



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

SNACKY

AUTORA: Ma. Victoria Pueyrredón

DNI: 37.273.789

MENTOR: Alejandro Mashad

Buenos Aires, mayo 2022



Universidad de
San Andrés

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

SNACKY

AUTORA | Ma. Victoria Pueyrredón
DNI 37.273.789

MENTOR | Alejandro Mashad

Buenos Aires, mayo 2022

Resumen ejecutivo

En un mundo en donde la inmediatez gana peso en los hábitos de consumo y en donde los usuarios prefieren compras ágiles y sin colas, Snacky se presenta como una iniciativa que combina el afán por cuidar la alimentación sana, con la practicidad de comprar por Internet. Considerando que la epidemia de COVID-19 ha creado un entorno propicio para derribar las barreras de las compras online y ha fomentado una clara tendencia hacia la adopción de hábitos alimenticios saludables, en contraste con el enorme vacío que dejan entrever los tradicionales canales de abastecimiento, propongo el desarrollo de un sitio de comercio electrónico que, bajo la modalidad de suscripción, ponga a disposición del usuario una oferta de colaciones ricas, variadas y nutritivas, que elimine intermediarios en la cadena de valor y promueva el crecimiento de pequeños y medianos productores de snacks saludables.

A través de la metodología de suscripción de cajas pre-armadas, o personalizables en su contenido y tamaño, el cliente recibirá de manera recurrente una gran variedad de snacks específicamente seleccionados que lo ayudarán a alcanzar sus objetivos nutricionales y mantener una dieta equilibrada con la certeza y tranquilidad de que los productos que adquirió, están elaborados con ingredientes naturales. Conscientes de la creciente demanda de los consumidores por la sustentabilidad de los alimentos, Snacky también se compromete a tener en cuenta los principios del ecodiseño durante el proceso de producción de sus envases, con el fin de disminuir el impacto ambiental durante el ciclo de vida de sus productos.

El proyecto estará orientado a perfiles con un nivel socioeconómico alto y medio-alto (ABC1), de entre 18 y 40 años de edad, con un elevado respeto por el cuidado de la salud y el medioambiente. En su gran mayoría, los individuos de este segmento que eligen cuidar su alimentación se inclinan por hacer las compras de insumos en dietéticas, almacenes o mercados orgánicos bajo la creencia de que las propuestas que ofrecen estos establecimientos son menos industrializadas y más naturales que las opciones que se encuentran en los canales tradicionales de abastecimiento. Dado que la mayoría de ellos suele estar altamente digitalizado y guarda estrecha relación con los núcleos urbanos, los esfuerzos de la estrategia de lanzamiento del proyecto se concentrarán en la Capital Federal del país.

Para poder dar lugar a las operaciones de Snacky, se requerirá una inversión inicial de \$2.486.167. El proyecto arroja un VAN de \$8.113.562, una TIR estimada del 88% y un recuperado de la inversión que se logra alcanzar a los quince meses de vida del proyecto.

Contenido

Introducción	5
I. El cliente	7
Descripción de la oportunidad de negocio	7
Descripción de la necesidad	8
Descripción de la segmentación de clientes	11
Validación de los Segmentos	12
Conclusiones	12
Idea de Negocio	15
II. La propuesta de valor	17
Value Proposition Canvas	17
Modelo de Negocio	21
III. Product Market Fit & Tamaño de la oportunidad	23
Demanda potencial y masa crítica	23
Mínimum Viable Product	24
IV. La industria, el contexto y la competencia	26
Industria	26
Cinco Fuerzas de Porter	27
Contexto	32
Competencia	36
V. El modelo de negocios	42
Canvas Business Model	42
VI. Go to market plan	48
Producto/Servicio	48
Precio	50
Plaza	51
Promoción	52
VI. Recursos, procesos y plan operativo	55
VIII. Implementación del Negocio	58
Cronograma del “Go” del emprendimiento	58
IX. Equipo emprendedor	59
X. Contexto micro y macroeconómico	60
Resultados económicos - financieros y requerimientos de inversión	60
Inflación	60
PIB	60

Tipo de cambio	61
Modelo de generación de beneficios	61
Costos fijos y variables	61
Proyección de ingresos	62
Punto de equilibrio	63
Flujo de fondos	63
Análisis de sensibilidad	64
Requerimientos de inversión	65
XI. Condiciones para la viabilidad del negocio	66
Aspectos legales y regulatorios	66
Conclusiones	68
Fuentes y Bibliografía	69
Anexos	74



Universidad de
San Andrés

Introducción

Una caja de cartón cerrada y misteriosa. Igual que aquellos regalos debajo del arbolito de Navidad, rodeados de familias que aguardan ansiosos la hora de abrirlos. La experiencia eufórica de desenvolver el paquete y descubrir qué hay dentro. ¿Acaso hay algo más emocionante que abrir una caja? Esta misma sensación es la que ofrece el formato de delivery que propone Snacky: en un clic, los más ricos y saludables snacks pueden llegar cada mes a la puerta de nuestras casas. Solo es cuestión de suscribirse.

En el transcurso de los últimos años, el concepto de “colación” ocupó un destacado protagonismo en la mayoría de los discursos de referentes del estilo de vida saludable (La Nación, 2018). La ingesta de pequeños snacks entre las principales comidas puede ayudar a controlar no solo el hambre, sino también el peligroso picoteo capaz de arruinar de forma silenciosa cualquier plan de alimentación equilibrada. Y es que, “en un mundo donde hay muy poco tiempo para planificar lo que se va a comer y casi ninguno para ponerse a cocinar, no elegir con cuidado qué llevarse a la boca a media mañana y a media tarde puede generar el efecto inverso al buscado, y tirar la vida sana por la borda” (La Nación, 2018).

Son cada vez más las personas que consumen snacks entre comidas e, incluso, como sustitutos de éstas. Independientemente de la ocasión de consumo, el informe *State of Snacking*, elaborado por Mondelez (2019), encontró que el 59% de los adultos en todo el mundo y el 70% de los millennials prefieren tomar un snack a sentarse a comer. Por ello, no es casual que el boom del negocio de los snacks saludables esté intrínsecamente asociado al auge de la alimentación consciente.

Aun así, en la práctica, rara vez se combina el deseo de llevar una alimentación saludable que sea sostenible en el tiempo y generosa con el medio ambiente, con la practicidad de poder encontrar y comprar dichos alimentos en un supermercado o un quiosco de barrio. Para el productor, es muy complejo darse a conocer y competir con las empresas de consumo masivo o tener la estructura financiera necesaria para vender en las grandes cadenas. Y, por el contrario, para el consumidor, es muy engorroso el proceso de compra de productos nobles que, cuando se venden, se ofrecen en locales específicos o ferias itinerantes.

En un mundo en donde la inmediatez gana peso en los hábitos de consumo y en donde los usuarios prefieren compras ágiles y sin colas, Snacky se presenta como una iniciativa que combina el afán por cuidar la alimentación sana con la practicidad de comprar por Internet.

¿Y por qué Online? Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en 2020 se registró un crecimiento del e-commerce del 84%, mientras que en EE. UU. fue del 44% y el promedio de América Latina fue del 36,7%. En el país, las compras a través de Internet se dispararon y crecieron en un año lo que los profesionales habían estimado para al menos cinco. E incluso, si bien la modalidad de compra por suscripción empezó a consolidarse a comienzos del 2019, la crisis desatada por el coronavirus se desarrolló como un huracán que aceleró los tiempos de esta opción dentro del universo digital.

Tomando estos conceptos como puntapié, decidí realizar el plan de negocios sobre dos temáticas que me interpelan: tecnología y alimentación. La propuesta de Snacky se sustenta tanto en la necesidad de facilitarle el acceso a snacks saludables a quienes desean mejorar sus hábitos alimenticios o enriquecer su dieta con alternativas más sanas, como en ampliar la oferta de propuestas para quienes busquen tomar un tentempié equilibrado.



I. El cliente

Descripción de la oportunidad de negocio

"Los alimentos que comes pueden ser la más poderosa y segura medicina para tu cuerpo o el más lento proceso de envenenamiento", escribió Anne Wigmore (1960), médica nutricionista norteamericana, precursora de la alimentación consciente.

Poco a poco, este despertar de conciencia comenzó a desparramarse en silencio, tocando la puerta de todos los hogares, para invitarnos a cuestionarnos lo que ingerimos, la responsabilidad que asumimos al llevar determinados alimentos a nuestra boca y la estrecha relación que existe entre la comida y la salud.

Intolerancia alimentaria, diabetes, celiaquía, alergias, hipertensión, colon irritable y colesterol alto son apenas algunos de los tantos términos que se escuchan, con frecuencia, antes de organizar una reunión y/o preparar una comida. A su vez, llama la atención ver la fuerza que ha cobrado el tsunami del mundo veggie y la proliferación de ferias de productos naturales como una forma más responsable de comprar y que pone en contacto directo a los productores con los consumidores. Están quienes buscan generar un vínculo responsable con el ecosistema, los que modifican su conducta para combatir el maltrato animal y quienes persiguen una forma de alimentación más sana. Lo cierto, es que, en cualquiera de los casos, la clave se esconde en la trazabilidad del producto y la transparencia de la propuesta (La Nación, 2021).

¿De dónde viene el pollo que se sirve en la mesa familiar? ¿Cómo se procesan los lácteos que consumimos a diario? ¿Los huevos provienen de gallinas felices? ¿Las verduras contienen agroquímicos, fertilizantes o transgénicos? Estas son algunas de las preguntas que lideran los cuestionamientos a la alimentación procesada industrialmente que encontramos en la mayoría de los mercados tradicionales.

De hecho, la gran convocatoria que están teniendo las ferias itinerantes y el boom de las dietéticas, va de la mano con la problemática de los pequeños y medianos productores nacionales, a quienes les es muy difícil llegar al consumidor final a través de supermercados o quioscos convencionales. Por lo que, quienes buscan opciones más sanas y variadas, se ven inmersos en el inquietante problema de la desconexión entre producción y abastecimiento.

No es casual que un estudio realizado en supermercados porteños haya arrojado que los alimentos no saludables ocupan cuatro veces más espacio en las góndolas que los

saludables (Clarín, 2021). Se trata, principalmente, de snacks: galletitas dulces, golosinas, chocolates, papas fritas, barras y cereales, turrone, panificados y alfajores que, según las Guías Alimentarias para la Población Argentina (GAPA), deberían ser de consumo opcional porque su ingesta en exceso daña la salud, al aumentar el riesgo de padecer sobrepeso, obesidad, diabetes, hipertensión, entre otras enfermedades.

Para elaborar el análisis, los investigadores determinaron los metros lineales de góndolas que las cadenas de supermercados y autoservicios destinaban a ambos grupos y calcularon la proporción que ocupaban los "sanos" (Clarín, 2021). Desde el Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria (IECS) aseguran que el resultado fue desolador: el espacio ocupado por los "no saludables" evaluados era infinitamente mayor e, incluso, la relación se tornaba aún más desfavorable en las comunas con menor nivel de ingresos de la ciudad. Sumado a ello, cuando analizaron la disposición de los productos, comprobaron que la proporción de los "saludables" disminuía a medida que crecía la visibilidad en las góndolas: ¿qué quiere decir esto? que, si bien en los estantes más alejados y ocultos se podía encontrar una cantidad equilibrada de alimentos de ambos segmentos, cerca de las cajas o en las cabeceras de las góndolas orientadas hacia ellas, los más saludables ni siquiera tenían lugar.

No sorprende entonces, que la causa principal que confluye en el auge de las dietéticas esté íntegramente vinculada al enorme vacío que dejan entrever los tradicionales canales de abastecimiento, sobre todo en lo que respecta al mundo de los snacks y colaciones. Sin dudas, los quioscos y supermercados aún no le han hecho lugar en sus góndolas a los tentempiés saludables.

Un estudio realizado por la consultora Voices! Research & Consultancy (2020), como consecuencia del incremento de aperturas de dietéticas y almacenes orgánicos, viste de números a la tendencia: en tan sólo 12 meses, los compradores regulares mayores de 16 años crecieron significativamente de 21% a 31%: hoy en día, ya 3 de cada 10 argentinos pertenecientes a ese rango etario son clientes habituales de este tipo de establecimientos. E incluso, la investigación evidencia que, aunque el consumo lo impulsan principalmente mujeres porteñas de sectores socioeconómicos altos, hubo un crecimiento en los sectores medios y en los hombres, que ya realizan el 35% de las compras.

Descripción de la necesidad

El cambio puede palpase, las ganas de comer mejor están despertando con fuerza en la sociedad, pero esta tendencia creciente aún no se ve reflejada en una mayor accesibilidad a este tipo de productos. *"Solo lo consigo en la dietética"* es la frase de muchos, entre ellos:

veganos, celíacos, diabéticos, alérgicos a las proteínas, intolerantes a la lactosa, seguidores de dietas keto y, sobre todo, de quienes buscan mejorar la calidad de sus comidas sin padecer ninguna enfermedad preexistente o restricción alimentaria (Voices! Research & Consultancy, 2020).

Un chocolate endulzado con Stevia, una bolsita de harina de almendras, almohaditas de avena, dos jugos orgánicos, una leche vegetal, pasta de maní, chips de banana, barritas de granola, un mix de frutos secos y una bolsita de semillas de chía están dentro de la canasta que carga una mujer mientras recorre los estantes de una dietética de barrio de Belgrano. Los snacks que se ofrecen en estas tiendas saludables son de consumo cotidiano para muchos clientes y no se encuentran en ningún otro lado. El mercado de snacks naturales ha generado un aumento en su demanda en los últimos años y cada vez son más las personas que se ponen en búsqueda de bocadillos saludables y naturales de todo tipo.

El mercado de la alimentación saludable está instalado, no se trata de un capricho sino de un estilo de vida: “Las Dietéticas son un canal que se está reinventando. El modelo de negocio en cadena surge como respuesta a la actual tendencia de alimentación saludable que sobrepasa los límites del país al ser un fenómeno de relevancia a nivel mundial”, sostuvo Renata Segovia (2018), Solutions Manager de Kantar Worldpanel. La hipótesis más realista con respecto del brutal crecimiento de este tipo de negocios en los últimos dos años se relaciona estrechamente con inclinaciones derivadas de la pandemia: la vida fitness y equilibrada, la importancia de una alimentación consciente y los cambios de hábitos en la cotidianeidad se volvieron una realidad que convirtieron la vida sana en una tendencia global, sobre todo en el mundo post pandémico. Los consumidores se han vuelto infinitamente más conscientes del vínculo que existe entre los alimentos que consumen y su propia salud. ¿Acaso, la Organización Mundial de la Salud no pone a la cultura gastronómica de China como epicentro en el debate en torno al surgimiento de la pandemia de coronavirus que hoy conmociona al mundo?

Ahora bien, la pandemia no solo cambió los hábitos de consumo de las personas, sino que también transformó los procesos de compra, potenciando las ventas por e-commerce entre aquellos que no acostumbraban a comprar online. Es decir, como consecuencia del aislamiento, no solo creció la preferencia por productos y servicios sustentables, más amigables con el planeta, sino que hubo una creciente búsqueda de nuevos canales de compra de alimentos, principalmente digitales.

“La cuarentena aceleró y potenció el proceso de desarrollo de la compra online, tanto en las empresas que venían más rezagadas como en los compradores. Del lado de estos últimos,

la situación de cierre de comercios hizo que muchos de ellos que antes no tenían experiencia de compra online empezaran a utilizarla, y que aquellos que tenían poca experiencia se animaran a más”, dijo Paola Cavarozzi, directora de Research de Opinaia (La Nación, 2021).

La crisis mundial aceleró un proceso de transformación, planteó un nuevo escenario, y el aislamiento social que trajo aparejado contribuyó a introducir o acelerar cambios en la venta de productos de consumo masivo. Pequeños y medianos mercados que sólo llegaban a los clientes a través de los canales tradicionales de retail, se vieron obligados a adaptarse al ruedo del comercio electrónico con plataformas propias, solos o a través de alianzas que facilitaron la entrega a domicilio. En este contexto, en busca de fortalecer la adopción del comercio electrónico y a diferencia de los supermercados ya un poco más adelantados en el asunto, el gran reto de las dietéticas y almacenes naturales estuvo asociado a la digitalización de procesos en tres principales dimensiones: medios de pago; plataformas de compraventa, y control de stock y logística. Universos enormemente desafiantes para Pymes que enfrentan la falta de acceso a financiamiento para inversión, escasas capacidades de gestión, de recursos humanos adecuados y de ambientes de negocios favorables a la digitalización. Recién arrancaba la pandemia y muchas de las tiendas saludables no tenían ni siquiera una web, por lo que la mensajería instantánea a través de, WhatsApp, Facebook e Instagram se volvió el principal aliado de estos comercios de cercanía.

El rubro alcanzó niveles que no estaban en los planes ni de los analistas más optimistas. El e-commerce fue uno de los grandes ganadores de la pandemia y según números provistos por eMarketer, la facturación del sector a nivel global fue de 4.280 billones de dólares, lo que supone un crecimiento interanual de 27,6%. Y no sólo eso: “la Argentina fue la "campeona del mundo" en comercio electrónico, con un avance de 79% y más que duplicando la buena performance de Latinoamérica, que en promedio creció 36,7 por ciento” (Girón, 2021).

Por cierto, en los últimos dos años el canal de e-commerce creció exponencialmente en todas las categorías liderado con 224% el caso del consumo masivo de alimentos (Clarín, 2021). La industria, al igual que cualquier otra, estaba en camino de experimentar una transformación digital, aunque bastante más lenta y gradual. Por un lado, está la correlación natural con el auge de Internet y de los dispositivos inteligentes que, de forma lenta pero segura, ha impulsado el comercio digital en todos los ámbitos (Vtex, 2021). Solo en lo referente a productos saludables, las compras vía internet crecieron durante los primeros meses de 2021 más de un 150% respecto a 2020. Incluso, previo a las restricciones, la mayoría de las compras online se limitaban a productos tecnológicos, indumentaria y calzado. Con la cuarentena el 36% de los argentinos comenzó a realizar más de la mitad de sus

compras de alimentos, bebidas, productos de higiene, limpieza, etc., de manera online (Kantar, 2021).

Definitivamente, entre los legados que la cuarentena nos dejó, las compras online y la incorporación de hábitos saludables junto con una mayor conciencia sobre el valor nutricional de lo que se consume, pican en punta. A pesar de ello, la mayoría de los retailers que se concentran en la venta de alimentos naturales, y sobre todo de snacks saludables, aún no han logrado capitalizar los hábitos de consumo que aprovechan las posibilidades de la digitalización. Y, como consecuencia, el acceso a este tipo de productos resulta poco práctico y bastante limitado.

Descripción de la segmentación de clientes

Reemplazar alimentos de uso diario por opciones amigables con la salud y el medio ambiente es uno de los ejes principales de la agenda verde. Un estudio elaborado por Mercado Libre en el año 2020, en línea con el crecimiento de la demanda de productos sustentables, evidencia que las decisiones de compra del 46% de los consumidores argentinos, está altamente influenciada por el impacto que tienen dichos consumos en la sociedad y el planeta. Sólo el 8% de los entrevistados afirmaron que les “importaba poco” y el 3%, “nada”.

En consecuencia, identificamos al consumidor de Snacky, como aquel que tiene predilección por productos naturales, orgánicos, locales, sustentables y con empaques reciclables. Se trata de perfiles de usuarios que exigen saber de dónde proceden sus alimentos y cómo se fabrican, para conocer el impacto que pueden llegar a causar. Estos individuos, no toleran una mínima diferencia entre aquello que las marcas les prometen y lo que finalmente reciben a cambio, por lo que se inclinan por empresas genuinas, reales y con estructuras más pequeñas, flexibles y transparentes.

Nuestro plan de negocio estará orientado a hombres y mujeres por igual, sin distinción de género ya que, el último estudio nacional de la empresa de consultoría e investigación Voices! Research & Consultancy titulado *Los argentinos y las dietéticas 2021*, evidencia que a pesar de que el consumo en dietéticas lo impulsan mayoritariamente las mujeres, los sectores de nivel alto y los porteños, hubo un crecimiento en los sectores medios y en los hombres, que ya hacen el 33% de las compras.

Snacky estará orientado, en primera instancia, a perfiles de entre 18 a 40 años con un nivel socioeconómico alto y medio-alto (ABC1). Es en esta escala donde encontramos a los

consumidores con mayor poder adquisitivo y a quienes tienen mayor nivel de acceso a la educación e información.

La mayoría de ellos guarda relación con los núcleos urbanos, razón por la cual los esfuerzos de la estrategia de lanzamiento del proyecto se concentrarán en la Capital Federal. Y, a futuro, aunque no queda descartado que en las ciudades periféricas y pequeños pueblos puedan desarrollarse este tipo de hábitos, tendremos en cuenta su destacable presencia en las zonas céntricas.

Validación de los Segmentos

En su gran mayoría, los individuos que eligen cuidar su alimentación se inclinan por hacer las compras de insumos en dietéticas, almacenes o mercados orgánicos bajo la creencia de que las propuestas que ofrecen estos establecimientos son menos industrializadas y más naturales. Es por ello por lo que, en vías de reunir más información sobre el potencial de la propuesta y comprender la viabilidad del proyecto, se elaboró una investigación observacional, descriptiva y transversal, sobre una muestra total de 87 individuos mayores de 18 años que realizan sus compras en este tipo de tiendas. Se encuestaron 53 compradores de ambos sexos que asisten, al menos una vez por mes, a las “Dietéticas Tomy”, “New Garden”, “Vitalcer”, “GranDiet” o dietéticas de barrio en las zonas de Recoleta, Cañitas, Villa Urquiza y Belgrano; 25 consumidores de dietéticas en el interior del país (Bolívar, Tandil y Olavarría) y 9 compradores de alimentos naturales u orgánicos online, todos con el mismo perfil demográfico.

El objetivo general del estudio fue investigar los abordajes con relación a la alimentación y las motivaciones de compra de snacks, de este tipo de consumidores. Se determinaron como objetivos específicos: conocer el nivel educativo, profesión, edad y sexo de la muestra; identificar las motivaciones de consumo de los clientes; indagar las preferencias en lo que respecta a modalidades de compra; determinar los productos con mayor porcentaje de ventas; identificar el monto destinado a la compra de snacks y corroborar las principales incomodidades en el proceso de compra de este tipo de productos.

Conclusiones

Gracias a los valiosos feedbacks obtenidos, se logró un mayor entendimiento del mercado, una mejor estimación de la demanda y una visión más detallada de las preferencias del cliente. A continuación, se definirá el público objetivo de acuerdo con diversas bases de segmentación seleccionadas (ver anexo 1 y 2):

Base geográfica:

En un principio, se apuntará a personas que vivan en la Capital Federal (72%) bajo la ventaja de que las encuestas demostraron que sus habitantes tienden a llevar un estilo de vida más receptivo a prácticas saludables como consecuencia de la vorágine de la ciudad. Además, de la mano de la conciencia alimentaria también se evidencia una fuerte movida ecológica relacionada con una perspectiva más integral que da lugar al Desarrollo Sustentable.

Bases demográficas y socioeconómicas:

El mayor porcentaje de la muestra de compradores tiene entre 26 a 40 años (64%), son mayoritariamente mujeres (86%) y se encuentran trabajando o estudiando: además, viven solos (69%) o en pareja (19%). El proceso de validación del segmento confirmó que, en lo que respecta al nivel de estudios, el 14% de ellos ha finalizado la secundaria o incluso ha cursado algún ciclo de formación profesional y el 85% ha alcanzado una licenciatura o diplomatura. Por otro lado, una minoría (8%) dejó los estudios al obtener el graduado escolar, y solo un 1% incluso no ha finalizado la educación secundaria.

Se trata de consumidores que exigen productos adaptados a su estilo de vida y se encuentran, en su mayoría, altamente digitalizados. Se interesan por la información nutricional de los alimentos o la sostenibilidad medioambiental, desplazando en gran medida a los menores de 18 años y a los mayores de 60.

Bases psicológicas y socioculturales:

En su mayoría, los encuestados aspiran a un estilo de vida saludable y manifiestan estar atentos a sus acciones en torno a la búsqueda del cuidado de la salud, ya sea evitando cigarrillos (74%), controlando la ingesta de gaseosas (65%), reduciendo el consumo de alimentos procesados (59%); sosteniendo hábitos de hidratación recomendados (55%), realizando actividad física semanalmente (51%), interpretando etiquetas nutricionales (37%), comprometiéndose con el cuidado del medio ambiente (26%), entre otras.

Se corresponde con un grupo de individuos socialmente responsables que prefieren consumir productos próximos a su entorno y que apoyan el comercio justo. Están comprometidas con la sostenibilidad y el medio ambiente y tienden a realizar acciones como: separar la basura para reciclar envases (76%), cuidar el agua (73%), moderar el uso de la calefacción (66%), utilizar envases o bolsas propias para desincentivar el uso de plásticos (64%), inclinarse por productos orgánicos (32%); evitar pesticidas (15%) y compostar (11%).

En su mayoría, buscan proyectar una imagen “saludable, fit & ecofriendly” de sí mismos en redes sociales y pasan gran parte del tiempo siguiendo tendencias e influencers en internet. Están acostumbrados a averiguar y “googlear” un producto antes de comprarlo, ya sea para verificar las opiniones de otros usuarios (72%), corroborar disponibilidad (69%), buscar especificaciones adicionales (39%), comparar precios (38%) y validar condiciones de entrega (21%). Si bien la gran mayoría de encuestados reconoce haber aumentado sus compras de manera online como consecuencia del aislamiento obligatorio, en general, no suelen adquirir alimentos saludables en línea con la misma intensidad que otras categorías como cuidado del hogar, indumentaria, higiene personal, artículos deportivos y electrodomésticos. Resulta interesante destacar que, la gran mayoría de los encuestados manifestó no encontrar en internet los productos que se ofrecen en las dietéticas tradicionales y aseguraron estar dispuestos a utilizar el canal digital en reemplazo de la tienda física si la situación se modifica.

El 41% de la muestra compra en dietéticas una vez al mes, el 36% una vez cada 15 días, mientras que el 23% de la muestra compra más de 1 vez por semana. Entre las principales motivaciones que llevan a los encuestados a comprar en dietéticas o almacenes naturales, se destaca que: los productos que se ofrecen son más saludables (88%), se exhiben productos que otros canales no se encuentran (85%), proporcionan mayor variedad de productos naturales que otros almacenes o supermercados (78%), se venden alimentos menos procesados (72%), hay opciones en línea con dietas alternativas (68%), son más ecológicas (42%), el trato de los asesores es más cercano (37%), apoyan el comercio local (11%), evitan el desperdicio de alimentos (9%), entre otras.

Los criterios que tienen en cuenta para decidir dónde comprar son: la calidad de la mercadería (80%), la atención al cliente (79%), precios competitivos (54%), y la variedad de categorías (50%). El 76% de la muestra asegura estar dispuesto a pagar más por un producto saludable en contraposición con uno industrializado y, de hecho, las cualidades que más buscan en los productos son: que no estén procesados (72%), que no contengan azúcares o edulcorantes (65%), que contengan un bajo contenido de sodio (31%), que sean bajos en calorías (26%), que sean apto veganos (16%) y sin TACC (14%).

El mayor porcentaje de la muestra estudiada no presenta ninguna enfermedad o alimentación alternativa (86%), lo que implica que la mayoría de las compras no están motivadas por dietas alimenticias ideológicas o patologías existentes. La categoría más consumida corresponde a los frutos secos (45%), seguido por los cereales (28%), semillas (9%), galletitas (8%) y chocolates (5%): categorías que están estrechamente vinculadas al consumo de snacks.

Entre las principales frustraciones a la hora de hacer las compras en dietéticas, se destacan: la pérdida de tiempo (68%), la escasa variedad de categorías (55%), el porfolio de productos acotado (41%), el asesoramiento recibido (41%), los precios elevados (36%), la rápida fecha de caducidad de alimentos (11%), entre otros.

El atractivo del segmento está relacionado a que seguirá creciendo a medida que continúe la concientización por la salud y el medioambiente, como también lo hará la categoría dentro del canal online. Se trata de un target de consumidores jóvenes y muy receptivos, absolutamente dispuestos y acostumbrados a adoptar soluciones alimentarias que combinan practicidad y comodidad en la compra. Aun así, será importante despertar la curiosidad del consumidor a través de publicidad y prensa, programas de incentivos, descuentos especiales que atraigan nuevos consumidores, premios a la compra repetida, sorpresas y premios en los envíos, entre otras estrategias para atraer y fidelizar clientes. Es el momento de aprovechar la ausencia de una propuesta similar para posicionar a Snacky como la primera tienda online de snacks saludables en Argentina.

Idea de Negocio

Además del e-commerce, las medidas de aislamiento alimentaron nuevas formas de comercialización online. Los negocios con modelos de suscripción de pago online no son una novedad, pero recientemente han tenido un auge considerable y se han transformado enormemente desde el ocio digital a negocios mucho más tradicionales. Netflix es la punta del iceberg, al igual que Spotify, Amazon Prime Video y Apple Music. Todos estos servicios conforman un pico de hielo que asoma, aunque, bajo la superficie y dormida aún, está la monstruosidad del potencial de las suscripciones (El País, 2021). Un modelo aplicable a casi todos los rubros y que ya se asienta en los productos más tradicionales. Incluso, en empresas que están lejos de tener el tamaño de los gigantes tecnológicos.

Desde quesos, vinos o libros a bolsones de frutas y verduras, ramos de flores frescas, panes de masa madre, cosmética sustentable y sanitarios de pasto natural para mascotas: en línea con el boom del mundo online, los servicios de venta por suscripción crecen en todo el mundo y se afianzan en el país, impulsados por la comodidad de contar con entregas regulares en la puerta de nuestra casa (La Nación, 2021). Pero ¿de qué se trata la propuesta? Consiste, básicamente, en una modalidad de venta online de bienes o servicios en la que, en lugar de realizar una compra puntual de un producto a través de Internet, el cliente opta por un servicio continuado en el tiempo con una periodicidad concreta.

Es decir, la metodología por suscripción aúna las ventajas del e-commerce tradicional y le suma su tinte propio: la conveniencia y la comodidad de recibir periódicamente, productos de consumo cotidiano, sin la necesidad de hacer una nueva compra cada mes o trimestre. Un método ideal para despreocuparse y sistematizar las tareas más tediosas.

Desde el lado de la empresa, las mayores ventajas que ofrece el modelo de suscripción están asociadas a la previsibilidad y la estabilidad. La modalidad permite estimar la cantidad de stock para cada período, predefinir la cantidad fija de entregas todos los meses y predecir los ingresos, como consecuencia de una facturación recurrente gracias a los pagos regulares de los usuarios.

La realidad es que la economía de suscripción estaba en aumento antes de la pandemia, aunque se espera que su alcance más amplio y profundo en casi todas las industrias persista, incluso después de que la situación sanitaria mejore. La firma de servicios financieros UBS predice que este tipo de economía crecerá a US \$1,5 billones para 2025, más del doble de los US \$650.000 millones que se estima que valen ahora (Apertura, 2022). Y, si bien a diferencia de lo que sucede en países más avanzados, la modalidad de alimentos por suscripción no termina de configurarse como algo masivo en nuestro país, Argentina cuenta con varios exponentes que, rápidamente, van sumando adeptos y creciendo en visibilidad.

Considerando, entonces, que la pandemia ha creado un entorno propicio para derribar las barreras de las compras online y ha fomentado una clara tendencia hacia la adopción de hábitos alimenticios saludables en contraste con el enorme vacío que dejan entrever los tradicionales canales de abastecimiento, sobre todo en lo que respecta al mundo de los snacks, propongo el desarrollo de un sitio de comercio electrónico que, bajo la modalidad de suscripción, ponga a disposición del usuario una oferta de colaciones ricas, variadas y nutritivas, que elimine intermediarios y promueva el crecimiento de pequeños y medianos productores de comida saludable.

El negocio de Snacky se basará en un sistema de suscripciones de cajas pre-armadas o customizables en su contenido y tamaño, con opciones que van desde cereales, frutos secos, alfajores, barras de cereal, galletas, chips, budines, frutas desecadas, panes, entre otros snacks variados y nutritivos. La propuesta está pensada para aquellos consumidores que persiguen la comodidad de recibir entregas regulares en la puerta de su casa: una forma práctica, a medida e incluso más económica de comprar lo que desean o necesitan. A diferencia del e-commerce tradicional, el cliente ingresa una sola vez a la página y se suscribe al servicio, que se repite todos los meses o semanas, a menos que se informe de un cambio.

II. La propuesta de valor

Value Proposition Canvas



Customer Jobs

La salud holística es un estado armónico de los componentes espiritual, psicológico, orgánico, social y energético del ser humano (Smuts, 1926): el anhelo máximo de este tipo de consumidores. Equilibrio es la palabra mandataria y todas las tareas que el cliente lleva adelante se realizan con el objetivo de verse más saludables, disfrutar, sentirse mejor, y descubrir la fuerza para encarar otros deseos postergados. Entre ellas, se destacan la actividad física, las reuniones con amigos, el descanso de calidad, la búsqueda del goce y el disfrute, el involucrarse y estar informado en términos de salud, la conciencia alimentaria y el respeto por el medio ambiente. Poniendo a la comida como aliada en la búsqueda del bienestar, los consumidores velan por un fácil acceso a productos naturales y una clara descripción de los ingredientes que consumen. Tal como se expresan en el mapa de empatía y el arquetipo de persona del anexo 3, para ellos no es tan fácil conseguir algunos de los alimentos que sugieren los expertos en nutrición y, en general, recorren más de un punto de venta para encontrar los ingredientes que se incluyen en los platos que quieren preparar. Los consumidores abocan sus esfuerzos en aprender a comer de manera saludable y darle al cuerpo los nutrientes que necesita, aunque muchas veces la interpretación de las etiquetas de los productos más convencionales es altamente compleja. La valoración del desarrollo

sustentable es otra de las exigencias de los usuarios y un pilar esencial en todo el proceso productivo, que en general no se cumple. Se trata de un usuario en transformación, un consumidor más consciente que está comenzando a cambiar sus hábitos y criterios de compra apostando por la calidad, buscando minimizar los residuos que genera, demandando transparencia y trazabilidad.

Pains

Los clientes, conscientes de la importancia del cuidado personal y del medio ambiente, están buscando una nueva forma de relacionarse con la comida. La mayoría de las propuestas que se ofrecen en los canales tradicionales de abastecimiento atentan contra la salud por sus altos contenidos de azúcares, sodio, calorías, conservantes, edulcorantes, ingredientes industriales, entre otros. Las propuestas de las marcas más conocidas y renombradas, los alejan de la idea de poner en práctica una relación más respetuosa y empática con el planeta por lo que, los consumidores, han tenido que rebuscárselas para encontrar alternativas o sustitutos en canales de distribución más transparentes, trazables y honestos: dietéticas, mercados/ferias itinerantes, carnicerías, fruterías y verdulerías, productores directos, etc. Incluye a los consumidores están demandando practicidad y accesibilidad a nuevos alimentos, con nuevos contenidos, nuevas formas de empaquetarlos, nuevas formas de comprarlos y de recibirlos en sus casas.

Pain Relievers

El hecho de no poder resolver las compras en un solo lugar, el encontrarse con una variedad limitada de alternativas saludables en los puntos de ventas, la carencia de información nutricional, el dinero mal gastado y el gasto de tiempo en búsqueda de sustitutos, aumentan exponencialmente los niveles de intolerancia y malestar de los consumidores. Snacky resuelve todos estos puntos y les proporciona a los clientes diversas herramientas para que sus proyectos de aprendizaje respecto de cómo llevar una alimentación sean más ágiles, más accesibles y con menos distractores. La irritabilidad e incertidumbre afloran cuando los usuarios no logran encontrar la información que quieren incorporar y, por consiguiente, no alcanzan su objetivo de aprendizaje ni tampoco el deseo de comer mejor. Incluso, el exceso de datos, muchas veces contrapuestos, entorpece la búsqueda y dan por vencido a los usuarios. Estas situaciones que contribuyen con aumento del estrés y la falta de disfrute de los pequeños momentos de la vida se eliminan gracias a los beneficios de la plataforma y, como consecuencia el usuario logra descansar en la tranquilidad de que Snacky hará el trabajo duro por ellos.

Gains

Los clientes podrán aplicar su conciencia alimentaria y ecológica de una manera comprometida, al tiempo que lograrán desligarse de la rutinaria y pesada tarea de hacer la compra de colaciones saludables, claves en una dieta variada y nutritiva. La pérdida de tiempo, la falta de información, el aburrimiento frente a las mismas propuestas, la desconfianza de los ingredientes y la impotencia de contaminar el planeta ya no serán barreras con las que el consumidor tendrá que lidiar. Como consecuencia de la cautelosa preselección de productos, el consumidor podrá resolver su compra con la mayor practicidad y acompañamiento y el menor roce posible, colaborando con pequeños y medianos productores de diferentes rincones del país y con la seguridad de que está cuidando al medio ambiente. El tiempo ahorrado, la practicidad de la compra y las facilidades de pago, serán los principales valores añadidos que los consumidores podrán reconocer.

Gain Creators

Gracias a la propuesta de Snacky, los consumidores contarán con la posibilidad de acceder a un variado portafolio de snacks saludables, coherentes con cualquier plan de alimentación equilibrado y segmentados en función de diversos objetivos nutricionales. De la mano de la metodología por suscripción, la conveniencia y la comodidad de recibir periódicamente los productos en el domicilio, evitando la frustración de no encontrar lo que se busca o la escasa variedad, entran en juego. El ahorro del tiempo en el proceso de compra es un factor clave, al igual que la optimización de las tareas y decisiones operativas en la rutina de los consumidores. Snacky resolverá los inconvenientes de la falta de información, publicando imágenes de calidad, títulos completos y fichas técnicas con la mayor cantidad de atributos posibles.

Product/Service

Corresponde a un sistema de suscripciones de cajas pre-armadas o customizables en su contenido y tamaño, con opciones de Snacks que van desde cereales, frutos secos, alfajores, barras de cereal, galletas, chips, budines, frutas desecadas, panes, entre otras colaciones variadas y nutritivos. El usuario ingresa a la página web, completa una guía nutricional en la que se le consulta por sus objetivos, estilo de vida, actividad física, sus preferencias, restricciones y demás y, en función del tipo de perfil relevado se le sugiere una de las tres opciones de cajas saludables pre-armadas que ofrece la plataforma. El usuario elige la caja, teniendo posibilidad de personalizarla quitando o agregando cantidades y procede a seleccionar el plan de suscripción de su preferencia, en función de los descuentos o

beneficios otorgados y los diversos plazos de reposición ofrecidos (ver Customer Journey en anexo 4). Snacky buscará desarrollarse bajo un modelo con membresías accesibles para que los usuarios puedan adquirir los productos entre un 10% y un 20% más baratos que en las dietéticas o almacenes tradicionales, con un precio altamente competitivo y cercano al mayorista.

Las opciones de cajas estarán claramente segmentadas en función de un objetivo puntual que responderá a la necesidad específica de cada usuario: la Deportiva, que incluye snacks altos en hidratos de carbono, proteínas y grasas saludables, para aportar al organismo la energía que necesita en cada entrenamiento; la caja *Rica y Sana*, pensada para todos aquellos quieren darse un gusto sin resignar calidad y, por último, la caja *Porción Justa* que incluye snacks nutritivos de menos de 80 calorías, ideales para acompañar a los usuarios en la búsqueda de su mejor versión (ver mockups en anexo 5). Para los que se cuidan, para los que entrenan, para los que quieren darse un gusto o para los que quieren evitar largas filas en supermercados o dietéticas: para todos y cada uno, Snacky.

La propuesta velará por que la gran mayoría de los productos incluidos en sus cajas, independientemente de su funcionalidad, provengan de pequeños y medianos productores que trabajan sin agregados de agroquímicos o conservantes sintéticos, para colaborar con el comercio justo y responsable. Esta forma de trabajar permitirá asegurarse de que toda la cadena productiva respete el medio ambiente y el entorno social: apostando por la transparencia; estableciendo relaciones comerciales justas que promuevan el respeto y la protección de los derechos de las personas, las culturas y las identidades tradicionales; fomentando el respeto al medio ambiente; fortaleciendo el compromiso con la igualdad de género y potenciando el establecimiento de condiciones laborales saludables.

Conscientes de la creciente demanda de los consumidores por los productos sustentables, Snacky se compromete a tener en cuenta los principios del ecodiseño durante el proceso de producción de sus envases, con el fin de disminuir el impacto ambiental durante el ciclo de vida de sus productos. Este compromiso es solo la punta del iceberg del nuevo modelo económico que impulsará el proyecto, basado en la economía circular: reducir, reutilizar, reemplazar, renovar y reciclar.

Modelo de Negocio

Snacky será una empresa prestadora de servicios que funda sus bases en la idea de facilitarle, a los usuarios, el proceso de compra de snacks saludables y devolverles el tiempo perdido en largas filas o extensos recorridos al almacén. Gracias a la metodología de suscripción, el cliente recibirá de manera recurrente una gran variedad de colaciones específicamente seleccionadas que lo ayudarán a alcanzar sus objetivos nutricionales y mantener una dieta equilibrada y la certeza de que los productos que tiene a su disposición están elaborados con ingredientes naturales. La conveniencia, la transparencia y la comodidad de recibir periódicamente los snacks a domicilio, sin la necesidad de tener que ocuparse de hacer una nueva compra cada mes, resulta un método ideal para despreocuparse y sistematizar las tareas más tediosas. Los envases biodegradables que se manipularán también estarán fabricados con materiales totalmente naturales, y colaborarán a aliviar los problemas a largo plazo que presenta el uso excesivo de plástico.

Una propuesta innovadora

En la actualidad, los clientes buscan obtener un amplio y variado portafolio de productos y servicios de manera inmediata, eficiente y segura, sin salir de casa y con flexibles formas de pago. La propuesta está vinculada a la “Era de la Inteligencia Conectada”, que se enmarca en el uso masivo de internet en la vida cotidiana, el cual ha transformado el comportamiento de consumo de las personas y ha empezado a afectar de manera sustancial los modelos de negocio de las empresas tradicionales a través del modelo de suscripción.

Snacky es una propuesta original, práctica y diferente que desea crear relaciones a largo plazo con sus clientes. Para lograrlo, se ha sustentado bajo la estrategia de la “Economía de la Membresía”, cuyo objetivo es transformar a un cliente ocasional en miembro a pesar de que ello requiere exhaustivos análisis de los patrones de compras de cada individuo y de un profundo entendimiento de las necesidades de los usuarios para crear ofertas de valor y asegurar ventas constantes (Open Intl, 2021). De esta forma, SnackY le acercará a sus clientes una solución para resolver las compras recurrentes de snacks saludables, ya sean por necesidad o por gusto. Los suscriptores, precavidos, jamás quedarán desprovistos de estos productos y, en una simple transacción, podrán invertir un presupuesto mensual para pagar por la conveniencia de contar con un suministro de tentempiés originales, ricos, nutritivos y esenciales para acompañar su vida equilibrada, de forma ininterrumpida.

En el modelo de Snacky, hay factores clave que determinarán el éxito y crearán ventajas frente a otros proveedores, como: el empaque, el precio, los tiempos de entrega, la variedad y diferenciación de productos, la alta capacidad de respuesta, relacionamiento personalizado y la experiencia mejorada del cliente. Puntos del modelo que se complementarán con la oferta de múltiples formas de pago, basados en principios de largo plazo y recurrencia.

Está claro que las ventas bajo esta modalidad ofrecerán múltiples beneficios tanto para Snacky, como para el consumidor. La empresa obtendrá ventajas relacionadas a ventas e ingresos periódicos y predecibles, acceso a un nuevo segmento de consumidores, vínculos cercanos que estrechan la relación con sus clientes al adquirir información de sus hábitos de consumo e información vital para la planificación de estrategias comerciales ajustadas a las necesidades y gustos de sus usuarios. Por otra parte, los suscriptores encontrarán beneficios en obtener productos en línea, segmentados y seleccionados especialmente por nutricionistas según su funcionalidad, composición nutricional y aporte calórico, acceso a una amplia variedad de alternativas de snacks dulces y salados, múltiples opciones de pago, entregas predefinidas, posibilidad de modificar o pausar el plan sin penalizaciones, reducción de la compra de productos inutilizados y disminución de la responsabilidad de ocuparse de resolver sus colaciones.

En Argentina, hoy en día, el mercado de Snacks saludables online es incipiente, pero cuenta con actores que han logrado sacar provecho de las marcadas tendencias que el presente trabajo ha abordado. Aun así, ninguno de los competidores directos de Snacky ofrece la modalidad de suscripción ni pone a disposición del usuario un concepto claro que justifique la composición de las cajas que se ofrecen en sus sitios web. Los productos que estas empresas ofrecen en boxes son elegidos al azar y no respetan un criterio de selección claro. Si bien algunas de las alternativas son fuertes en cuanto a variedad y diferenciación de productos, ninguna se destaca por ser más económica que comprar los artículos por separado.

Snacky se enfocará especialmente en generar una relación única que posicionará al consumidor en el centro de la estrategia, más que ejecutar transacciones. Estas relaciones se apoyarán en una oferta variable y flexible, transparencia de producto, atención al cliente cuidada y una ejecución impecable.

III. Product Market Fit & Tamaño de la oportunidad

Demanda potencial y masa crítica

Para lograr hacer una estimación del Total Addressable Market se tomó en cuenta el estudio de la consultora Voices! Research & Consultancy que, en el año 2019, reveló que el 31% de los mayores de 16 años de todo el país ya era comprador regular de dietéticas y almacenes orgánicos o naturistas.

Dado que el último *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas* fue elaborado en 2010, para estimar la población argentina actual, se utilizaron las proyecciones y estimaciones oficiales elaboradas por el *Instituto nacional de estadísticas y Censos del INDEC* que, para el 1 de Julio de 2022, devolvieron un total de 46.234.830 habitantes a nivel nacional. Considerando que, según el mismo Instituto, el 76% de los argentinos de hoy en día son mayores de 16 años y solo un 31% de ese grupo es comprador regular de dietéticas, el universo asumido para el cálculo del TAM asciende a 10.891.194 personas.

Teniendo en cuenta el precio promedio de las cajas propuestas por Snacky junto con el detalle del gasto promedio mensual en dietéticas provisto por el mismo estudio de Voices! (2021), “Los argentinos y las dietéticas 2021”, se definió que el ticket promedio de Snacky rondará los \$3024. A su vez, proyectando que cada cliente tendrá un período de permanencia de nueve meses en la plataforma, el total de ingresos anuales a total mercado esperado resulta en \$296.422.488.619.

A partir de esta información, se procedió a dimensionar el volumen máximo de ingresos al que Snacky podría arribar en función del tamaño del mercado al que podría servir. Para el cálculo del Serviceable Available Market, y como parte del plan regional de lanzamiento se contempló, únicamente, la cantidad de residentes de la Capital Federal: utilizando las proyecciones oficiales elaboradas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires bajo la responsabilidad del Ministerio de Economía y Finanzas, para el año 2022 se evidencia una población estimada de 3.081.550 habitantes.

El siguiente paso del análisis consistió en segmentar a los ciudadanos por rango etario para distinguir a los 2.484.156 porteños mayores de 16 años. En función de ello y, asumiendo el porcentaje de consumidores de productos naturales provisto por Voices! (2021), se determinó que el universo de compradores en Capital Federal involucra a 770088 ciudadanos.

Considerando los \$3024 pesos de ticket promedio y una permanencia de suscripción de 9 meses, el resultado del SAM se estima en \$20.959.272.980

Finalmente, gracias a los datos provistos por las proyecciones oficiales y con la intención de estimar Serviceable Obtainable Market, se procedió a aplicar un porcentaje del 37,5% sobre la población total de Capital Federal, para obtener el número de habitantes de entre 18 y 40 años de edad, coincidentes con el rango etario del target objetivo de Snacky.

En línea con el 31% de individuos mayores de edad que se presentan como compradores regulares de dietéticas, sobre un total de 932.452 porteños que resultaron tener entre 18 y 40 años, se llegó a la conclusión de que el universo involucraría unos 289.060 individuos. En función de ello, la ambición de Snacky será perseguir el 1% de dicho mercado para poder cerrar su tercer año de vida, con un total de 2891 suscripciones mensuales y un volumen de ingresos anual de \$78.672.627 (0,4% del SAM), en consecuencia.

Mínimum Viable Product

Una vez realizadas las entrevistas, y tras validar el perfil del cliente y confirmar sus inquietudes reales, se procedió a ajustar la propuesta de valor y a verificar si el prototipo de Snacky resolvía las inquietudes de potenciales clientes para comprobar su interés por el mismo.

Las pruebas de usuario consistieron, básicamente, en presentarle un ejemplo de página web al cliente y observar el comportamiento con la versión de prueba, tomando notas de aprendizajes con respecto a la usabilidad y entendimiento del producto/servicio (ver anexo 6). Se trató, básicamente, de un proceso iterativo de generación de ideas, pruebas A/B para verificar hipótesis, recolección de datos y ajustes en la landing como consecuencia de minuciosas entrevistas offline con clientes.

El proceso fue repetido tres veces en función de la retroalimentación de los usuarios: lo importante era comprender que si el producto resolvía una necesidad real. En definitiva, el uso del Mínimum Viable Product (MVP) nos permitiría alcanzar la gran visión en pequeños pasos.

Si bien el objetivo principal del testeó consistió en el desarrollo de la landing page piloto, que debía ser capaz de ofrecer y reflejar los mismos valores que el producto ya terminado, también se procedió a representar físicamente las diversas opciones de cajas, con distintas propuestas de snacks en su interior. Este proceso le permitió a los entrevistados concretar los detalles de la morfología final del servicio y contar con opciones tangibles que reflejaran

varias de las características del producto final: en varios modelos presentados, la secuencia “crear – testear – aprender” nos permitió poner en valor el fracaso como fuente de conocimiento y como palanca de cambio para ajustar aún más nuestra propuesta final.

Gracias al proceso de MVP, se logró validar la propuesta del proyecto en seis importantes dimensiones: *Diseño*, el producto mínimo viable aseguró un diseño adecuado y alcanzó una experiencia que satisfizo y agradó al usuario en términos de aspecto visual y de interacción. *Usabilidad*: contaba con el valor suficiente para que los consumidores estuvieran dispuestos a usar la plataforma y comprar los snacks. Básicamente, resultó práctico y útil para su público objetivo; *Fiabilidad*, los early adopters manifestaron haber confiado plenamente en la solución y reconocieron que la coherencia en los valores perseguidos por Snacky velarán por su buena reputación, independientemente del tiempo que lleve en el mercado; *Funcionalidad*, el análisis del comportamiento de navegación reflejó que la landing cuenta con las funciones necesarias para responder a las conductas que suelen tener los usuarios dentro de la web y validó la arquitectura de la información; *Viabilidad*, los usuarios manifestaron estar dispuestos a pagar por el producto y estar conformes con los precios de los diversos planes de suscripción ofrecidos y *Factibilidad*, la solución es legal y físicamente posible de construir y entregar al consumidor con los recursos, tecnologías y contexto disponible.

Cabe resaltar que, en el caso de Snacky, al tratarse de un proyecto tecnológico, es importante contemplar que no todo el segmento definido adoptará de forma inmediata la propuesta disruptiva de suscripción digital, a pesar de sus claros beneficios. Por el contrario, los usuarios se irán involucrando y familiarizando gradualmente con la plataforma, dando lugar a una curva de adopción. Everett Rogers, en su obra fundacional “Diffusion of Innovations” (1962) clasifica a los usuarios en una serie de perfiles psicográficos en función de una variable principal: su respuesta a la discontinuidad y su propensión a adoptar la innovación. El autor, asignó a estas categorías de usuarios los nombres ya clásicos de Innovators, Early Adopters, Early Majority, Late Majority y Laggards, ordenados de mayor a menor disposición a aceptar la innovación (Ver análisis de perfiles en anexo 7).

IV. La industria, el contexto y la competencia

Industria

El negocio de Snacky está diagramado para ser implementado en el mercado argentino, pensando en el territorio como país de lanzamiento y de validación de propuesta de valor. Aun así, la estrategia regional de entrada consistirá en tres etapas diferenciadas: una primera que apuntará a la Capital Federal, una segunda que abarca a toda la Provincia de Buenos Aires y, la última, que llevará a Snacky al resto del país.

A su vez, la visión a largo plazo del negocio propuesto también contempla tres fases en función del tipo del cliente al que estará dirigida la propuesta. Desde su origen, Snacky fue ideada para apoyarse en un modelo de negocio B2C, ofreciendo sus cajas para consumo personal, pero, una vez afianzado el modelo a consumidor final y habiendo barrido todo el territorio nacional proyectado en la tercera etapa de distribución, se evaluará la posibilidad de ofrecer el servicio de snacks saludables a espacios de coworking. Por último, con mayor capacidad de producción, distribución y con mayor brand awareness se comenzará la fase final: la búsqueda activa de grandes empresas como clientes.

En lo que respecta a la modalidad de compra-venta, tal como se detalló anteriormente, el mercado argentino duplicó la facturación total del comercio electrónico durante el 2021, después del pico de crecimiento alcanzado en el 2020, y figura entre los cinco mercados con mayor potencial de crecimiento hacia el 2025, de acuerdo a estudios privados. Sin ir más lejos, el último reporte de la Cámara de Comercio Electrónico en Argentina (2021) indicó que el mercado local "duplicó su facturación" después haber tenido el salto en cantidad de operaciones y de nuevos compradores electrónicos en el primer año de pandemia.

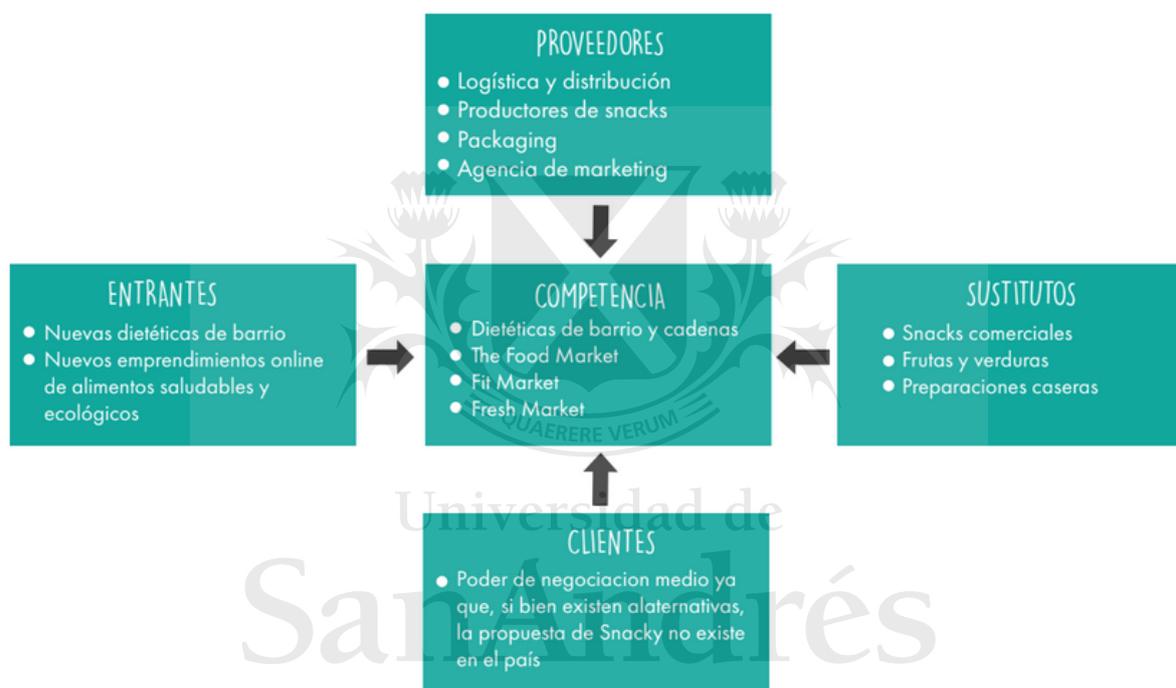
De acuerdo al estudio de eMarketer Insider Intelligence (2022), el sector e-commerce de alimentación es una de las tendencias del 2022. Pese a que en un primer momento la adaptación al canal online se impuso por necesidad, son muchos los argentinos que han adoptado esta modalidad para llenar sus alacenas. El e-commerce suma cada vez más adeptos y se encuentra con consumidores cada vez más exigentes y polarizados, que demandan productos saludables, sustentables y de proximidad en tiempos de entrega programados.

Dado que las ventas por suscripción y el comercio electrónico se han convertido en los principales impulsores del crecimiento del mercado de alimentación en Argentina y que se

evidencia una tendencia en auge sobre el buen comer y el cuidado de la salud, Snacky se presenta como un modelo de negocio con un enorme potencial. Teniendo en cuenta la investigación de tendencias y oportunidades, y por razones relativas a la practicidad del armado del plan de negocios, se efectuará un análisis enfocado, principalmente, en la primera fase del negocio propuesto

Cinco Fuerzas de Porter

Como metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas de la industria, se procedió a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979):



Competencia en el mercado: rivalidad entre las empresas

La pandemia disparó un boom de aperturas de dietéticas, los viejos locales se reinventaron y cobraron más fuerza durante la pandemia. Es que, a pesar de las complicaciones que generaron las medidas de aislamiento por Covid, las principales cadenas abrieron decenas de nuevas sucursales y finalizaron los últimos dos años con números muy positivos.

"Hace 35 años que estamos en el negocio. En los últimos cinco, evidenciamos un fuerte crecimiento. Pero el año pasado se generó un verdadero boom para nuestro sector", explica Norman Schramm, dueño de la cadena Grandiet, que cuenta con 180 locales y tiene presencia en 20 provincias (Cronista, 2021). "Algunos de nuestros negocios, ubicados en Microcentro o en los shoppings, tuvieron que cerrar por la pandemia. Pero, en total, seis

comercios bajaron sus persianas y tuvimos 20 aperturas. El saldo es más que positivo", remarca.

Las principales cadenas inauguraron, en promedio, unas 20 franquicias cada una durante el año el 2021 y proyectan más aperturas este año: "Mucho tiene que ver el cambio de consumo de la gente, que, ya sea por estética o por salud, empezaron a comer más saludable y, por consiguiente, afloraron los negocios de las dietéticas. En particular, las que se desarrollaron como franquicias adquirieron un valor más importante por las ventajas de la economía de escala, el mix de productos y la reconversión atrayente que impusieron a sus puntos de ventas", explica Carlos Canudas, director de Estudio Canudas, consultora especializada en franquicias (Cronista, 2021)

El mercado de productos saludables evidenció, en los últimos años, un aumento tal en su demanda, que el típico local oculto y enfocado en un público fiel pero reducido, se vio obligado a reinventarse. Hoy en día, las dietéticas no solo dejaron de ser un lugar donde comprar ciertos alimentos para personas con condiciones de salud especiales y se convirtieron en una suerte de nuevo minimarket que atraviesa distintos rubros y abastece a un público infinitamente más amplio, sino también renovaron su propuesta de valor brindando una nueva experiencia de consumo omnicanal, impulsado por las tecnologías digitales.

A pesar de semejante evolución y transformación, el mensaje que las vincula con lo saludable se mantiene intacto y además lograron asociarse estrechamente con el mundo de la sustentabilidad. Es que, los cambios de hábitos saludables muchas veces vienen acompañados por una conducta que promueve el cuidado del ambiente, y por ello, son muchos los clientes que compran alimentos que se venden a granel para evitar la generación de desperdicios que afectan la salud del planeta. Y entre los consumidores, el consenso es rotundo: la dietética tiene algo de realidad que el supermercado te oculta (La Nación, 2019).

Según el estudio de Voices! (2020), las dietéticas de barrio son las preferidas de los consumidores, seguidas por las cadenas como Tomy, New Garden y Grandiet. La tendencia hacia una alimentación sana, las dietas vegetarianas, el gusto por comprar a pequeños productores y el auge de lo casero, son algunos de los factores que las han llevado al éxito.

Nuevos competidores: amenaza de nuevos ingresos al sector

Por lo expresado en el ítem anterior, es probable que la apertura de dietéticas continúe dando lugar a nuevos puntos de venta que pisen fuerte en el mundo de la alimentación saludable durante los próximos años. El aumento del consumo de las familias y la creciente orientación de la demanda hacia productos con efectos beneficiosos para la salud seguirá

consolidándose cada vez más en los hábitos de consumo de la sociedad y, junto con un mejor desarrollo y posicionamiento de los canales de venta, potenciarán el esplendor del mercado de alimentos saludables.

De acuerdo con un relevamiento de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), el 65% de las franquicias realizó nuevas aperturas en la primera mitad del 2021 (Diario Infobae, 2021). Esto deja un saldo positivo de casi 2200 puntos de venta nuevos proyectados a nivel nacional por lo que, siguiendo esta tendencia, deberíamos esperar seguir viendo cómo se expanden las más importantes y reconocidas cadenas a lo largo del país: Grandiet, Vitalcer, New Garden, Dietéticas Tomy, Sabores sin T.A.C.C o Natural Shanti.

Pero por sobre la amenaza de nuevos ingresos a la industria, debemos remarcar el optimismo que se genera en este sector que experimenta una transformación cualitativa hacia la profesionalización y la digitalización. No solo se trata de nuevos posibles competidores, sino de la evolución que prometen atravesar los contrincantes actuales: en muchos casos, se evidencia el afán por integrar las dimensiones del mundo online y el offline. En este nuevo contexto, donde las necesidades de compra de los usuarios han cambiado, muchos retailers han evidenciado la necesidad de optimizar las gestiones con los clientes, los productos y las ventas. Como consecuencia, hay un gran número de dietéticas, incluidas las pequeñas de barrio, que han ingresado al mundo digital porque saben que los consumidores reclaman una experiencia de compra más ágil, práctica y transparente. Y, en este sentido, la amenaza más grande es que el comercio electrónico tanto transaccional como conversacional permiten que una empresa llegue a nuevas demandas del mercado al expandir sus límites geográficos. De hecho, la modalidad de delivery y servicio take away, que eran impensadas para este tipo de productos, ya son parte de la escena cotidiana.

Sustitutos: amenaza de productos sustitutos

Acorralados en el cuadrante de alimentos poco beneficiosos y con el objetivo de responder a la demanda de los consumidores por productos más saludables, grandes empresas de consumo masivo están emprendiendo cambios en sus modos de elaboración y, sobre todo, en sus discursos. Y, dado que a medida que los gustos de los consumidores cambian y los consumidores se preocupan más por la salud, las marcas necesitan pensar en respuestas innovadoras para animar a más compradores a elegir las.

En consecuencia, en el mercado, aparecen alternativas de marcas con enormes inversiones en marketing que se presentan como saludables, pero no lo son en su totalidad. Se trata, en muchos casos, de paquetes que llevan impresa la leyenda “x calorías” por porción, “0%

grasas”, “libre de gluten” y que, aunque alivian nuestra conciencia culpable, están sobre procesados, carecen de nutrientes, contienen exceso de azúcares o edulcorantes, sal y grasas trans, además de colorantes y conservantes.

Un ejemplo claro son las barritas de cereal que se ofrecen en la gran mayoría de los kioscos y no siempre merecen la imagen de snack saludable que han obtenido. Los seguidores de la fibra y las proteínas las adoran, aunque, sin embargo, suelen estar cargadas de grandes cantidades de fructosa, azúcar, grasas saturadas e ingredientes sintéticos que en lugar de mantenernos en forma pueden atacar directamente a la salud.

La licenciada en nutrición Viviana Wons y la Dra. Laura Balestra, especialista en nutrición y endocrinología, coinciden en este sentido: “Los alfajores de arroz tienen tres veces más grasas que un snack considerado saludable. Veinte bizcochos de arroz contienen seis veces más sodio y casi el doble de hidratos de carbono y grasas que lo aconsejable. Las galletas de avena y pasas (y todas sus variedades) tienen tres veces más grasas, el doble de hidratos de carbono y de sodio, además de un 65% más de calorías que lo considerado saludable. Las galletas integrales con semillas tienen tres veces más sodio y más del doble de grasas que lo recomendable, calculado en una porción de seis unidades” (La Nación, 2017)

En este sentido, la consciencia y el conocimiento por parte de los consumidores respecto de cuáles son los alimentos saludables y cuáles únicamente aparentan serlo, será un gran desafío para el proyecto. Sobre todo, teniendo en cuenta las enormes inversiones publicitarias que realizan las grandes compañías para posicionar a dichos productos en el segmento saludable.

Clientes: Poder de negociación de compradores

Si consideramos el auge de los almacenes de alimentos beneficiosos para la salud que se detallaron anteriormente, el poder de negociación de los consumidores es fuerte. Sobre todo, porque se evidencia una oferta creciente de propuestas alimentarias alternativas, como respuesta a la altísima demanda de alimentos saludables y sustentables en el mercado. Es decir, hay una gran cantidad de competidores incipientes en la misma industria y, por tal razón, el cliente tiene fácil acceso y disponibilidad a este tipo de productos.

Ahora bien, Snacky será una empresa que buscará entregar un mejor producto, un mejor servicio y precio. Su propuesta de valor diferenciada, apoyada enteramente en el mundo digital, nada tiene que ver con el servicio que ofrece un local dietético tradicional. Con lo cual, una vez que el cliente interiorice el beneficio añadido del proyecto, le será difícil encontrar

una alternativa para reemplazar la experiencia y, su poder de negociación se debilitará muchísimo.

No existe en la industria una propuesta como la que defiende Snacky. No hay en Argentina, una compañía que haya puesto énfasis en la creación de experiencias de compra digital de snacks, que capitalicen el nuevo y marcado estilo de vida de los consumidores. De esta forma, el mundo de las colaciones de la mano del presente proyecto puede sumarse a la tendencia global, aprovechando la inmensa oportunidad que ofrecen mercados emergentes como el nuestro.

Proveedores: poder de negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es, en su gran mayoría, bajo. Se trata, principalmente, de pequeños fabricantes de productos artesanales que tienen enormes dificultades para llegar a las estanterías de las grandes cadenas de distribución, sobre todo, por la falta de una buena espalda financiera. Las condiciones de trabajo, la productividad que conduce a la generación de ingresos bajos, el nivel de informalidad de sus actividades, y los enormes costos de logística y distribución, son factores adicionales que dificultan aún más la labor de estas Pymes.

Argentina se encuentra inmersa en un modelo de negocios en donde el productor es quien corre los mayores riesgos, invierte más dinero, tiene más trabajo y es, en definitiva, el que menor ganancias recibe por su esfuerzo. Existe una cadena infinita de intermediarios que agregan costos, pero no valor, que terminan encareciendo los productos en los puntos de venta. Snacky, se propone acortar la cadena de intermediarios, dando lugar a un comercio más justo donde los consumidores puedan adquirir productos de calidad, a un precio más competitivo, y donde los productores puedan tener mayor visibilidad y mejores márgenes. Se trata, básicamente, de hacer hincapié en la equidad entre los comerciantes y los consumidores con énfasis en la calidad antes que en la cantidad y el precio.

De todos modos, consideramos que al principio puede desencadenarse cierta resistencia al mundo digital por parte de los productores, acostumbrados a vender en ferias y otros establecimientos físicos. En general, estos pequeños proveedores carecen de las competencias laborales y los recursos necesarios para aprovechar la oportunidad de beneficiarse de las nuevas tecnologías.

Es difícil imaginar un modelo de negocios que sea viable, escalable y de buenos retornos pero que al mismo tiempo sea respetuoso del medio ambiente, el comercio justo, de los pequeños y medianos productores como así también de los consumidores, pero no es un reto

imposible. Cada vez, y con mayor frecuencia, afloran nombres de empresas que se animan a competir contra los grandes jugadores de la industria e irrumpir en el mercado con productos distintivos: hay lugar en el mercado, independientemente del tamaño de la empresa que esté detrás (Mercado, 2015).

Contexto

Para el presente apartado, y como instrumento de planificación estratégica, se utilizó el análisis PESTEL (Fahey, L. y Narayanan, V. K., 1968) con el propósito de analizar e identificar las fuerzas que, a nivel macroeconómico, podrían tener impacto en la organización.

Entorno Político

El contexto político argentino es vacilante, inseguro e incierto. "En el país, la política se ha convertido en un ejercicio de antagonismo que impide cualquier solución y agrava, en cambio, los problemas más dolorosos del país. Se ha acentuado una dinámica de enfrentamientos que estigmatiza la vocación por alcanzar acuerdos, desconfía de cualquier negociación y ubica el diálogo y la búsqueda de consensos en el plano de las debilidades y no de las fortalezas políticas" (La Nación, 2021).

Las ideologías existen y también las polarizaciones ideológicas, y en ellas anidan distintos marcos narrativos y visiones de la sociedad que tarde o temprano se van agrupando y formando grandes bloques que clasifican a la política: del centro a la derecha y del centro a la izquierda. De todos modos, mientras los problemas se agudizan, los líderes solo terminan hablando para su propio bando: "apelan a una suerte de discurso emocional, que busca reafirmar posiciones y reforzar fidelidades, sin hacer ningún esfuerzo por incorporar matices, asimilar posiciones más flexibles y comprender al que no forma parte de su audiencia cautiva" (La Nación, 2021). En esa cultura política, unos u otros acceden al poder, pero chocan con la imposibilidad de construir, desde allí, soluciones de largo plazo. El poder abandona, entonces, su facultad transformadora y queda atrapado en la atmósfera de la intransigencia e impotencia.

El problema está lejos de tener que ver con la existencia de dos grandes bloques ideológicos, sino en que ninguno es capaz de reconocerse mutuamente y definir reglas del juego en las que competir y turnarse en el poder. Y, esta retórica constante de destruir al enemigo que ambos sectores de la grieta emplean, termina destruyendo las posibilidades de convivencia democrática.

Es un hecho: los cambios bruscos de política o gestión pueden impactar en nuestro proyecto. No es casual que la espiral de inflación y depreciación del país, junto con la innumerable cantidad de impuestos y regulaciones vigentes, hayan suscitado la fuga de inversionistas y emprendedores del ámbito económico nacional. No obstante, Snacky se apoya en los grandes motivos de esperanza que propone el comercio electrónico, que creció en un 124% en facturación durante el 2021, según el último reporte de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2021).

Entorno Económico

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. Y, tal como indica el informe Santander Trade Markets (2021), elaborado por el Banco Santander, desde 1950, el país ha pasado el 33% del tiempo en recesión.

La inflación estructuralmente alta aumentó en 2021 y alcanzó un estimado del 52,1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2021), aunque la historia económica del país no es ajena a los valores de doble dígito ya que con frecuencia el contexto económico suele intercambiar fenómenos de hiperinflación, recesión y estanflación permanentes que golpean con fuerza al consumo. Como resultado, los costos que aumentan en promedio un 1% cada semana, pulverizan los ingresos de los argentinos disparando y fomentando la pobreza, que hoy alcanza a entre el 42% y la mitad de la población, según diversas cifras oficiales (BBC NEWS, 2021).

Sin embargo, “la clase media argentina, que comprende casi a la restante mitad, es profundamente aspiracional, aguda, crítica, demandante, a veces ambigua, trabajadora y un poco *bon vivant*. Cada uno a su modo y de acuerdo con sus posibilidades busca disfrutar de lo que se ganó sobre la base de su esfuerzo” (WEB Retail, 2020). Producto de ello, a pesar de que la demanda de bienes y servicios por parte de los sectores medios y bajos refleja una tendencia a la baja en el 2021, en los segmentos con un mayor poder adquisitivo la compra de productos que responden al cuidado personal, el bienestar, y el placer ascienden, en promedio, un 20%.

Frente a un escenario tan complejo e inestable, establecer y mantener un programa de membresía podrá convertirse en un desafío difícil de abordar. Sin ser ajenos al contexto, y entendiendo que todas las crisis económicas tienen incidencia inmediata y directa sobre el consumo, y aún con más rigor en lo que respecta a economías de suscripción, Snacky buscará desarrollarse bajo un modelo con membresías accesibles para que los usuarios

puedan adquirir los productos entre un 10% y un 20% más baratos, a un precio altamente competitivo y más cercano al mayorista.

Entorno Social

A pesar del contexto económico recesivo y adverso para un proyecto de alimentos saludables que no se encuentran dentro de la canasta básica argentina, existen factores de cisivos para los consumidores con mayor poder adquisitivo, que posicionarán la propuesta de Snacky como una herramienta clave para el cuidado de la salud personal y familiar, preventiva de potenciales enfermedades. La revolución de la alimentación y la relevancia en aumento del rol de las comidas como aliadas en la promoción de beneficios para la salud, tanto en la prevención como en el tratamiento de ciertas afecciones, son las claves para el desarrollo del proyecto.

De acuerdo con un estudio elaborado por Youniversal, y analizado por Infobae, la crisis sanitaria por el coronavirus modificó a la fuerza distintas tradiciones de consumo. Hoy en día, “los consumidores toman decisiones de compra que tomen en cuenta no solo la salud física, sino también el bienestar emocional y anímico. En este sentido, se proyecta el crecimiento de todos aquellos productos y categorías que ofrezcan un wellbeing integral que combine todas las dimensiones de lo que hoy se considera bienestar: desde cuidado personal a alimentación, a inmunidad, a energy y mood management” (Infobae, 2021).

Es evidente que existe un consenso generalizado sobre la importancia de alimentarse bien para estar saludable. Y aunque llevar una alimentación sana cuesta un 43% más que la canasta básica del Indec, la resistencia simbólica ha demostrado ser mucho más poderosa que la económica. Es que, “las clases sociales son una construcción multidimensional que contempla la educación, el trabajo, los ingresos económicos, los saberes legados y aprendidos, el hábitat, la herencia física y simbólica, las costumbres, los códigos, el lenguaje y, por, sobre todo, el estilo de vida” (WEB Retail, 2020).

Es cierto que la sociedad promueve la comida barata y rápida y esto impacta en capas sociales con menos recursos e inquietudes, generando desigualdad social en el ámbito de la nutrición. Aun así, gracias a la revolución en torno a los beneficios de una alimentación sana y a la marcada tendencia hacia la adopción de hábitos más saludables, hoy son muchos los vecinos que, independientemente de su nivel socioeconómico, se unen en la búsqueda de alimentos más reales, naturales y ecológicos: porque comer saludable no es un capricho, sino un pilar imprescindible para el bienestar humano.

Entorno Tecnológico

El crecimiento del comercio electrónico, es un fenómeno que se observa desde hace una década pero que tuvo su explosión durante la cuarentena derivada del coronavirus, no detiene su marcha: según un informe elaborado por la plataforma Tiendanube, en 2020, la Argentina registró el mayor crecimiento a nivel global en penetración de comercio electrónico, con un incremento anual de 79% en sus ventas en línea y una facturación diaria promedio de \$89,2 millones. Tal como evidencia el diario The Economist (Forbes, 2021), “las altas tasas de penetración de Internet, la propiedad de teléfonos inteligentes y la inclusión financiera, y la Ley de Economía del Conocimiento promulgada recientemente”, fueron factores clave para dicho crecimiento.

En concordancia con esto, el titular de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), Alberto Calvo, afirmó que el comercio electrónico pasó a ser la "nueva normalidad" en materia de consumo a nivel minorista y puso como ejemplo que la facturación del sector en 2020 creció un 124% (Télam, 2021).

Para finalizar, según el estudio “El futuro del *retail*”, de la empresa de investigación de mercado Euromonitor International desarrollado para Google, en 2021 el comercio electrónico creció un 39% en la Argentina y se estima que, para el año 2025, ascenderá a un 56% y representará un tercio del crecimiento total de las ventas minoristas del país. “En tanto, si se miran las órdenes de compra, el *e-commerce* dio el mayor salto de crecimiento en el primer semestre de 2021: crecieron un 47% frente a igual lapso de 2020 y totalizaron 80,3 millones. En cuanto al ticket promedio, creció un 53% y se ubicó en \$5222 por operación. Alimentos y bebidas se mantuvo como la categoría con más unidades vendidas y Hogar, Muebles y Jardín encabezó el Top 5 de categorías de mayor facturación, destronando a Pasajes y turismo” (Bank Tech, 2021).

Si bien los Estados Unidos, al igual que los países asiáticos, son los reyes de las compras online y para Argentina, aún son muchas las barreras que enfrenta el mercado en materia de consumo digital, Snacky tiene un enorme potencial gracias al rendimiento, penetración y rentabilidad que ha experimentado el canal online, durante los últimos años, pese a la inestabilidad y las múltiples limitaciones económicas del país.

Entorno Legal

A mediados de noviembre del 2021, el Gobierno promulgó la Ley 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable, mayormente conocida como “Ley de etiquetado frontal”, que obliga a los productores de alimentos envasados a incluir un esquema de etiquetado frontal con

octógonos negros que adviertan sobre los excesos en materia de azúcares, sodio, calorías y de grasas saturadas y totales.

Dicha ley, defendida por una amplia red de organizaciones que reclamaban la sanción de una norma que promoviera una alimentación saludable, ratificó la prohibición de emitir publicidad comercial de aquellos productos con sellos o leyendas de advertencia y determinó que los productos que tengan más de una alerta no podrán incluir dibujos animados, personajes, figuras públicas, regalos ni elementos que llamen la atención de niños, niñas y adolescentes.

Sin lugar a duda, esta regulación que vela por el derecho a la salud, la alimentación y la información, ante la jugada de grandes empresas de alimentos procesados, es consecuencia de una sociedad muchísimo más consciente y, sobre todo, más exigente en términos de calidad. En otras palabras, la implementación de la ley evidencia los efectos de una sociedad que puja por la búsqueda de productos que, además del hambre, satisfagan aspectos relacionados con la salud, el bienestar y protección del medio ambiente, sin sacrificar el sabor.

Competencia

Dietéticas de barrio

Con tan solo recorrer algunas calles de Buenos Aires, y sobre todo de la Capital Federal, el apogeo de las dietéticas de barrio queda en evidencia. La pandemia obligó a que muchos negocios cerraran sus puertas, pero incentivó la apertura de este tipo de comercios que ofrecen semillas, legumbres, galletas, frutos secos, cereales, leche de almendras, endulzantes naturales y tantos otros productos considerados “sanos” y “naturales” por quienes los consumen. Incluso, en algunos centros urbanos, no solo compiten en la misma manzana sino también hasta en la misma cuadra.

Según los datos obtenidos del informe del último estudio nacional de la empresa de consultoría e investigación Voices!, “Los argentinos y las dietéticas 2021”, el 75% de los consumidores de este tipo de productos declara que, en general, hace sus compras en dietéticas de barrio. En segundo lugar, y bastante por detrás con el 40%, se encuentran las grandes cadenas de dietéticas y, en tercer y cuarto lugar, emprendimientos o productores que venden online.

Con el correr de los años, las dietéticas tradicionales se han ido reinventado y han ido incluyendo nuevos productos a su oferta original. Todos los miércoles, por ejemplo, una dietética de Recoleta llena la vereda de bolsones de verduras y frutas sin agroquímicos que los clientes encargan por WhatsApp o Instagram. Incluso, muchas han empezado a vender

cosmética y perfumería orgánica: shampoos veganos o sólidos, pasta de dientes biodegradable y sin químicos, entre otros.

La apertura de este tipo de establecimientos barriales es proporcional a la creciente afluencia que tienen los vecinos. Antes la oferta era reducida, porque así también lo era la demanda. Pero, gracias a los consumidores más conscientes sobre su alimentación y con mayor grado de conocimiento respecto de los beneficios de una correcta ingesta para la salud, este tipo de locales han logrado tener mayor relevancia en el presupuesto de los hogares argentinos.

Dietéticas Tomy

Bajo el lema “Precios mayoristas al alcance del consumidor”, la cadena Dietéticas Tomy está integrada por más de 139 locales ubicados estratégicamente en los principales barrios de la Capital Federal, Gran Buenos Aires y el interior del país. Se trata de una empresa que, desde el año 2002 está en permanente expansión gracias a su programa de franquiciado y que aún se limita, íntegramente, al mundo físico.

Dietéticas Tomy ofrece una variedad de más de 1.300 productos que incluyen entre otros: frutas secas, frutas deshidratadas y glaseadas, cereales, legumbres, semillas, especias, repostería, confituras, suplementos dietarios, productos orgánicos, snacks y alimentos saludables, y especiales para celíacos, diabéticos, macrobióticos y veganos. El abastecimiento de los productos está a cargo de Sudamerik Argentina, empresa líder a nivel nacional en la distribución de productos para dietéticas, lo que le permite contar con una amplia variedad de productos nacionales e importados.

Motivados por ser líderes en el mundo de productos de valor nutritivo, Dietéticas Tommy se expandió desde la distribución de alimentos hasta la creación de una marca propia, a través de la que ofrece productos destacados: budines, cereales, mermeladas, crackers, galletas, miel, grisines, libritos, entre otros. Todos sus artículos pueden conseguirse en la gran mayoría de las sucursales. Y, pese a que la marca es sumamente activa en redes sociales, no dispone de ninguna plataforma online para hacer pedidos o consultas.

Dentro del boom de dietéticas de los últimos años, la cadena adquirió un valor más importante gracias a las ventajas de la economía de escala, el mix de productos y la reconversión atrayente que impusieron a sus puntos de ventas. Hoy en día, gracias a su larga trayectoria, la cadena de locales cuenta con una reputación y un posicionamiento dentro del mercado, que simplifican su recordación.

New Garden

Esta cadena de dietéticas vende los reconocidos productos “Villares” y sus dueños son descendientes de la familia que abrió la primera dietética en la ciudad en 1934, hace casi 80 años. El negocio lo fundó Francisco Eduardo Villares en un local en Talcahuano 155, y todavía sigue funcionando. Después de la muerte del fundador, las herederas se separaron y una se quedó el local y la otra creó la marca de alimentos Villares, y la cadena de dietéticas New Garden.

Las vendedoras están capacitadas por un grupo de nutricionistas que rotan por el establecimiento e incluso, en algunos locales también hay estudiantes de nutrición como vendedoras. Se especializaron en productos para celíacos, pero, según la dueña, fue por destino más que por intención. Cuando la gente iba a pedir algún producto que ellos no tenían trataban de conseguirlo, y así fue como se convirtieron en especialistas. El enfoque de la empresa es cubrir las nuevas necesidades que surgen en la alimentación por problemas como el estrés y el sedentarismo, que aumentan la obesidad, el colesterol y los riesgos para la salud.

Con 35 locales y la reciente incorporación de un sitio online, que se desarrolló como consecuencia del aislamiento obligatorio, New Garden se presenta como la principal cadena de alimentos naturales y gourmet de Argentina. En su web, el usuario debe registrarse para poder navegar y conocer los productos disponibles y, aunque el diseño de la página es poco amigable y estéticamente débil, la variedad de artículos es amplia. Dentro de sus productos destacados, comercializan frutas secas, desecadas, harinas, cereales, legumbres, especias, semillas, panificados integrales y artesanales, productos sin gluten, orgánicos, cosmética natural y suplementos dietarios. El envío es gratis en compras superiores a los \$4000 y se limita, únicamente, a la Capital Federal donde la demora ronda entre 24 y 72 horas. Los usuarios tienen la posibilidad de abonar con Tarjeta de crédito, Tarjeta de débito o en efectivo, siempre a través de la plataforma de MercadoPago. Al finalizar la compra, el cliente recibe por correo su número de pedido para realizar el seguimiento.

The Fresh Market

The Fresh Market es un emprendimiento 100% online que invita a los usuarios a consumir de forma saludable, consciente y sustentable. En su tienda se pueden encontrar frutos secos, legumbres, semillas, cereales, productos veganos, vegetarianos, orgánicos, sin lactosa, sin TACC, sin azúcar, cosmética natural, vegana y cruelty free y más de mil productos para congeniar con diversos estilos de vida. Desde la marca, alegan que su propósito es “hacérsela

fácil” al consumidor y, por ello, ofrecen envíos en todo CABA y parte de GBA con un costo de \$350 y una compra mínima de \$1500. De todas formas, el tiempo estimado de entrega para envíos es de 3 a 10 días hábiles.

Un botón con un enlace a WhatsApp está disponible para que los clientes resuelvan sus dudas, directamente, desde la página web. Las redes sociales, por el contrario, parecen no tener actividad desde fines del 2021 y, difícilmente, el usuario logre contactarse con algún responsable por dicho medio o ponerse al tanto de las novedades del servicio.

La compañía, dice respetar el planeta tomando acciones sustentables y promoviendo la importancia que tienen este tipo de acciones para las generaciones futuras y el cuidado del medioambiente, pero no detallan cómo lo llevan adelante.

The Fresh Market trabaja con Mercado Pago, aceptando tarjetas de crédito, débito, y envío de dinero dentro de la plataforma. Adicionalmente, aceptan pagos en efectivo: el usuario puede abonar con esta modalidad al recibir tu pedido en el domicilio, obteniendo un 5% de descuento sobre el total de la compra.

The Food Market

The Food Market nació en 2015 con el objetivo de que todos los argentinos puedan comer rico y saludable, fácilmente. Con una compra mínima de \$1900 y un costo de envío de \$400, The Food Market hace entregas tres veces por semana en CABA y GBA. También ofrece envíos al interior de la mano de diversos correos, aunque los costos logísticos y demoras de envíos dependen de las distancias y se informan una vez ingresado el domicilio y código postal.

La compañía se presenta como un mercado 100% online que ofrece alimentos como deben ser: elaborados con ingredientes reales y que cuidan el ambiente. Los pedidos se realizan por la web o a través de la aplicación, que se puede descargar en Google Play o App Store. “Hoy el 50 por ciento de nuestros ingresos son los consumidores finales y el otro 50 por ciento lo conforman las entregas mayoristas a locales, empresas y gastronómicos”, cuenta su fundadora Melanie Wolman: contadora egresada de la UBA y cocinera profesional formada en el Instituto Argentino de Gastronomía. Tal es así, que en la página web contienen un apartado especial para empresas en donde ofrecen tres servicios corporativos diferenciados: productos in company, gift cards y solución de eventos corporativos.

Sus "vedettes" son las cajas pre-armadas, las frutas y verduras, las batatas horneadas o fritas y los productos congelados envasados al vacío, pero en la web ofrecen más de 3000 de productos de más de 300 productores. Es que, como uno de sus pilares es fomentar el consumo local, la gran mayoría de sus artículos provienen de pequeños y medianos productores de Argentina que trabajan sin agroquímicos o conservantes sintéticos. Incluso, el cuidado del planeta también es muy importante para la marca, por lo que sus pedidos se arman y despachan en cajas de cartón y bolsas 100% reciclables.

En lo que respecta a las cajas pre-armadas, las opciones son escuetas: una versión gourmet que incluye vinos, té en hebras, sal marina, purés, grisines, dips y un cuaderno de notas; una alternativa orgánica que incorpora jugos, almendras, yerba, té y miel; una alternativa sin gluten con chocolates, barras de cereal, papas fritas, caramelos y aderezos y una última versión infantil que cuenta con chocolatadas, leches vegetales, galletas y alfajores. Ninguna de las opciones vela por la variedad y originalidad de los productos e, incluso, no parecería haber una lógica clara detrás de la selección de los artículos de cada box. Las marcas y sabores se repiten en todas las alternativas y, a primera vista, pareciera que las cajas se ofrecen como alternativa para hacerle un obsequio a alguien, como si se tratara de gift-boxes.

Fit Market

A diferencia de las propuestas anteriores, Fit Market se esfuerza por aclarar que su propuesta no se trata únicamente de ofrecer productos, sino de forjar una nueva manera de relacionarnos con lo que consumimos. En línea con ello, basa sus operaciones en tres pilares fundamentales: el bienestar holístico, la responsabilidad social y la conciencia ambiental. En más de un comunicado de prensa, hicieron hincapié en que todo lo que hacen se basa en una visión integral del cuidado de la salud, y con un sentido de responsabilidad para con el planeta y la sociedad de la que somos parte.

En su detallado apartado de "Quiénes somos", aclaran que, en cada nueva incorporación al catálogo, contemplan tanto la calidad del producto en cuestión, como el análisis nutricional y las prácticas sustentables que lo rodean. Incluso, utilizan el "sello Fit Market" en la mayoría de sus artículos como garantía de que la selección del portafolio, realizada en conjunto de un equipo de profesionales, reúne los criterios de calidad esperados.

A su vez, desde Fit Market, defienden que una vida en armonía con el planeta no sólo es posible, sino también urgente. Basados en dicha visión, tienen alianzas con diversas entidades para alcanzar acciones concretas en torno a la sustentabilidad.

Fit Market tiene como objetivo promover hábitos de vida saludables, vinculando alimentación, deporte y sostenibilidad y, a través de una plataforma íntegramente digital, consiguió unir artículos deportivos y de cuidado personal con alimentos sustentables, orgánicos y libres de gluten. La plataforma ofrece entregas en CABA y GBA en un lapso de 48 horas y una demora de 5 a 7 días para el interior del país. No exige compras mínimas y el costo de envío en las primeras zonas mencionadas, parte de \$350. A través de Mercado Pago, el usuario puede elegir abonar con tarjeta de crédito o tarjeta de débito.

Cero Market

Se trata del primer supermercado libre de envases del país que abrió sus puertas en plena pandemia y se convirtió en una novedad por el sistema de negocio que propone: venta a granel y sin packagings. La propuesta de compra resulta bastante sencilla: el cliente entra al local, pesa los frascos que llevó para ser rellenados y un asesor registra los gramos de dichos recipientes, en la línea de caja. Una vez que el cliente llenó su contenedor con el producto que quería, se vuelve a pesar y se le descuentan los gramos que corresponden al peso propio del envase. De esta forma, el cliente cuenta con la tranquilidad de estar abonando íntegramente el precio del producto que está llevando, independientemente del envase en el que haya decidido trasladarlo.

El nombre que eligieron los fundadores para el emprendimiento tiene una lógica detrás: "El cero es la base de nuestra filosofía: cero envases, cero cantidades mínimas, cero desperdicio de alimentos, cero intermediarios -en la medida que lo vamos logrando, porque tratamos de comprarle directamente a productores-, cero agroquímicos (en algunos casos conseguimos orgánicos), cero apuro, porque buscamos que sea una compra lenta, pausada y pensada, todos estos ceros nos pareció que tenían que ver con nosotros y de ahí que se nos ocurrió el nombre Cero Market", explica dice Ana Pierre, una de las socias..

Productos de limpieza, de higiene personal, de belleza, cosméticos, artículos de bazar, alimentos, productos para mascotas, galletitas, granos, semillas, pastas, arroces, golosinas, chocolates, panificados, son algunas de las categorías de los 400 productos que ofrece Cero Market. Con excepción de productos frescos, la consigna es que el cliente pueda encontrar todo lo que tradicionalmente compra en un supermercado, pero eliminando los plásticos que caracterizan a los productos que se encuentran en dichas cadenas.

Hay 7 franquicias de Cero Market ya aseguradas y próximas a abrir en los barrios de Recoleta, Palermo, San Isidro, Río Turbio, Neuquén, Tigre y Villa Urquiza.

V. El modelo de negocios

Snacky será una empresa prestadora de servicios que funda sus bases en la idea de facilitarle, a los usuarios, el proceso de compra de snacks saludables y devolverles el tiempo perdido en largas filas o extensos recorridos al almacén. Gracias a la metodología de suscripción, el cliente recibirá de manera recurrente una gran variedad de colaciones específicamente seleccionadas que lo ayudarán a alcanzar sus objetivos nutricionales y mantener una dieta equilibrada y la certeza de que los productos que tiene a su disposición están elaborados con ingredientes naturales. La conveniencia, la transparencia y la comodidad de recibir periódicamente los snacks a domicilio, sin la necesidad de tener que ocuparse de hacer una nueva compra cada mes, resulta un método ideal para despreocuparse y sistematizar las tareas más tediosas. Los envases biodegradables que se manipularán también estarán fabricados con materiales totalmente naturales, y colaborarán a aliviar los problemas a largo plazo que presenta el uso excesivo de plástico.

Canvas Business Model

Utilizaremos el modelo Canvas como herramienta de gestión estratégica que, gracias a su formato de lienzo dividido en nueve bloques, ofrecerá un panorama global y simplificado de la empresa.

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proveedores de snacks saludables ● Soporte logístico y de distribución ● Agencias de MKT ● Desarrollo de software ● Equipo de asesores nutricionales 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma digital ● Captar clientes ● Armado de cajas ● Gestión de la cadena de suministros ● Planificación de ruteos 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de suscripciones de cajas pre-armadas o personalizables en su contenido. ● Información nutricional accesible, clara, y detallada de cada uno de los snacks ● Variedad de productos ● Precio competitivo versus la competencia ● Ahorro de tiempo 	<p>RELACIÓN CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vínculo personalizado ● Conversaciones honestas y transparentes ● Respuestas rápidas y prácticas 	<p>SEGMENTOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hombres y mujeres de entre 18 y 40 años de edad, con un nivel socioeconómico alto y medio alto (ABC1) que efectúan compras en dietéticas, ferias itinerantes o almacenes orgánicos, al menos, una vez por mes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Know How de la empresa madre ● Recursos humanos y físicos: atención al cliente, producción, abastecimiento, logística, etc. 	<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 100% online ● Redes sociales ● Email marketing ● Mensaj. instantánea ● Tel. de contacto 			
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Costo de la mercadería vendida ● Logística y distribución ● Packaging e insumos varios ● Sueldos y cargas sociales ● Alquiler de depósito ● Honorarios de asesores legales, contables y nutricionales ● Servicio de mantenimiento de página web 		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Snacky contará con una única fuente de ingresos: el monto que cada cliente abonará, mensualmente, en función de su plan de suscripción. 		

Socios estratégicos

La red de socios se refiere a todos aquellos actores que proporcionan los recursos clave para ofrecerle al cliente la propuesta de valor. En el caso de Snacky, la red de socios estará conformada principalmente por los pequeños y medianos productores de comida saludable que, sin incluir intermediarios, podrán llegar al consumidor final mucho más fácil de la mano del emprendimiento. Debido a que muchas pymes se ven obligadas a trabajar en la informalidad, el cuidado de los vínculos y el respeto por los estándares de calidad serán cruciales para el cumplimiento de la promesa de la marca. De la mano de estos socios, Snacky buscará que el capital fluya hacia modelos y sistemas alimentarios que cuiden a la tierra y a quienes la trabajan, ofreciendo alimentos saludables sostenibles y accesibles a toda la población. Asesoramiento, asistencia y capacitaciones serán conceptos importantes para que el crecimiento sea mutuo.

Ahora bien, para que la promesa de Snacky se cumpla y estos productores puedan integrarse en la cadena de valor y mejorar la comercialización de sus productos, se precisa contar con un robusto soporte logístico que custodie el corazón de la propuesta: el envío. Al tratarse de una actividad comercial que tiene su centro en una transacción online, los puntos de contacto directo con el cliente serán cruciales para el éxito del proyecto. Es así como los socios logísticos, serán los responsables de propiciar las mejores condiciones para que la distribución del producto y la entrega en la última milla, se den de manera efectiva.

También resulta importante identificar a los socios en lo que respecta al desarrollo del software: el proceso de creación, diseño, despliegue y compatibilidad de la plataforma sobre la que se desarrollará el negocio. El sitio web funcionará como una tarjeta de presentación, clara y atractiva de Snacky, ante una multitud de personas que estarán buscando productos o servicios por Internet. Incluso, está claro que uno de los aspectos más importantes en el diseño de páginas web será la experiencia de usuario y que, de ella, dependerá la satisfacción que obtenga el cliente al navegar por el sitio.

El apoyo del equipo de nutricionistas que colaborarán y asesorarán a los socios en el armado de las cajas, también resultará fundamental para poder cumplir con la promesa de valor que el proyecto buscará entregar a los clientes.

Fortalecer los lazos con esta red de socios resultará esencial para mejorar la propuesta de valor y como consecuencia la experiencia del cliente y la reputación de la empresa.

Actividades clave

Al analizar las actividades básicas y pensando en el Core del negocio, el primer paso exige la elaboración de una plataforma online donde se explicita y manifieste la propuesta de Snacky. Dado que la página web será la principal herramienta de la empresa, demandará un enfoque especial en lo que respecta a la prestación de servicio, la gestión y la promoción de la misma.

Además, cabe resaltar que, sobre todo en la etapa de lanzamiento, las actividades que persigan el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes serán fundamentales para generar difusión y promulgar las ventajas competitivas de Snacky, permitiéndole diferenciarse de propuestas con un giro similar.

La gestión de la operación también será un aspecto indispensable. Entre las tareas más destacadas, se identifican la planificación, organización y supervisión de los procesos de armado de las cajas y la entrega de los pedidos. Se trata de actividades clave porque ayudarán a gestionar y controlar, de manera eficaz, las eventualidades que puedan surgir en la empresa. Para lograrlo, habrá que enfocarse en dos procesos vitales: la gestión de la cadena de suministros y la gestión de la logística. Ambos conceptos, sumados al uso controlado de los recursos y la rentabilidad, permitirán que Snacky satisfaga las expectativas y demandas de los clientes.

Recursos clave

Los recursos clave identificados son, principalmente, humanos y físicos y se relacionan estrechamente con las tareas anteriormente mencionadas: el cumplimiento de la propuesta de valor, la cálida y rápida atención al cliente y la entrega del producto final. Los recursos humanos en los que recaigan las responsabilidades de ventas y atención al cliente, gestión de compras, supervisión y mantenimiento de procesadores de pago, estrategias de marketing, ingeniería de software y operaciones logísticas, serán sustanciales.

Sin embargo, dado que el proyecto de comercializar snacks saludables bajo la modalidad de suscripción se origina a partir de un emprendimiento de alimentos familiar, sólido y ya existente, el camino resulta bastante allanado en lo que respecta al *know how* de gran parte del negocio.

En otras palabras, Snacky se pensó como la nueva unidad para rentabilizar la capacidad y recursos ociosos de la Distribuidora Frutos Secos, una compañía que ofrece alimentos naturales al por mayor en más de 10 ciudades del interior del país, cuenta con más de 12

empleados, tres depósitos con espacio de almacenamiento de sobra, una flota de distribución tercerizada con la que opera hace más de seis años en todo el país y, por sobre todo, una extensa red de proveedores de alimentos y snacks saludables ya testeados y conocidos.

La experiencia de los empleados y socios de la distribuidora funcionará como un bien intangible e intelectual y supondrá un gran activo para esta nueva división de la empresa, tanto en la parte técnica como en la operativa y la estratégica.

Propuesta de valor

En un mundo, y sobre todo un país, donde lamentablemente todavía existe el hambre, pero donde se desperdicia el 30% de los alimentos elaborados, algo está dañado. Por eso Snacky no solo se preocupará por que los alimentos sean sanos, sino que apostará por trabajar integralmente a favor de sistemas alimentarios sostenibles, preocupándose por el proceso de producción de los alimentos, por la cadena de suministro, por su huella ecológica y por las personas y seres que participan de los mismos. La propuesta de valor no queda constituida únicamente en torno a la saludabilidad, sino que se apalancará, también, en la sostenibilidad.

Este compromiso, anclado en el propósito de marca que excede a la mera lógica de resolver las compras de colaciones a través de Internet, implica darle un significado adicional a los productos que ya poseen elementos funcionales, emocionales y de cambio de vida. En otras palabras, se trata de otorgarle al proyecto un propósito social.

Considerando que la sostenibilidad, bien entendida y ejecutada, puede traer múltiples impactos positivos, cobra una enorme importancia su coherencia en el diseño de los productos y servicios, junto con la sólida y clara comunicación de dicha propuesta de valor.

Relación con los clientes

El diálogo directo que fomenta Internet y la posibilidad que brinda, al consolidar puentes de comunicación, potencia la estrategia de Snacky. Una relación rápida, cálida y honesta con los clientes funcionará como motor para aumentar la productividad, incrementar el volumen de ventas y mejorar los tiempos de la gestión.

En un mundo cada vez más digitalizado, el cliente ya no es un simple consumidor de información: es una persona hiperconectada, que no sólo recibe, sino que también produce datos y, por, sobre todo, quiere ser partícipe, opinar, sugerir, reclamar, comunicarse, recibir respuesta y sentirse escuchado.

La relación con los clientes, que se basará principalmente a través de comunicaciones en redes sociales, correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajerías instantáneas, entrevistas, reuniones, seguimientos y envío de propuestas, estarán fundadas sobre las bases de la transparencia, la claridad y la responsabilidad.

Canales

Al tratarse de un proyecto 100% online, contar con puntos de contacto con los usuarios será fundamental para generar puentes que transmitan seguridad, cercanía, inmediatez y personalización.

Los contenidos y canales deben integrarse en armonía plena por lo que las redes sociales se presentan como el canal de comunicación por excelencia: una opción ideal para atender las dudas que tengan los visitantes en tiempo real, al igual que los canales de mensajería instantánea dentro de la plataforma web.

Por otro lado, para mitigar el riesgo de que el contenido se pierda entre la vorágine de estímulos, se hará uso del correo electrónico como herramienta que exhibe beneficios idóneos para el intercambio de información entre la empresa y el cliente. En este contexto, el email marketing se incluye como una vía de contacto que funcionará para aumentar la conversión de cliente, alcanzando los propósitos estratégicos, y disparar mensajes de forma personalizada a la audiencia.

La fidelización de los clientes es uno de los beneficios más destacados en la utilización de ambos canales, especialmente por su capacidad comunicativa. E, independientemente del soporte, el objetivo es claro: establecer una relación con los consumidores, conocer sus necesidades, resolver sus preguntas y ofrecer soluciones que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente y su relación con la marca.

Segmentación de clientes

El proyecto estará orientado, en una primera instancia, a hombres y mujeres de entre 18 y 40 años, con un nivel socioeconómico alto y medio alto (ABC1) que efectúan compras en dietéticas, ferias itinerantes o almacenes orgánicos, al menos, una vez por mes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cabe resaltar que, a pesar de que la preocupación por adoptar un estilo de vida saludable en el sexo masculino se ha ido incrementando sustancialmente con el correr de los años, la población femenina se encuentra bastante más avanzada en lo que refiere a la búsqueda del cuidado de la salud y la imagen corporal a través de la alimentación.

El nivel de estudios alcanzados por este segmento de clientes es universitario y, en general, sus integrantes poseen conocimientos medios o bajos acerca de nutrición. De hecho, la mayoría de los individuos desconocen las propiedades nutricionales específicas de los productos que más consumen: frutos secos, barras de cereal, semillas, cereales, harinas integrales, leches vegetales, mieles, endulzantes naturales, entre otros. Es probable, entonces, que su consumo esté sustentado en una tendencia de estilo de vida saludable y no en conocimientos fehacientes de lo que aporta el alimento en cuanto a micro y macronutrientes y cantidad necesaria diaria a ingerir para evitar excesos y prevenir carencias.

Sumado a ello, y a grandes rasgos, la ingesta de este tipo de productos no está motivado por alguna patología médica existente, sino que se asocia a la idea de mejorar la calidad de la alimentación a través de la incorporación de productos menos procesados, satisfaciendo sus necesidades fisiológicas de una manera más sana y natural.

Estructura de costos

Snacky cuenta con una enorme ventaja al tratarse de una nueva unidad de negocios de una empresa en marcha y hará uso de gran parte de los costos fijos que permanecen constantes independientemente de que la producción o servicio varíe. Entre ellos se incluyen: alquiler de oficinas y depósitos; conexión a internet; sueldos administrativos; honorarios de contadores, abogados y diseñadores; mantenimiento de cuentas bancarias; soporte técnico de la plataforma online, entre otros. De todos modos, para elaboración del presupuesto de inversión y la estimación de gastos variables y fijos del negocio, detallados en el anexo 8, todos estos ítems fueron considerados y contemplados.

Del total de las ventas y como costos directos más relevantes se asumen el costo de la mercadería, sueldos y cargas sociales, comisiones de procesadores de pago y costos financieros, logística y distribución, alquileres e inversión en marketing y publicidad lo que arroja un margen neto promedio del 21%.

Fuentes de ingreso

Snacky contará con una única fuente de ingresos: el monto que cada cliente abonará, mensualmente, en función de su plan de suscripción.

VI. Go to market plan

Dadas las características del plan de negocios, y al tratarse de una propuesta de valor basada en un canal online, resulta razonable que la inversión económica de marketing esté pensada, en términos generales, dentro del universo digital. En línea con ello, los objetivos y técnicas del marketing digital que regirán la estrategia del plan de posicionamiento y comunicación estarán orientados a impulsar reconocimiento de marca, la captación de nuevos clientes, la fidelización, el aumento del número de ventas y la cuota de mercado, la optimización del embudo de conversión y la mejora del ROI.

A continuación, se abordará el modelo de marketing mix creado por el profesor Jerome McCarthy y difundido por Philip Kotler, para evaluar los detalles en torno al posicionamiento de Snacky.

Producto/Servicio

El servicio que ofrece Snacky corresponde a un concepto innovador en la mente del consumidor argentino. Se trata de una tienda online de snacks naturales vendidos bajo la modalidad de compra por suscripción: un modelo de relación comercial en la que el cliente disfruta de un producto definido, pagando una tarifa única (generalmente mensual) y sin compromiso de permanencia. Y es esa misma libertad lo que realmente pone al cliente en el centro del proyecto: el desafío no radicará, únicamente, en venderle el servicio, sino también en fidelizarlo para que permanezca el máximo tiempo posible dentro del negocio.

La propuesta de Snacky buscará satisfacer la necesidad de aquellas personas que desean llevar una alimentación saludable y responsable teniendo en cuenta que la sociedad de consumo ha dado lugar a nuevos estilos de vida a los que el individuo tiene que enfrentarse para mantener, dentro de sus posibilidades y recursos, los mejores niveles de bienestar.

El portafolio de cajas de Snacky estará elaborado en función de tres claros y concretos objetivos nutricionales que buscarán responder a las necesidades específicas de diversos perfiles de usuario. La caja *Deportiva* pone foco en tres objetivos principales: aportar la energía apropiada, otorgar nutrientes para la mantención y reparación de los tejidos (especialmente del tejido muscular), y mantener y regular el metabolismo corporal; la caja *Rica y Sana* parte de una producción de alimentos con un impacto ambiental reducido, respeta la biodiversidad y los ecosistemas, es económicamente justa y asequible, nutricionalmente inocua y saludable, y diseña y equilibra productos donde el sabor se presenta como el atributo más destacado; por último, la caja *Porción Justa* tiene como objetivo

proporcionar más calorías de las proteínas y grasas que de los carbohidratos y por ello, es alta en grasas, limitada en proteínas y baja en carbohidratos.

Todos los modelos se ofrecerán en tres tamaños: Small, Medium y Large, en función de la cantidad de snacks incluidos dentro de la caja: 10, 20 o 30 unidades. Dichas cantidades fueron definidas como consecuencia de las diversas frecuencias de consumo de snacks saludables, relevadas en las entrevistas con potenciales usuarios.

Si, por algún motivo, ninguna de estas alternativas resultara de interés suficiente para el cliente, también se ofrecerá la alternativa de armar una caja personalizada, contemplando un mínimo de productos y un costo de armado apenas superior al de las cajas pre-armadas.

Los productos ofrecidos en todas las opciones serán lo más variados posible, procurando cubrir diversas categorías de snacks para que los consumidores logren comer sano sin aburrirse: en el anexo 9, se detalla la composición de cada modelo ofrecido y diseñado en conjunto con la Licenciada en Nutrición Inés Bergonzelli (MP 1336). Incluso, al tratarse de individuos más críticos y exigentes al valorar la transparencia y honestidad, que conocen sus derechos y los ejercen, que están saturados de información (pocas veces rigurosa y científica) y que están contaminados por un exceso de publicidad que bordea en muchas ocasiones los límites de la veracidad, Snacky se esforzará por ser 100% honesto y claro en el diálogo con sus consumidores, facilitando una la mayor visibilidad de la información nutricional de los productos que ofrece.

La cultura organizacional será otra fortaleza de Snacky, con empleados comprometidos, empáticos e interesados en ayudar al cliente. Se reclutarán personas apasionadas y defensoras del estilo de vida natural y “Zero waste”, que compartan los valores del proyecto y puedan atender a las consultas de manera personalizada y manejarse con soltura frente a eventuales reclamos. Ante un cliente insatisfecho, la atención y practicidad en la respuesta serán la clave de la retención: los colaboradores deberán escuchar, mantener el buen trato y brindar un servicio de soporte impecable, basado en el concepto de mejora continua. El personal estará capacitado para identificar fallas y responder a las solicitudes de forma inmediata de manera que se difunda la buena experiencia y se mantenga una reputación inquebrantable.

Cabe mencionar el papel fundamental que cumplirá la logística en la experiencia de compra de los usuarios y que funcionará como la mejor arma que tendrá Snacky para ganarse la confianza de los usuarios. Entre sus cualidades se destacarán: la capacidad para entregar

los pedidos en tiempo y forma, la flexibilidad en las entregas, la facilidad para las devoluciones y el uso de herramientas para gestionar el stock y hacer seguimiento a los pedidos

En conclusión, a nivel servicio, se trabajará arduamente en los atributos tangibles e intangibles que se asocien a la marca, para posicionar a Snacky en el top of mind de los consumidores.

Precio

El precio funcionará como la variable del mix que capturará el valor de la propuesta y colaborará con el posicionamiento de la tienda online. Para garantizar una política de precios coherente, razonable y representativa se definió el posicionamiento en función de dos parámetros elementales: costos y competencia.

El primer abordaje implicó considerar los costos fijos y variables implicados en el desarrollo del proyecto, con el objetivo de calcular un margen de ganancias que garantice un precio aceptable y permita alcanzar una rentabilidad viable. Como resultado, se definió una cifra del 21% que fluctuará levemente según el tipo de cajas vendidas, la cantidad de suscriptores y los costos del año analizado.

El segundo enfoque se limitó a realizar un relevamiento de costos para contemplar los rangos de precios sobre los que se desenvuelve la competencia. Si bien los productos naturales suelen comprenderse en una categoría de precios premium y quienes buscan ser saludables y sostenibles en su alimentación están dispuestos a pagar de más por un producto de mejores características nutricionales, la estrategia de precios de Snacky se focalizó en ofrecer precios más accesibles respecto a los competidores en las diferentes categorías de cajas. De esta manera la propuesta del proyecto será superadora no sólo en términos de servicio sino también en materia económica, ofreciendo la misma calidad de productos a menores precios que una dietética o almacén natural tradicional.

Durante la fase inicial del proyecto se buscará mantener los números lo más competitivos posible, con el objetivo de fomentar el posicionamiento, reconocimiento y la penetración de marca. Los precios atractivos incentivarán a los clientes a testear el servicio, ganar ventas, y market share con velocidad. Incluso, se alentará a los usuarios a probar la propuesta sin tener que preocuparse por el costo de envío. La entrega gratis constituirá una poderosa herramienta de fidelización de clientes, estimulará la compra y contribuirá a reducir el número de carritos de compra abandonados.

La cantidad de productos incluidos en cada caja (10, 20 o 30 ítems) también funcionará bajo un esquema de descuentos por volumen para estimular a los clientes a que compren mayores unidades de snacks.

De más está decir que, para satisfacer a una mayor cantidad de clientes, se operará con diferentes modalidades de pago: efectivo, tarjetas de débito y crédito, pagos a través del celular y pagos electrónicos a través Mercadopago.

En el siguiente cuadro se podrá observar el detalle de precios estimados para el lanzamiento, en función del plan de suscripción elegido. Considerando el precio promedio de nuestras cajas junto con el detalle del gasto promedio mensual en dietéticas provisto por el estudio nacional de la empresa de consultoría e investigación Voices!, “Los argentinos y las dietéticas 2021”, el ticket promedio por cada cliente de Snacky se estimará en \$3024.

ELEGÍ TU PLAN DE SUSCRIPCIÓN		
RICA Y SANA	DEPORTIVA	PORCIÓN JUSTA
10 UNS. = \$1.712	10 UNS. = \$1.964	10 UNS. = \$1.150
20 UNS. = \$3.576	20 UNS. = \$3.146	20 UNS. = \$2.503
30 UNS. = \$5.053	30 UNS. = \$4.354	30 UNS. = \$3.518
FRECUENCIA		
UNA VEZ POR MES	CADA 2 SEMANAS 5% OFF ADICIONAL	UNA VEZ POR SEMANA 10% OFF ADICIONAL

Plaza

El principal punto de venta de Snacky consistirá en su propia página web. Mediante esta modalidad, se asumirá la responsabilidad sobre todas las operaciones comerciales, desde el almacenamiento hasta la gestión de los pedidos y su entrega al cliente. Las cuentas en redes sociales, a su vez, tendrán un papel protagónico en la estrategia de comunicación del

proyecto, para crear conciencia de marca, lograr ocupar un lugar en la mente del consumidor y direccionar a los usuarios al sitio online.

Dado que, dentro de las expectativas del proyecto se encuentra el crecimiento rápido de usuarios, los objetivos de índole logística serán prioritarios. Es decir, además de velar por una oferta de productos apropiada, de impulsar mejoras en la usabilidad de la web y de fidelizar clientes, Snacky garantizará que los productos estén disponibles tal como marcan los términos y condiciones. Es por ello, que en la estrategia de distribución se incluye, en primera instancia la logística y la representación comercial: de ellos dependerá la satisfacción del cliente. Se buscará incrementar el grado de distribución de los productos en el mercado, reducir los tiempos de entrega y optimizar la fiabilidad y la disponibilidad de los productos, garantizando altos estándares de calidad y seguridad.

Para los primeros meses se asume que serán los socios quienes atenderán las consultas de los clientes y velarán por la precisión y éxito de las entregas. De esta manera, no sólo se garantizará el cumplimiento de la propuesta de valor, sino que se podrán detectar oportunidades de mejora que permitirán modelar y ajustar el servicio hasta su estadio ideal.

Promoción

La estrategia de comunicación funcionará como uno de los recursos de marketing más valioso para Snacky: gracias a ella, se generará conciencia de marca y se conseguirá un sólido posicionamiento en la mente del consumidor. Haciendo foco en la importancia de una alimentación saludable y en las ventajas que aúnan las ventas online, se buscará situar a Snacky como el mejor aliado para resolver la compra de colaciones ricas, sanas y nutritivas por internet.

Al tratarse de una propuesta de negocios novedosa y un tanto desconocida para los argentinos, sobre todo en lo que respecta a la modalidad de compra de este tipo de artículos, será fundamental utilizar herramientas de promoción que enfatizen la practicidad, conveniencia y practicidad de la experiencia en la etapa temprana de lanzamiento. Incluso, para los primeros tres meses de vida del proyecto, la estrategia de marketing prevé una inversión adicional destinada, exclusivamente, a introducir con énfasis el producto al mercado mediante herramientas como: envíos gratis, descuentos en primeras suscripciones, cupones de referidos, códigos con promociones, entre otros.

De la mano del Inbound Marketing, Snacky permitirá que sus clientes potenciales encuentren fácilmente su propuesta y conozcan la marca, los productos y el servicio a través de contenido de valor especialmente orientado a sus preguntas, dudas y necesidades. Se trata de una

estrategia de marketing que no está centrada en el producto en sí y que no resulta molesta ni intrusiva: los usuarios serán el epicentro de las acciones y lo que importa es que se comunique, correctamente, la experiencia que permite vivir el servicio. Para lograrlo, se utilizarán diversas técnicas: posicionamiento en buscadores (SEO), user Experience (UX), publicidad en buscadores (SEM), email marketing y promociones en social media, junto con herramientas de automatización de marketing y analítica web.

Hay otro aspecto del Inbound que está en el centro de su metodología y está en línea con los valores de la marca: la mejora continua a través del análisis de métricas y resultados. ¿Cuáles fueron los anuncios que atrajeron mayor tráfico orgánico en el último mes?, ¿cuál fue el reel de Instagram que tuvo la mayor cantidad de reproducciones?, ¿cuál fue el e-mail marketing con mayor tasa de apertura?, ¿cuál fue la publicación de Facebook que más se compartió y más interacciones tuvo?, ¿cómo es el flujo del usuario dentro de la web?, etc. Cada plataforma cuenta con sus propias metodologías de análisis para reflejar estos datos, y el relevamiento periódico de la información resultará crucial para poder validar los indicadores de rendimiento que está teniendo el negocio y ajustar los parámetros necesarios, en consecuencia.

Durante la comunicación, y con el fin de garantizar que la estrategia de comunicación sea coherente y no genere mensajes contradictorios, será importante trabajar en la personalidad de marca que se desea transmitir, es decir, aquellas características emocionales y atributos simbólicos que representan a Snacky y al comportamiento que el servicio tiene con su entorno y público objetivo. La personalidad de Snacky es femenina y joven. También es afectuosa, honesta, respetuosa y, más que nada, transparente.

En el marketing digital, el espacio virtual supone nuevas formas de llegar al usuario, y facilita un nivel de personalización que el marketing tradicional no podía conseguir. Considerando que nos encontramos ante un consumidor que valora tanto el producto como la forma en que lo descubre, lo investiga y lo obtiene, identificamos tres instancias clave en el embudo o funnel de compra que nos permitirán segmentar con claridad las estrategias de Marketing Digital a desarrollar para atraer, convencer y fidelizar a los usuarios, en cada estadio del proceso: *reconocimiento, consideración y acción*. Ver detalle de cada etapa en el anexo 10.

Una vez que hayamos conseguido que un usuario convierta, tendremos que convencerlo de que apueste por Snacky a largo plazo, haga compras repetitivas y, sobre todo, nos recomiende. Y resulta importante resaltar que, la fidelización de clientes, no se limita a una única campaña puntual sino que debe ser parte integral de nuestro marketing: desde la buena experiencia de compra y el cumplimiento de nuestra promesa de valor, hasta el destacable

servicio de posventa y atención al cliente. Una vez conseguido este objetivo, estaremos en condiciones de lanzar una serie de programas y campañas de comunicación enfocados, específicamente, a alimentar la relación con el cliente a largo plazo. Entre ellos se incluyen: programas de fidelización de puntos, estrategias de fidelización cruzada con otras marcas o servicios, descuentos, invitaciones exclusivas y envíos bonificados.

Contar con un profundo conocimiento del buyer journey será la clave para maximizar el tiempo y el presupuesto de marketing. En cualquiera de las etapas del recorrido, mediante el diálogo constante con los usuarios, será fundamental interiorizarse a fondo las necesidades identificadas que nuestro producto puede suplir para dar en la tecla con la pertinencia del contenido, atraer leads más calificados, rentabilizar y optimizar la inversión monetaria y aumentar las ventas. Snacky buscará ser una marca que eduque y agregue valor constantemente, para convertirse en la solución más atinada a la que los clientes potenciales acudirán cuando tengan preguntas. La principal función de esta estrategia de marketing digital será crear engagement, es decir, generar en los consumidores compromiso y fidelización respecto a la marca.

En función de las características del plan de negocios, resulta coherente partir de la idea de que un cliente hará uso del servicio durante un período promedio de dieciocho meses. Ahora bien, sería pertinente asumir en la estimación que, independientemente de los esfuerzos del equipo de atención al cliente y el éxito de las estrategias de retención, también habrá una tasa de cancelación de suscriptores a lo largo del recorrido. Por ello, bajo un escenario pesimista que considera una baja del 50%, el promedio de permanencia de un cliente se estimará en nueve meses.

Según el ticket promedio de \$3024 descrito anteriormente, un margen de contribución promedio de 21% y un total de nueve transacciones por cliente, esperamos que un cliente genere un valor neto de ingresos de \$27.216 durante el transcurso de la relación comercial.

El costo de adquisición del cliente asumido en \$529, como resultado de la suma de las inversiones realizadas en marketing y ventas dividida por el número de clientes ganados en el mismo período, resulta prometedor con relación al lifetime value establecido. En consecuencia, el ratio de 10.8% evidencia la eficiencia de la inversión en el embudo de marketing y ventas.

VI. Recursos, procesos y plan operativo

Nuevamente, merece la pena resaltar que Snacky surge como un proyecto para desarrollar una nueva unidad de negocio en una empresa de distribución de alimentos ya existente, oriunda de la ciudad de Bolívar. Y, si bien funcionará de forma independiente, con una misión y objetivos propios que se suman a una planificación autónoma, gozará de herramientas, recursos y servicios compartidos de su organización madre.

El depósito de Snacky, propiedad de los dueños de *Distribuidora Frutos Secos*, estará ubicado en el Barrio de Florida sobre la calle Agustín Álvarez. Dispone de 53 mts², dos oficinas, un entresuelo y un baño completo: al tratarse de una sola planta, el espacio permitirá optimizar la coordinación entre las actividades operacionales, comerciales y administrativas, permitiendo un mayor control sobre el funcionamiento de la organización y la calidad en sus procesos productivos.

La zona de emplazamiento también resulta fundamental para la rentabilidad logística, dada la proximidad que se tiene con los clientes potenciales y la accesibilidad a los proveedores que, generalmente, se encuentran a las afueras de la ciudad. La localización en este punto medio permitirá reducir los costos de transporte y los tiempos de entrega, generando una mayor sinergia para mantener bajos los inventarios, pero una alta rotación.

Para la distribución de la mercadería, se elaborará un contrato con *El Hornero Logística*: una empresa de despacho de mercadería especializada en alimentos secos, que solía distribuir los productos de *Distribuidora Frutos Secos* en las ciudades de Córdoba y Santa Fe, hasta que definió que su flota de vehículos se limitaría a la entrega de pedidos, únicamente, dentro la Capital Federal y Gran Buenos Aires. El principal beneficio que respalda la decisión radica en la confianza de la distribuidora madre en el servicio del proveedor logístico y, sobre todo, el traspaso de los riesgos y responsabilidades asociados al uso, mantención y reparación de los vehículos utilizados en los repartos, al contratista.

En lo que respecta al equipamiento del capital, las necesidades son bajas. El depósito tendrá que contar con un área productiva para el área de envasado y etiquetado; un área de almacenamiento que cumpla con los estándares requeridos por la entidad reguladora de salud y un área administrativa para oficinas. Es imperioso mencionar que, en la segunda etapa del proyecto, será necesario evaluar la posibilidad de alquilar un nuevo depósito o considerar una ampliación de la capacidad instalada del local de Florida, en respuesta al aumento en la demanda de los clientes y su respectiva necesidad de capacidad productiva.

De hecho, para la elaboración del estado de resultados, este detalle fue contemplado a la hora de estimar el monto de los alquileres futuros.

Las operaciones de Snacky comenzarán con la compra y recepción de mercadería. El socio principal y CEO de Distribuidora Frutos Secos será, inicialmente, el responsable de establecer la política de compras de la organización en coordinación con el responsable financiero y de definir las políticas de gestión de inventario. Entre sus tareas primordiales, estará a cargo de la prospección, búsqueda y negociación con proveedores, en términos de calidad, cantidad y, sobre todo, precios y condiciones de pago. Gracias a su trayectoria en el mercado y el exhaustivo conocimiento de los proveedores que operan en su sector, la gestión de compra y control de inventario debería resultar en una tarea relativamente ágil y prometedora para el proyecto. De más está decir que, en muchos casos, los proveedores de Snacky serán empresas que ya abastecen a *Distribuidora Frutos Secos*, por lo que el negocio podrá gozar de los mismos beneficios, descuentos, políticas de compra y devoluciones, modalidades y plazos de pago que su empresa madre.

Habrá un responsable de depósito que será el encargado de coordinar las actividades de abastecimiento, reposición y almacenamiento del negocio: los eslabones principales de la cadena de suministro. Aunque la tarea principal del responsable estará vinculada al montaje y ensamblaje de las cajas, dentro de sus funciones, también se incluirán: cumplir y hacer cumplir la política de calidad, controlar y gestionar el inventario, supervisar la recepción de los camiones, garantizar el flujo de mercadería, organizar, planificar y respetar los itinerarios de envíos, definir indicadores de gestión y, por último, prevenir incidencias y el deterioro del depósito aplicando medidas de seguridad y mantenimiento. En cuanto a la cantidad de empleados que lo asistirán, habrá una relación directa entre el volumen de unidades vendidas y el número de trabajadores contratados. La tabla detallada en el anexo 11, refleja el detalle del personal estimado para los primeros cinco años de trabajo.

El siguiente eslabón operativo está estrictamente relacionado con el área de comunicación y ventas. Será responsabilidad de la segunda socia, velar por la planificación y elaboración de estrategias de marketing innovadoras para influir sobre la demanda y cuidar la relación con los clientes, a través una experiencia de compra memorable y un servicio de atención al cliente notable. Es decir, en ella recaerá la tarea de definir la estructura e-commerce y el diseño de los embalajes y el packaging; establecer la estrategia de precios; impulsar el posicionamiento de la marca; dar seguimiento a los usuarios actuales o leads, antes, durante o después de sus compras; resolver las dudas o consultas que lleguen a través de los distintos canales de comunicación; asistir a los clientes en los procesos de compras, envíos, devoluciones; y, por último, generar un vínculo duradero basado en la satisfacción.

En todos los casos, se asume que a medida que el proyecto evolucione favorablemente y crezca en cantidad de clientes y volumen de suscripciones, los tres responsables precisarán del apoyo de uno o más auxiliares que lo asistan en sus tareas particulares anteriormente mencionadas.

En lo que respecta a las disposiciones legales y requisitos regulatorios a los que se deberá adscribir el proyecto, en la sección de “Aspectos Legales” del presente documento se expresan detalladamente los permisos y habilitaciones necesarios para la comercialización de las cajas. Para garantizar la correcta y adecuada aplicación de la documentación, se buscará el asesoramiento y apoyo del responsable legal de Distribuidora Frutos Secos cuyos honorarios también fueron contemplados en los gastos de gestión.



Universidad de
San Andrés

VIII. Implementación del Negocio

El desarrollo del proyecto, a largo plazo, está estructurado en claras tres etapas: la primera, que incluye el desembarco en Capital Federal, una segunda que se extiende a la Provincia de Buenos Aires y, la última, que llevará la propuesta de Snacky al resto del país.

A los fines prácticos del presente trabajo, se definió desarrollar la estrategia de crecimiento geográfico inicial, correspondiente a los primeros cinco años de vida del proyecto. Una vez alcanzados los siguientes indicadores que cristalizan y evidencian la evolución del emprendimiento, hacia un negocio más sólido y maduro, se procederá al desembarco en nuevas plazas de mercado:

METAS		
AÑO 1	AÑO 3	AÑO 5
SHARE = 1%	SHARE = 2%	SHARE = 4%
SUSCRIPCIONES = 5806	SUSCRIPCIONES = 48 MIL	SUSCRIPCIONES = 100 MIL
VTAS. NETAS = \$17 M	VTAS. NETAS = \$143 M	VTAS. NETAS = \$300 M
MG NETO = 4%	MG NETO = 21%	MG NETO = 23%

Cronograma del “Go” del emprendimiento

El cronograma de implementación está dividido en función de tres grandes pilares: un pilar legal, otro operacional y un último comunicacional. Tal como se detalla en el calendario de trabajo expuesto en el anexo 12, las tareas iniciales necesarias para comenzar con el desarrollo del proyecto involucran, básicamente, a la constitución de la sociedad y a la obtención de permisos para operar. Sumado a ello, también se explicitan las tareas operativas necesarias para la puesta en marcha del proyecto: el desarrollo del sitio web, la selección y negociación con proveedores, el acondicionamiento del depósito, la compra de mercadería, el diseño de las políticas de stock, la adquisición de insumos operativos, la contratación de personal, entre otros. Finalmente, al pie del itinerario, se detallan las acciones de marketing que deberán implementarse para nutrir la relación con el público antes del lanzamiento y lograr que el desembarco del proyecto sea un éxito.

IX. Equipo emprendedor

El equipo de Snacky estará conformado, en su etapa inicial, por dos integrantes fundamentales: por un lado, un envalentonado contador público con experiencia en posiciones de liderazgo de gestión administrativa y financiera que, a fines del 2021, renunció a su posición de Manager Financiero en una compañía privada de energía para dedicarse full time a la expansión de su emprendimiento familiar: la distribuidora de alimentos naturales con sede en el interior de Buenos Aires y presencia en más de 10 ciudades, Distribuidora Frutos Secos, que funcionó como disparador e inspiración para plantear el desarrollo del presente trabajo.

El equipo quedará completo con una apasionada Licenciada en Comunicación que, gracias a su puesto de Brand Manager en Aguas Danone le dará al proyecto toda su impronta creativa, de diseño y marketing enfocado al desarrollo de producto e imagen de marca, para entregar en forma eficiente la propuesta de valor del negocio. Su vasta experiencia en e-commerce como Staples y diversos proyectos digitales, le aportaron una enorme experiencia en lo que respecta al mundo online que será fundamental para el desarrollo de Snacky.



X. Contexto micro y macroeconómico

Resultados económicos - financieros y requerimientos de inversión

En esta sección se analizarán ciertas variables clave de la macroeconomía, que pueden tener impacto en el desarrollo del proyecto:

Inflación

Durante el primer bimestre del año 2022, la inflación en el país volvió a acelerarse y registró un incremento de 4,3% promedio mensual, de manera difundida entre las categorías, muy por encima del 3,3% mensual promedio observado durante el cuarto trimestre de 2021. Tal como indica el Informe de Política Monetaria elaborado por el Banco Central (2021), dicho incremento, tuvo lugar en el contexto de recomposición de los márgenes de comercialización de determinados sectores, la reapertura de las paritarias salariales y de expectativas de inflación más elevadas como resultado de las mayores presiones cambiarias registradas en un marco de incertidumbre financiera, generada por entrar en una etapa de definición de la negociación con el FMI por un nuevo acuerdo sobre la deuda con el organismo. Incluso, a esta situación de elevada inercia inflacionaria se le adicionaron las desfavorables condiciones climáticas domésticas y el significativo aumento de los precios internacionales de las materias primas agrícolas, la energía y las manufacturas globales, que se vieran afectadas y aceleradas por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania (Banco Central, 2021). Bajo este escenario, se evidencia un contexto sumamente desafiante en materia de precios para el presente año, que obliga a Snacky a encontrar un índice confiable que le permita actualizar los valores de las cajas y establecer valores acordes a las presiones del mercado. Según el mismo informe, a fines de enero de 2022, los analistas de mercado proyectaron que la inflación minorista para el corriente año se ubicará en 55,0%.

PIB

Las perspectivas de crecimiento del país, a corto y mediano plazo, son sumamente débiles en ausencia de planes concretos para abordar problemas que datan de largos años atrás. Debido a que preocupa el aumento en la expectativa de inflación, la falta de dólares para crecer y el impacto en el salario real, el PIB está expuesto a considerables altibajos. De hecho, para el 2022, el BBVA Research (2022) estima un déficit de 2,5% del PIB, en el marco de un acuerdo con el FMI que demandará mayor responsabilidad fiscal, centrada en una reducción de los subsidios económicos y del paquete de asistencia fiscal asociado a paliar los efectos directos de la pandemia.

Tipo de cambio

El valor nominal y real del dólar son aspectos vitales para el correcto desarrollo de la actividad económica del país, principalmente, por la inquietud e inseguridad que generan las devaluaciones en el ámbito de la producción e inversión. Además, la estructura económica argentina se caracteriza por la dependencia de insumos importados, que se encarecen durante las devaluaciones desalentando a la producción, e incluso, por la baja sensibilidad de las exportaciones respecto al tipo de cambio, donde la oferta de divisas del sector exportador tarda en responder.

La publicación de BBVA Research (2022) considerada para el punto anterior, asegura: “En 2021, el BCRA usó el tipo de cambio como principal ancla antiinflacionaria. Subió 22% en el año, apreciándose 18% en términos reales. Tras las elecciones y con las reservas en nivel crítico, el BCRA aceleró la depreciación, pero los economistas del banco creen que aumentará más el ritmo en el corto plazo para recuperar terreno perdido contra los precios. Proyectan un tipo de cambio de 160 pesos para diciembre de 2022.”

De más está decir que, además, en Argentina, existen más de 10 tipos de cambios que se encuentran desfasados con respecto al tipo de cambio oficial.

Modelo de generación de beneficios

Costos fijos y variables

Los costos fijos del primer año de vida de Snacky estarán compuestos, principalmente, por: sueldos y cargas sociales del personal contratado (\$1.732.098), alquileres de depósito (\$480.000), amortizaciones (\$142.489), honorarios de asesores legales, contables y nutricionales (\$130.000), servicios de mantenimiento de la plataforma web y soporte técnico (\$100.000), servicios de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (\$36.000), y telefonía e internet (\$36.000).

En cuanto a los costos variables, se incluyen: el costo de la mercadería vendida (50%), marketing y publicidad (15%), logística y distribución (5%), packaging e insumos varios (3%), costos financieros y comisiones bancarias (2,5%) y servicios públicos (1%).

A pesar de que, como se mencionó en reiteradas oportunidades, muchos de los gastos corresponden a importes compartidos con Distribuidora Frutos Secos, en el anexo 13 se detalla el gasto por ítem contemplado para los primeros cinco años de vida de la empresa.

Proyección de ingresos

Tal como se describió en apartados anteriores, los beneficios estarán dados por los planes de suscripción adquiridos por los usuarios que, se estima, tendrán una vigencia promedio de nueve meses.

El ticket promedio de \$3024 fue definido en función del precio promedio de las tres propuestas pre-armadas de Snacky, considerando el valor promedio de propuestas equivalentes de empresas competidoras (\$2369), el ticket promedio de la cadena de dietéticas Vitalcer (\$3297) y el promedio de compras que cada cliente hace en las dietéticas a las que Distribuidora Frutos Secos abastece (\$3081).

A continuación, se presenta un resumen de lo detallado anteriormente en cuanto a ingresos y egresos proyectados para los primeros cinco años del negocio. Cabe resaltar, que el ejercicio no fue elaborado bajo los efectos de la inflación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripciones por año	5.806	21.894	48.806	76.661	102.290
Suscripciones mes	484	1.825	4.067	6.388	8.524
Var%		277%	123%	57%	33%
Ventas Netas	17.118.858	64.553.958	143.903.113	226.031.800	301.599.856
Costo de Ventas	(8.778.902)	(26.483.675)	(59.037.175)	(92.730.995)	(123.733.274)
Resultado Bruto	8.339.957	38.070.283	84.865.939	133.300.805	177.866.582
Margen Bruto	49%	59%	59%	59%	59%
Costos Variables					
Packaging e Insumos varios	(526.734)	(1.986.276)	(4.427.788)	(6.954.825)	(9.279.996)
Logística y distribución	(877.890)	(3.310.459)	(7.379.647)	(11.591.374)	(15.466.659)
Marketing & Publicidad	(2.843.844)	(9.931.378)	(14.759.294)	(23.182.749)	(30.933.319)
Costos financieros y comisiones bancarias	(438.945)	(1.655.230)	(3.689.823)	(5.795.687)	(7.733.330)
Servicios públicos	(175.578)	(662.092)	(1.475.929)	(2.318.275)	(3.093.332)
Costos Fijos					
Honorarios SHMA	(36.000)	(43.200)	(51.840)	(62.208)	(74.650)
Honorarios asesoramiento	(130.000)	(156.000)	(187.200)	(224.640)	(269.568)
Mantenimiento página web	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)
Telefonía e Internet	(36.000)	(36.000)	(72.000)	(96.000)	(117.000)
Amortizaciones	-	-	-	-	-
Alquileres	(480.000)	(480.000)	(600.000)	(600.000)	(900.000)
Sueldos y Cargas sociales	(1.732.098)	(8.047.682)	(10.353.388)	(13.472.413)	(16.498.165)
Total Costos	(7.377.089)	(26.408.317)	(43.096.910)	(64.398.171)	(84.466.017)
EBIT	962.867	11.661.966	41.769.029	68.902.634	93.400.565
Impuesto a las ganancias	(240.717)	(2.915.492)	(10.442.257)	(17.225.658)	(23.350.141)
Resultado Neto	722.150	8.746.475	31.326.772	51.676.975	70.050.424
Margen Neto	4%	14%	22%	23%	23%

El volumen de suscripciones únicas estimado para el primer año es de 5806, lo que devuelve una facturación neta anual de \$17.118.858 y un resultado bruto de \$8.339.957, como consecuencia de un costo de mercadería vendida estimada en un 50%. Este porcentaje se

reduce a un 40% a partir del segundo año de vida del negocio, en respuesta a mejores condiciones de compra y negociaciones directas con pequeños productores.

El pequeño margen de contribución del primer año, influido por un volumen de ventas incipiente y un costo poco beneficioso de la mercadería vendida, mejora con el correr de los años y se ubica en 23% para el quinto año, conforme con un negocio estabilizado y mucho más maduro.

En lo que respecta al crecimiento del negocio, para estimar la evolución mensual del volumen de suscripciones del primer año, se proyectó un crecimiento del 15% como consecuencia de los esfuerzos de marketing y comunicación en la etapa de lanzamiento. Cabe resaltar que el monto en marketing contemplado para el primer año incluye una inversión excedente de \$300.000 destinadas al desarrollo de acciones de lanzamiento, durante los primeros tres meses del ciclo de vida del proyecto.

Para los años consecutivos, la tasa de crecimiento mensual disminuye y se proyecta en un 10% para el segundo año, 5% para el tercero y 3% para el cuarto, hasta llegar al quinto período con un crecimiento mensual del 2% que irá decreciendo hasta suspenderse.

Por último, tal como se detalló en el análisis del SOM, el market share descrito en el cuadro se estimó en función del mercado total de jóvenes, de entre 18 y 40 años y residentes en la Capital Federal, con un consumo regular en dietéticas: 289.060 individuos.

Punto de equilibrio

A partir de los datos detallados anteriormente, se concluyó que se requiere de la venta de 4.436 suscripciones únicas para igualar los costos totales del primer año.

En cuanto al equilibrio financiero que, a diferencia del económico, excluye los costos no desembolsables, el volumen de suscripciones se reduce a 4.198. Ambas estimaciones podrán visualizarse en el anexo 14.

Flujo de fondos

Para concluir con el análisis, partiendo de la información expuesta en el estado de resultados y en el estado de situación patrimonial visible en el anexo 15, se procedió a estimar el flujo de fondos descontado para los próximos cinco años.

Para la elaboración del ejercicio fue necesaria la definición de la tasa de descuento basada en el modelo del promedio ponderado del costo de capital (WACC): el porcentaje utilizado

para descontar los flujos se estimó bajo la metodología CAPM para la cual se consideró una tasa libre de riesgo de 2.83% conforme a la cotización de los bonos del tesoro americano a 10 años, una prima de riesgo país de 16.89%, una prima de mercado del 5% y la beta de la industria de alimentos de 0,59. El resultado arrojó una tasa WACC de 21%: los supuestos y composición de la misma se exponen en el anexo 16.

A partir del modelo de flujo de fondos descontado, se estimaron: el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de repago. El proyecto arroja un VAN de \$8.113.562, considerando la tasa real del 21%. La TIR se estimó en 89% y el recupero de la inversión se logra alcanzar a los quince meses de vida del proyecto.

Análisis de sensibilidad

Para elaborar el análisis de sensibilidad se estimaron variaciones en tres de los principales indicadores que conforman el modelo financiero: inflación y riesgo país, ventas y margen bruto. Todos los ejercicios se detallan en el anexo 17.

Inflación y Riesgo país

Suponiendo un escenario menos favorable y con mayor inflación, se aplicó una variación del 10% adicional a las tasas inflacionarias estipuladas en cada año del escenario base. Sumado a ello, se estimó un aumento del 5% en el índice de riesgo país. Con estos cambios, el VAN disminuye a \$4.382.604 (-45%) y la TIR alcanza los 72% (-15%).

Ventas

Asumiendo un escenario en el que las ventas sean un 20% más bajas que las calculadas en el desarrollo del proyecto, el VAN se reduce a \$5.023.964 (-38%) y la TIR resulta en 65% (-22%).

Margen Bruto

Para la sensibilidad de este escenario, se estipuló una variación negativa del 10% sobre los márgenes brutos que devolvieron un VAN de \$3.513.357 (-56%) y una TIR del 51% (-35%)

Requerimientos de inversión

Para poder dar lugar a las operaciones de Snacky, se requerirá una inversión inicial de \$2.538.667 de la que se desprenden desembolsos en activos fijos (38%), costos vinculados a la constitución de la empresa (3%), y gastos fijos (10%) y variables (49%) correspondientes a los primeros tres meses de operación del negocio (anexo 8)

El capital necesario para financiar este proyecto será aportado por los socios fundadores bajo la siguiente estructura: 50% aportes de Enrique Santini y 50% aportes de María Victoria Pueyrredón.



XI. Condiciones para la viabilidad del negocio

Aspectos legales y regulatorios

Para poner en marcha el negocio de Snacky, se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Se trata de un tipo de sociedad sencilla, ya que la responsabilidad de sus socios está limitada al capital social que se aporte para la empresa, y en caso de contraer deudas, no queda en juego el patrimonio personal.

Previo a la inscripción, se deberá publicar un edicto en el Boletín Oficial; pagar una Tasa de Constitución y efectuar un depósito de, por lo menos, el 25% del capital inicial en la institución bancaria que corresponda al lugar de inscripción. A su vez, se deberá contar con el dictamen de un abogado o escribano, con firma avalada por su colegio profesional, que de garantía de que el Contrato Social está correctamente elaborado.

Junto con un formulario particular que se adquiere y se hace sellar, se presenta toda la documentación en la autoridad que corresponda. Si la misma no eleva o notifica observaciones que puedan ser respuestas, se declarará inscripta la sociedad.

El siguiente paso consistirá en registrar la marca mixta en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial a nombre de la SRL. De esta forma, se les garantizará a los socios la propiedad de la misma, habilitándolos a ejercer todas las defensas necesarias para impedir que terceros, sin autorización, comercialicen productos o servicios idénticos con la misma marca o utilizando una denominación tan similar que pueda crear confusión (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021). Sumado a ello, se deberá registrar el dominio “www.snacky.com.ar” en NIC Argentina, la Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet, y contratar un servicio de hosting, en consecuencia.

En cuanto a seguros, será necesario contratar una póliza Integral de Comercio, que cubra el daño o robo al inmueble asegurado; una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) capaz de reparar los daños económicos en caso de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales; un Seguro de vida obligatorio que brinde cobertura en caso de fallecimiento de un empleado y, por último, un Seguro de Responsabilidad Civil, que cubra las consecuencias económicas derivadas de la responsabilidad civil de Snacky en su ejercicio profesional frente a socios, empleados, clientes, competidores, proveedores, entre otros.

Para dar inicio a las operaciones de Snacky, será crucial solicitar los permisos y habilitaciones correspondientes. Previo al inicio de sus actividades, y según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (Ley 18284), será necesario que Snacky obtenga los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. En otras palabras, se deberá conseguir el certificado de Registro Nacional de Establecimiento (RNE) y la autorización sanitaria de producto para la obtención del Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA) para poder operar conforme a la ley.

Por último, para vender productos o servicios y facturar de manera legal será necesario estar inscripto en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Una vez que Snacky esté registrado en la AFIP, deberá exhibir de manera visible el Formulario N°960 con su data fiscal en la tienda online.



Conclusiones

Por todo lo detallado y mencionado en el presente trabajo, queda en evidencia que Snacky representa una apuesta sólida e innovadora. Habiendo analizado detalladamente la industria de alimentos saludables; las transformaciones socioculturales de los últimos años; las motivaciones, exigencias e inquietudes de los segmentos target; el requerimiento de inversión del proyecto y los riesgos potenciales de la propuesta se concluye que Snacky es una oportunidad de negocio que vale la pena ejecutar. Sobre todo, considerando que su desarrollo es la representación de un proceso de expansión y una oportunidad de crecimiento para la empresa madre, *Distribuidora Frutos Secos*, que aportará el know-how del negocio materializado a través de la gestión de gerenciamiento y la administración. Además, entre las ventajas de implementar el proyecto, se encuentra la posibilidad de poder aprovechar los recursos ociosos y compartir beneficios de escala.

La inversión del capital inicial no resulta abultada frente a los beneficios proyectados que devolverá el negocio e, incluso, se estima que el recupero de dicho aporte se alcanzará a los quince meses de vida del negocio. El VAN y la TIR positivas sustentan que el proyecto es viable y conlleva una probabilidad de éxito considerable.

Resulta relevante mencionar que el negocio propuesto tampoco se enfrenta a imposiciones legales o normas regulatorias que atenten contra su desarrollo.

Universidad de
San Andrés

Fuentes y Bibliografía

Abrams, K. (2021). *Global Ecommerce Forecast 2021*. eMarketer Insider Intelligence. Recuperado el 7 de enero de 2022: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-forecast-2021>

Allende, J. (21 de abril de 2021). La pandemia y el cierre de locales aceleraron el crecimiento del e-commerce. *Diario La Nación*. Recuperado el 21 de octubre de 2021: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-pandemia-y-el-cierre-de-locales-aceleraron-el-crecimiento-del-e-commerce-nid21042021/>

Argentina: Política y economía. Banco Santander - Trade Markets. Recuperado el 17 de febrero de 2022: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Barómetro COVID-19. (2021). Kantar Insights. Recuperado el 30 de octubre de 2021: <https://www.kantar.com/es/campaigns/barometro-covid-19>

Bejerano, P. (8 de agosto de 2021). Tu ocio, tu comida, tu armario por suscripción: un modelo para gobernarlos a todos. *Diario El País*. Recuperado el 30 de octubre de 2021: https://elpais.com/retina/2019/04/12/tendencias/1555057214_941842.html

Blanco, M. y Mulhall, N., (Julio, 2021). Plan de Negocios: Punto Zero. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/16824>

Cámara Argentina de Internet. (2018) Estado de Internet en Argentina y la Región. Recuperado el 4 de marzo de 2022: <https://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2018/09/CABASE-Internet-Index-II-Semestre-2018.pdf>

Content LAB para Natural Break. (27 de diciembre de 2018). Snack: cómo elegirlo y qué tener en cuenta. *Diario La Nación*. Recuperado el 30 de octubre de 2021: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/snack-como-elegirlo-que-tener-cuenta-nid2203289/>

Cunzolo, F. (22 de junio de 2021). Los alimentos no saludables ocupan 4 veces más lugar en los supermercados. *Diario Clarín*. Recuperado el 12 de octubre de 2021: https://www.clarin.com/buena-vida/alimentos-saludables-ocupan-4-veces-lugar-supermercados_0_eQQxuwG19.html

Crecimiento del consumo sustentable en América Latina. (2021) *Mercado Libre*. Recuperado el 17 de octubre de 2021: <https://s3.amazonaws.com/mercado-ideas/wp-content/uploads/sites/2/2020/08/24190448/Informe-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>

Devoto, J. (2017). 6 snacks que parecen saludables (pero no lo son) y 6 alternativas para reemplazarlos. *Diario La Nación*. Recuperado el 17 de febrero de 2022: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/6-snacks-que-parecen-saludables-pero-no-lo-son-y-6-alternativas-para-reemplazarlos-nid2001070/>

El futuro del retail. (2021). Euromonitor International. <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/8692-argentina-el-ecommerce-creceria-56%25-en-los-proximos-cinco-anos>

El 53% De Los Argentinos Pagaría Más Por Alimentos o Bebidas Que No Contengan Ciertos Ingredientes. Nielsen Insights .(4 de octubre de 2016). Recuperado el 2 de marzo de 2022: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>

eMarketer. (18 de agosto de 2017). Whole Foods Market: Margins . Recuperado el 24 de febrero de 2022: <https://www.emarketer.com/company/data/5374f24e/5374f2b34d4afd824cc15ed2/lfy/false/whole-foods-market-margins>

En qué crece la Argentina según The Economist. (2021). Forbes digital. Recuperado el 17 de febrero de 2022: <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/en-crece-argentina-the-economist-n5858>

Fernandez, A. (2021). La pandemia disparó un boom de aperturas de dietéticas. Diario El Cronista. Recuperado el 14 de enero de 2022: <https://www.cronista.com/negocios/la-pandemia-detono-el-boom-de-las-dieteticas/>

Guía Orgánica. (2019). Recuento de ferias orgánicas. Recuperado el 12 de abril de 2019: <http://www.guiaorganica.org.ar/>

Girón, A. (27 de junio de 2019). Son argentinos y crearon un "Netflix" de compras: te suscribís y recibís todos los meses tus productos favoritos. *IproUP*. Recuperado el 11 de junio de 2021: <https://www.iproup.com/leaders/23979-myloops-que-es-la-suscripcion-a-productos-y-como-usarla>

Iglesias, E. (2 de febrero de 2022). Furor por los clubes de suscripción: 6 opciones imperdibles que llegan a tu casa. Diario Apertura. Recuperado el 30 de octubre de 2021: <https://www.cronista.com/apertura/emprendedores/furor-por-los-clubes-de-suscripcion-6-opciones-imperdibles-que-llegan-a-tu-casa/>

Informe de Política Monetaria. (2021). Banco Central de la República Argentina. http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_politica_monetaria.asp

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial - Marcas. (2020). Sitio oficial del *Gobierno*. <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas>

Informe de Política Monetaria. (2021). Banco Central de la República Argentina. http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_politica_monetaria.asp

Ini, N. (2019). Alimentación sana: las dietéticas se reinventan. Diario La Nación. Recuperado el 14 de enero de 2022: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/alimentacion-sana-dieteticas-se-reinventan-nid2300620/>

Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing . México: Prentice Hall. Cap. 12 - 17.

Keller, K. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications.

Lagos, J. (Junio, 2020). Wild Arg. <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/browse?type=author&order=ASC&rpp=80&value=Lago%2C+Jos%C3%A9>

Las cinco tendencias de consumo que cambiaron en la Argentina por la pandemia. (2021). Diario Infobae. Recuperado el 17 de febrero de 2022: <https://www.infobae.com/economia/2021/01/25/las-cinco-tendencias-de-consumo-que-cambiaron-en-la-argentina-por-la-pandemia/>

Luego de los cierres por la pandemia, el negocio de las franquicias se reconvierte y suma locales. (2021). Diario Infobae. Recuperado el 14 de enero de 2022: <https://www.infobae.com/economia/2021/11/13/luego-de-los-cierres-por-la-pandemia-el-negocio-de-las-franquicias-se-reconvierte-y-suma-locales/>

La cámara del sector afirma que el comercio electrónico "es la nueva normalidad" de la venta minorista. (2021). Télam. Recuperado el 17 de febrero de 2022: <https://www.telam.com.ar/notas/202102/545550-camara-del-sector-afirma-que-el-comercio-electronico-es-la-nueva-normalidad-de-la-venta-minorista.html>

Monzó, E. (2021). La trampa de la polarización y la política del marketing. Diario La Nación. Recuperado el 17 de febrero de 2022: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-trampa-de-la-polarizacion-y-la-politica-del-marketing-nid20052021/>

Mondelez INC. (2021). State of Snacking. Recuperado el 12 de octubre de 2021: <https://www.mondelezinternational.com/stateofsnacking>

Modelo de suscripción: la clave del éxito del mercado minorista. (12 de septiembre de 2012). Open Intl. <https://www.openintl.com/es/modelo-de-suscripcion/>

Nielsen. (2017). La revolución de los alimentos en América Latina. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf>

Nielsen. (2018). La búsqueda de la conveniencia. Recuperado el 1 de diciembre de 2021: <https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/05/La20b%C3%BAbsqueda20de20conveniencia.pdf>

Naishtat, S. (15 de junio de 2021). Consumidores digitales. *Diario Clarín*. Recuperado el 30 de octubre de 2021: <https://www.clarin.com/economia/pandemia-cambio-compras-web-alimentos-muebles-juguetes-categorias-crecieron>

Oría, J. (20 de febrero de 2019). *Consumer insights: En 2018 crecieron los canales de menor desembolso. Kantar Worldpanel*. Recuperado el 11 de junio de 2021 : <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/En-2018-crecieron-los-canales-de-menor-desembolso>

Oviato, G. (2020). Ser de clase media, identidad que los argentinos no resignan. Web Retail. Recuperado el 17 de febrero de 2022: <https://www.webretail.com.ar/ser-de-clase-media-identidad-que-los-argentinos-no-resignan/>

Para 2025 se espera que las ventas por ecommerce sean del 15%. (6 de septiembre de 2021). Bank Tech. <https://www.bankmagazine.com.ar/para-2025-se-espera-que-las-ventas-por-e-commerce-sean-del-15/>

Perkins, I. Impacto del tipo de cambio en la economía argentina 2015-2019. Instituto Ideas. <https://www.institutoideas.com.ar/wp-content/uploads/2021/11/ODEI-IDEAS-IMPACTO-DEL-TIPO-DE-CAMBIO-EN-LA-ECONOMIA-ARGENTINA.pdf>

Pop, A. (1 de mayo de 2021). Cómo COVID-19 cambió para siempre la industria de alimentos. *Vtex*. Recuperado el 30 de octubre de 2021: <https://vtex.com/es/blog/estrategia-es/como-covid-19-cambio-para-siempre-la-industria-de-alimentos/>

Proyecciones Nacionales. (2021). INDEC. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

Proyecciones de población por sexo y grupos quinquenales de edad. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Años 2010-2040. (2021). BA DATA. <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/estructura-poblacion>

Porter, M.E. (1991). *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. Buenos Aires: REI. Capítulo 1 y 2.

Rogers, E. (1962). *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. Free Press. <https://eleconomista.com.ar/tags/cace-t1753>

Salvia, L. y Solari, C. Trabajo de investigación Final de carrera: Licenciatura en Nutrición. https://repositorio.barcelo.edu.ar/greenstone/collect/snr/index/assoc/HASH75df.dir/BRC_TFI_Solari_Corina_Silvia_Salvia_Lorena_Alejandra.pdf

Segovia, R. (21 de noviembre de 2018). Concern Monitor: Las dietéticas son visitadas por el 66% de los hogares. Kantar Worldpanel. Recuperado el 26 de marzo de 2021: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Lasdieteticas-son-visitadas-por-el-66-de-los-hogares>

Smink, V. (2021). Por qué Argentina tiene una inflación anual que supera el 50%. BBC NEWS. Recuperado el 17 de febrero de 2022: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59239933>

Situación Argentina. Primer trimestre de 2022. BBVA Research. <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>

Tendencias de eCommerce en Latinoamérica para un mundo post-pandemia. (2021). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado el 7 de enero de 2022: https://www.cace.org.ar/educacion_contenido-webinar-tendencias-de-ecommerce-en-latinoamerica-para-un-mundo-post-pandemia

The Food Market, un modelo distinto. (2015). Mercado. Recuperado el 17 de febrero de 2022: <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/the-food-market-un-modelo-distinto/>
Fahey, L. y Narayanan, V. K. (1968). Análisis macro-ambiental en gestión estratégica.

Tuchin, F. (20 de noviembre de 2018). El 66% de los hogares argentinos hacen sus compras en dietéticas. *Diario El Cronista*. Recuperado el 4 de julio de 2021: <https://www.cronista.com/negocios/El-66-de-los-hogares-argentinos-hacen-sus-compras-en-dieteticas-20181120-0057.html>

Voices! Research & Consultancy. (2019). Estudio sobre hábitos saludables. Recuperado el 3 de julio de 2021: <http://www.voicesconsultancy.com/Informes/La-evolucion-de-las-dieteticas-en-Argentina>

Voices! Research & Consultancy. (2020). Los Argentinos y las dietéticas.
Recuperado el 4 de julio de 2021: <https://www.voicesconsultancy.com/Novedades/Nuevo-estudio-sobre-Dieteticas>

Voices! Research & Consultancy. (2021). Los argentinos y las dietéticas 2021.
Recuperado el 2 de enero de 2022:
<https://www.voicesconsultancy.com/Novedades/Nuevo-estudio-sobre-dieteticas-Edicion-2021>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Herramienta de validación

Encuesta de validación de segmentos de clientes: guía orientativa de preguntas

Fotografía del target:

- Si tuviesen que ponerle palabras a este momento de sus vidas, ¿Qué me dirían? ¿Cómo están hoy? ¿Cómo se definirían con sus palabras?
- ¿Qué cosas convocan su atención hoy en día en relación con ustedes mismas? ¿Por qué? ¿Qué cosas son importantes para ustedes? ¿Cómo las hace sentir eso?
- Si tuvieran que pensar en valores que son importantes para ustedes hoy en día, ¿Qué me dirían? ¿Qué piensan de eso? ¿Por qué creen que son valores relevantes para ustedes?
- ¿Y si pensamos en su estilo de vida? ¿Cómo se definirían? ¿En qué se basan para contarme esto? ¿Por qué eso es importante?
- ¿Notan cambios en el tiempo? ¿Cómo eran antes? ¿Qué cambios notan? ¿En qué aspectos de sus vidas por ejemplo notan diferencias? ¿Por qué creen que se produjeron esos cambios?
- ¿En qué temas sienten que han cambiado su forma de pensar, sus intereses o sus búsquedas?
- ¿Cómo están hoy? ¿Qué creen que hizo cambiar el modo de ver estas cosas? ¿Y eso cómo las hacía sentir antes y cómo las hace sentir hoy?

Saludabilidad

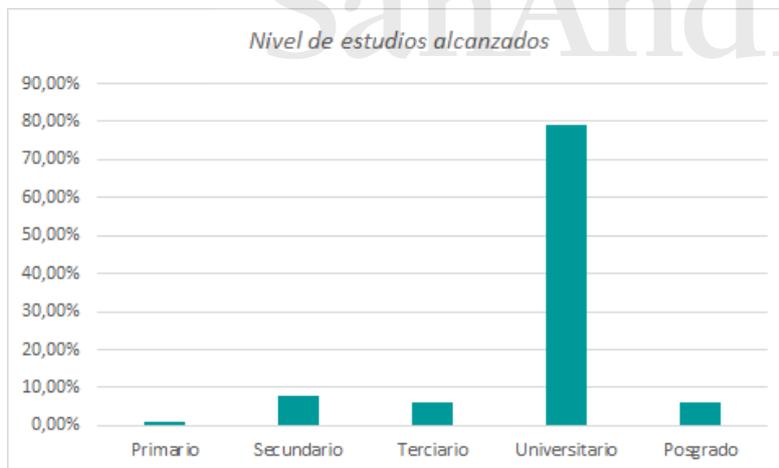
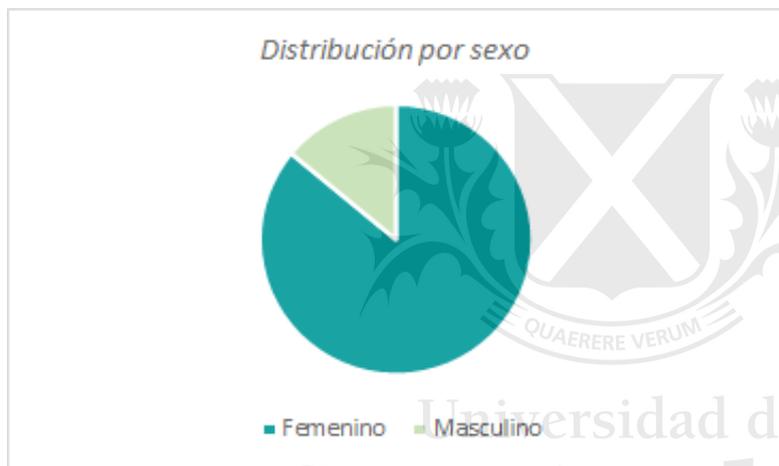
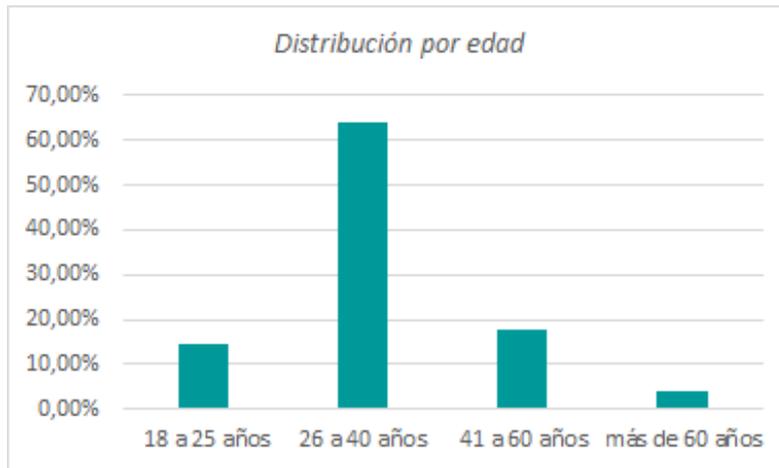
- Me gustaría que nos centremos en la idea/ concepto de saludabilidad cuando escuchan esta palabra, ¿Qué es lo primero que se les viene a la mente? Palabras, ideas, sensaciones, sentimientos.
- ¿Cómo se involucran ustedes con la saludabilidad? ¿Pensar en esto hacia dónde las lleva?
- ¿Dirían que es una idea que las involucra? ¿Siempre las involucró? ¿Por qué si/ No?
- ¿Por dónde pasa la saludabilidad para cada una de ustedes? ¿Qué cosas conforman el propio bienestar?
- ¿Cuáles creen que son los aliados de la saludabilidad? ¿Por qué eso es importante en relación al bienestar?
- ¿Y cuáles son los enemigos de su propia saludabilidad? ¿Por qué?

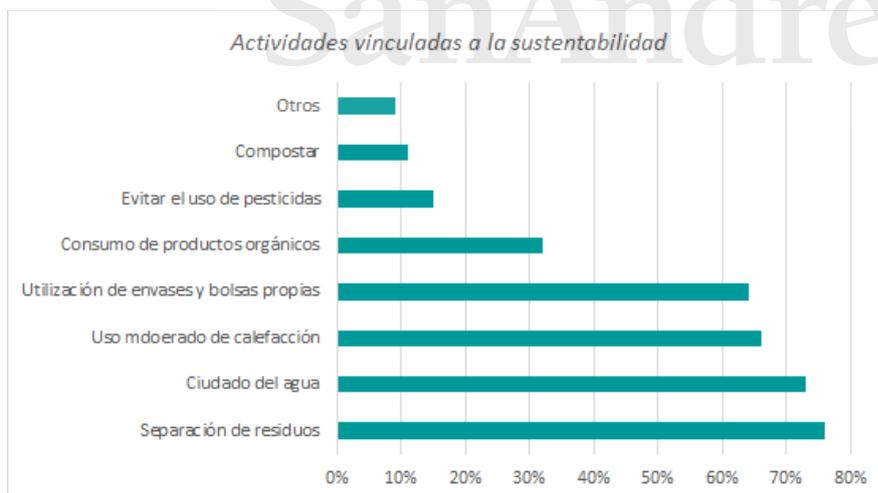
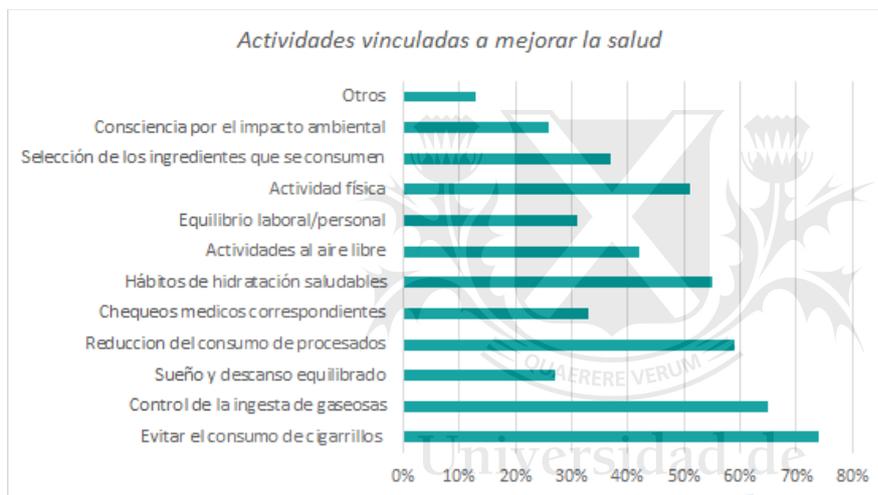
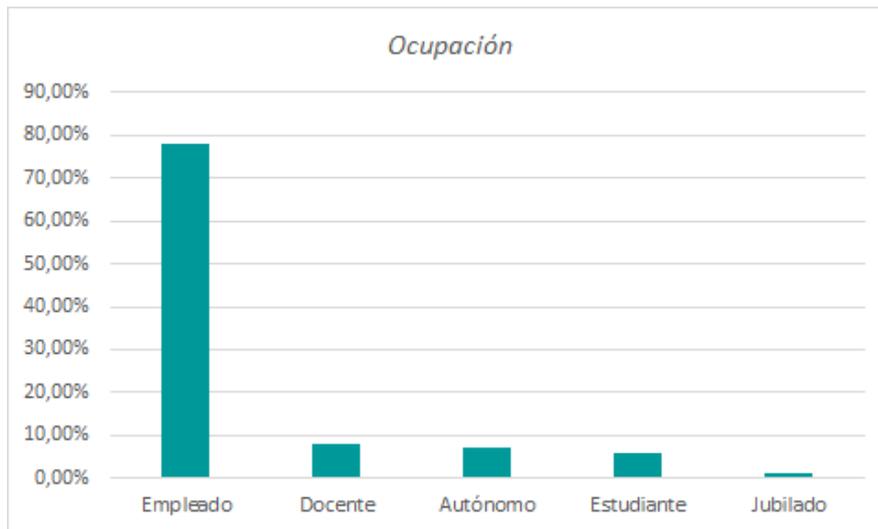
- ¿Hay algo a lo que aspiren en relación con lograr mayor saludabilidad? ¿Qué? ¿Por qué eso es importante? ¿Hay algo que haya cambiado? ¿Por qué creen que cambió?
- ¿Cuáles son las actividades, rutinas y momentos que hoy sienten que aportan bienestar? ¿Qué cosas concretas ustedes hacen en relación con la búsqueda y conformación de su propio bienestar?
- ¿Por qué sienten que hacer eso es importante? ¿Qué les aporta eso? ¿Cómo las hace sentir hacer eso en lo físico y en lo emocional? ¿Qué ocurre si no pueden hacer eso que les trae bienestar?

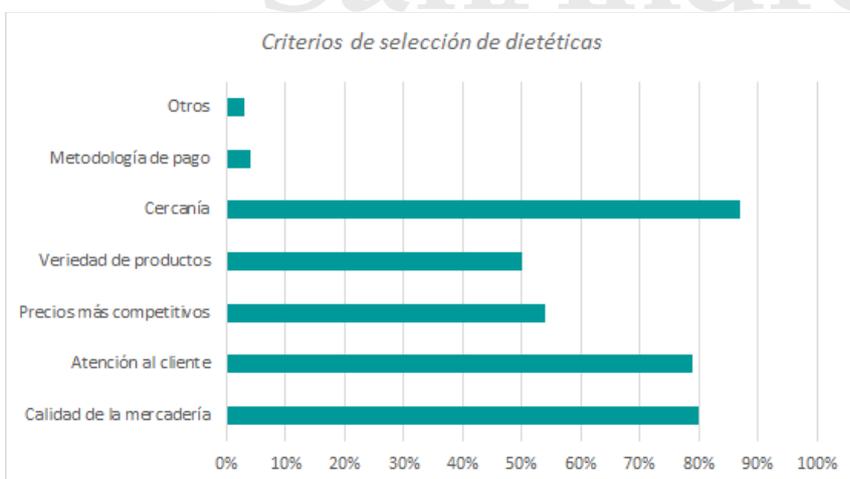
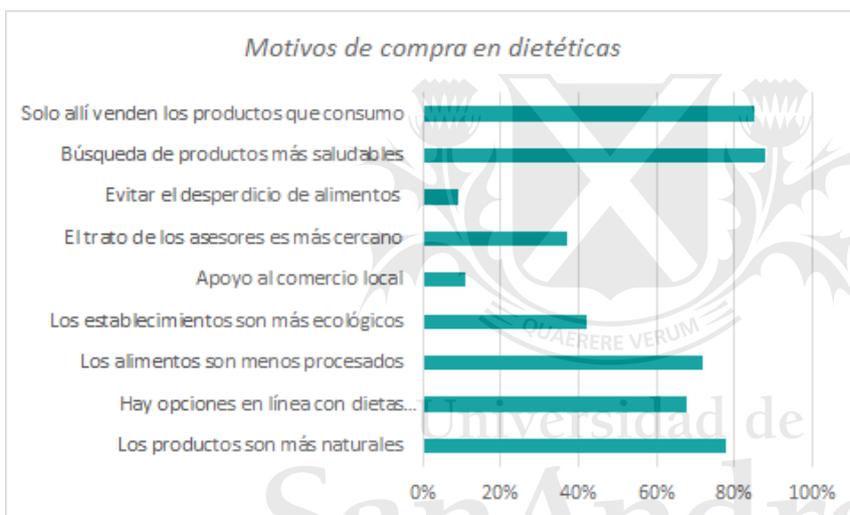
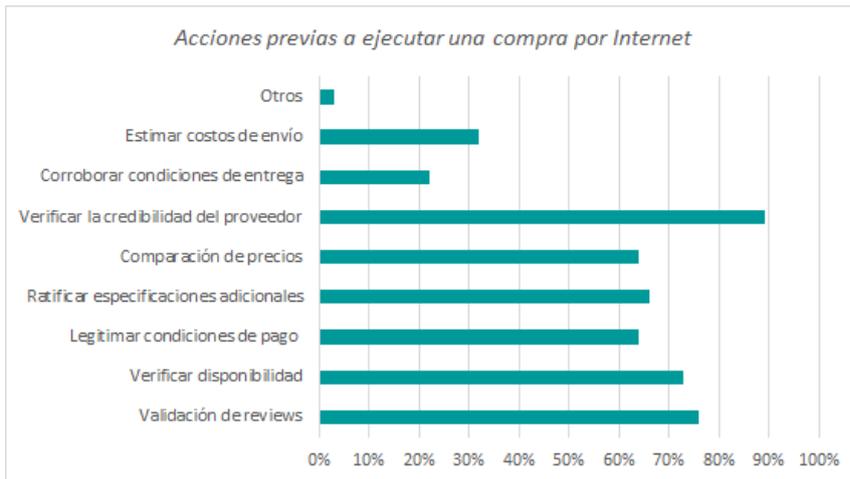
Hábitos de consumo de alimentos

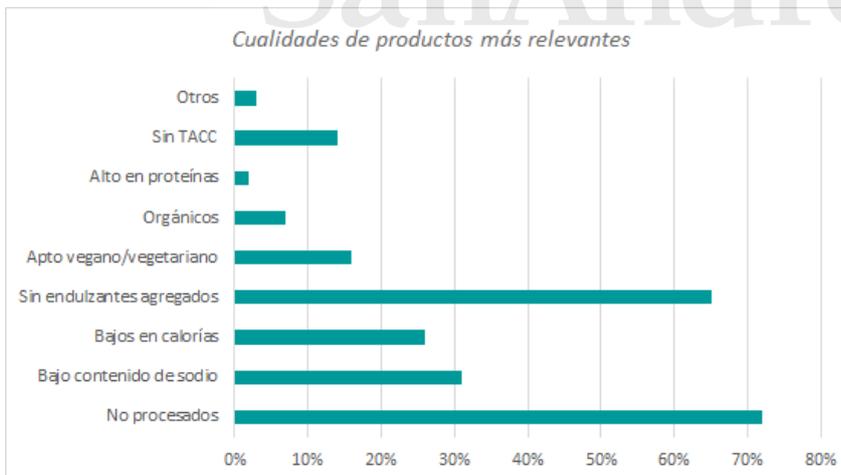
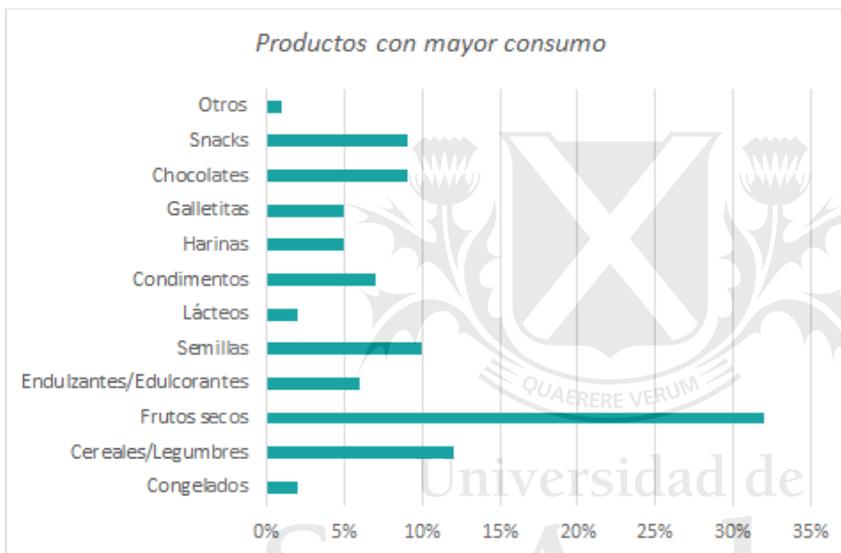
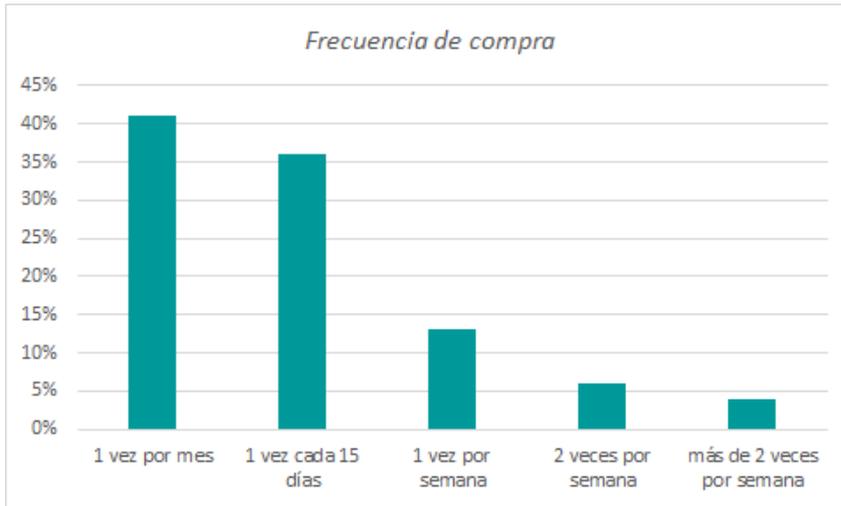
- Sigamos conversando sobre alimentos que suelen consumir, ¿Cómo definirían con sus palabras como son hoy sus hábitos de consumo? ¿Por qué esas palabras?
- ¿Qué tipo de alimentos suelen consumir habitualmente? ¿Por qué esos alimentos y bebidas?
- ¿Hay alimentos que prefieran? ¿Cuáles? ¿Por qué prefieren estos alimentos? ¿Qué beneficios sienten que tienen para ustedes? ¿Consumirlos como las hace sentir?
- ¿Hay alimentos que les gustaría incorporar o consumir más? ¿Por qué? ¿Por qué creen que es importante eso? ¿Qué creen que les aportaría hacerlo?
- ¿Hay alimentos que han reducido su consumo? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Qué cosas sienten que poseen que las hayan alertado? ¿Consumir esos alimentos las hace sentir de alguna forma particular? (física y emocionalmente)
- Pensando en los alimentos que han abandonado o reducido, ¿Han notado cambios en el organismo haciéndolo? ¿Qué notan? ¿Y eso cómo las hace sentir?
- ¿Notan cambios en su modo de comprar? ¿Qué cambios notan? ¿A qué se deben estos cambios? ¿Han cambiado los lugares de compra? ¿Qué tienen de bueno o de malo estos cambios?
- ¿Qué cosas buscan a la hora de elegir los alimentos que compran? ¿Qué requerimientos tienen que cumplir? Para cada uno de los atributos que ellas mencionen.
- ¿Saludable y natural son sinónimos? ¿Qué piensan de eso?

Anexo 2: Resultado de encuestas por Google Forms





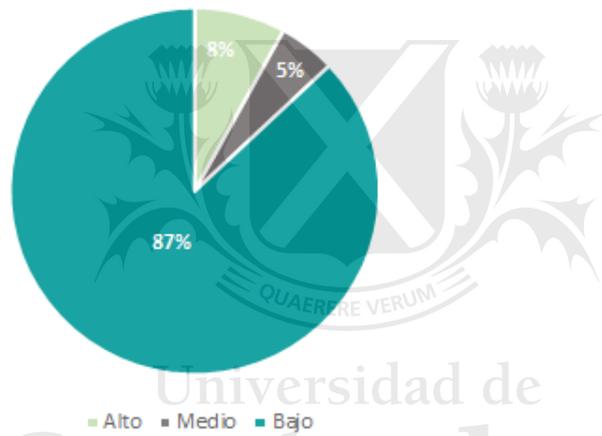




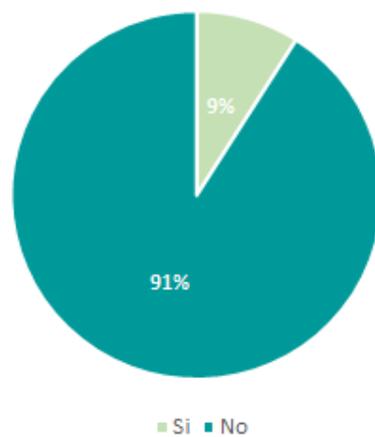
Principales frustraciones al comprar en dietéticas

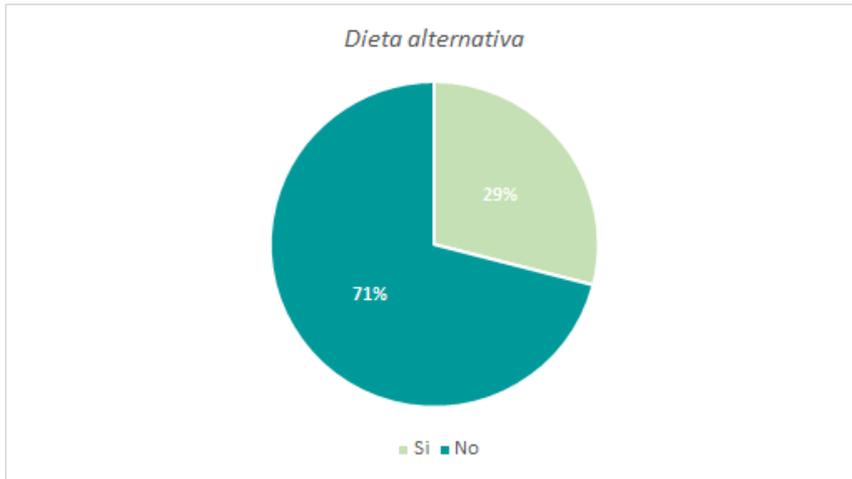


Conocimientos nutricionales



Enfermedad/Intolerancia preexistente





Universidad de
San Andrés

Anexo 3: Mapa de empatía & Arquetipo de persona

Mapa de empatía



Arquetipo de persona

1. FERNANDA VÁSQUEZ

Fernanda tiene 29 años, estudió Economía en la Universidad de San Andrés y se desarrolló profesionalmente en un reconocido Banco desde hace más de cuatro años. Su nivel socioeconómico es alto: trabaja entre 8-10 horas por día y vive pegada al celular mirando historias de sus preferidos en Instagram, aunque a veces también revisa su feed de Facebook para no perder la costumbre. Fernanda intenta hacer Pilates cuatro veces por semana y, siempre que puede, usa su bicicleta como medio de transporte. No es amante de los deportes, pero hace un esfuerzo por entrenar porque reconoce que la ayuda a despejarse. Vive sola, en un dos ambientes en el Barrio de Belgrano, y decidió anular Rappi Prime porque durante las últimas semanas ya no lo estaba usando: prefiere optar por comida casera para tener mayor control de los ingredientes que consume. De hecho, se puso como objetivo planificar un menú semanal todos los domingos, para tener resueltas sus comidas y no terminar almorzando galletitas de agua, un pedazo de queso, yogures o sopas instantáneas por falta

de tiempo. En general, busca recetas “Healthy” que sugieren influencers o profesionales en redes sociales, pero se desmotiva cuando la lista de ingredientes no son los que ella tiene en su alacena y tampoco los que encuentra en las góndolas del supermercado. Quiere comenzar a comer más sano, pero no sabe por dónde empezar, qué comprar, cómo interpretar los ingredientes, qué mirar en las etiquetas y demás.

Fernanda es muy exigente con su aspecto físico: intenta no comer harinas y dulces durante la semana y darse gustos los sábados y domingos. Asegura que le caen pesadas y, aunque en el momento los disfruta, después se siente mucho menos activa. Fernanda fue a la nutricionista y si bien le dijo que podía comer de todo en porciones controladas, la invitó a reemplazar los azúcares y edulcorantes por Stevia, le propuso eliminar el consumo de gaseosas, suprimir la leche de vaca y sustituirla por leches vegetales, usar harinas de almendras o avena en vez de trigo o derivados, entre otros tips que Fernanda adoptó con muchísimo entusiasmo.

Su última adquisición fue una Yogurtera que le permite elaborar el lácteo con ingredientes reales y sin azúcares agregados. Incluso, tomó la sugerencia de una colega, y se unió a un grupo de Facebook de “Donadores de Kéfir” para poder hacer las mismas bebidas con probióticos que toman las actrices de Hollywood y que tan bien hacen la flora intestinal. Su próximo anhelo es tener una compostera en el balcón para reducir la cantidad de materia orgánica que va a los vertederos y comprar el filtro de agua que se anida a la canilla, para fomentar la reducción de botellas de plástico al tiempo que promueve una mejor hidratación.

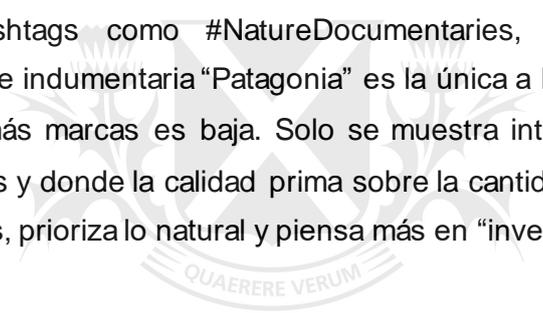
2. SANTIAGO OLMEDO

Santiago tiene 34 años y vive con su novia en un PH en Villa Crespo que reciclaron con sus propias manos, hace unos pocos meses. Él se encargó, especialmente, de armar una huerta en la terraza y, todos los días sube a regar sus tomates Cherry, espinacas, albahacas y ciboulettes. Está convencido de que el desayuno es la comida más importante del día y tres veces por semana se prepara huevos orgánicos en pan de masa madre, un bowl de frutos rojos con dos cucharadas de yogur griego natural y un vaso de agua con limón antes de arrancar el día. Los días restantes practica ayuno intermitente y realiza su primera ingesta después de las 14 horas. En su dieta, nunca faltan las frutas y verduras que pide por WhatsApp a un emprendimiento de bolsones orgánicos y, aunque no se define como vegetariano, casi no come carne animal. Dos veces por día toma una cápsula de magnesio, una de aceite de pescado y 20 gotas de probióticos.

Santiago es diseñador gráfico y trabaja para una editorial como supervisor de Ilustración & Diseño de una revista de deportes náuticos española. Desde hace 2 años que a su trabajo va en bicicleta, independientemente del clima. Son 2.3 kilómetros que le demoran 15 minutos y le ayudan enormemente a moverse, recibir el viento en la cara y absorber energía.

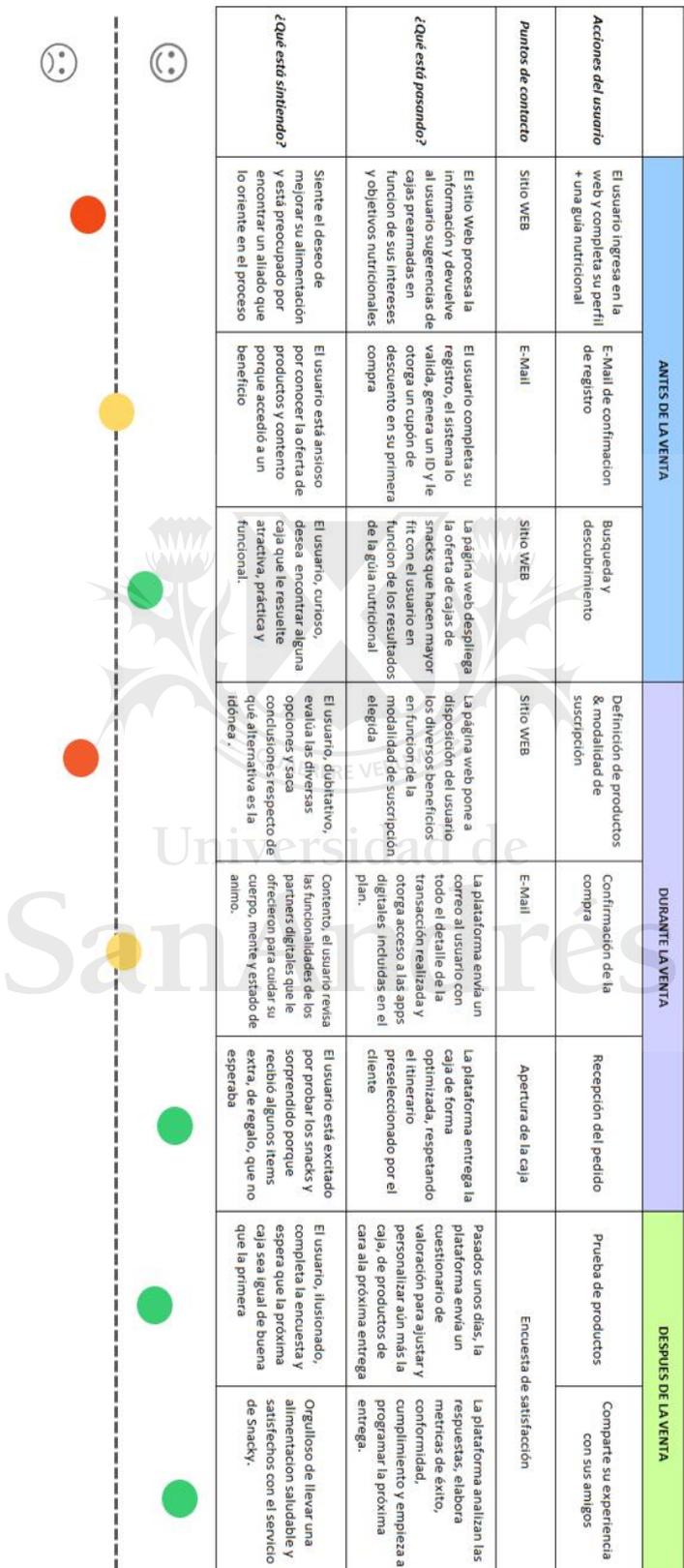
Gracias a su trabajo, ha podido realizar cursos breves de inducción a la fotografía de naturaleza y, sueña con encontrar tiempo para seguir profesionalizando en ese camino. Las plazas y parques son su mejor escenario de práctica.

Casi todos los domingos por la mañana, acompañado de su novia, pedalean hasta el municipio de Tigre y almuerzan algún snack keto o hiperproteico, junto al río. Su mujer, es una ferviente defensora del respeto por la naturaleza y en especial por los animales: es vegana y voluntaria en un refugio de mascotas rescatadas. Por sugerencia de ella, Santiago empezó a seguir cuentas de naturaleza como NatGeo, Discovery y BBC lo que lo llevó a buscar videos en hashtags como #NatureDocumentaries, #NaturePhotography y #NatureFirst. La marca de indumentaria "Patagonia" es la única a la que Santiago le es fiel, su lealtad hacia las demás marcas es baja. Solo se muestra interesado en aquellas que promueven valores éticos y donde la calidad prima sobre la cantidad. Santiago rechaza los materiales contaminantes, prioriza lo natural y piensa más en "invertir" que en "gastar".



Universidad de
San Andrés

Anexo 4: Customer journey Map



Anexo 5: Mockups propuesta de cajas



Anexo 6: Minimum Viable Product

Presentación de las secciones de la página web

HOME | ELEGIR MI CAJA | NOSOTROS

SNACKY

GUIA NUTRICIONAL | INGRESAR

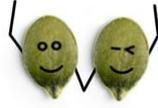
Relajate, tenemos snacks!

Snacks saludables y deliciosos, especialmente pensados para vos, en la puerta de tu casa.

EMPEZAR A SNACKEAR



¿CÓMO FUNCIONA?



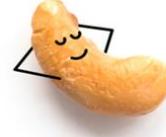
1. Completá tu guía nutricional.

¡Te recomendaremos opciones en base a tus gustos y objetivos nutricionales!



2. Elegí tu caja sugerida & preferida

¡Seleccioná alguna de nuestras cajas o arma la tuya propia!



3. Recibí tus snacks y disfrútalos dónde quieras.

¡Relajate y disfrutá! Nosotros nos encargamos de que los recibas en la puerta de tu casa.

EMPEZAR A SNACKEAR

¡lo hacemos por vos!

Snacks saludables, hechos con ingredientes reales y especialmente seleccionados por nuestros nutricionistas, a solo un [click](#) de distancia.

¡Nosotros nos ocupamos de que tus comidas sean mucho más ricas, nutritivas y variadas!

VER LAS CAJAS



Elegir – Enviar – Pagar – Disfrutar!

¡Hora de elegir tu caja!

Para los que se cuidan, para los que entrenan, para los que quieren darse un gusto o para los que quieren evitar largas filas en supermercados o dietéticas: para todos, de una manera UBICUA. Seleccioná tu caja preferida y recibí 10, 14 o 16 snacks en la puerta de tu casa.



RICIA Y SANA

Pensada para todos aquellos que quieren darse un gusto sin resignar calidad. ¡Sumá placer a tu alimentación equilibrada, sin desbalancearla!



DEPORTIVA

Hidratos de carbono, proteínas y grasas saludables, para aportarle al organismo la energía que necesita en cada entrenamiento. ¡Una selección de snacks que impulsan tu rendimiento!



PORCIÓN JUSTA

¡Snacks nutritivos de menos de 150 calorías, ideales para acompañarte en la búsqueda de tu mejor versión! Opciones healthy para acompañar el déficit calórico, sin aburrirte.

¡PERSONALIZAR!

Elegir - Enviar - Pagar - Disfrutar!

DEPORTIVA

Hidratos de carbono, proteínas y grasas saludables, para aportarle al organismo la energía que necesita en cada entrenamiento. ¡Una selección de snacks que impulsan tu rendimiento!

- 1 +	- 1 +	- 1 +	- 1 +	- 1 +
- 1 +	- 1 +	- 1 +	- 1 +	- 1 +

¿QUÉ HAY EN MI CAJA?

10 SNACKS	\$1770
15 SNACKS	\$2310
20 SNACKS	\$2728

Resumen de compra:

Tax: Estimated at checkout
Shipping: Always free for 10 & 20
Total: **\$32.00**

CONTINUE >

Elegir - Enviar - Pagar - Disfrutar!

¡QUIERO ARMAR MI CAJA!

Arma tu caja como más te guste y con la cantidad de productos que mejor te convenga. ¿Quieres animarte a probar productos diferentes? ¡Elegí la opción sorpresa y nosotros nos encargamos!

CEREALES FRUTOS DULCES SALADOS X

- 1 +	- 1 +	- 1 +	- 1 +	- 1 +
- 1 +	- 1 +	- 1 +	- 1 +	- 1 +

¿QUÉ HAY EN MI CAJA?

¡Sorpréndanme! - 5 +

Tamaño actual de la caja:

5 SNACKS	
10 SNACKS	
20 SNACKS	

Resumen de compra:

Tax: Estimated at checkout
Shipping: Always free for 10 & 20
Total: **\$32.00**

CONTINUE >

Elegir - Enviar - Pagar - Disfrutar!

¡Elegí tu plan de suscripción!

Este es un servicio regular, pero podés cambiar, pausar o detener tus pedidos fácilmente en cualquier momento desde tu cuenta. Los pagos solo se realizan cuando llegue la fecha de renovación.

	<p>PREPAGO 3 MESES</p> <p>5% OFF Envío: \$300</p> <p>AGREGAR</p>	<p>PREPAGO 6 MESES</p> <p>10% OFF ENVÍO GRATIS</p> <p>AGREGAR</p>	<p>PREPAGO 12 MESES</p> <p>20% OFF ENVÍO GRATIS</p> <p>AGREGAR</p>	<p>PAGO ÚNICO</p> <p>¡Abandó y renová cuando quieras!</p> <p>AGREGAR</p>
--	---	--	---	---

¿QUÉ HAY EN MI CAJA?

¡Sorpréndanme! - 5 +

Tamaño actual de la caja:

5 SNACKS	\$1200
10 SNACKS	\$2160
20 SNACKS	\$4080

Resumen de compra:

Tax: Estimated at checkout
Shipping: Always free for 10 & 20
Total: **\$32.00**

CONTINUE >

Anexo 7: Segmentación de los clientes de Snacky según Rogers

Innovators

Los innovadores son las primeras personas que adoptan una innovación: están dispuestos a asumir riesgos, tienen entre 20-35 años, pertenecen a la clase social más alta, tienen una gran lucidez financiera, tienen un contacto más estrecho con las fuentes científicas y profunda interacción con otros innovadores. Suelen desenvolverse laboralmente en industrias de vanguardia de grandes capitales y, en general, poseen un gran conocimiento tecnológico. Están al tanto de las nuevas tendencias, atentos a los modelos de negocio de nuevas startups, y suelen seguir a las empresas innovadoras de primer mundo. La tolerancia al riesgo hace que adopten tecnologías que, en última instancia, pueden fracasar. El miedo a lo desconocido no es una barrera para ellos ya que, sus recursos financieros los ayudan a absorber las posibles fallas y les permiten desenvolverse con mayor soltura en la incertidumbre.

Early adopters

Corresponde a la segunda categoría más rápida de individuos que adoptan una innovación. Suelen tener el grado más alto de liderazgo de opinión entre las otras categorías de adoptantes, viven en centros urbanos y están acostumbrados a usar internet para elegir proveedores dentro de una abundante oferta de aplicaciones y de servicios. Son también jóvenes en edad (20-35), tienen un estatus social elevado y cuentan con educación avanzada, a pesar de que son más discretos y menos impulsivos en la adopción de nuevas propuestas que los innovadores. Se trata de personas que pueden influir en su entorno y son altamente respetados por sus pares en materia de tecnología e innovación. En muchos aspectos son modelo para otros, y están dispuestos a gastar más recursos que la media si el producto o servicio en cuestión soluciona alguno de sus problemas o resuelve una inquietud.

Early Majority

Los individuos en esta categoría adoptan una innovación en un tiempo más largo que el de los innovadores y los primeros adoptantes, pero, aunque no tienen un carácter abiertamente explorador, están dispuestos a incorporar y adoptar nuevas experiencias que satisfagan sus necesidades. Cuentan con un estatus social por encima de la media, pero suelen esperar y tomar las recomendaciones o sugerencias de los primeros adoptantes. A pesar de que son en su mayoría jóvenes, necesitan referencias o validar que otros usuarios hayan usado antes el producto/servicio satisfactoriamente, antes de adquirirlo.

Late Majority

Los individuos en esta categoría adoptarán una innovación después que el miembro promedio de la sociedad. Son más tradicionales y cautelosos a la hora de adoptar un nuevo producto o tecnología, y sólo lo hacen cuando ya es de uso común y las normas de conducta y sociales los consideran de uso cotidiano. La mayoría tardía es típicamente escéptica sobre una innovación, tiene un estatus social por debajo del promedio, muy poca lucidez financiera y muy poco liderazgo de opinión.

Laggards

Los individuos en esta categoría son los últimos en adoptar una innovación. Estos individuos tienen una aversión a los agentes de cambio y tienden a ser avanzados en edad. Por lo general, los rezagados tienden a centrarse en las tradiciones. Pertenecen al estrato social más bajo, son los mayores de todos los demás adoptantes y, socialmente, están en contacto sólo con la familia y los amigos cercanos. Son clientes muy tradicionales que no quieren cambiar sus conductas o son muy cautos a la hora de adoptar nuevos productos. Son muy continuistas, y toman el pasado como referencia.

El grado y velocidad de adopción esperado para Snacky, imita a la de cualquier plataforma digital en su etapa de lanzamiento. Como se espera que los segmentos de *visionarios* y *pragmáticos* funcionen como palanca para el crecimiento del proyecto en su primer año de vida y constituyan la masa crítica para que la propuesta tome el vuelo esperado en los años posteriores, se realizará un mismo mapa de empatía que incluya ambas subcategorías. Es importante destacar que por más de que existan diversos ritmos de adopción, la necesidad de todos nuestros clientes es la misma: consolidar los hábitos de consumo que aúnan las ventajas de la digitalización y que tiendan a incorporar las bondades de la naturalidad, saludabilidad y sustentabilidad.

Anexo 8: Detalle de la inversión inicial y gastos variables/fijos

Activos Fijos		Gastos fijos anuales	
Mesa de trabajo	\$ 11.500	Honorarios SHMA	\$ 9.000
Ropa de trabajo y EPP	\$ 6.000	Honorarios (contables, legales y médicos)	\$ 32.500
Materiales y herramientas	\$ 3.000	Mantenimiento página web	\$ 25.000
Estanterías e instalaciones	\$ 85.600	Telefonía e Internet	\$ 9.000
Notebook y accesorios	\$ 95.000	Alquileres	\$ 53.687
Celular	\$ 37.000	Sueldos y Cargas sociales	\$ 120.000
Elementos SHMA	\$ 12.000		\$ 249.187
Diseño web page - Imagen de marca	\$ 450.000		
Asesoramiento nutricional	\$ 70.000		
	\$ 770.100		
Gastos de Constitución		Gastos variables anuales	
Constitucion societaria	\$ 50.000	Packaging e Insumos varios	\$ 131.684
Habilitación comercial	\$ 3.633	Logística y distribución	\$ 219.473
Obra civil e instalaciones	\$ 250.000	Marketing & Publicidad	\$ 710.961
	\$ 303.633	Costos financieros y comisiones bancarias	\$ 109.736
		Servicios públicos	\$ 43.895
			\$1.215.748
Inversion total =		\$ 2.538.667	

Anexo 9: Propuesta de cajas pre-armadas

Diseñadas en conjunto con la Licenciada en Nutrición Inés Bergonzelli (MP 1336)

RICA Y SANA	10 UNS.	20 UNS.	30 UNS.
Jugo detox Green Juice Market 500 ml	1	1	2
Jugo natural Frutilla, Naranja y Chia Chia Graal 250 ml	2	2	3
Cookies Almendra y Miel - Integra x 150 gr	2	2	4
Crudencio - Cookies de vainilla Plant baked x 100 gr		3	3
Mix Salado SNACKY (maní, maíz crocante, semillas zapallo y cajú salada) 30 gr	1	2	3
Chips batatas Alwa 100 gr	1	2	2
Alfajor de harina de almendras sabor Frambuesa Nativos 65 gr	1	2	3
Mix Power SNACKY 40 gr *	1	2	4
Mix Energía SNACKY 40 gr *	1	2	4
Galletitas dulces con chocolate y garbanzos x 150 gr Alunt		2	2

* Pasa de uva negra y rubia, castañas de cajú, almendra tostada, nueces, cranberry, maní repelado y tostado

** Almendras, pasas de uva rubias y negras, semillas de zapallo, maíz tostado y salado, garrapiñada de maní

DEPORTIVA	10 UNS.	20 UNS.	30 UNS.
Pasta de maní King 485 gr	1	1	1
Bebida De Almendras Sin Azúcar Cocoon 1 lt	2	1	2
Cereales proteicos Quinoa y DLL Samurai 60 gr	2	1	2
Granola SNACKY 75 gr *		2	2
Barrita proteica Chocolate ENA 46 gr	1	3	3
Mix Proteico SNACKY 40 gr **	1	1	4
Mix Liviano SNACKY x 40 gr ***	1	4	4
CHOCOLATINAS 70% CACAO SIN AZÚCAR CON STEVIA POR 5 GR x 3 15 gr	1	2	4
Alfajor relleno con pasta de maní MELTAIM 45 gr	1	2	4
Wafles quinoa 420 gr		3	4

*Quinoa inflada, almendras, escamas coco, avena, miel, pasas morenas

**Almendras, pasas de uva rubias y negras, semillas de zapallo, maíz tostado y salado, garrapiñada de maní

***Almendras, castañas, nueces, bananas chip, frutas glaseadas y pasas de uvas negras

PORCION JUSTA	10 UNS.	20 UNS.	30 UNS.
Jugo orgánico Frutas y Pepino Las Brisas 200 ml		2	2
GALLETITAS DULCES CON CHOCOLATE Y GARBANZOS x 150 gr Alunt	1	1	2
Frutti Croc Frutilla 15 gr	1	1	2
Galletita Zafran cacao mani y cafeo 100% vengano 150 gr	1	2	2
Grisines orgánicos Grun 145 gr	1	1	1
Galletitas Crackines de Arroz x 120 g SIN TACC	2	2	4
Mix Energía SNACKY 40 gr *	2	3	5
Chips de Remolacha y Batata Nuestros Sabores x 80 gr		2	2
Snacks Ciboulette Crisppino Mini's 50gr - Rico Liviano Natural Y Sin Gluten	1	4	5
Pochoclo dulce o salado 50g Nutriveg x1	1	2	5
	10	20	30

** Almendras, pasas de uva rubias y negras, semillas de zapallo, maíz tostado y salado, garrapiñada de maní

Universidad de
San Andrés

Anexo 10: Funnel de compra de Snacky

1. Reconocimiento (*Top of funnel*)

Corresponde a la parte superior del embudo: los usuarios buscan información general, pero aún no presentan una inquietud definida. Las estrategias de Snacky deben apuntar a un reconocimiento de marca, teniendo en cuenta el perfil del buyer persona, copywriting y optimizaciones a nivel SEO para atraer una buena cantidad a su sitio web.

En esta fase jamás nos centramos en cerrar una venta o conversión, sino que todo girará en torno a informar y presentarle la propuesta al consumidor. En esta instancia, el individuo está investigando opciones sin intención comercial por ello, las acciones de marketing más adecuadas que llevará adelante Snacky serán:

1. **Display Advertising:** publicidad display que transmitirá un mensaje comercial atractivo usando textos, logos, imágenes, vídeos, etc., que se imprimirán en websites propios o de terceros. Estos anuncios se expondrán tanto en la red display de Google como en la red de Meta (Facebook e Instagram) segmentados por palabras clave, por tema, por ubicación, por audiencia, por idioma, segmentación geográfica, por dispositivo y por intereses, que se deducen de las tendencias de navegación y búsqueda de los usuarios. La pauta estará orientada a portales de noticias, blogs de nutrición, sitios de belleza y cuidado personal, recetas saludables, deportes y fitness, complementos nutricionales, entre otros.
2. **Social Video:** se compartirá y promocionará contenido audiovisual atractivo, con la finalidad de ser vistos y compartidos en las redes sociales. El objetivo de estos vídeos es disparar una conversación con y entre los usuarios, para conseguir que hablen y se involucren con la marca. Se buscará sensibilizar a los consumidores sobre la existencia de Snacky, quién es y qué representa.
3. **Content Marketing:** tal como se mencionó anteriormente, los content ads de que difundirá Snacky a través de sus redes sociales y e-mail marketing, buscarán ser más sutiles que la publicidad directa tradicional. La verdadera intención detrás del contenido será aportar a los usuarios información relevante y de alta calidad: es decir, en lugar de ofrecer el servicio directamente, Snacky intentará educar a los usuarios aportándoles información para que los usuarios puedan resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades.

2. Consideración (*Middle of funnel*)

En este estadio se encuentran los usuarios que conscientes de su necesidad, se inclinan por la búsqueda de una solución. Dado que el consumidor ya sabe qué tipo de productos o servicios pueden satisfacer su necesidad y se encuentra valorando las diferentes opciones, Snacky debe impactarlos con información de valor que permita dar a conocer la practicidad, facilidad y beneficios de su propuesta.

Es decir, el objetivo de Snacky consistirá en estar presente en las alternativas del consumidor, por lo que las estrategias y la creación de contenido especializado estarán abocados a comunicar toda la información necesaria acerca de nuestro valor como marca y servicio. Las acciones de marketing más adecuadas para esta fase son:

1. **Email marketing:** consistirá en automatizar emails para enviar a los leads, con el fin de que reciban el contenido adecuado en el momento preciso. El contenido estará enfocado en fortalecer la imagen de Snacky como una fuente confiable de información y liderazgo en el rubro.
2. **Affiliate Marketing:** acciones con personas con una gran visibilidad y protagonismo en redes que se encarguen de promocionar la propuesta de Snacky en sus perfiles. El influencer marketing le permitirá a Snacky conectar con su público objetivo de una manera mucho más auténtica que con la publicidad tradicional.
3. **Matrices de comparación:** buscará ofrecerle al usuario un poco más de contexto respecto de lo que incluye la propuesta de la marca versus lo que ofrece la competencia. Presentar estas diferencias permitirá que el consumidor comprenda en profundidad las ventajas que aún la propuesta de Snacky y esté dispuesto probar el servicio.
4. **Guías de solución:** contenido que empata las características de nuestro producto con necesidades puntuales del cliente.
5. **Reels en redes sociales:** los videos proveerán información sobre la necesidad que se tiene, y funcionarán como disparadores para que el cliente exprese sus demás preocupaciones y evacúe sus consultas.
6. **Retargeting de Captación:** consistirá en impactar a aquellos usuarios que han tenido una interacción previa con la marca.

7. **Social Remarketing:** funcionará para impactar a las personas en las zonas previas más calientes del proceso de compra.

3. Acción (*Bottom of funnel*)

Esta es la etapa final del embudo. Naturalmente, esta sería la instancia en la que el cliente decidirá efectuar la compra, fundándose en investigaciones y, posiblemente, en las interacciones con el equipo de atención al cliente de Snacky a través del correo electrónico, mensajería instantánea o medios de comunicación social.

De todos modos, gracias al claro y minucioso contenido provisto en los estadios anteriores, Snacky apostará a que el consumidor no tenga la necesidad de entrar en contacto con un representante de ventas para resolver sus inquietudes.

En esta instancia, Snacky tendrá que deleitar a sus leads para invitarlos a pasar a la acción de compra y, para ello, empezará a comunicarse con el consumidor mediante acciones un tanto más personalizadas:

1. **Search Engine Marketing:** Snacky buscará aumentar la visibilidad de su página web en los buscadores mediante el pago directo de publicidad al propio motor de búsqueda.
2. **Search Engine Optimization:** implica mejorar y acondicionar la página web de Snacky con el objetivo de mejorar el posicionamiento en los resultados orgánicos de los buscadores.
3. **Retargeting:** Con el social retargeting se buscará impactar en redes sociales a usuarios que hayan tenido interacciones previamente con nuestra web.
4. **Email remarketing:** se utilizará esta técnica para la recuperación de carritos de la compra abandonados con todos aquellos usuarios que hayan abandonado la web, en algún punto intermedio del proceso de compra, después de haber facilitado su correo electrónico.

Anexo 11: Detalle del personal estimado para los primeros cinco años de trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total empleados	1	3	5	8	11
Asistente administrativo	1 px: media jornada	1	2	3	4
Cantidad Personal Operativo	0,5	2	3	5	7
Personal operativo (horas mes)	186	438	787	1.122	1.422
Cajas armadas por día	44	139	250	356	452
Horas por día	9	9	9	9	9

Anexo 12: Cronograma del “Go” del emprendimiento

GRILLA DE ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Legales						
Constitución societaria						
Inscripcion OGJ						
Registro de marca y dominio						
Inscripcion impositiva (AFIP)						
Habilitaciones y permisos						
Contratación de Seguros						
Operaciones						
Selección y negociacion con proveedores						
Desarrollo e implementacion de página web						
Diseño del manual de procedimientos y guía de pautas						
Acondicionamiento de depósito						
Habilitaciones y permisos						
Compra de primer lote de stock						
Marketing						
Diseños de elementos de marca						
Definición de embases y packagings						
Elaboración detallado del plan de MKT						
Produccion de fotos						
Diseño web y redes sociales						
Pruduccon campaña pre-lanzamiento						
Lanzamiento						
Puesta en marcha del proyecto						

Anexo 13: Costos fijos y variables: gasto por ítem contemplado para los primeros cinco años de vida de la empresa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables					
Packaging e Insumos varios	(526.734)	(1.986.276)	(4.427.788)	(6.954.825)	(9.279.996)
Logística y distribución	(877.890)	(3.310.459)	(7.379.647)	(11.591.374)	(15.466.659)
Marketing & Publicidad	(2.843.844)	(9.931.378)	(14.759.294)	(23.182.749)	(30.933.319)
Costos financieros y comisiones bancarias	(438.945)	(1.655.230)	(3.689.823)	(5.795.687)	(7.733.330)
Servicios públicos	(175.578)	(662.092)	(1.475.929)	(2.318.275)	(3.093.332)
Total Variables	(4.862.991)	(17.545.435)	(31.732.481)	(49.842.910)	(66.506.635)
Costos Fijos					
Honorarios SHMA	(36.000)	(43.200)	(51.840)	(62.208)	(74.650)
Honorarios asesoramiento	(130.000)	(156.000)	(187.200)	(224.640)	(269.568)
Mantenimiento página web	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)
Telefonía e Internet	(36.000)	(36.000)	(72.000)	(96.000)	(117.000)
Amortizaciones	(142.489)	(274.907)	(570.093)	(1.033.748)	(1.652.415)
Alquileres	(480.000)	(480.000)	(600.000)	(600.000)	(900.000)
Sueldos y Cargas sociales	(1.732.098)	(8.047.682)	(10.353.388)	(13.472.413)	(16.498.165)
Total Fijos	(2.656.587)	(9.137.789)	(11.934.521)	(15.589.010)	(19.611.797)
Total Costos	(7.519.578)	(26.683.224)	(43.667.003)	(65.431.919)	(86.118.432)

Anexo 14: Punto de equilibrio

Económico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equilibrio	4.436	9.747	10.962	14.319	18.014
Costos fijos	\$ 2.656.587	\$ 9.137.789	\$ 11.934.521	\$ 15.589.010	\$ 19.611.797
Precio de venta unitario	\$ 2.948	\$ 2.948	\$ 2.948	\$ 2.948	\$ 2.948
Costo variable unitario	\$ 2.350	\$ 2.011	\$ 1.860	\$ 1.860	\$ 1.860
Margen de contribución	\$ 599	\$ 937	\$ 1.089	\$ 1.089	\$ 1.089
Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de equilibrio	4.198	9.454	10.439	13.370	16.497
Costos fijos - Costos no desembolsables	\$ 2.514.098	\$ 8.862.882	\$ 11.364.428	\$ 14.555.261	\$ 17.959.382

Anexo 15: Estado de situación patrimonial

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Caja y Bancos	\$ 281.542	\$ 883.334	\$ 1.585.927	\$ 2.261.153	\$ 2.867.688
Cuentas a Cobrar	\$ 469.236	\$ 1.472.223	\$ 2.643.212	\$ 3.768.588	\$ 4.779.481
Inventario	\$ 1.407.709	\$ 3.533.334	\$ 6.343.708	\$ 9.044.611	\$ 11.470.753
Insumos	\$ 84.463	\$ 265.000	\$ 475.778	\$ 678.346	\$ 860.307
Activo Corriente	\$ 2.242.949	\$ 6.153.890	\$ 11.048.625	\$ 15.752.697	\$ 19.978.229
Bienes de Uso	1.282.400	2.331.677	4.713.442	8.316.244	12.850.493
Activo No Corriente	-	-	-	-	-
PASIVO					
Cuentas a Pagar	\$ 1.323.246	\$ 3.268.334	\$ 5.867.930	\$ 8.366.265	\$ 10.610.447
Pasivo Corriente	\$ 1.323.246	\$ 3.268.334	\$ 5.867.930	\$ 8.366.265	\$ 10.610.447
Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio Neto	\$ 919.703	\$ 2.885.556	\$ 5.180.695	\$ 7.386.432	\$ 9.367.782
Anexo de Bienes de Uso					
Saldo inicial	-	\$ 1.424.889	\$ 2.749.073	\$ 5.700.932	\$ 10.337.481
Alta Bienes de Uso	\$ 1.424.889	\$ 1.324.184	\$ 2.951.859	\$ 4.636.550	\$ 6.186.664
Saldo Final	\$ 1.424.889	\$ 2.749.073	\$ 5.700.932	\$ 10.337.481	\$ 16.524.145
Saldo Inicial	-	(142.489)	(417.396)	(987.489)	(2.021.237)
Total Amortizacion	(142.489)	(274.907)	(570.093)	(1.033.748)	(1.652.415)
Saldo Final Amortizacion	(142.489)	(417.396)	(987.489)	(2.021.237)	(3.673.652)
Saldo Final	\$ 1.282.400	\$ 2.331.677	\$ 4.713.442	\$ 8.316.244	\$ 12.850.493

Anexo 16: Flujo de fondos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	\$ 1.401.812	\$ 13.317.196	\$ 45.458.852	\$ 74.698.321	\$ 101.133.894
Impuesto Operativo	(205.095)	(2.846.765)	(10.299.734)	(16.967.221)	(22.937.038)
Inversión NOF	(638.161)	(1.364.061)	(2.230.707)	(2.894.573)	(3.605.521)
CAPEX	(351.156)	(973.028)	(1.978.831)	(2.657.719)	(3.528.945)
FFL	\$ 207.400	\$ 8.133.342	\$ 30.949.581	\$ 52.178.808	\$ 71.062.391
Factor de descuento	0,57	0,33	0,20	0,12	0,08
VP FFL	(2.538.667)	\$ 117.844	\$ 2.702.606	\$ 6.195.441	\$ 6.487.806

VAN \$ 8.113.562
TIR 88%

CAPM		
Tasa de retorno capital propio	Ke	21,00%
Tasa libre de riesgo	Rf	2,83%
Riesgo país	Rp	16,89%
Prima de mercado	Rm-Rf	5,00%
Beta	Be	0,59

Tasa real	21%	21%	21%	21%	21%
Tasa de inflación	55%	50%	45%	40%	35%
Tasa nominal	76%	71%	66%	61%	56%

Anexo 17: Análisis de sensibilidad

VARIABLES ORIGINALES

<i>Variables</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Inflacion</i>	55%	50%	45%	40%	35%
<i>Riesgo pais</i>	17%	17%	17%	17%	17%
<i>Crecimiento suscripciones</i>	5.806	21.894	48.806	76.661	102.290
<i>Margen bruto</i>	49%	59%	59%	59%	59%

VAN 8.113.562

TIR 88%

Inflación y Riesgo País

Variación inflación (+) 10%

Variación riesgo país (+) 5%

<i>Variables</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Inflacion</i>	65%	60%	55%	50%	45%
<i>Riesgo pais</i>	22%	22%	22%	22%	22%
<i>Crecimiento suscripciones</i>	5.806	21.894	48.806	76.661	102.290
<i>Margen bruto</i>	49%	59%	59%	59%	59%

VAN 4.382.604

TIR 72,34%

Variación VAN (3.730.958)

Variación TIR -15,22%

Crecimiento de suscripciones

Variación ventas (-) 20%

<i>Variables</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Inflacion</i>	55%	50%	45%	40%	35%
<i>Riesgo pais</i>	17%	17%	17%	17%	17%
<i>Crecimiento suscripciones</i>	4.645	17.515	39.045	61.328	81.832
<i>Margen bruto</i>	49%	59%	59%	59%	59%

VAN 5.023.964

TIR 65,37%

Variación VAN (3.089.598)

Variación TIR -22,18%

Margen Bruto

Variación Margen Bruto (-) 10%

Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Inflacion</i>	55%	50%	45%	40%	35%
<i>Riesgo país</i>	17%	17%	17%	17%	17%
<i>Crecimiento suscripciones</i>	5.806	21.894	48.806	76.661	102.290
<i>Margen bruto</i>	39%	49%	49%	49%	49%

VAN	3.513.357
TIR	51,65%
Variación VAN	(4.600.206)
Variación TIR	-35,90%



Universidad de
San Andrés