plástico altamente resistentes al agua a 90°C. Si bien hoy no está prohibido este tipo de envase, desde 2017 se prohibieron en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires las bolsas plásticas de supermercado, y se han tratado en el Congreso proyectos de ley para prohibir los plásticos de un solo uso.

Contexto Legal

En lo que respecta al contexto legal, por un lado, el rubro alimenticio se encuentra altamente regulado en Argentina. Es necesario contar con ciertas certificaciones y registros para poder producir y comercializar productos alimenticios. Esencialmente, hace falta contar con el certificado del Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y el certificado del Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) para comenzar a operar dentro del marco de la ley, pero para que éstos sean otorgados y mantenidos, hay que conseguir determinadas habilitaciones.

Por otro lado, también en lo que respecta al entorno legal, dada la alta participación del Estado en las actividades económicas, el mercado laboral tiene muchísimas fricciones. Esto implica que contratar personal es altamente costoso, no sólo por el tiempo que dure la relación laboral sino también por las dificultades asociadas a los despidos. En este contexto, se da una tasa de empleo informal de 31,5%¹⁴.

¹⁴ Tasa de Informalidad 2do trimestre 2021 – IDESA: <https://idesa.org/indicadores/>

En términos del contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, Sottovuoto opera en un entorno volátil e incierto, pero dado que se trata de prácticamente el mismo contexto en el que operan sus clientes, la empresa puede brindar un valor agregado a través de su producto, ya que permite al cliente reducir riesgos apalancándose menos en costos fijos y más en costos variables.

Industria

Se analizó el entorno competitivo en el marco de las 5 Fuerzas de Porter, para comprender las oportunidades y amenazas con las que se puede enfrentar Sottovuoto en relación al poder de negociación de sus proveedores y clientes, así como la posibilidad de captar mercado por parte de los sustitutos, competidores y nuevos entrantes, y así detectar los puntos fuertes y débiles del proyecto.

Competidores

Actualmente no existe ningún producto que aporte los mismos beneficios que Sottovuoto en el mercado en el que opera. La única firma que se encontró que produce vegetales cocidos, listos para consumir, envasados al vacío, es Ghisetti, que opera en Europa. Podría ocurrir que esta empresa decida expandirse en Argentina, pero no sería un proceso rápido dadas las diferencias socioculturales entre Europa y este país. Dicho esto, el nivel de amenaza por parte de los competidores, es moderado.

Sustitutos

Los alimentos congelados son el sustituto más directo de los vegetales cocidos envasados al vacío. Los vegetales congelados cuentan con varios beneficios similares al del alimento “sous vide”. Es un producto lavado, pelado y cortado que se puede descongelar y consumir, aunque en algunos casos es necesario cocinarlos. Al igual que Sottovuoto, el proceso al que son sometidos los congelados, permiten que el vegetal conserve las propiedades y nutrientes del mismo. Son fáciles de consumir, duran largos períodos en el congelador, y no contienen mermas.

Este producto es una amenaza que hay que tener en cuenta, pues la industria del congelado en Argentina está muy avanzada, con grandes players operando el sector que cuentan con amplias redes de distribución y marcas desarrolladas. De todos modos, los congelados también son un aliado: para quienes ya adoptaron los alimentos congelados, la predisposición a adoptar los productos de Sottovuoto debería ser mayor. Por otro lado, Sottovuoto se diferencia del congelado por ser un producto listo para consumir, que no precisa cocción ni descongelamiento en ningún caso.

También es un sustituto el vegetal fresco, aunque no representa una propuesta de valor similar a la de Sottovuoto. Sin embargo, es un producto muy comúnmente utilizado y modificar este hábito de consumo es un desafío importante.

Por esto, la amenaza de los productos sustitutos es alta.

Nuevos entrantes

Es posible que surjan competidores nuevos en el mercado en el que opera Sottovuoto dado que las barreras de entrada están dadas solamente por la inversión necesaria, las habilitaciones requeridas y por cierto conocimiento del producto. El

mayor riesgo es que las grandes empresas de alimentos deseen explorar con este tipo de producto, dado que son empresas que cuentan con sistemas de distribución aceitados y tienen alto poder de negociación con supermercados y otros canales. En este sentido, se podría concluir que el nivel de amenaza de nuevos entrantes es alto.

Proveedores

El poder de negociación de los proveedores de vegetales es un factor importante a tener en cuenta. Lo que sucede es que las grandes empresas de alimentos están verticalmente integradas o tienen relaciones muy estrechas con los productores. Sin embargo, dado que se trata de un producto commoditizado (el vegetal fresco), los precios en el Mercado Central están regulados, por lo que Sottovuoto puede obtener precios competitivos para su materia prima en relación a los precios que obtiene el cliente si comprara vegetales frescos. Es por esto último que se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Clientes

Con respecto a los clientes, éstos operan en una industria de servicios, por lo que integrarse verticalmente para producir vegetales implica entrar en una industria diferente, lo que puede resultar ineficiente. Sumado a esto, cambiar de proveedor es costoso para un restaurant que cuenta con más de 20 proveedores, aprende a operar con un tipo de producto, y espera consistencia. Esto implica que, al cliente, una vez que adopte el producto, pueda ser fácil retenerlo. Dicho esto, el poder de negociación de los clientes también es bajo.

En resumen, el entorno competitivo en el que opera Sottovuoto es desafiante dadas las posibilidades de reemplazar el producto por otro de similares características, así como por las bajas barreras de entrada para nuevos entrantes. Sin embargo, las barreras de salida para los clientes son altas, y los proveedores se encuentran regulados, por lo que su poder de negociación es bajo, provocando así una oportunidad para Sottovuoto,

FODA

Para identificar los aspectos internos y externos que se puedan explotar o ante los cuales haya que protegerse, se realiza a continuación un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se busca a través del análisis reforzar y validar la estrategia.

Fortalezas

Sottovuoto cuenta con conocimiento muy preciso sobre la técnica de cocción *sous vide*, que le permite desarrollar un producto único. Es una empresa ágil y dinámica, que experimenta constantemente con tiempos de cocción y cortes de vegetales, así como con variedades nuevas, para dar la mejor calidad de producto terminado al cliente. El equipo de Sottovuoto sabe escuchar e interpretar las necesidades de los clientes, y se adapta para otorgar la flexibilidad que el cliente precisa.

Además, siendo un negocio de volumen, Sottovuoto genera eficiencias en la producción de vegetales cocidos gracias a las máquinas que puede adquirir para realizar el proceso. Un restaurant independiente, con el volumen que maneja, no

puede acceder a máquinas como las que emplea Sottovuoto para tener procesos más ágiles.

Oportunidades

Hay oportunidades de seguir captando mercado entre otros segmentos como pueden ser los servicios de catering –que a su vez pueden encontrar valor en la facilidad para transportar la materia prima– o empresas elaboradoras de alimentos tales como hamburguesas vegetarianas u otros derivados de vegetales.

También, gracias a la creciente adopción de aplicaciones de delivery, el rubro gastronómico se está volviendo más exigente en términos de tiempos y eficiencias en costos y demanda cada vez más productos que faciliten la operación.

Debilidades

En la industria de alimentos, las redes de distribución pueden ser un factor clave para el crecimiento y rentabilidad del negocio. Muchas compañías del sector desarrollan sus propias redes de distribución para aumentar su participación de mercado y así su poder de negociación. Sottovuoto debe desarrollar capacidades en el área de distribución que en las etapas iniciales del negocio no tendrá.

Otro punto débil de la propuesta es que, al tratarse de un producto nuevo en el mercado, hay que generar un cambio de hábito en el consumidor para lograr su adopción. Para ello habrá que invertir mucho tiempo en demostraciones del producto.

También se trata de un negocio de volumen, por lo que el resultado neto del negocio es muy sensible al precio. Ante caídas de precio puede que el negocio deje de ser rentable.

Amenazas

Si bien el producto de Sottovuoto hoy no está siendo explotado por otra empresa, no es un producto que se pueda patentar ya que la metodología de cocción es conocida. Esto hace que cualquier empresa, con redes de distribución más amplias y más capital, pueda entrar en el negocio imitando el producto y saliendo a buscar más clientes. Hay que desarrollar muy buenas relaciones con los clientes que se adquieran en etapas tempranas para fidelizarlos y evitar que en algún momento cambien de proveedor.

En resumen, si bien es un punto positivo que Sottovuoto desarrolle un producto innovador que no existe en el mercado, capitalizarlo no será tarea fácil, puesto que modificar los hábitos de consumo es complejo, sobre todo cuando se trata de un negocio. Así y todo, las tendencias de mercado indican que hay lugar para desarrollarlo y explotarlo, por lo que también será importante ser ágiles, construir una marca fuerte y adelantarse a las posibles introducciones del producto por parte de empresas establecidas.

Universidad de
San Andrés

Tamaño de la oportunidad

La totalidad del mercado en el que opera Sottovuoto (Total Addressable Market) abarca los locales gastronómicos o comedores, servicios de catering y empresas elaboradoras de alimentos ubicados en Argentina. Sin embargo, en las etapas iniciales del negocio, el mercado que podrá servir (Serviceable Available Market) se concentrará en las áreas geográficas de mayor densidad. Dado que deberá desarrollar capacidades de distribución, se centrará en Capital Federal y los alrededores cercanos donde tendrá facilidad de acceso. En este marco, el mercado objetivo de Sottovuoto (Serviceable Obtainable Market) serán los restaurantes de rango medio y alto que valoran productos que les permitan brindar un servicio más rápido y de mayor calidad. Los mismos se concentran en los barrios de Retiro, Recoleta, Palermo, Belgrano y Nuñez.

La estimación del tamaño del mercado resulta complicada dado que no existen datos centralizados sobre la cantidad de establecimientos gastronómicos en el país. Por eso, se contactó al Director de Desarrollo Gastronómico de la Ciudad de Buenos Aires, Julio Tahier, que afirma la falta de datos, pero estima que en CABA habría cerca de 11 mil establecimientos gastronómicos. También reconoce que, en promedio, cada local cuenta con 15 empleados, y que con la recuperación que vive el sector, hay una demanda creciente por mano de obra que está resultando difícil de suplir.

También se buscó comprender cuántos kilos de vegetales compra un restaurant por mes, pero al ser un mercado tan atomizado y con cierta informalidad, los datos resultaron difíciles de encontrar. Por eso se consultó a personas vinculadas a restaurantes de las áreas geográficas objetivo, cuántos kilos de vegetal se adquirirían en sus restaurantes. Las respuestas variaron entre 500 y 1700 kilos por mes. Para simplificar el análisis, se asume que cada local del segmento objetivo compra 1000 kg por mes y que, en promedio, un kilo de vegetal cuesta \$70. En base

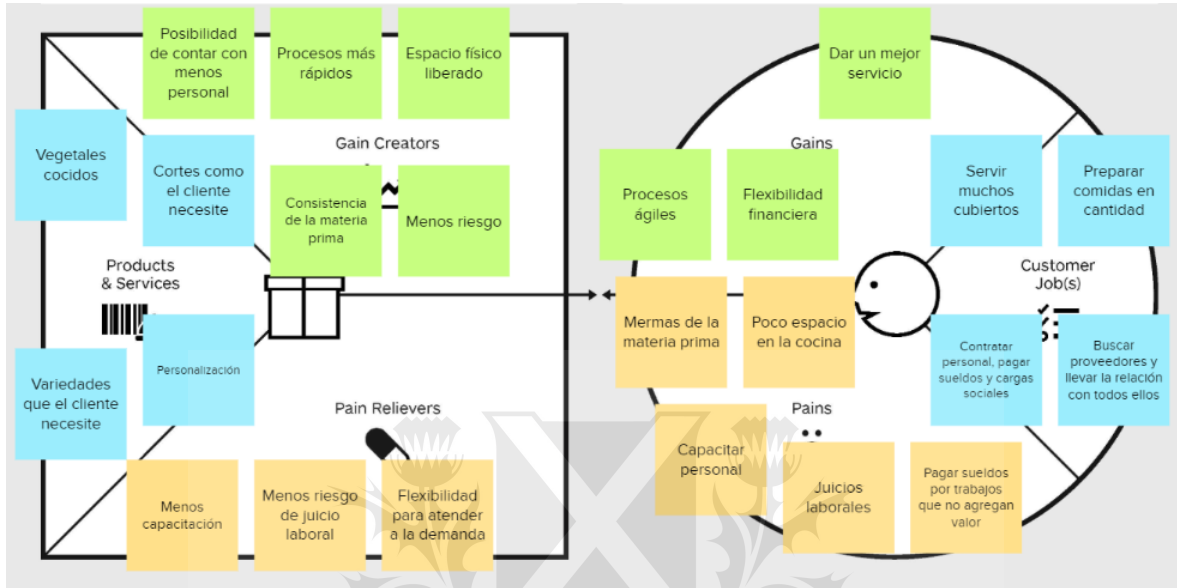
a esto, se podría decir que se trata de un mercado de 9.200 millones de pesos por año.



Universidad de
San Andrés

El product market fit

Value Proposition Canvas



Fuente: elaboración propia

Customer Jobs

Los potenciales clientes de Sottovuoto son pequeñas y medianas empresas, de entre 8 y 20 empleados, del rubro gastronómico que deben preparar y servir 100 platos por turno y múltiples variedades de platos. Para ello deben contratar personal y pagar sueldos, con toda la burocracia que ello implica. También deben lidiar con distintos proveedores y especular con sus plazos y calidad de entrega.

Pains

Para preparar 100 platos por turno los restaurantes deben procesar la materia prima. Concretamente en el caso de los vegetales, deben lavar, pelar y

cortarlos, desechando tallos, cáscaras y partes dañadas. Es un trabajo demandante y poco creativo, pero necesario para el plato final.

Otros puntos que molestan al cliente tienen que ver con la contratación de personal. Paga sueldos y cargas sociales cada vez más altos por trabajos que su cliente no ve. En vez de invertir en servicio se ve obligado a invertir en procesos que no agregan valor. Con estructuras de costos tan pesadas en personal, tienen poca flexibilidad ante cambios en el mercado, como se vio durante la pandemia.

Desde el punto de vista operativo, al cliente le duele tener poco espacio físico en su cocina, recibir y atender a distintos proveedores varias veces por semana, y tener que desechar cáscaras, tallos y otras partes de los vegetales que adquiere como materia prima.

Gains

El cliente quiere tener un negocio más eficiente desde el punto de vista operativo y financiero. Desea tener procesos más ágiles, ahorrar espacio en la cocina y tener una cocina limpia y ordenada. También quiere brindar un mejor servicio, por lo que prefiere contratar más mozos que ayudantes de cocina. Se quiere diferenciar por el servicio y la calidad de sus platos.

En términos generales, el cliente quiere crecer, ahorrando costos y con una estructura liviana, que sea flexible para garantizar la sustentabilidad del negocio aún en entornos inciertos.

Productos y servicios

Sottovuoto produce vegetales cocidos envasados al vacío. Las presentaciones son en bolsas de plástico transparentes de hasta 3 kg. El envase se

corta para abrirlo y los vegetales ya están listos para consumir. Los vegetales son cortados según la preferencia del cliente, y se pueden cocinar más o menos según lo que el cliente desee (por ejemplo, si el cliente lo necesita para hacer un puré, tal vez necesite el vegetal más cocido). También puede elegir entre las variedades de vegetal con las que Sottovuoto ya trabaja, o solicitar pruebas con nuevas variedades. El cliente es co-creador del producto, ajustándolo a sus necesidades.

El servicio es personalizado, cada cliente será atendido de forma virtual o presencial según el mismo lo prefiera, pero también habrá un canal web con los datos de contacto y con demostraciones del producto.

Gain creators

Sottovuoto agiliza los procesos en la cocina. Entrega un producto que ya está listo para consumir, libre de desperdicios, ahorrando tiempo de procesamiento de los vegetales. Los productos de Sottovuoto pueden reemplazar la necesidad de tener personal en la cocina realizando tareas manuales de preparación de alimentos que serán luego utilizados en platos más elaborados. Así, acortando la cadena de producción se generan eficiencias tiempos, espacio físico y posiblemente en costos totales. De la misma forma, el cliente se asegura consistencia en su materia prima y reduce la cantidad de proveedores con los que debe lidiar.

Comprar la materia prima lista para servir implica también una estructura de costos menos apalancada en costos fijos, lo que reduce el riesgo del negocio. El ahorro en tiempo de procesamiento de los vegetales que brinda Sottovuoto se traduce en ahorro de costos fijos por tener menos personal, pero aumenta los costos variables. Esto implica que el restaurant puede adquirir más o menos productos de acuerdo a la demanda que tiene.

Pain relievers

Al no tener que contar con personal para lavar, pelar, cortar y cocinar vegetales –y limpiar los lugares donde se guardan los mismos– el negocio se ahorra problemas asociados a la contratación (pagar cargas sociales, capacitación, juicios por despido, etc.). El negocio del cliente se vuelve más liviano, con la posibilidad de atender a los altibajos de la demanda sin compromisos a largo plazo.

Los beneficios que otorga Sottovuoto coinciden con los beneficios que busca el cliente, y alivian los puntos molestos relacionados a la operación de un restaurant, que busca ser eficiente, brindar un buen servicio y productos de calidad.

Validación del mercado

Actualmente Sottovuoto se encuentra en una etapa de MVP, habiendo realizado las inversiones mínimas necesarias para lanzar el producto y testear su validez en el mercado. Se lanzó al mercado del consumidor final con nueve variedades de producto a través de canales mayoristas, dietéticas y online¹⁵. Si bien no se puso foco en el canal Food Service, como consumidor final, un socio de una empresa que produce hamburguesas vegetarianas conoció el producto y lo llevó a su producción. Este cliente adquirió durante 2021 1700 kg de producto por mes.

Con este volumen, Sottovuoto adquirió aprendizajes importantes para la continuidad del negocio. Se trabajó muy de cerca con éste para brindarle un producto que se ajustara a sus necesidades (necesitaban los vegetales más cocidos

¹⁵ Se realizan los pedidos a través de WhatsApp y se envía al cliente un link de pago de Mercado Pago. No crearon un sitio de e-commerce.

para poder procesarlos, por ejemplo), y se obtuvo feedback muy positivo sobre el nivel de servicio y compromiso de Sottovuoto hacia el cliente. También desde el punto de vista operativo, se logró operar con altos volúmenes y se experimentó con el tiempo de cocción necesario en bolsas de distintos tamaños, necesarias para clientes que demandan más cantidad.

Si bien la experiencia con este cliente fue positiva y no se buscará terminar la relación con el mismo ya que éste depende de Sottovuoto para seguir operando, éste no representa al segmento objetivo. La razón por la que esta experiencia exitosa no es escalable en la etapa inicial del proyecto tiene que ver con que los restaurantes representan una mayor oportunidad que las pequeñas elaboradoras de alimentos. Sin embargo, los aprendizajes sirven para perfeccionar la cadena de valor de Sottovuoto y aplican a otros tipos de clientes.

Para validar el interés del segmento objetivo, se realizaron entrevistas a personas ligadas a cuatro restaurantes que forman parte del target. A través de las mismas se buscó comprender la oportunidad y el interés. Si bien el interés se validará efectivamente una vez que la empresa comience a operar, los cuatro confirmaron que por el momento sus restaurantes adquieren entre 500 y 1700 kg de vegetal por mes, cuentan con 20 proveedores para hacer funcionar el negocio, y tienen entre 14 y 20 empleados cada uno. Todos declaran interés en productos que hagan más eficiente su operación, pero la realidad es que desconocen el producto.

La experiencia con el primer cliente de Sottovuoto no es representativa del negocio para declarar validada la propuesta, pero indica que el beneficio es percible por el usuario y valorado por el mismo. Aun perteneciendo a segmentos diferentes, las problemáticas entre éste y los restaurantes son similares, por lo que, además de lo que declaran los entrevistados, se puede asumir que los restaurantes también van a valorar el producto de Sottovuoto por los beneficios que les generan.

Go-to-market plan

Marketing

El plan de marketing para el segmento B2B de Sottovuoto está planteado en términos del ciclo de vida del cliente, con diferentes estrategias para adquirir, mantener y aumentar la base de clientes activos. En estos términos se distinguen las acciones que se tomarán con los distintos objetivos en cuenta. El ciclo de vida, además, apunta a ser un círculo virtuoso, alimentándose de nuevos clientes gracias a referencias de los clientes adquiridos.

Get - Adquisición

En la estrategia de adquisición de clientes, la figura del Business Developer resulta esencial. La persona que ocupe esta posición estará encargada de contactar a los potenciales clientes, visitarlos, y ofrecerles el producto. Sottovuoto es un producto que requiere una explicación, y en el segmento del Food Service, comenzar a adquirir estos productos implica un cambio en la estructura de costos del cliente. Tomar la decisión de cambiar la materia prima no es sencillo para los potenciales clientes de Sottovuoto. Es por esto que el acompañamiento personalizado es tan importante a la hora de demostrarle al cliente prospectivo las ventajas del producto.

Con respecto a otros medios tales como publicidad en redes sociales, buscadores como Google, o incluso medios más tradicionales, dado que se trata de un segmento muy específico, estas alternativas no resultan eficientes. La inversión en medios tradicionales es muy amplia y por lo tanto costosa. Para invertir en medios digitales hay que ser capaz de identificar al cliente potencial en la red, y es muy poco probable poder encontrar clientes de un nicho tan específico. Otra alternativa podría ser con campañas de mailing, pero en un negocio B2B muchas

veces la persona que toma las decisiones de compra (el dueño) es distinta a la persona que está en el día a día en el negocio, por lo que también sería muy difícil segmentar y enviar comunicaciones por este medio. Es por esto que la campaña puerta a puerta resulta la estrategia de comunicación más factible, al menos en las primeras instancias del negocio.

Sumada a la estrategia de salir a buscar al cliente uno a uno, existen algunas ferias de alimentos donde la empresa participaría. Un ejemplo es la feria Aliment.AR, que es una exposición de empresas B2B del rubro de alimentos. La misma se suspendió por la pandemia, pero es probable que vuelva a ocurrir. Estar presentes en una de estas ferias al año ayudará a dar a conocer el producto dentro del sector.

Además, el desarrollo de la marca para el segmento B2C debería apalancar el interés por parte de los Food Service. La fuerte inversión en campañas educativas acerca del producto debiera traccionar en alguna medida la atracción de clientes B2B, más allá de que no sean campañas segmentadas concretamente para el sector. En línea con esto, dentro del sitio e-commerce para el segmento B2B, habrá una sección orientada al Food Service, explicando los beneficios del producto particularmente para las empresas gastronómicas.

Otra manera de adquirir clientes, una vez hecho el primer contacto, será ofrecer pruebas gratis. De esta manera, el encargado de desarrollar el negocio por parte de Sottovuoto haría un primer acercamiento al cliente potencial, explicaría los beneficios, y ofrecería sin costo un paquete de cada variedad que el cliente desee.

En términos de costo de adquisición por cliente (CAC), durante los primeros dos años, la figura del Business Developer estará enfocada en el 50% de su tiempo a conseguir clientes nuevos y será la principal herramienta de atracción de clientes. No habrá otros costos de adquisición hasta el segundo año, cuando se participe de la feria. Es por esto que se estima el CAC en base a la compensación variable del Business Developer, que dependerá de la cantidad de clientes que obtenga. Al

mismo se le pagará anualmente un bono de 10% sobre el sueldo fijo por cada cliente nuevo. Durante el primer año se adquirirán 10 clientes nuevos, por lo que el CAC se estima en \$80.000.

Keep - Retención

Para la retención de clientes resulta clave el concepto de *customer centricity*. En el segmento B2B es importante mantener una relación cercana al cliente, entendiendo sus procesos, el servicio que brinda, qué nivel de calidad ofrece, y poder acercarle una propuesta que se adecúe a sus necesidades. En este sentido, es importante tener flexibilidad en el tipo de vegetal, en la forma de cortarlo y en el tamaño del paquete. Cada restaurant es distinto y puede necesitar la materia prima procesada de distinta manera.

También se desarrollará la relación con el cliente con el objetivo de retenerlo, a través de visitas a la planta donde ellos puedan ver el proceso, entender la flexibilidad que el mismo permite, donde puedan ver con sus propios ojos la pulcritud, eficiencia y calidad de la planta.

La retención y fidelización del cliente resulta fundamental en este negocio, donde parte de la propuesta de valor está atada al contexto actual del país. Si bien por la naturaleza del producto debería lograrse una fidelización a largo plazo, no hay que dar por sentado que esto será siempre así y hay que trabajar en que el cliente se sienta conforme con la calidad y la practicidad que le brinda el producto.

Grow - Crecimiento

Sumado al foco en el cliente, para lograr que éstos efectivamente repitan sus compras, se llevará a cabo una estrategia basada en promociones. Se ofrecerán

descuentos por compras adelantadas, combos de distintas variedades y pruebas de producto. De esta manera también se buscará hacer cross selling de los productos, procurando que los clientes conozcan los diferentes vegetales que se pueden cocinar *sous vide* y realicen más compras. También se incentivarán las referencias para alimentar el ciclo otorgando descuentos por referir nuevos clientes a Sottovuoto.

Pricing

El precio del producto debe ser tal que no aumente considerablemente los costos de producción del negocio para el cliente, ya que es una parte fundamental de la propuesta de valor lograr que las operaciones del cliente sean más eficientes, no sólo en términos de tiempo y espacio sino también en términos de costos.

Se considera que un cliente promedio adquiere por mes 500 kg de vegetales crudos en el Mercado Central, y que necesita por lo menos un empleado exclusivamente para lavar, pelar, cortar y cocinar esos vegetales, con un salario aproximado de \$58.000¹⁶. A un precio promedio de \$102 el kg de vegetal crudo en 2022, y teniendo en cuenta un 25% extra de cargas laborales que debe pagar el empleador, el costo de producción del cliente sin Sottovuoto sería de aproximadamente \$130.000. Esto quiere decir que Sottovuoto puede cobrar \$250 el kg sin aumentarle al cliente sus costos totales.

¹⁶ \$40.000 en 2021 actualizado por la inflación esperada para 2022.

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/ayudante-de-cocina-sueldo-SRCH_KO0,18.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%2438.853%20en%20Argentina.

Además, el precio promedio por kilo de los vegetales congelados tales como espinacas, brócoli y papas, ronda los \$400¹⁷. Sottovuoto no va a posicionarse por encima de estos valores ya que es una marca nueva, con un producto desconocido, y un precio elevado significaría una barrera más. Sin embargo, este precio comparativo es indicativo del valor que se asigna a productos de similares características.

Con un precio de \$250, se puede alcanzar un margen de contribución de 57% que, en base a los 500 kg por mes que se estima que adquiera cada cliente, permite estimar el LTV a un año del cliente alrededor de \$800.000.



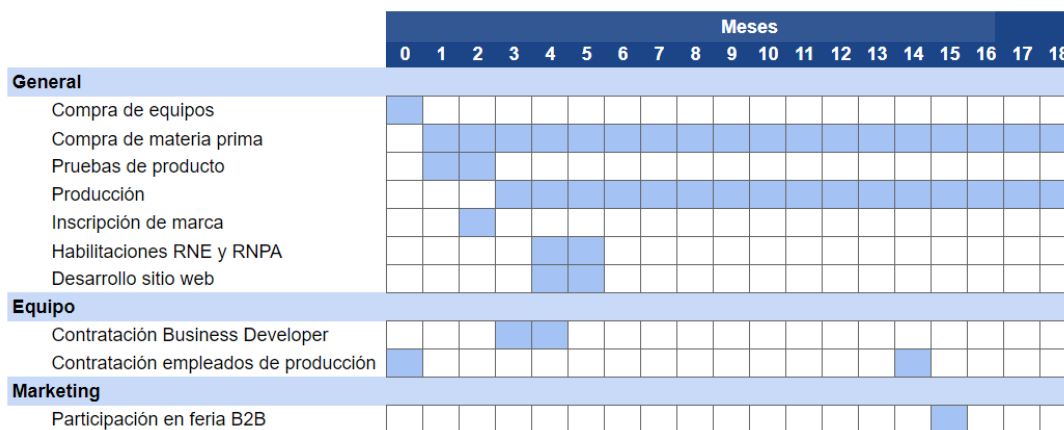
¹⁷ <https://tiendamccain.com.ar/es/catalog/vegetales>

Implementación del negocio

Plan de Implementación

A continuación, se detalla el plan de implementación durante los primeros dieciocho meses. Dado que la empresa está operando en un formato de MVP, comienza la implementación con el alquiler de la planta y la contratación del primer empleado de producción ya realizados, y se continúa la operación para cumplir con las expectativas del cliente inicial. En el primer año y medio, igualmente, se acondicionará la planta con más equipamiento y de mayor capacidad; se contratarán 2 empleados de producción más, y un Business Developer; se conseguirán las habilitaciones necesarias, que ya están siendo tramitadas; se desarrollará el sitio web y se registrará la marca. También, durante los primeros dos meses luego de adquiridas las nuevas máquinas, se realizarán algunas pruebas de producto.

Luego de esto, a los tres meses de comenzado el proyecto, comenzará el ciclo de producción constante, incluyendo la compra de materia prima y la producción a pedido. Adicionalmente, como se puede ver en el Gantt, durante el segundo año se participará de una exposición de empresas de productos alimenticios para dar a conocer la marca y sus productos en el sector.



Fuente: elaboración propia

En relación al producto en sí, las pruebas relacionadas a la variedad y al tipo de corte se consideran parte del proceso productivo continuo: a medida que los clientes vayan pidiendo variedades nuevas o cortes nuevos, se realizarán las pruebas necesarias para entender el tiempo de cocción, validar con el cliente si el producto es lo que necesita y lanzar la producción total. Actualmente Sottovuoto conoce los tiempos de cocción y diferentes cortes para más variedades que las que comercializa para la unidad de negocios del Food Service, por lo que trasladar ese conocimiento a esta unidad y ofrecer distintas variedades a los clientes tiene una muy rápida adopción.

Con respecto a la ubicación de la planta, la misma se encuentra en el barrio de Munro, Provincia de Buenos Aires. El contrato de alquiler se firmó previo al desarrollo de este trabajo con un contrato a 3 años. El predio tiene una superficie de 100 metros cuadrados, lo suficiente para sostener la producción conjunta de ambas unidades de negocio (Consumidor Final y Food Service) si las proyecciones de ventas se cumplen.

Una vez comenzado el ciclo de producción, las herramientas de crecimiento estarán dadas más por la capacidad de captar clientes por parte de la fuerza comercial que por nuevas implementaciones. Lo que es importante remarcar es que el ciclo por su cuenta debe ser flexible para atender a las necesidades del cliente, sean éstas cuales fueran.

Posibilidades de crecimiento

En relación a los planes de crecimiento de la compañía en el mediano plazo, se tienen en cuenta tres etapas diferentes.

Primero se buscará apuntar a otro segmento de clientes, como pueden ser servicios de catering o cadenas de restaurantes con estructuras más flexibles pero que, aun así, encuentren beneficios en la propuesta de valor de Sottovuoto por los que estén dispuestos a pagar. Estos tipos de clientes requerirían volúmenes muy grandes, por lo que la planta, así como la maquinaria deberían expandirse.

Luego, se realizará una expansión geográfica, hacia las ciudades de mayor densidad, donde exista mayor oferta gastronómica. En este caso, habrá que evaluar la posibilidad de agrandar la planta actual y asumir los costos de transporte, o abrir una o más plantas, en ubicaciones más cercanas a los nuevos clientes.

Tercero y más a largo plazo, se evaluará expandir la línea de productos. Se podría experimentar con carnes, frutas, legumbres, arroces, para nombrar algunas. Lo que ocurre actualmente es que ninguna de estas alternativas se presta tan bien como el vegetal a ser cocinado *sous vide* para luego ser utilizado en otra preparación, pero se podrían hacer pruebas de acuerdo al interés demostrado por parte de los clientes.



Universidad de
San Andrés

Equipo emprendedor

El emprendedor, Carlos Melendi, es técnico químico y tiene más de 20 años de experiencia en la industria de alimentos. Su más reciente trabajo antes de decidir abocarse full time a Sottovuoto, fue como gerente de un frigorífico. Carlos es la persona que conoce el proceso de punta a punta y quien hace los controles de calidad. Es el líder del proyecto y quien toma las decisiones finales. Dado que el proyecto está tan centrado en el producto, lo más importante es que la persona que lo lidere sea idónea en los procesos, la calidad y la visión para el mismo. El know how de Carlos es central para brindar la propuesta de valor.

La figura clave que se suma a este equipo es la del Business Developer. Esta persona, en los primeros dos años del negocio, será el vínculo directo con el cliente y dependerá directamente de Carlos. Entre sus principales responsabilidades tendrá, por un lado, salir a buscar nuevos clientes del segmento del Food Service. Una vez asegurado el cliente, también estará a cargo de la relación con el mismo: comprender sus operaciones, ofrecerle variantes del producto, recibir feedback y asegurarse que el cliente esté recibiendo lo que necesita. También deberá velar por los resultados de Sottovuoto, asegurando los pagos y ofreciendo descuentos sólo cuando éstos estén alineados a la estrategia. La persona que ocupe este puesto deberá contar entonces con experiencia comercial, y en términos de cualidades deberá ser carismática, energética y muy orientada a resultados.

Entre el tercer y quinto años se agregarán al negocio dos Account Managers. Estos recursos reportarán directamente al Business Developer, que también será el encargado de contratarlos, para llevar la relación con los clientes y darle más tiempo a su jefe para dedicarse a la estrategia de crecimiento. Los Account Managers dedicarán una proporción menor de su tiempo buscando nuevos clientes ya que se suman en una etapa un poco más madura del negocio y donde el boca-en-boca ya debería comenzar a atraer clientes por sí solos, y estarán más abocados a atender a las necesidades de los mismos: visitarlos, comprender sus operaciones,

asegurarse de estar entregando el producto en tiempo y forma, realizar pruebas en conjunto, etcétera. Será preferible pero no excluyente la experiencia comercial, y deberán también ser personas extrovertidas y orientadas al cliente.

Dado que los roles del Business Developer así como los Account Managers son roles comerciales, su compensación tendrá un componente variable. Durante el primer año, el Business Developer recibirá un 10% de su sueldo bruto por cada cliente nuevo que logre adquirir. Luego, se buscará combinar este objetivo con un objetivo de ventas totales, más allá de la cantidad de clientes. Esto generará motivación y alineación con la estrategia de crecimiento del negocio en sus primeros años.

Al mismo tiempo, la empresa deberá contar con empleados de la línea de producción, así como empleados administrativos según el estadio del negocio. Para ello, se cuenta con la ayuda del Estado según el Plan de Entrenamiento para el Trabajo mencionado en el apartado de Contexto Social. Actualmente Sottovuoto forma parte del programa y cuenta con un empleado de producción y un administrativo. Se tiene en cuenta que siempre se contará con estos dos recursos subsidiados o cubiertos en su totalidad por el Estado, según la cantidad de empleados que tenga la empresa en total, y se irán agregando empleados de producción a medida que el crecimiento del negocio lo requiera.

Análisis económico-financiero

Modelo de generación de beneficios

Para la construcción del modelo se parte de la actividad actual de Sottovuoto, en formato MVP con un cliente que, como se mencionó, compra 1700 kg de producto al mes. Se considera que este cliente se mantendrá durante todo el ciclo del negocio.

Todas las proyecciones de ingresos, costos e inversiones se toman en moneda local (ARS) ajustando los valores a la inflación esperada del BCRA¹⁸ disponibles hasta 2022 inclusive. Para los años siguientes, ante la falta de información oficial y dado que las tasas proyectadas para 2022 son elevadas, se toma como supuesto que la inflación se mantiene en los mismos valores que el último dato disponible.

En relación a los costos fijos en los que incurrirá el negocio, los más representativos son: salarios, alquiler de la planta, utilidades (luz, gas y agua), y seguros. Luego hay otros gastos menores relacionados al mantenimiento de las máquinas, servicios profesionales, impuestos y servicio de Internet. La proyección de estos costos está basada en los valores estimados actuales para cada uno de ellos y se actualizan por la inflación esperada para los próximos 5 años. Con respecto a los salarios, también se tiene en cuenta el momento del proyecto en el que ingresan los recursos.

A su vez, tanto en relación a los costos fijos como a las depreciaciones y las inversiones, se tiene en cuenta el porcentaje de utilización que tiene esta unidad de negocio sobre el total. Como fue descripto anteriormente, Sottovuoto tiene dos

¹⁸ <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210930%20Resultados%20web.pdf>

unidades de negocio, una orientada al consumidor final y otra al Food Service. Dado que todos los costos fijos, así como la maquinaria, se comparten entre ambas unidades, se prorratan los mismos de acuerdo share de producción en kg que representa cada unidad. Este criterio es más ácido que el prorrateo por ingresos totales, dado que los precios de esta unidad son más bajos que los del B2C. Además, es objetivo en términos de la utilización de las máquinas. Como excepción, la línea de salarios refleja un prorrateo (con el mismo criterio) de los sueldos administrativos y de producción, y se tiene en cuenta la totalidad de los salarios de los empleados de esta unidad (Business Developer y Account Managers). En el Anexo 3 se puede encontrar el P&L consolidado.

En cuanto a los costos variables, se toman los costos por kg de vegetal sugeridos y publicados en el sitio web del Mercado Central (*Anexo 5*) y se actualizan por inflación para 2022. También se tiene en cuenta el costo del envase y se divide por tres, dado que la unidad es de tres kg, pero los números son reportados por kg.

Además, a los gastos se suma la participación a partir del segundo año, en una exposición de alimentos para el sector B2B con el objetivo de conseguir nuevos clientes. Se estima que un stand cuesta cerca de \$150.000.

En relación a los ingresos, se plantea un precio que busca que el costo total de la producción del cliente no se vea afectado (costo de empleo más costo de materia prima), sumado a la comparación con el precio de los vegetales congelados como benchmark. Para simplificar el análisis, los precios se estiman como el promedio simple de todos los vegetales disponibles y por kilo, si bien cada paquete contiene tres kilos de vegetal, y este queda definido en \$250.

La palanca de crecimiento del negocio está dada por la cantidad de clientes que se van adquiriendo, expresada en cantidad de kg vendidos. Las tasas de crecimiento esperadas en términos de cantidad son 60%, 50%, 30% y 20% para los primeros 5 años del negocio, asumiendo que los mayores esfuerzos de adquisición de nuevos clientes se realizarán en los primeros dos años y luego el foco estará en

crecer de la mano del crecimiento de los clientes. También se consideran aumentos decrecientes dado que no se espera que el tamaño del mercado aumente considerablemente y la capacidad de captar porciones del mismo es cada vez más costosa.

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	\$14.100.000,00	\$30.929.760,00	\$63.607.051,44	\$113.366.847,78	\$186.511.137,97
<i>Cantidad (kg)</i>	56.400	90.240	135.360	175.968	211.162
<i>Precio (\$/kg)</i>	\$250,00	\$342,75	\$469,91	\$644,25	\$883,26
<i>Clientes</i>	7	13	20	27	33
<i>Crecimiento (kg)</i>		60%	50%	30%	20%

Fuente: elaboración propia

Por último, se paga una alícuota de 35% por Impuesto a las Ganancias. Dado que el resultado del primer año es positivo, no se presentan quebrantos.

En base a todo lo anterior, se proyectan los Estados de Resultados en pesos de la siguiente manera:

P&L B2B

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	14.100.000,00	30.929.760,00	63.607.051,44	113.366.847,78	186.511.137,97
<i>Cantidad (kg)</i>	56.400,00	90.240,00	135.360,00	175.968,00	211.161,60
<i>Precio (\$/kg)</i>	250,00	342,75	469,91	644,25	883,26
Costos	(6.034.800,00)	(13.237.937,28)	(27.223.818,02)	(48.521.010,85)	(79.826.767,05)
<i>Costo (\$/kg)</i>	(107,00)	(146,70)	(201,12)	(275,74)	(378,04)
<i>Costo de mercadería vendida</i>	(6.034.800,00)	(13.237.937,28)	(27.223.818,02)	(48.521.010,85)	(79.826.767,05)
Margen Bruto	8.065.200,00	17.691.822,72	36.383.233,42	64.845.836,93	106.684.370,92
<i>Alquiler</i>	(760.618,38)	(1.008.362,65)	(1.350.201,54)	(1.784.531,97)	(2.345.665,27)
<i>Gastos de publicidad</i>	0,00	(150.000,00)	(205.650,00)	(281.946,15)	(386.548,17)
<i>Gastos administrativos</i>	(617.580,00)	(834.189,34)	(1.138.067,34)	(1.532.551,83)	(2.052.477,25)
<i>Sueldos</i>	(2.894.304,00)	(7.244.634,15)	(16.729.866,34)	(35.727.056,65)	(51.776.560,55)
EBITDA	3.792.697,62	8.454.636,58	16.959.448,20	25.519.750,33	50.123.119,69
<i>Depreciaciones</i>	(1.256.847,68)	(1.238.273,58)	(1.232.203,61)	(1.210.297,77)	(1.182.273,51)
Resultado antes de Impuestos	2.535.849,94	7.216.363,01	15.727.244,59	24.309.452,57	48.940.846,18
<i>Impuesto a las Ganancias (35%)</i>	(887.547,48)	(2.525.727,05)	(5.504.535,61)	(8.508.308,40)	(17.129.296,16)
Resultado neto	1.648.302,46	4.690.635,95	10.222.708,98	15.801.144,17	31.811.550,02

Fuente: elaboración propia

El resultado neto del proyecto resulta positivo desde el primer año porque la estructura de costos es liviana y va a aumentando a medida que aumenta la demanda. Los ingresos del primer año alcanzan para cubrir los costos, así como las depreciaciones. El resultado de los años siguientes crece a un ritmo más acelerado que los ingresos dada la incidencia decreciente de las depreciaciones.

Requerimientos de inversión

Para desarrollar el negocio es necesario invertir en maquinaria que agiliza el proceso de producción. Dado que gran parte de las máquinas necesarias tienen una capacidad mínima de diez mil kilos al mes, todas las inversiones se realizarán en el primer año. En el sexto año, el negocio habrá crecido de tal manera que la capacidad instalada no alcanzará a cubrir la demanda. Se limita el análisis financiero a los primeros 5 años del negocio porque al momento de realizar nuevas inversiones para seguir abasteciendo al mercado, será necesario realizar nuevas proyecciones y evaluar la viabilidad de dichas inversiones.

Al igual que con los costos fijos, las inversiones están prorrateadas por la utilización que demanda esta unidad de negocio. Para esta parte del negocio, el Capex en el primer año representa un total de 6.3 millones de pesos.

En cuanto a las necesidades operativas de fondos, se estima que los clientes pagarán a 30 días mientras que, durante los primeros dos años, se pagará a los proveedores al contado. Se buscará desarrollar una relación con los proveedores durante la primera etapa de modo tal que a partir del tercer año se pueda pagar a 30 días. Además, las existencias tendrán un plazo de 10 días. Así, las NOF de los primeros dos años representarán 9,4% de las ventas, y en los años siguientes: 5,9%. En el cash flow se observa la inversión en NOF.

Para estimar el flujo de fondos libres en dólares, se buscó entender la relación entre inflación y devaluación en Argentina. Si bien no suelen ir de la mano, las publicaciones del Banco Central indican que para 2022 el tipo de cambio nominal crecerá en el mismo orden que la inflación. Es por esto que se considera un aumento del tipo de cambio alineado a la inflación estimada por el BCRA.

Los flujos de fondos se estiman de la siguiente manera:

CASH FLOW B2B

	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA	3.792.697,62	8.454.636,58	16.959.448,20	25.519.750,33	50.123.119,69
<i>Impuesto operativo</i>	(887.547,48)	(2.525.727,05)	(5.504.535,61)	(8.508.308,40)	(17.129.296,16)
<i>Inversión NOF</i>	(1.323.990,00)	(1.580.314,46)	(2.155.946,31)	(4.503.191,27)	(6.452.421,88)
<i>Capex</i>	(6.284.238,40)	0,00	0,00	0,00	0,00
FFL	(4.703.078,26)	4.348.595,07	9.298.966,28	12.508.250,67	26.541.401,65
TC	155,86	213,68	292,96	401,65	550,66
FFL USD	(30.175,02)	20.350,58	31.741,33	31.142,22	48.199,15

Fuente: elaboración propia

Dadas las inversiones necesarias en el primer año y con un negocio incipiente, el flujo del mismo resulta negativo, pero en los años siguientes los flujos resultan positivos.

Viabilidad financiera

La viabilidad financiera del negocio se estudió en base a una tasa de descuento que contempla el Beta de una empresa comparable, la prima de riesgo de mercado, el rendimiento de bonos a 5 años del Tesoro de Estados Unidos y la

prima por el riesgo país de la Argentina. La empresa comparable elegida es Beyond Meat (BYND), una compañía estadounidense del sector de alimentos empaquetados –concretamente alimentos a base de plantas– que cotiza en bolsa desde mayo 2019. Se seleccionó esta empresa porque se trata de un startup que utiliza tecnología para producir alimentos. Si bien se encuentra en un estadio más avanzado que Sottovuoto, tiene características similares. Dado que la prima de riesgo país supone el riesgo que implica invertir en Argentina, no se realizaron más ajustes sobre la empresa comparable.

rf 5 años	1,34%
Rm	17,51%
β comparable (BYND)	1,52
D/V comparable (BYND)	3,15%
β despalancada	1,47
Prima riesgo país	17,00%
Tasa de descuento	42,14%

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que la tasa de descuento resulta elevada dado el rendimiento de mercado que en los últimos dos años ha crecido sustancialmente. Asimismo, el riesgo país se encuentra en los niveles más altos de los últimos dos años. La beta de la comparable también impulsa una tasa más alta. Se trata de un escenario pesimista pero real.

Aun así, la tasa interna de retorno del proyecto resulta superior a la tasa de descuento definida (K_u) y el valor actual neto de los primeros cinco años del proyecto es positivo en 22.5 mil dólares.

Ku	42%
TIR	82%
VAN	22.501,51

Fuente: elaboración propia

En el Anexo 4 se puede encontrar el Cash Flow consolidado con los resultados del análisis financiero para ambas unidades de negocio. El mismo refleja la suma de las proyecciones de ambas unidades de negocio y utiliza la misma tasa de descuento para comprender la viabilidad del negocio cerrado. La tasa interna de retorno del proyecto cerrado es de 101%, y el valor actual neto es de 45 mil dólares. Esto indica que ambas unidades de negocio por separado crean valor.

Análisis de sensibilidad y stress

Para comprender la sensibilidad de la proyección a cambios en el entorno, se analizaron cambios de +/- 10% en las variables de precio y cantidad y cómo éstas afectan a la viabilidad del negocio.

TIR		Precio		
		-10%	0	+10%
Cantidad	+10%	52%	110%	185%
	0	31%	82%	142%
	-10%	9%	56%	105%

VAN		Precio		
		-10%	0	+10%
Cantidad	+10%	5.483,79	37.222,62	68.961,45
	0	(6.351,97)	22.501,51	51.354,99
	-10%	(18.035,77)	7.932,37	33.900,50

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar que el modelo es muy sensible al precio, y que ante bajadas de 10%, si la cantidad se mantiene o si cae por debajo de la cantidad proyectada, el proyecto deja de ser viable.

En cambio, en la medida en que el precio –que está pensado para no encarecer al negocio total del cliente, pero no contempla una percepción de valor agregado– no caiga, el valor del negocio se puede hasta triplicar.

Es importante tener en cuenta que la unidad B2B de Sottovuoto es un negocio de rotación y no de margen, por lo es esperable que el modelo sea sensible a caídas en el precio.

Conclusiones

La unidad de negocios de Sottovuoto orientada al Food Service está pensada para potenciar a la empresa en su totalidad. Se trata de un negocio de volumen, donde será crucial desarrollar capacidades comerciales para alcanzar los niveles de ventas necesarios para que la unidad sea rentable por su cuenta.

Sumado a esto, Sottovuoto tiene una propuesta de valor que, si bien hoy es única, no es imposible de imitar, y además tiene un componente muy sujeto al contexto político-económico. Para mitigar esto, la mejor estrategia es la fidelización del cliente, siendo agresivos en la adquisición de nuevos clientes al inicio del proyecto y construyendo una relación a largo plazo basada en la confianza.

Si bien el entorno en Argentina suele desincentivar las inversiones, para Sottovuoto crea una oportunidad de entregar un producto que reduzca el riesgo a sus clientes. La capacidad para capitalizar las dificultades del entorno son parte del ADN de Sottovuoto.

Así, el negocio B2B tiene un potencial valor actual neto de las inversiones de 22.5 mil dólares, y, en conjunto con el negocio B2C, la empresa puede generar un VAN de 45 mil. Contribuyendo en la mitad del valor total de la compañía, el negocio B2B resulta fundamental para el crecimiento del mismo.

Fuentes y Bibliografía

Porter. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137

Osterwalder, Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers / written by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur; design, Alan Smith; editor and contributing co-author, Tim Clark; production, Patrick van der Pijl; co-created by an amazing crowd of 470 practitioners from 45 countries. John Wiley

Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith, & Trish Papadacos. (2015). Value Proposition Design: How to create products and services customers want. Journal of Business Models, 3(1), 81.

<https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v3i1.1105>

Revista Alimentos Argentinos N73 (2018)

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/Revista/AA73.pdf>

María Paula Bandera, “Menos personal, delivery propio y almacén en el salón: la fórmula para sobrevivir”, El Cronista, 16 de marzo de 2021

<https://www.cronista.com/clase/gourmet/asi-funciona-el-plan-salvavidas-de-los-restaurantes-de-argentina-delivery-almacenes-y-huertas/>

Pymedemia: 20.000 pymes cerraron sus puertas, se perdieron 100.000 empleos y la cantidad de empresas retrocedió a los niveles de 2008 (2021)

<https://www.infobae.com/economia/2021/07/25/pymedemia-20000-pymes-cerraron-sus-puertas-se-perdieron-100000-empleos-y-la-cantidad-de-empresas-retrocedio-a-los-niveles-de-2008/>

COVID-19 - Asistencia de Emergencia al Sector Gastronómico

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-sector-gastronomico>

“Es ley el Etiquetado Frontal de Alimentos: de qué se trata y qué cambia, todas las claves”, El Cronista, 27 de octubre de 2021

<https://www.cronista.com/economia-politica/es-ley-el-etiquetado-frontal-de-alimentos-en-argentina-de-que-se-trata-que-cambia-las-claves/>

“Impuestos. La ‘ley de envases’ que impulsa el kirchnerismo suma nuevos cuestionamientos”, La Nación, 10 de noviembre de 2021

<https://www.lanacion.com.ar/economia/impuestos-la-ley-de-envases-que-impulsa-el-kirchnerismo-suma-nuevos-cuestionamientos-nid19112021/>

Índice de precios al consumidor (IPC). Informes técnicos / Vol. 5, n° 188, septiembre 2021. INDEC.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_21E7D81FF3F6EFA0C39C79.pdf

Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), septiembre 2021

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210930%20Resultados%20web.pdf>

El salario real en caída: alcanzó su menor nivel en diez años (2021)

<https://www.infobae.com/economia/2021/08/19/el-salario-real-en-caida-alcanzo-su-menor-nivel-en-diez-anos/>

Los argentinos y el e-commerce. Kantar para CACE (2021)

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>

Programa de Entrenamiento para el Trabajo. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina (2021)

<https://www.trabajo.gba.gov.ar/ipfl/sites/default/files/informacion-programa-entrenamiento-para-el-trabajo.pdf>

Condiciones de Vida. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Primer semestre de 2021. INDEC.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_21324DD61468.pdf

Indicadores IDESA

<https://idesa.org/indicadores/>

Sueldos para Ayudante de Cocina, Glassdoor

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/ayudante-de-cocina-sueldo-SRCH_KO0,18.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%2438.853%20en%20Argentina.

Tienda McCain

<https://tiendamccain.com.ar/es/catalog/vegetales>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Programa de Ingreso a la Gastronomía.

<https://www.buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico/gastronomia/programa-de-ingreso-la-gastronomia>

Mauricio Giambartolomei, “Casi el 60% de los locales gastronómicos se concentran en siete barrios porteños”, La Nación, 24 de diciembre de 2017

<https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/casi-el-60-de-los-locales-gastronomicos-se-concentran-en-siete-barrios-portenos-nid2095107/>

Sitio Web de la Empresa Ghisetti: <https://www.ghisetti.it/it/foodservice.html>



Anexos

Anexo 1

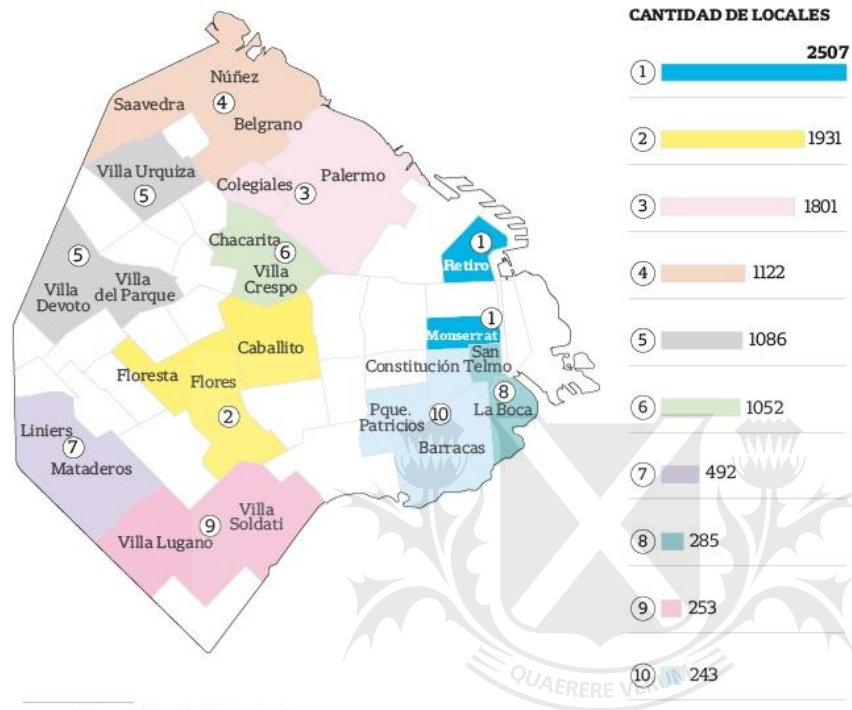
Bolsas de vegetal de 500gr orientadas al consumidor final



Fuente: Sottovuoto

Anexo 2

Distribución de locales gastronómicos por barrio.



Fuente: Gobierno de la Ciudad / LA NACION

Universidad de
San Andrés

Anexo 3

P&L Consolidado

P&L CONSOLIDADO

Share B2C	6,00%	7,39%	7,84%	9,48%	11,58%
Inflación	46,00%	37,10%	37,10%	37,10%	37,10%

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	16.854.801,00	38.483.424,34	80.176.769,54	149.714.181,41	261.259.429,57
Cantidad (kg)	60.000,00	97.440,00	146.880,00	194.400,00	238.809,60
Precio (\$/kg)	280,91	394,94	545,87	770,13	1.094,01
Ingresos por envíos	84.753,00	232.392,73	509.776,68	1.118.246,13	2.299.673,17
Costos Variables	(6.697.713,00)	(15.055.644,73)	(31.211.141,07)	(57.267.602,70)	(97.814.133,19)
Costo de mercadería vendida	(6.697.713,00)	(15.055.644,73)	(31.211.141,07)	(57.267.602,70)	(97.814.133,19)
Margen Bruto	10.157.088,00	23.427.779,62	48.965.628,47	92.446.578,71	163.445.296,38
Alquiler	(809.168,49)	(1.088.817,12)	(1.465.112,31)	(1.971.455,12)	(2.652.790,02)
Gastos de publicidad	(534.009,60)	(1.614.254,32)	(2.213.142,68)	(3.034.218,61)	(4.159.913,71)
Gastos administrativos	(657.000,00)	(900.747,00)	(1.234.924,14)	(1.693.080,99)	(2.321.214,04)
Sueldos	(4.555.200,00)	(9.811.972,80)	(20.697.102,98)	(42.823.352,65)	(62.424.758,94)
EBITDA	3.601.709,91	10.011.988,38	23.355.346,37	42.924.471,33	91.886.619,67
Depreciaciones	(1.337.072,00)	(1.337.072,00)	(1.337.072,00)	(1.337.072,00)	(1.337.072,00)
Resultado antes de Impuestos	2.264.637,91	8.674.916,38	22.018.274,37	41.587.399,33	90.549.547,67
Impuesto a las Ganancias (35%)	(792.623,27)	(3.036.220,73)	(7.706.396,03)	(14.555.589,77)	(31.692.341,68)
Resultado neto	1.472.014,64	5.638.695,65	14.311.878,34	27.031.809,57	58.857.205,98

Fuente: elaboración propia

Universidad de
San Andrés

Anexo 4

Cash Flow Consolidado

CASH FLOW CONSOLIDADO

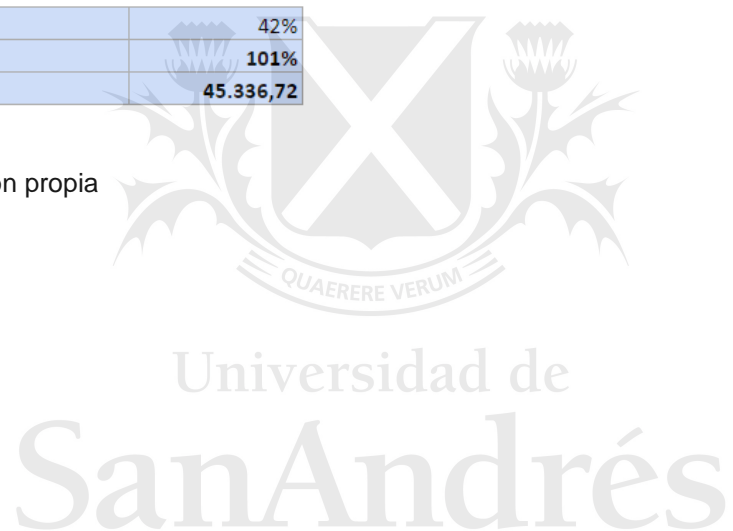
	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA	3.601.709,91	10.011.988,38	23.355.346,37	42.924.471,33	91.886.619,67
<i>Impuesto operativo</i>	(792.623,27)	(3.036.220,73)	(7.706.396,03)	(14.555.589,77)	(31.692.341,68)
<i>Inversión NOF</i>	(1.574.707,51)	(2.017.064,36)	(2.661.914,97)	(6.065.170,04)	(9.143.177,01)
<i>Capex</i>	(6.685.360,00)	0,00	0,00	0,00	0,00
FFL	(5.450.980,86)	4.958.703,28	12.987.035,36	22.303.711,52	51.051.100,98

TC	155,86	213,68	292,96	401,65	550,66
-----------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

FFL USD	(34.973,57)	23.205,77	44.330,28	55.530,31	92.708,73
----------------	--------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Ku	42%
TIR	101%
VAN	45.336,72

Fuente: elaboración propia



Anexo 5

Precios mayoristas publicados por el Mercado Central

● PRECIO POR MAYOR
en los puestos del Mercado Central
en Kg por bulto

● PRECIO SUGERIDO
para verdulerías, comercios y supermercados

INGRESÁ A LA PÁGINA WEB DEL CSA
www.compromiso.mercadocentral.gob.ar

Más información en
@cmradocentral

Papa blanca	\$25	\$50	Batata	\$40	\$55
Zapallo Anco	\$45	\$85	Zapallo Cabutia	\$40	\$65
Remolacha	\$23	\$40	Zanahoria	\$25	\$45
Morrón Rojo Comercial	\$90	\$140	Tomate Redondo Comercial	\$40	\$70
Cebolla	\$25	\$60	Tomate Redondo Elegido	\$60	\$100
Sandía nacional	\$35	\$60	Lechuga criolla	\$50	\$90
Acelga por paquete	\$28	\$50	Naranja de Jugo y ombligo	\$35	\$60
Banana Comercial	\$115	\$185	Banana Ecuador	\$135	\$210
Manzana Red Delicius Elegida	\$130	\$175	Manzana Red Delicius Comercial	\$85	\$125
Pera	\$100	\$150	Limón Comercial	\$40	\$80
Mandarina	\$40	\$70	Choclo	\$70	\$100
Brócoli	\$30	\$50	Apio	\$30	\$45
Damasco comercial	\$100	\$200	Espinaca por paquete	\$35	\$60
Durazno comercial	\$80	\$180	Pepino	\$40	\$70
Melón	\$100	\$200	Zapallito redondo	\$45	\$80
Huevos blancos medianos Por Maple		\$175	\$245		

#DeTuLado PRECIOS DEL MIÉRCOLES 01/12/21 HASTA EL MARTES 07/12/21

Fuente: Mercado Central de Buenos Aires <http://www.mercadocentral.gob.ar/>