



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

Trabajo Final de Graduación

Sottovuoto

AUTORA | Mercedes Migliore

DNI 37.162.587

MENTOR | Alejandro Germe

Buenos Aires, Diciembre 2021



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Administración de Negocios

Trabajo Final de Graduación



AUTORA | Mercedes Migliore

DNI 37.162.587

MENTOR | Alejandro Germe

Buenos Aires, Diciembre 2021

Resumen Ejecutivo

Ante la creciente cantidad de actividades que poseen las rutinas hoy en día, es evidente que cada vez se valora más el tiempo libre. A su vez, hay una marcada tendencia hacia la vida saludable y las comidas menos procesadas, lo que lleva a gran parte de la sociedad a traer a su alimentación de vuelta a lo simple.¹

En medio del caos del día a día, es importante contar con opciones sanas en la heladera, para esos momentos en los que cocinar implicaría destinar aún más tiempo del día a las obligaciones, en lugar de disponerlo para recargar energías.

La propuesta de Sottovuoto es ofrecer vegetales cocidos listos para consumir envasados al vacío, que conservan todas sus propiedades como una solución para estos momentos. De esta forma, no solo facilita la alimentación de las personas, sino que también lo hace desde opciones saludables.

El emprendimiento posee dos unidades de negocio: una orientada al consumidor final (B2C) y otra orientada a empresas del rubro alimenticio, que comprende a restaurants, caterings y elaboradores de productos alimenticios a base de vegetales (B2B).

Este trabajo desarrollará el enfoque B2C, en el cual el producto estará destinado a todos aquellos que valoran la practicidad, entre los cuales se identificaron tres grupos principales: millenials, madres jóvenes y adultos.

Actualmente el equipo de Sottovuoto está compuesto por sus dos fundadores, Elena y Carlos. Poseen un MVP en funcionamiento, el cual demostró que hay un mercado interesado en el producto, y en el presente trabajo se desarrollará la estrategia que permitirá escalar su volumen para llevarlo al próximo nivel.

¹ Telam. *Cada vez más argentinos eligen comer sano*. Noviembre 2020. Disponible en: www.telam.com.ar/notas/202011/534713-alimentacion-sustentable-tendencias.html

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	5
Introducción y Antecedentes	6
Marcos Conceptuales y Herramientas de Management utilizados	8
Identificación de la Necesidad	10
Oportunidad de Negocio	11
Idea de Negocio	11
La Propuesta de Valor	12
Value Proposition Canvas	12
Diferenciación	15
Ventajas Competitivas	15
El Negocio	17
Unidades de Negocio	17
Modelo de Negocios	17
Business Model Canvas	19
El Cliente	21
Segmentación	21
Mapa de Empatía	22
Arquetipos de Cliente	24
El tamaño de la Oportunidad, la Industria, la Competencia y el Contexto	27
La Oportunidad	27
La Industria	28
Las 5 Fuerzas de Porter	29
Análisis FODA	33
El Contexto	34
Product Market Fit	38
Validación de la Propuesta de Valor	38
Conclusiones Obtenidas	39
Minimum Viable Product	40
Go to Market Plan	43
Plan de Marketing	43
Funnel de Marketing	47
Customer Lifetime Value y Costo de Adquisición	50
Recursos, Procesos y Plan Operativo	51

Equipo Emprendedor	54
Plan Financiero	57
Supuestos	57
Estructura de Costos	57
Requerimientos de Inversión	59
Modelo de generación de beneficios	60
Proyección Financiera	62
Riesgos y viabilidad	64
Conclusiones	65
Bibliografía	66
Anexos	68



Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

El presente Trabajo de Graduación marca el fin de un gran desafío que estoy contenta de haber transitado. El mismo no hubiera sido posible sin el apoyo de ciertas personas, a quienes les dedico este apartado para demostrarles mi agradecimiento.

En primer lugar, gracias a mi familia por impulsarme a hacer el MBA y alentarme en todo momento. A mis amigas, por festejar conmigo cada paso, y entender mis ausencias en nuestros planes de fin de semana. A mi novio Eloy, quien estuvo en el día a día de este proyecto, por bancarme en estos dos años de horarios complicados, ser un excelente compañero y por toda su paciencia.

Este camino me llevó a conocer personas que hicieron que esta experiencia sea única.

Gracias a mis compañeros del MBA, en especial al Grupo 6, conformado por Martin Vainer, Tomás Vio, Florencia Rassori, Max Schärer y Marina Rodriguez Giesso; por su compañerismo y tanto trabajo en conjunto desde el primer día de cursada.

A nuestra Coach, Maru Buteler, por su contención y por enseñarme la posibilidad de ver una misma situación de distintos ángulos.

A mi compañera de proyecto, Marina Rodriguez Giesso, por elegirme como su dupla y confiar en mi para transitar esta etapa. A nuestro mentor, Alejandro Germe, por su dedicación, su empuje diario y por ayudarnos a sacar lo mejor de este proyecto. A nuestro equipo de mentoría, con Pilar Segretin y Sebastián Fernández, por tantos miércoles de ideas, feedback compartido y sobre todo de apoyo moral durante el armado de este Plan de Negocios.

Por último, agradezco a la Universidad de San Andrés y al cuerpo docente por las herramientas brindadas, su enseñanza de calidad y la excelente predisposición de todo su staff.

Introducción y Antecedentes

Sottovuoto nace inspirada en Italia, país donde su fundador, quien es Ingeniero Químico de profesión, vivió durante siete años y probó los productos de la firma Ghisetti², una empresa italiana que ofrece vegetales listos para consumir en distintas presentaciones.

Durante su estadía en Italia, Carlos se acostumbró a contar con este tipo de productos en su heladera, los cuales le resolvían la tarea de tener que cocinar sus verduras.

Años después, de regreso en Argentina, se encontró con que el mercado de convenience³, aquel que aporta este tipo de productos destinados a optimizar el tiempo ya que vienen listos para consumir, no estaba desarrollado del mismo modo que en Europa, pero sí contaba con una tendencia al crecimiento, que se aceleró con la llegada de la Pandemia.

Fascinado ante este tipo de productos, tuvo la idea junto a su pareja y socia Elena Pettita, de desarrollar dicho mercado para abastecer a un segmento de clientes con necesidades similares a las suyas.

Así nació Sottovuoto, marca que brinda vegetales cocidos listos para consumir, envasados al vacío, en packagings de 500 gramos que llegan puerta a puerta al usuario.

Su objetivo es simplificar la preparación de las comidas de aquellas personas con agendas apretadas, que les gusta tener un rol activo en su alimentación, interesadas en saber qué están consumiendo y que son conscientes de los alimentos que ingieren.

En lo personal, encontré en el producto una propuesta de valor sólida, la necesidad que cubre me interpela, y por ello me generó curiosidad e interés en impulsarlo y escalarlo.

² www.ghisetti.it

³ Consultora Nielsen. *COVID-19 Elevated Convenience to a New Level, and That's How it Will Stay*. Disponible en: www.nielsen.com/us/en/insights/article/2021/covid-19-elevated-convenience-to-a-new-level-and-thats-how-it-will-stay/, junio 2021.

A medida que fui avanzando en la investigación, descubrí que muchas personas prefieren preparar sus comidas, pero a la vez quieren resolverlo rápido y simple, sin estar más tiempo cocinando que comiendo, en medio de un día con muchas actividades.

Sumado a que no existe un producto con las mismas características en el mercado, considero que es una propuesta con mucho potencial y grandes posibilidades de éxito.

En paralelo, conversando con los emprendedores surgió el proyecto de lanzar el producto al mercado B2B para asegurar la continuidad y el crecimiento de la compañía. En los Restaurants y Food Services (caterings, hoteles, etc.), los vegetales como ingrediente en platos elaborados demandan tiempo y espacio para la preparación y generan mermas. Se descubrió que, ofreciendo el producto con algunas variaciones, pero pasando por el mismo proceso y materia prima, se puede abastecer a este segmento, que tiene otras inquietudes.

Las próximas páginas son el resultado de un Trabajo Final de Graduación en dupla que comprende a ambas unidades (B2C, dirigida al consumidor y B2B, orientada a food services) y por ello contienen un análisis exhaustivo que, a su vez, es parte de un análisis mayor que comprende a las dos unidades mencionadas.

El presente trabajo estará destinado a desarrollar el Plan de Negocios para la unidad B2C, mientras que Marina Rodríguez Giesso enfocará su análisis en la unidad B2B.

Marcos Conceptuales y Herramientas de Management utilizados

Una vez identificadas la necesidad y la oportunidad de negocio, se utilizaron Marcos Conceptuales y Herramientas de Management para analizar con profundidad al cliente, la propuesta de valor, la industria, competencia y el contexto. Los mismos serán detallados a continuación:

El Cliente

- Mapa de Empatía⁴ (Gray): modelo que aportó a modo de guía en el entendimiento de las necesidades del cliente. Al comprender lo que dice, hace, siente y piensa se pudo identificar en profundidad la situación en la que se encuentra el mercado objetivo y por qué podría elegir el producto.

La Propuesta de Valor

- Value Proposition Canvas⁵ (Osterwalder): herramienta mediante la cual se determina que el producto se posicione en torno a lo que el cliente valora y necesita, logrando la adecuación entre el producto y el mercado.
- Análisis VRIO⁶ (Barney): análisis desarrollado a partir de cuatro atributos (valor, rareza, imitabilidad y organización) que los recursos de la empresa deben poseer para convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenida.
- Business Model Canvas⁷ (Osterwalder): modelo cuyo eje es la propuesta de valor del negocio, y en base a ello permite analizar los siguientes elementos clave: Socios, Actividades, Recursos, Relaciones con clientes,

⁴ Gray, Dave. *Updated Empathy Map Canvas*, 2017.

⁵ Osterwalder, Alex. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley and Sons Inc, 2015.

⁶ Barney, Jay B. *Looking Inside for Competitive Advantage*, 1995.

⁷ Osterwalder, Alex y Pigneur, Yves. *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, 2011.

Canales, Segmentos de clientes, Estructura de costos y Fuentes de ingresos.

- Marketing Mix las 4 P⁸ (Mc Carthy): herramienta clásica que continúa siendo de utilidad para identificar las decisiones básicas que se deben tomar al definir el posicionamiento del producto. Los elementos clave son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

La Industria, Competencia y el Contexto

- Las cinco fuerzas de Porter⁹ (Porter): en su análisis, Porter propone que para entender la competencia de una industria es necesario evaluar: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los competidores y la amenaza de productos sustitutos.
- Análisis FODA: matriz de cuatro cuadrantes que considera las Fortalezas y Debilidades (variables internas) así como también las Oportunidades y Amenazas (variables externas) con las que cuenta el producto.
- Context Map Canvas (Sibbet)¹⁰: modelo que aporta una amplia perspectiva del entorno, considerando las distintas aristas como: reglas y regulaciones, tendencias demográficas, economía, competencia, tendencias tecnológicas, necesidades del consumidor e incertidumbres.

⁸ Perreault, W. D., & McCarthy, E. J. Basic marketing: A global-managerial approach. McGraw-Hill, 2002.

⁹ Porter, M. E. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 2008.

¹⁰ BMI Design Tools. Disponible en: businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/context-canvas/

Identificación de la Necesidad

Ante vidas cada vez más llenas de actividades, está claro que las personas cuentan con poco tiempo disponible para destinar a las tareas del hogar y entre ellas la cocina, siendo una actividad tan fundamental como demandante.

Cada vez son más aquellos que se interesan por estar saludables y sentirse bien, realizando actividad física y manteniendo una dieta balanceada que incluya diferentes tipos de alimentos y nutrientes de calidad.

Sin embargo, los vegetales, y sobre todo los que se consumen cocidos, presentan algunos inconvenientes. El primero de ellos, es que antes de consumirlos se deben realizar tediosas tareas como: lavarlos, pelarlos, cortarlos y cocinarlos. Y dicho proceso usualmente lleva más tiempo del que se está dispuestos a sacrificar. Además, los vegetales adquiridos en la verdulería contienen mermas que generan desperdicios. Por último, es común que los mismos queden en la heladera y se echen a perder.

Por el contrario, cuando no se cuenta con vegetales u opciones saludables en la heladera, la solución termina siendo pedir delivery. Y, teniendo en cuenta que la gran mayoría de comidas rápidas suelen ser empanadas, hamburguesas o pizzas; a largo plazo termina siendo una idea que dista de ser sana.

En los segmentos de 18 a 45 años de edad aproximadamente, se encontró que la mayoría de dichas personas no quiere dejar de tener un papel activo en sus comidas. Sin embargo, no quieren estar más tiempo cocinando que comiendo.¹¹

En los últimos años, intensificándose por la Pandemia, el mercado de congelados demostró una expansión a nivel mundial, y Argentina sigue esta tendencia.¹² Continuando en la línea de la practicidad y pensando en estos segmentos, la propuesta de Sottovuoto ofrece vegetales envasados al vacío listos para consumir, para que comer saludable en casa no sea una odisea.

¹¹ Encuesta realizada en conjunto con Marina Rodriguez Giesso a través de Google Forms en junio 2021. Disponible en el Anexo 1.

¹² Vía País. *Alimentos congelados vuelven a ser importantes en materia de consumo*. Diciembre 2020. Disponible en: www.viapais.com.ar/campo/alimentos-congelados-vuelven-a-ser-importantes-en-materia-de-consumo/

Oportunidad de Negocio

Idea de Negocio

A partir de la clara necesidad de simplificar las comidas del día a día, y la falta de un producto con las características de ser: natural, sin aditivos ni conservantes, listo para consumir, que llegue puerta a puerta; Sottovuoto se encuentra ante la oportunidad de brindar al mercado un producto simple, que permita ahorrar tiempos y comer saludable.

La marca ofrece vegetales listos para consumir y envasados al vacío, en distintas variedades. Los mismos se pueden comer solos o también utilizar en preparaciones de comidas. De esta forma, se reduce considerablemente el tiempo que los clientes dedican a la cocina, sin eliminar por completo su rol activo en su alimentación.

Esta propuesta beneficia a todos aquellos que valoran la practicidad, por lo que son parte del mercado del convenience. Este mercado comprende, en pocas palabras, a aquellos consumidores que se esfuerzan cada día por sacar el máximo provecho de su tiempo y maximizar sus momentos de ocio.

El proceso de compra es online, desde un e-commerce mediante el cual el usuario se crea una cuenta, realiza su pedido seleccionando un día y franja horaria en el que desea recibirlo. Finalmente, el mismo llega puerta a puerta en su hogar. Una vez recibido, los vegetales listos para consumir tienen una duración de hasta 45 días en la heladera.

Fit con el Emprendedor

El equipo de Sottovuoto está conformado por dos socios. Uno de ellos es Ingeniero Químico y cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de Alimentos. Su socia es Licenciada en Economía y posee 3 años de experiencia en Molinos Río de la Plata, y 5 años de experiencia en Marketplace de MercadoLibre. Sus dos perfiles se complementan y potencian mutuamente, dando lugar a Sottovuoto.

La Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Sottovuoto tiene como eje la practicidad, siendo su objetivo simplificar las comidas diarias, brindando a sus clientes una forma de consumir vegetales más simple y saludable, a través de una experiencia de compra 100% online, que les permita ahorrar tiempos.

Para ello, ofrece vegetales cocidos listos para consumir de las variedades papa, calabaza, zanahoria, remolacha, choclo, brócoli, espinaca y mix de vegetales. Los mismos se encuentran envasados al vacío y se presentan en bolsas de 500 gramos, las cuales se conservan hasta 45 días en la heladera.

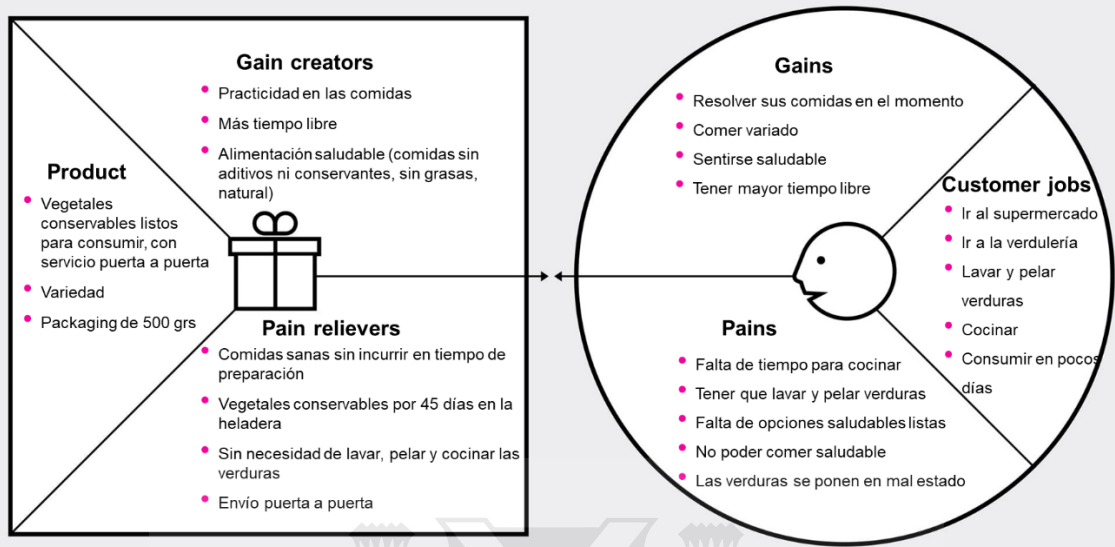
El beneficio diferencial del producto es que se encuentra listo para consumir, permitiendo al cliente abrir la bolsa y servir los vegetales, como también utilizarlos en la preparación de platos más elaborados, por ejemplo: tortillas, buñuelos, tartas, puré, salsas, wok de vegetales, relleno para fajitas, y demás.

Value Proposition Canvas

Mediante la herramienta Value Proposition Canvas se desarrolló un análisis del perfil de los potenciales clientes, teniendo en cuenta sus preocupaciones en torno al consumo de vegetales y las tareas que deben realizar para poder consumirlos.

En el siguiente esquema se puede observar cómo el producto se relaciona directamente con las frustraciones del día a día, y cómo puede aliviar las mismas, creando valor en la vida de dichas personas.

Value Proposition Canvas



Customer Jobs

Los clientes deben realizar una gran cantidad de tareas para consumir sus vegetales, entre ellas ir al supermercado o a la verdulería, lavar y pelar las verduras, cortarlas, cocinarlas. Y, por último, estar atentos a consumir los vegetales antes de que se pongan en mal estado.

Pains

Sus principales frustraciones tienen que ver con que cuentan con poco tiempo disponible para cocinar y a su vez quieren comer saludable. Cuando compran vegetales, deben destinar tiempo a lavarlos, pelarlos, cortarlos, cocinarlos. A su vez, los vegetales tienen una corta duración en la heladera, por lo que deben consumirlos en pocos días. Debido a las pocas opciones de comida saludable lista para consumir, muchas veces terminan pidiendo delivery (cuyas opciones más comunes son pizzas o empanadas), lo cual dista de ser saludable en un largo plazo.

Pain Relievers

Sottovuoto puede aliviar las frustraciones mencionadas, debido a que simplifica la preparación de comidas sanas en poco tiempo, mediante vegetales que se conservan por 45 días en la heladera. De este modo, los clientes no necesitarán ir a la verdulería o al supermercado ya que los reciben en su casa; y pueden olvidarse de lavar, pelar y cocinar las verduras y disponer de ese tiempo libre para su uso personal.

Gains

Los clientes se encuentran en una situación en la que quieren resolver sus comidas en el momento, comiendo variado y sintiéndose saludables. A su vez, no desean emplear mucho tiempo en la preparación de sus comidas, para poder tener más tiempo libre.

Gain Creators

Practicidad en la preparación de sus comidas, mediante opciones saludables (sin aditivos ni conservantes, sin grasas, natural), que les permitirá a su vez contar con más tiempo libre.

Product

Vegetales conservables listos para consumir, en packagings de 500 gramos. Disponibles en distintas variedades como papa, calabaza, choclo, espinaca, brócoli, zanahoria, remolacha, mix de vegetales, entre otras.

Como conclusión, el producto se relaciona concretamente con la necesidad que tienen los clientes de simplificar la preparación de las comidas que contienen vegetales. Es por ello que, la propuesta de Sottovuoto puede aliviar las frustraciones y brindar a sus clientes beneficios mediante la creación de valor.

Diferenciación

Sottovuoto se diferencia del resto de los productos que se encuentran en el mercado ya que reúne ventajas competitivas que lo distinguen, haciendo del mismo un producto único.

En primer lugar, su core competence es que se trata de un producto listo para consumir, es decir, el consumidor abre la bolsa y puede disfrutar de sus vegetales sin ningún paso previo: solo abrir y servir.

En segundo lugar, los vegetales se encuentran cocidos con el método Sous Vide¹³, lo cual implica que conservan todo tipo de nutrientes y por ello mantienen su sabor y textura. A su vez, no poseen ningún tipo de aditivos ni conservantes, lo que los convierte en un producto natural y saludable.

En tercer lugar, la experiencia de compra 100% online encaja perfectamente con las rutinas con múltiples actividades que poseen sus consumidores, permitiéndoles realizar su compra desde cualquier dispositivo y recibiendo el producto en 48 hs en su hogar.

Por último, el producto dura 45 días en la heladera, permitiendo al cliente contar con flexibilidad para su consumo y o que no se generen mermas ni que haya que tirar el producto.

Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas fueron analizadas con el análisis VRIO, mediante el cual se abordaron los cuatro componentes: valor, rareza, imitabilidad y organización; con el objetivo de evaluar el nivel de la ventaja competitiva de Sottovuoto.

¹³ Técnica Sous Vide: www.sous-vide.cooking/es/coccion-vacio

Valor

La marca ofrece a sus potenciales clientes una solución valiosa para ellos, debido a que, contando con vegetales listos para consumir en la heladera, pueden preparar rápidamente sus comidas y tener más tiempo libre a disposición para el resto de sus actividades.

Rareza

Los vegetales Sottovuoto y sus características presentan un recurso poco común, debido a que no se detectó hasta el momento, un producto en el mercado con los mismos beneficios.

Imitabilidad

La tecnología sous vide constituye una barrera de entrada costosa y su know how un recurso poco común, que los demás productos del mercado no poseen y es difícil de imitar.

Organización

Los recursos valiosos, raros y difíciles de imitar de Sottovuoto se encuentran respaldados por los procesos, la cultura y la estructura de la marca. De esta forma, se puede afirmar que la misma está organizada para capturar valor y así posee una ventaja competitiva a largo plazo.

Luego de haber transitado con éxito los cuatro componentes del análisis VRIO, se puede concluir en que Sottovuoto se encuentra ante una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, brindando al mercado un producto de valor, rareza, difícil imitabilidad y mediante una organización estructurada para capturar valor.

El Negocio

Unidades de Negocio

El negocio se encuentra abierto en dos unidades de negocio:

B2C

Orientada al consumidor final, quien recibe el pedido para tenerlo a disposición en su hogar. Apunta a personas con múltiples actividades, que son conscientes de su alimentación y les gusta tener un rol activo en sus comidas. Son personas que valoran la practicidad, por lo que eligen alimentos que les faciliten la preparación de sus platos, porque prefieren usar su tiempo para otras actividades.

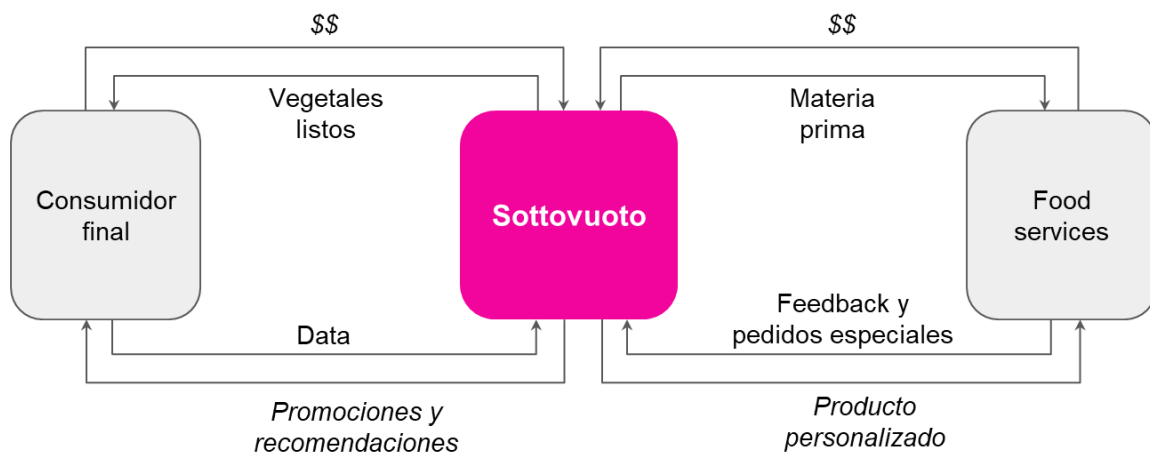
B2B

Apalancada en el know how de la técnica Sous Vide, se dirige a empresas del rubro alimenticio como restaurantes, caterings y otras PYMES necesitan mayor flexibilidad en sus operaciones y debido a esto se beneficiarán del producto.

Modelo de Negocios

Sottovuoto posee un modelo negocios simple, en el cual por un lado se comercializará mediante el canal online para abastecer al consumidor final. De dichos clientes, que pasarán a ser usuarios, se recolectará data para luego poder ofrecerles recomendaciones acordes a sus preferencias y diseñar promociones valiosas para ellos.

Por otro lado, se abastecerá con producto a la industria de Food Services. Con ellos se tendrá un servicio personalizado en donde se recibirán los pedidos con especificaciones tales como la variedad de vegetal y la forma de cortarlos, por ejemplo, y luego se pedirá feedback sobre el producto para poder mejorar y entregarles un producto que se ajuste a las necesidades de cada cliente.



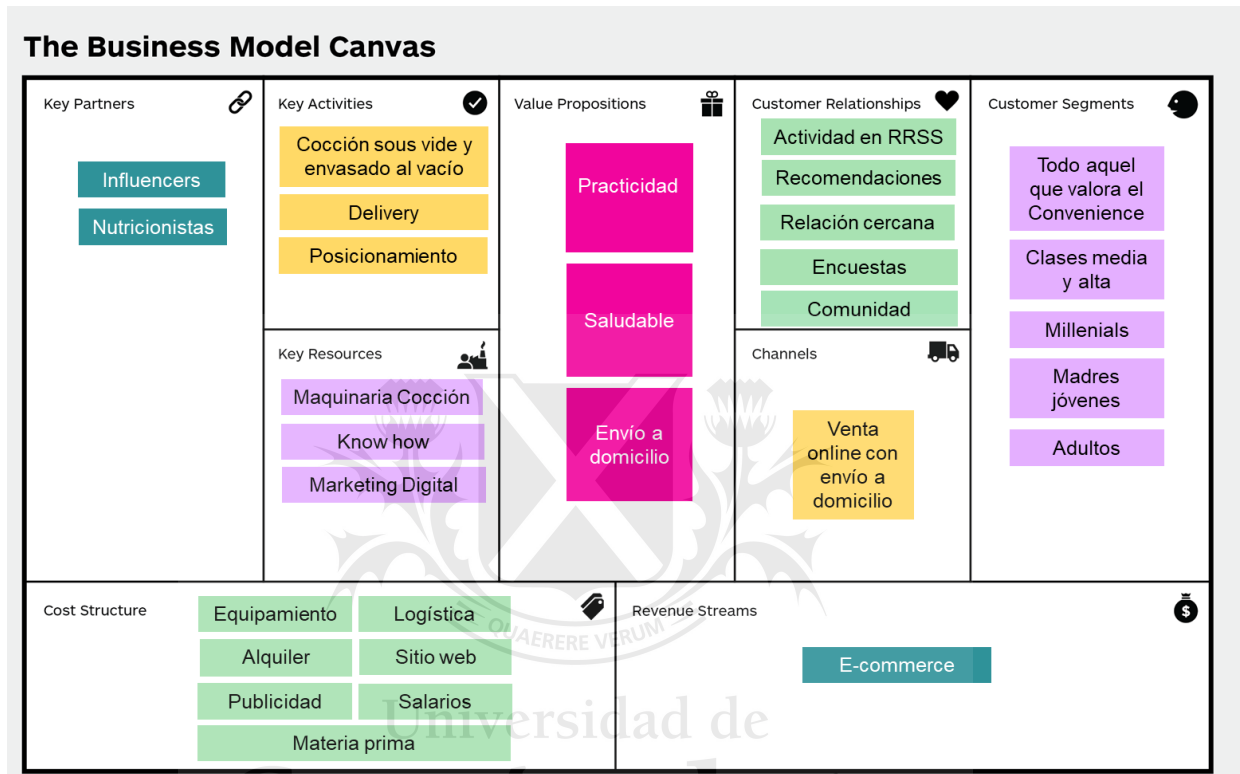
En el presente esquema¹⁴ se puede observar el Flow del negocio y cómo el mismo lleva a una retroalimentación constante con los clientes, mediante la cual se podrá perfeccionar el producto acorde a las necesidades y demandas del mercado.

De ahora en más, el presente trabajo realizará el análisis de la unidad B2C, dirigida al consumidor final.

¹⁴ Elaboración propia en conjunto con Marina Rodriguez Giesso en base a: Board of Innovation. *50 Business model examples*. Disponible en: www.boardofinnovation.com

Business Model Canvas

En el siguiente esquema, Business Model Canvas, se partirá de la propuesta de valor para identificar las decisiones que se tomarán con el objetivo de cumplir con la misma.



La propuesta de valor, el eje central de la herramienta, es simplificar las comidas de todos los días. Esta propuesta se materializará mediante la venta de vegetales envasados al vacío, listos para consumir con envío a domicilio.

El eje de la propuesta es la practicidad, que es aquello en lo que agrega valor el producto y es por lo que los demás elementos del modelo responderán a esta premisa. Las distintas decisiones tomadas en cuanto al modelo de negocios han sido pensadas para cumplir con esta propuesta.

Los socios clave, serán aquellos que tengan un rol ligado al posicionamiento del producto, en este caso los influencers y nutricionistas contribuirán desde dicho lugar. Las actividades clave que responden a la propuesta de valor son: el método de cocción y envasado, el delivery puerta a puerta y el posicionamiento del producto junto con la construcción de marca. Los recursos clave se

corresponden directamente con las actividades clave mencionadas, al igual que los socios clave.

En cuanto a los segmentos, si bien se apunta al mercado del convenience, que indica que todo aquel que valore la practicidad en sus comidas es un cliente potencial, los esfuerzos de marketing se dirigirán principalmente a los tres segmentos principales que son: millenials, madres jóvenes y adultos; ya que se consideran los principales grupos que podrían adquirir el producto. Se buscará tener una relación cercana con los mismos, generando engagement y fluidez para poder obtener un feedback y realizar mejoras constantes al producto, para que sea funcional a sus clientes.

La venta será online, el cual será la principal fuente de ingresos. Y el canal de distribución será el envío a domicilio. Por último, el análisis de costos comprende los costos fijos, variables y la inversión inicial. El mismo se desarrollará posteriormente en la sección “Estructura de Costos”.

Para finalizar el análisis de la herramienta Business Model Canvas, se puede concluir en que la misma fue de utilidad para identificar la propuesta de valor y, relacionadas a ella, las variables clave que harán posible su materialización.

Universidad de
SanAndrés

El Cliente

Los clientes de Sottovuoto se caracterizan por tener una vida dinámica, por lo tanto, tienen poco tiempo libre ya sea por su trabajo, estudios, vida social muy activa, realizar ejercicio, y/o tienen familias que demandan tiempo; y además prefieren comer saludable.

Por lo general, les gusta tener una participación activa en lo que comen, pero no quieren estar más tiempo cocinando que comiendo. Son conscientes de su alimentación y se interesan por saber qué es lo que consumen. Valoran la practicidad en la organización del hogar y por ello se preocupan por tener opciones saludables listas para consumir en su heladera.

Segmentación

A partir de la encuesta realizada¹⁵, se analizaron las respuestas teniendo en cuenta el rango de edad de los encuestados, el cual comprende desde los 18 hasta los 45 años aproximadamente.

Se descubrió que el producto debería estar apuntado a tres segmentos principales que se detectaron en el mercado. Si bien conforman entre sí un grupo heterogéneo, lo que tienen en común es que los tres valoran la practicidad, y por ello estarían dispuestos a comprar el producto.

Dichos segmentos son los siguientes:

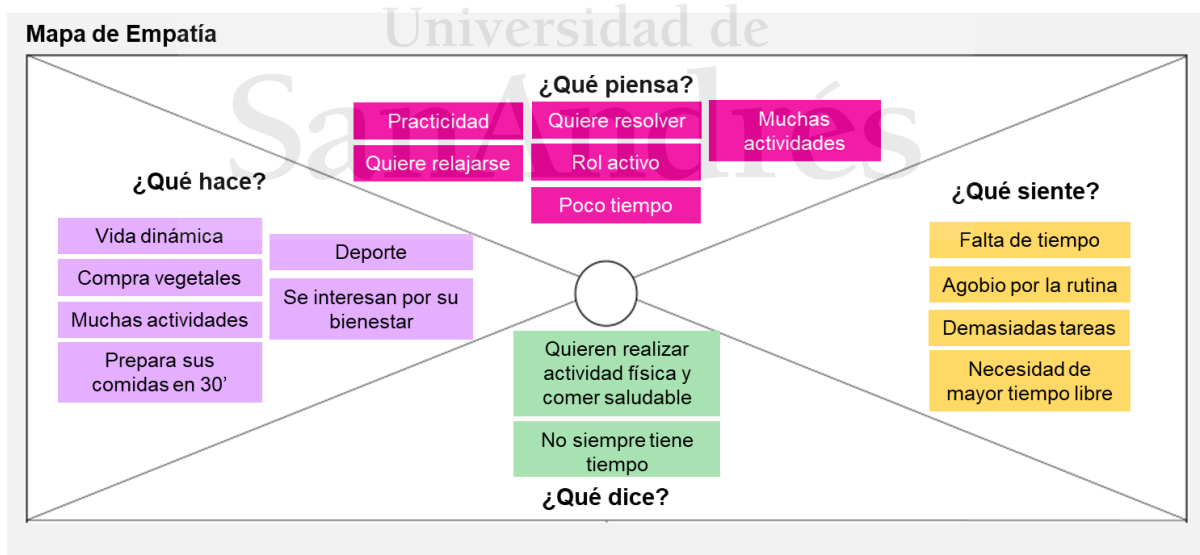
- Millenials: jóvenes de clase media y alta que viven solos o en pareja, trabajan y/o estudian, hacen deporte, se ocupan de comer sano y desean verse bien. Cuentan con mucha actividad social, y cuando comen en su hogar desean resolverlo lo más rápido y simple posible. A su vez, están acostumbrados a realizar compras online.

¹⁵ Encuesta realizada en conjunto con Marina Rodriguez Giesso a través de Google Forms en junio 2021. Disponible en el Anexo 1.

- Madres jóvenes: mujeres con agendas ocupadas, múltiples actividades y que, a la hora de comer y alimentar a sus hijos, prefieren hacerlo de una forma saludable y natural, sin incurrir en demasiado tiempo de preparación. El tiempo libre que tiene prefieren disfrutarlo en familia en lugar de cocinar.
- Adultos de hasta aproximadamente 40 años. Al igual que los millenials, son consumidores poseen múltiples actividades y no desean emplear su tiempo de ocio en la cocina. Valoran la practicidad y es por ello que eligen este tipo de productos. Debido a su edad cuentan con mayor poder adquisitivo, lo cual los convierte en un segmento atractivo.

Mapa de Empatía

Mediante la herramienta Mapa de Empatía se buscó profundizar en la situación en la que se encuentran los potenciales clientes, para poder empatizar con sus necesidades y brindarles un producto que sea una solución.



- **Piensa**

Son personas que disfrutan de la practicidad y desean resolver relativamente rápido sus comidas, sin dejar de tener un papel activo en la cocina. A su vez, consideran que no deberían emplear mucho tiempo cocinando ya que poseen muchas actividades diarias y prefieren dedicar su escaso tiempo libre a hacer actividades que los relajen o bien destinarlo a pasar tiempo con su familia.

- **Dice**

Al conversar con ellos, argumentan que les gusta hacer actividad física pero no siempre pueden debido a los tiempos, y que les gusta incluir vegetales al menos una vez al día en sus comidas.

- **Hace**

Poseen una vida muy dinámica, con muchas actividades. Compran vegetales todas las semanas, e intercalan los comercios según la compra que quieran realizar. La mayoría de ellos prefiere dedicarle alrededor de 30 minutos a la preparación de un almuerzo o cena. Suelen observar los nutrientes de los productos que consumen, es decir se interesan por su bienestar. La mayoría de ellos realiza deporte entre una y tres veces por semana, es decir intentan incluirlo en su agenda por más que esto les sea difícil.

- **Siente**

Lo que sienten es que no tienen demasiado tiempo libre en sus rutinas, y por eso les interesa poder maximizar sus momentos de ocio. Lavar, pelar y cortar vegetales les quita tiempo del día que realmente valoran. Como consecuencia, tienen interés por los productos que le simplifican este tipo de tareas.

Mediante el análisis del Mapa de Empatía se llegó a un entendimiento profundo de lo que piensan, dicen, hacen y sienten los potenciales clientes. Dicho análisis

será de gran utilidad a la hora de realizar la comunicación hacia los clientes, debido a que se conocen sus motivaciones para adquirir el producto.

Arquetipos de Cliente

La construcción de arquetipos tiene como objetivo profundizar aún más en los perfiles de los potenciales clientes, hasta ubicar la situación de consumo que podría derivar en una compra, lo cual servirá para la comunicación con los mismos en etapas posteriores.

A continuación, y como derivado del Mapa de Empatía, se desarrollarán tres arquetipos de cliente que corresponden a los tres segmentos identificados en el mercado: millenials, madres jóvenes y adultos.

Segmento Millenials: Clara

Clara tiene 28 años, es Ingeniera, trabaja tiempo completo y va a la oficina dos veces por semana. Además, se encuentra cursando un Posgrado, el cual le demanda tiempo de cursada y tanto como de preparación de las entregas y los exámenes. Tiene varios grupos de amigos y una familia numerosa, por lo cual tiene eventos sociales muy seguidos.

En su tiempo libre, disfruta de ver a sus seres queridos y entrena hockey. Si bien valora el comer saludable, entre todas las actividades que realiza en su día, muchas veces termina pidiendo Delivery, una opción no tan sana que contrarresta su esfuerzo físico. Otras veces, tiene que elegir entre ir a entrenar o dedicar una tarde completa a realizar la preparación de sus comidas semanales. Si bien ha intentado diversas formas de que sus distintas actividades encajen entre sí, hace unos meses descubrió que comprando Sottovuoto puede contar con opciones de variadas de vegetales en su heladera que duran hasta 45 días, y puede consumirlos solos o en la preparación de platos más elaborados cuando elija hacerlo.

Segmento Madres jóvenes: Josefina

Josefina tiene 31 años, es Licenciada en Administración de Empresas y trabaja en una empresa petrolera. Si bien tiene un modelo de trabajo híbrido, reconoce que trabajar desde su casa es igual de intenso o más.

Es madre de una pequeña de 2 años, Catalina, y suele decir que ser madre es de las mejores cosas que le pasaron en la vida. Sin embargo, es consciente de que es difícil equilibrar sus actividades laborales y cumplir con un rol de madre al mismo tiempo. Su pareja, Agustín, comparte con ella las tareas del hogar, pero la preparación de las comidas es algo que Josefina no puede delegar, le gusta ocuparse por sí misma de la alimentación de su familia.

Debido a que, por su trabajo, en el que está en continuo desarrollo profesional, tiene limitado tiempo de ocio, elige maximizarlo lo máximo posible, y compra vegetales listos para consumir de forma online en el sitio web de Sottovuoto. De esta forma, puede coordinar la entrega de su pedido puerta para la franja horaria en que le quede conveniente, y disponer de opciones saludables para nutrir a su familia.

Segmento Adultos: Manuel

Manuel tiene 38 años, es abogado y trabaja en una fiscalía en Tribunales. Vive solo. Al trabajar medio día, disfruta de su tiempo de ocio, le gusta entrenar tenis y salir a andar en bicicleta. Durante el mediodía, muchas veces realiza sus comidas en el centro, pero a la noche, después de hacer deporte y al llegar cansado, valora el estar tranquilo en su casa y comer liviano para no contrarrestar sus esfuerzos físicos.

Desde que descubrió Sottovuoto, disfruta mucho más de estos momentos, ya que tiene en su heladera diferentes opciones de vegetales listos para consumir y lo único que tiene que hacer es abrir y disfrutar.

Conclusión

Finalizado el análisis de arquetipos de cliente, se puede observar que, si bien Sottovuoto se encuentra ante tres de perfiles heterogéneos, cada uno con sus características, la situación de consumo que los llevaría a adquirir el producto es similar.

Esto sucede debido a que los tres segmentos están en la búsqueda de practicidad, simplificar sus tareas y ganar mayor tiempo de ocio.



El tamaño de la Oportunidad, la Industria, la Competencia y el Contexto

La Oportunidad

El tamaño de la oportunidad fue analizado mediante el cálculo del TAM, SAM, SOM.

Partiendo del mercado total (TAM), estimado en base al informe del INDEC de Trabajo e Ingresos.¹⁶ En Argentina, el Universo que representa la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) está compuesto por 31 conglomerados urbanos, integrados por 28.900.000 personas. De este universo, unas 13.300.000 representan la Población Económicamente Activa (PEA), y de ellos, 8.700.000 son asalariados. Se tomará esta última cifra como mercado total, ya que Sottovuoto se dirige a personas que se encuentren en una edad activa, residan en Argentina, y tengan mínimamente un ingreso como primer filtro.

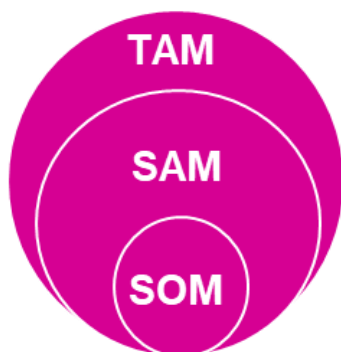
Para estimar al SAM, el mercado potencial, el análisis se basó en el informe de INDEC Evolución de la distribución del ingreso.¹⁷ Dicho reporte brinda la distribución del ingreso, tomando como universo al conjunto de la población asalariada con ingresos, según el ingreso de la ocupación principal. Lo cual arroja una hipótesis de que 854.063 personas poseen ingresos medios a altos, y es por ello que podrían acceder a nuestro producto, representando así el mercado potencial de Sottovuoto.

Finalmente, para estimar el SOM o mercado objetivo se tomó la premisa de que el objetivo será llegar a un 12% de dichas personas a fines del tercer año. Es por ello que el SOM será 102.480 personas.

¹⁶ INDEC. Informe técnico Vol. 5, n° 175. *Trabajo e ingresos. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*, septiembre 2021.

¹⁷ INDEC. Informe técnico Vol. 5, n° 178. *Trabajo e ingresos. Evolución de la distribución del Ingreso*, septiembre 2021.

Como resultado, queda definido el esquema del TAM, SAM, SOM de la siguiente forma:



TAM: 8,7 M asalariados en Argentina

SAM: 854 K personas con ingresos medios a altos

SOM: 102,4 K personas o 10.471.513 USD anuales

Por último, estimando que cada cliente que compra Sottovuoto podría adquirir 4 paquetes de producto mensuales, se estima que el potencial del mercado es de USD 10 millones anuales.

A modo de conclusión, los números parecen atractivos y, teniendo en cuenta que el mercado seguirá creciendo según las tendencias observadas, el mismo posee un amplio potencial, del cual Sottovuoto irá tomando su porción gradualmente.

La Industria

Sottovuoto pertenece a la Industria Argentina de Alimentos. En cuanto a los vegetales, el mercado se encuentra compuesto principalmente por los vegetales frescos y los congelados. A medida que se fue avanzando en el análisis, se detectó que, por propuesta de valor, los vegetales congelados son el producto del mercado que más se asemeja a Sottovuoto, ya que presentan la misma situación de consumo y mismo público.

El consumo de alimentos congelados se encuentra en expansión, si bien aún dista de los niveles de países desarrollados como Estados Unidos, España, Alemania, donde el mercado está completamente consolidado, se observa una tendencia que va en aumento, que es la de adquirir productos que simplifiquen las comidas del hogar. El crecimiento en su consumo se debe en gran parte al

cambio de hábitos hacia productos fáciles de consumir, que no requieran de tanta preparación previa y a su vez sean saludables.

Según el informe de Alimentos Argentinos¹⁸, “los vegetales congelados se han vuelto protagonistas de las transformaciones requeridas por los cambios en el estilo de vida, la demanda de alta calidad en los alimentos y el escaso tiempo para preparar comida en los hogares”.

Para Sottovuoto, el crecimiento del mercado de vegetales congelados es una buena noticia, debido a que los hábitos de consumo de los dos productos son muy similares, y los potenciales clientes que consumen congelados podrán encontrar en esta nueva propuesta los mismos beneficios y más.

Las 5 Fuerzas de Porter

1. Competencia

Sottovuoto se encuentra ante un mercado competitivo, en el cual los potenciales clientes cuentan con variedad de opciones. Y si bien, el producto no es el mismo, compiten directamente con Sottovuoto por su propuesta de valor, que es la practicidad.

El análisis de la competencia se centrará en los vegetales congelados, los vegetales frescos listos para consumir y las comidas preparadas congeladas; ya que se consideran las principales opciones que se disputarán la compra de los potenciales clientes. Se analizarán marcas Granja del Sol, Frizata, Sueño Verde y Simpleat ya que son los referentes dentro de su categoría y aportan datos que serán tomados como benchmark para el presente plan de negocios.

Los vegetales congelados se destacan por su flexibilidad ya que tienen una amplia duración en el freezer, son considerados productos saludables y no generan desperdicios.

¹⁸ Alimentos Argentinos. *Preservación de alimentos: un avance permanente*. Edición N 73, marzo 2018.

En el segmento de congelados; **Granja del Sol** de Molinos Río de la Plata, es una de las marcas líderes de la Argentina, con una amplia trayectoria. Ofrece distintas variedades de vegetales disponibles en las góndolas y las tiendas digitales de los supermercados. Sus consumidores valoran su disponibilidad (amplia distribución) y la confianza en una marca nacional reconocida. Tienen un precio promedio competitivo, que se aproxima a los \$300 (en unidades de 500 gr) y a su vez, algunas de sus variedades como la acelga y la espinaca están incluidas en la iniciativa Precios Cuidados.¹⁹

Frizata tiene una llegada más reciente a los consumidores, y busca posicionarse como una marca accesible y que forme parte de la vida cotidiana. Ofrece vegetales congelados, entre otros distintos tipos de productos y tienen un modelo de negocios 100% digital, llegando al consumidor final sin intermediarios y de forma directa. Sus clientes valoran su excelente proceso de compra online y un precio competitivo que ronda los \$253 (por 500 gr). La estrategia se basa en un precio simple, ya que sin importar de qué vegetal se trate, todos los paquetes poseen el mismo valor, es decir que ellos asumen la variabilidad. En su sitio e-commerce enfatizan el “ahorro” vs. Supermercado y sus presentaciones se caracterizan por ofrecer cantidades mayores a las de 500 gr. Se asume que el sentido de esta estrategia es hacer que el consumidor se “stockee” de producto.²⁰

Sueño Verde ofrece vegetales frescos envasados y ensaladas listas para consumir. Sus productos se pueden adquirir de forma online en su sitio web²¹ o bien en las tiendas físicas de los supermercados. Si bien se trata de vegetales crudos, este producto resuelve la necesidad de facilitar el armado de un plato en pocos minutos y podría ser elegido por los mismos consumidores que Sottovuoto. Su precio promedio es \$250.

Simpleat es un producto sustituto ya que entra en la categoría de comidas listas para consumir. Con un enfoque saludable, ofrece platos preparados ultracongelados y envasados al vacío, que se calientan en 5 minutos. Llega a

¹⁹ Fuente: www.cotodigital3.com.ar. Consultada por última vez el 10 de noviembre 2021.

²⁰ Fuente: www.frizata.com/ar. Consultada por última vez el 10 de noviembre 2021.

²¹ Fuente: www.sueñoverde.com.ar. Consultada por última vez el 10 de noviembre 2021.

sus consumidores mediante delivery o retiro de los mismos por comercios designados. Presenta un e-commerce²² realmente simple, en el cual brindan packs por 7, 14, 21 y 28 comidas. El plato tiene un valor de \$611 y se entiende que los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar ese diferencial con respecto a los precios anteriores, ya que se trata de un plato completo.

Por último, es necesario considerar a los **vegetales frescos**. Si bien no forman parte del mercado del convenience y su propuesta no es justamente la practicidad, se conoce que, por su bajo costo, los potenciales clientes de Sottovuoto pueden elegirlos. Los vegetales frescos tienen la ventaja de poseer un precio bajo y una amplia disponibilidad en diversos comercios como verdulerías, tiendas de cercanía y supermercados. Al día de hoy, un kilo de papas cuesta \$80²³. Sin embargo, su bajo precio se compensa con el tiempo que lleva prepararlos para que estén listos para comer, y se considera que las propuestas de valor detalladas anteriormente aportan este diferencial.

2. Poder de negociación de los clientes

En este mercado el poder de negociación de los clientes es elevado, ya que los mismos poseen una amplia variedad de productos a disposición. Buscan una buena relación precio/calidad y a esto se suma la accesibilidad al producto en el sentido de conseguirlo fácilmente, ya que de lo contrario su elección podría ser reemplazada por un congelado o un sustituto como lo son las comidas hechas.

3. Poder de negociación los proveedores

La empresa posee un alto poder de negociación con respecto a los proveedores. El principal proveedor en este caso es el Mercado Central, donde se adquieren los vegetales. El mercado central posee una gran oferta y bajos costos. En el caso de que no se cuente con los vegetales suficientes para abastecer la demanda de Sottovuoto, se podría reemplazar por una feria u otro tipo de

²² Fuente: www.simpleat.com.ar. Consultada por última vez el 10 de noviembre de 2021.

²³ Fuente: www.cotodigital3.com.ar. Consultada por última vez el 10 de noviembre 2021.

proveedor ya que los vegetales del Mercado Central no tienen ningún tipo de diferencial, más que los costos. Todos los proveedores son fácilmente reemplazables.

4. Amenaza de productos sustitutos

Hay una amplia amenaza de productos sustitutos, ya que se trata de un mercado que está en etapa de expansión. Entre los productos sustitutos se pueden considerar las comidas hechas congeladas y las viandas saludables, si bien son dos productos distintos pueden representar una amenaza ya que satisfacen la necesidad de resolver una comida, que es el mayor “dolor” del cliente al cual apunta la marca.

5. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Existe una amenaza real a la entrada de nuevos competidores, ya que el mercado del convenience está creciendo en el país. Sin embargo, la barrera de entrada más fuerte que posee Sottovuoto es la tecnología sous vide y los beneficios que este tipo de cocción aporta; ya que no existe otro producto con las mismas características.

Análisis FODA

El presente Análisis FODA detecta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Sottovuoto, con el objetivo de analizar variables propias y del entorno mediante las cuales se pueda establecer una visión estratégica.

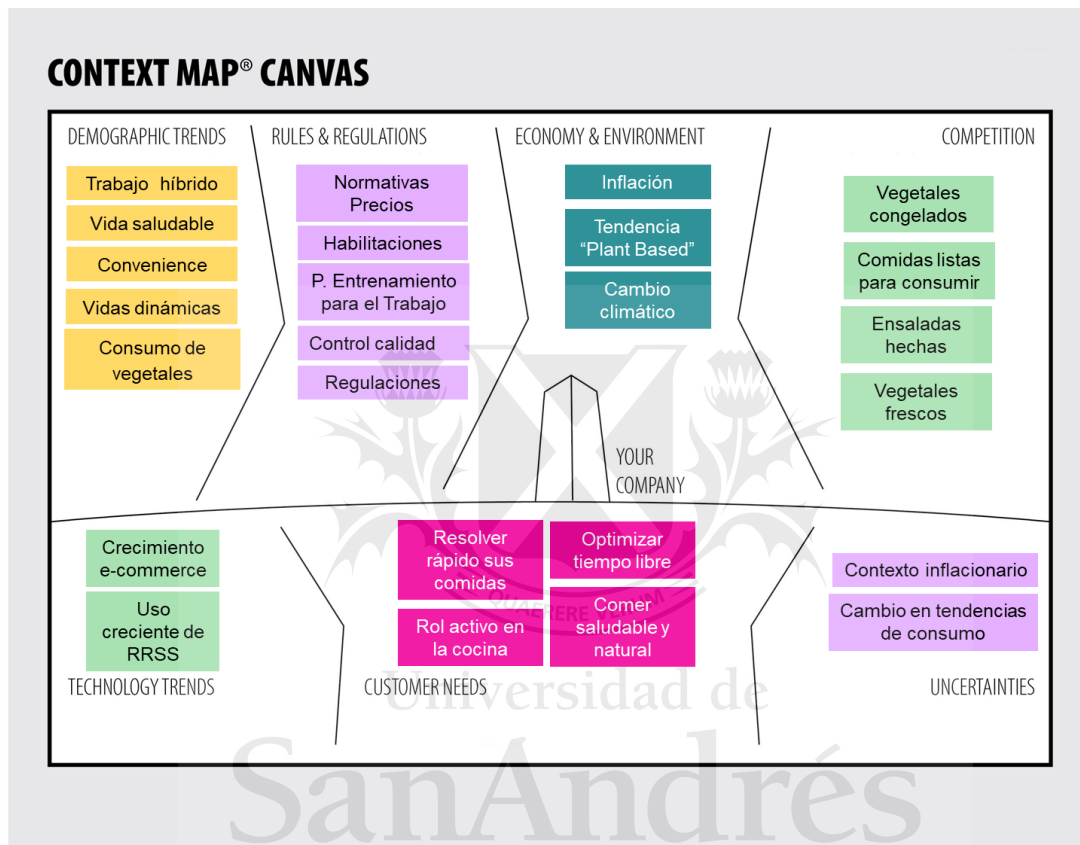
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Practicidad • Saludable • Sabor real de las verduras • Sin conservantes • Larga duración en heladera • Delivery en 48 hs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a comer saludable e incorporar vegetales • Poco tiempo para la cocina • Crecimiento de mercado • Conveniencia • Trabajo híbrido, más tiempo en el hogar • No hay un producto similar
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Producto poco conocido por el segmento • Precio más alto que los vegetales frescos • Sin presencia en los supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta distribución de productos ultracongelados • Confianza y bajo precio de las verduras frescas de verdulería • Entrada de productos sustitutos

Conforme a lo analizado hasta este punto se sostiene que, si bien hay en escena diferentes tipos de productos compitiendo por el mismo segmento en simultáneo, con sus diferentes propuestas y modelos de negocios, Sottovuoto cuenta con las fortalezas y oportunidades necesarias para penetrar en este mercado y lograr un sólido posicionamiento entre sus potenciales consumidores, ofreciendo un diferencial que aporta valor agregado y que los demás productos no poseen.

El Contexto

Context Map Canvas

Para analizar el contexto, se tomó el modelo Context Map Canvas, a modo de considerar las fuerzas externas que tendrán un impacto en el negocio:



Del análisis realizado se desprenden las siguientes observaciones:

Tendencias demográficas

Cada vez son más aquellos que se inclinan por tener una dieta balanceada y liviana, lo cual favorece el consumo de vegetales.

A su vez existe una fuerte tendencia, luego de la Pandemia, hacia modelos de trabajo híbrido, lo que trae como consecuencia que las personas pasen más tiempo en su hogar, a diferencia de algunos años atrás.

Los potenciales clientes tienen vidas muy dinámicas, y si bien puede que se encuentren trabajando desde su casa, realizan día a día numerosas actividades y les resuelve gran parte de la rutina contar con opciones saludables en su heladera.

El conjunto de estas tendencias, hace que los jóvenes y adultos valoren los productos saludables y simples para consumir. Como resultado, los factores mencionados derivan en un mercado del convenience que se encuentra en crecimiento y que difícilmente deje de hacerlo en los próximos años.

Reglas y regulaciones

Las reglas y regulaciones que podrían impactar en el giro del negocio son las normativas de precios y las habilitaciones y controles de calidad asociados a la planta de producción.

A su vez, hoy la empresa cuenta con dos empleados que son parte del Programa de Entrenamiento para el Trabajo²⁴, por lo cual las modificaciones en esta iniciativa afectarían el esquema del equipo de Sottovuoto.

Economía y medioambiente

La economía de la población juega un rol fundamental, ya que, debido al contexto inflacionario, mes a mes los consumidores deciden qué gastos priorizar por sobre otros. Con respecto al medioambiente, existe un mercado creciente de productos “Plant Based”,²⁵ debido a que un tercio de los consumidores está reduciendo su consumo de carne, lo cual podría afectar positivamente.

²⁴ Programa de Entrenamiento para el Trabajo. Ministerio de Trabajo, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <https://www.trabajo.gba.gov.ar/ipfl/sites/default/files/informacion-programa-entrenamiento-para-el-trabajo.pdf>

²⁵ Vía País. *Alimentos congelados vuelven a ser importantes en materia de consumo*. Diciembre 2020. Disponible en: www.viapais.com.ar/campo/alimentos-congelados-vuelven-a-ser-importantes-en-materia-de-consumo/

Sin embargo, desde el punto de vista del cambio climático, se podría cuestionar el uso de packaging plástico que contienen los productos.

Competencia

La competencia es muy variada, debido a que diferentes productos podrían satisfacer una misma necesidad. La tendencia es comer cada vez más natural y saludable, productos que sean simples en su consumo, lo que lleva a pensar que en un futuro cercano podría haber nuevos competidores, debido a que dicho mercado está en crecimiento.

Tendencias tecnológicas

Las tendencias tecnológicas impactan por el lado de que el canal de venta es un e-commerce, y las personas del mercado elegido se encuentran acostumbradas a utilizar este tipo de herramientas; al igual que las Redes Sociales, que servirán para posicionar el producto.

Necesidades del cliente

Las necesidades de los clientes tienen un gran impacto en el negocio, en este caso Sottovuoto busca satisfacer la necesidad de practicidad y simplicidad, al mismo tiempo que de comer saludable y balanceado; brindándoles a sus clientes la posibilidad de tener un rol activo en la preparación de sus comidas.

Incertidumbres

La mayor incertidumbre proviene de la inflación, ya que, si bien la misma es proyectada y contemplada, puede tener saltos difíciles de sobrellevar. Si bien no se observa hoy en día, un cambio en las tendencias alimenticias podría perjudicar a este tipo de productos.

Se puede concluir en que, contando con un producto tan estrechamente relacionado a las necesidades de sus clientes y a las tendencias demográficas, en un mercado que se encuentra en crecimiento y sin serias incertidumbres a la vista, Sottovuoto cuenta con los vientos a favor para desarrollarse en el mercado.



Product Market Fit

El mercado de los congelados indica que existe un segmento de personas que busca facilitar la preparación de sus comidas y el mismo está creciendo.²⁶

Se considera que Sottovuoto puede tomar parte de ese mercado ya que ofrece vegetales sin aditivos ni conservantes listos para consumir, facilitando las comidas preparadas en el hogar. Es el primer producto en el mercado con estas características (listo para consumir, mantiene las propiedades y no tiene conservantes). Se puede observar que las frustraciones descritas el Value Proposition Canvas poseen un nexo con la Propuesta de Valor.

Validación de la Propuesta de Valor

Partiendo de esta base, se realizó un sondeo de mercado acerca de cómo los segmentos objetivo se relacionan con la propuesta de valor.

Para ello se elaboró una encuesta que fue enviada a mujeres y hombres de edades entre 18 y 45 años aproximadamente, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio a alto, que son quienes se consideran los segmentos objetivo.

La misma fue realizada a través de Google Forms, y consistía en 10 preguntas orientadas a indagar sobre el estilo de vida de nuestros potenciales consumidores, y cómo impactaría el producto en ellos. Se recibieron 368 respuestas que brindaron una orientación fundamental sobre cuál es la línea que siguen los potenciales clientes con respecto a su alimentación y organización de las comidas en el hogar.

Si bien los resultados arrojaron datos que corroboraron la hipótesis, lo más valioso del proceso fueron los insights que se pudieron recopilar a partir de sus respuestas, acerca de sus hábitos y patrones de consumo.

²⁶ La Nación. *Alimentos congelados. Los ganadores del mayor consumo hogareño*. Noviembre 2020. Disponible en: www.lanacion.com.ar/economia/negocios/alimentos-congelados-los-ganadores-del-mayor-consumo-nid2512712

La encuesta se encuentra disponible en el Anexo1.

Conclusiones Obtenidas

Entre los datos recolectados de los encuestados, es interesante destacar que más de un 90% de ellos compra y consume vegetales entre una y dos veces al día, lo cual confirma la hipótesis de que cada vez son más aquellos que adquieren hábitos saludables.

De ellos, un 40% consume sus vegetales en formatos distintos a los frescos (congelados, en lata, orgánicos), lo que lleva a entender que se trata de personas abiertas a distintas propuestas de las que podrían beneficiarse, y que conocen otras alternativas diferentes al vegetal fresco de verdulería; lo cual indica que hay un mercado para el producto.

Avanzando en el análisis, se encontró que un 82% de los encuestados realiza sus compras intercalando entre supermercados y comercios especializados, por lo cual se verifica que Sottovuoto se encuentra frente a un consumidor que no se dirige a un único lugar a realizar sus compras semanales, sino que se beneficia de las distintas propuestas que aportan los comercios según conveniencia, y que por ello podrían estar abiertos a probar nuestros productos que les brinden nuevos beneficios.

A su vez, más de la mitad de los encuestados no están dispuestos a dedicar más de 30 minutos por comida a cocinar sus platos, si bien prefieren tener un rol activo en su alimentación sin que esto les lleve más tiempo del que están dispuestos a sacrificar.

Por último, un 84% de los encuestados manifestó realizar actividad física entre 1 y 4 veces a la semana, lo cual confirma que buscan llevar un estilo de vida saludable y debido a esto valorarían un producto que les ayude a potenciar sus entrenamientos desde el lado nutricional.

Como conclusión, se considera que las hipótesis planteadas resuenan con las respuestas, y es por ello que la propuesta de Sottovuoto agregaría valor en la vida de dichas personas.

Minimum Viable Product

Hoy en día la marca cuenta con un MVP en funcionamiento. Posee una cuenta de Instagram que es: Sottovuoto.ar.

Las ventas mensuales del segmento B2C rondan los 3.600 paquetes de 500 gramos, que equivalen a 1.500 kg de producto. Actualmente no poseen un sitio web de e-commerce. Los vegetales son publicitados a través de Redes Sociales y comercializados mediante dietéticas y, en una menor medida, de manera directa a través de WhatsApp con un link de pago.

Durante el proceso se descubrió que la venta a través de dietéticas no les es del todo favorable debido a que las personas no terminan de conocer el producto, y el personal de las dietéticas rara vez dedica tiempo a explicar sus beneficios. Para contrarrestar esto, lo que están haciendo es potenciar la Publicidad mediante Redes Sociales, y venderlo mediante este canal.

Las variedades de producto que poseen en la actualidad son las siguientes: papa, papines, calabaza, chauchas, choclo, zanahoria, remolacha, brócoli, espinaca y mix de vegetales (contiene: morrón, cebolla, zanahoria).

Su llegada geográfica actual ha sido hasta La Plata, con el volumen actual pueden distribuir en AMBA y organizan las entregas semanalmente.

El MVP actual demuestra que el producto es aceptado y tiene mercado disponible. Sin embargo, es fundamental que los potenciales clientes comprendan los beneficios diferenciales de la propuesta para que lo elijan.

A modo de construcción, de aquí en adelante, se buscará lograr una mayor escala mediante la profesionalización de procesos internos que permitan la expansión a un volumen razonable.

Para alcanzar una mayor escala y el crecimiento esperado, será necesario invertir en maquinaria. A su vez, a medida que se implementen las variedades existentes, se filtrará el proceso de aprendizaje para realizar un MVP por producto a modo de testeado de nuevas variedades que podrían funcionar en el mercado, lanzándolas a pequeña escala con un procedimiento dividido en etapas.

Se brindará al emprendimiento una estrategia y una estructura acerca de por qué y cómo sumar un nuevo vegetal o una nueva variedad.

Las etapas de la construcción del MVP por producto serán las siguientes:

- 1. Encuestas:** a priori, la encuesta realizada arrojó el resultado de que los vegetales cocidos que más consumen son, en orden, los siguientes: papa, calabaza, cebolla y morrón, brócoli, zapallo, espinaca, batata, remolacha y choclo.

Dichos resultados brindaron un principal insight que, comparado con la cartera de productos actual, resulta en ideas de distintas opciones de vegetales, variaciones del mismo y también distintas presentaciones (nuevo producto, en lugar de un nuevo vegetal) que surgen de entender qué está buscando el cliente y qué valora.

- 2. Validación:** con una variedad de posibles productos en mente, el próximo paso será analizar cuáles son aquellos que tienen mayor valor agregado para los potenciales clientes.

A partir de la primera encuesta, se puede plantear la hipótesis de que los clientes valorarían los siguientes productos:

- Cebolla en cubitos
- Boniato
- Zanahorias baby
- Zapallo cabutia

Para validar esta hipótesis se enviará a los clientes actuales una nueva encuesta consultándoles en qué medida se interesarían por estas nuevas variedades. Entre aquellos que respondan se sorteará una orden de compra por \$5.000 en Sottovuoto.

3. **Ofrecer el producto:** con la validación por parte de los clientes, se seleccionarán 3 variedades de las anteriormente propuestas con base en la aceptación que las mismas reciban. Finalmente, se producirán dichos productos, en una pequeña escala y durante un tiempo limitado.
4. **Evaluación:** con las nuevas variedades en el mercado, se estudiará su rendimiento y si las mismas canibalizan a alguna de las variedades anteriores, para ver si es necesario discontinuar algún producto.
5. **Salida al mercado:** Una vez realizado el análisis mencionado, se definirá un nuevo catálogo de productos renovado.

Se desarrollará un sitio web e-commerce en Tienda Nube, que permita obtener una visualización de los productos, con una amigable interfaz para que la compra sea un procedimiento sencillo.

Los clientes deberán registrarse como usuarios, con sus datos de contacto, estos serán recordados y junto con su historial de compra permitirán brindarles promociones que sean relevantes para los mismos.

Go to Market Plan

Plan de Marketing

El Plan de Marketing de Sottovuoto toma como eje el modelo Marketing Mix propuesto por Jerome McCarthy, con el objetivo de profundizar en las características del producto para definir su posicionamiento.

Producto



Sottovuoto produce vegetales listos para consumir (lavados, pelados, cortados) envasados al vacío, sin ningún tipo de aditivos ni conservantes. Los productos conservan las propiedades organolépticas del alimento: su olor, color, sabor y textura; duran 45 días en la heladera y se pueden consumir solos o utilizar en la preparación de comidas más elaboradas.



Se comercializan en bolsas de 500 gramos, de las siguientes variedades: papa, papines, calabaza, brócoli, espinaca, choclo, chauchas, zanahoria, mix de vegetales y remolacha. Si bien estas variedades son las que más se consumen hoy en día, según el feedback que se reciba de los consumidores mediante encuestas, se considerará reemplazar o agregar nuevas variedades, utilizando los insights como como guía para definir el mix más valorado por los clientes.



Es un paquete limpio y ocupa poco espacio, que no tiene desperdicios y esto demuestra un “Fit” con la necesidad de los segmentos objetivo de tener opciones saludables en la heladera que no se echen a perder.

Promoción

El objetivo de la marca es posicionarse en la mente del cliente como una solución. La estrategia tendrá foco, en una primera instancia, en que los potenciales clientes conozcan el producto y su diferenciación con respecto al resto de los productos del mercado. En esta etapa se profundizará en las características del producto, cómo es el método de compra, cómo se consume y qué beneficios tiene.

En una segunda etapa, una vez que los clientes ya conocen Sottovuoto, la estrategia pasará a tener foco en generar una relación cercana con los mismos, generando un sentido de comunidad. El contacto será mediante Redes Sociales (Instagram, Facebook, Youtube) y Mailing, se mostrarán recetas elaboradas con los productos y formas de consumirlos en distintas ocasiones, ya que se trata de un producto flexible.

El objetivo para dicha etapa será generar engagement y contar con un feedback constante que, sumado al historial de compra, permita hacer recomendaciones y promociones que sean valiosas para los clientes; y también utilizar estos datos para crear nuevas variedades y/o presentaciones de productos.

La inversión en publicidad responderá al presupuesto proyectado por cada año, detallado en el P&L que figura en el Plan Financiero. Se estima destinar un 20% de los ingresos en el 2022 y 2023, de modo que acompañe a la curva de crecimiento; y para los años posteriores manteniendo el último valor numérico, considerando que la marca ya estará instalada en la mente de los consumidores. La publicidad comprenderá:

- Fee mensual del e-commerce en Tienda Nube²⁷, que brinda un dominio propio y herramientas personalizadas como el seguimiento de estadísticas con Google Analytics, la integración con medios de pago, personalización del SEO, entre otras.
- Campañas en Instagram, Facebook y YouTube.
- Mailing ofreciendo promociones y descuentos especiales.

²⁷ Fuente: <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

- Trabajo en conjunto con influencers y nutricionistas que avalen y promocionen el producto.

Se realizarán acciones promocionales pensadas para renovar el contacto con los seguidores e invitarlos a considerar la compra, ofreciéndoles beneficios.

Las acciones no estarán vigentes permanentemente, sino que la duración de cada acción será de pocos días y las mismas se irán renovando todos los meses.

Algunas las acciones propuestas son las siguientes:

1. **Envío bonificado:** en compras mayores a \$3.000.
2. **Plan de referidos:** mediante la recomendación de Sottovuoto a un amigo, se les brindará a los clientes un 10% de descuento adicional su próxima compra.
3. **Sorteos:** mencionando a tus amigos en el posteo y siguiendo en Instagram a Sottovuoto, participarán por una orden de compra por \$5.000.
4. **Golden ticket:** algunos productos se enviarán con un ticket especial que tendrá un código para la próxima compra con un descuento de 15% en compras mayores a \$3.000.
5. **Encuestas:** luego de recibidos los pedidos, se enviarán unas breves preguntas para evaluar la experiencia de compra y si se encuentran satisfechos con el producto. Se incentivará a los clientes a que las respondan mediante descuentos extra y/o participación en sorteos.

Precio

Los productos Sottovuoto poseen precios variables según el tipo de vegetal elegido. La unidad de 500 gr de vegetales promedio tiene un valor de \$254, a diciembre de 2021, y se estima en \$371 para el 2022.

Los precios se ubican por encima de los vegetales frescos ya que lo que se paga es la practicidad, en el sentido de evitar la labor que implica la preparación de un vegetal fresco y manteniendo la calidad de los nutrientes.

Con respecto a los vegetales congelados, las marcas que se venden en el supermercado tienen precios superiores a Sottovuoto. Si bien esto varía según

la variedad y la presentación, en su mayoría se posiciona con un valor ligeramente por debajo de la marca líder que se adquiere en los supermercados, siendo así una opción más saludable y también más conveniente.

Como conclusión, el precio de Sottovuoto se ubica en un intermedio entre el congelado y la verdura fresca. Esto le permitirá llegar a los consumidores de ambos tipos de vegetales con su propuesta diferenciadora, siendo más accesible que los congelados y ofreciendo un beneficio extra en comparación con los vegetales frescos.

Plaza



La marca contará con un sitio web en Tienda Nube, en el que los clientes podrán registrarse como usuarios para realizar sus pedidos. Una vez realizado el pedido, lo recibirán en su hogar, o lugar designado.

El proceso de expansión será gradual y se dará en tres etapas:

Etapa 1

En los primeros dos años se ofrecerán los productos en Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, dado que es la zona de mayor proximidad, lo cual facilita la logística y es donde se ha identificado la mayor parte del potencial mercado.

Etapa 2

A partir del tercer año, se apuntará a crecer expandiendo la marca hacia las provincias de Córdoba, Santa Fe y Mendoza.

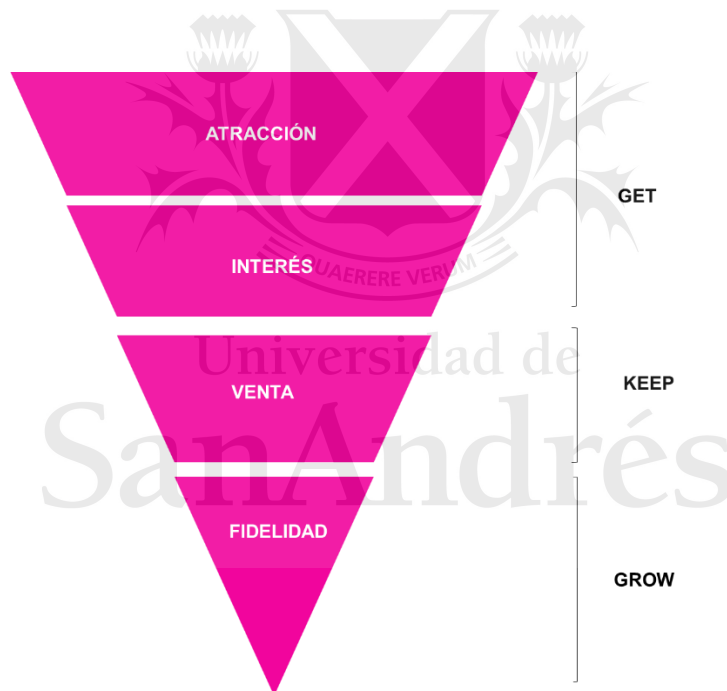
Etapa 3

En etapas posteriores, evaluando el éxito en las provincias mencionadas, se buscará llegar al resto del país, siempre apuntando a conglomerados urbanos.

Funnel de Marketing

Para profundizar en el Go to Market Plan, se desarrolló un Funnel de Marketing con el objetivo de representar el camino de los potenciales clientes desde que se interesan por Sottovuoto hasta el momento de compra, y el momento posterior a la misma.

A continuación, se desarrollarán las etapas de atracción, interés, venta y fidelidad.



Atracción

En un primer paso en el cual se buscará atraer clientes, el foco estará puesto en dar a conocer el producto, y que los mismos entiendan en qué se diferencia de los demás productos del mercado, cómo se consume, conserva y cuáles son sus beneficios.

Para lograr este objetivo, la herramienta principal será generar tráfico al e-commerce y Redes Sociales de Sottovuoto mediante contenido orgánico,

publicidad pautaada y contacto con figuras públicas y nutricionistas que recomienden los productos.

Interés

Una vez que el público conoce e identifica el producto, el foco estará puesto en lograr que se interese en el mismo comenzando a introducir el posicionamiento de la marca. Para ello, la estrategia será posicionar a la misma como la solución que están necesitando para contar con comida saludable sin pasar horas cocinando y poder optimizar su tiempo libre.

Como marca, se apuntará a generar engagement con los potenciales clientes, y tener un trato cercano con los mismos mostrándoles situaciones en las que el producto resuelve frustraciones del día a día y momentos de consumo, como también ideas para incluir el producto en sus comidas.

Venta

El objetivo del tercer paso es convertir interesados en clientes, que prueben el producto y descubran por sí mismos sus ventajas diferenciales. Al ser un producto que no existe en el mercado, es de especial importancia este paso.

Para simplificar el proceso de venta, y no demorarlo ya que los potenciales clientes tienen otras opciones disponibles; se contará con un sitio web atractivo que aporte un proceso de compra sencillo y rápido. Se buscará en todos los sentidos tener una comunicación fluida con los clientes durante la venta, por las dudas que les puedan surgir y pos-venta para que los mismos comenten su experiencia de compra.

Fidelidad

Por último, en la etapa de Fidelidad se hará foco en que quienes probaron el producto sigan eligiendo a la marca y nos recomienden entre sus conocidos.

Para ello, la estrategia será consultarles por la experiencia de compra, con el objetivo de hacer la experiencia satisfactoria, y a su vez lograr tener el canal de comunicación abierto para posibles mejoras. Quienes respondan las encuestas participarán de un sorteo y/o recibirán un descuento extra, para incentivar las respuestas y al mismo tiempo lograr la recompra.

Conclusión

Para concluir, se considera que el camino detallado será el transitado por los potenciales clientes.

Se buscará generar un engagement con los mismos desde el primer contacto, brindando un canal de comunicación abierto mediante el cual se puedan resolver las dudas que se presenten sobre el producto, para hacer de la experiencia de compra un procedimiento ágil que simplifique la vida de los consumidores de Sottovuoto.



Customer Lifetime Value y Costo de Adquisición

Customer Lifetime Value

La necesidad de practicidad cada vez más firme, los beneficios del producto y el precio mencionado; sumados a las tendencias de un mercado que está en pleno crecimiento, indican la hipótesis de que un cliente que probó el producto y lo conoce, podría comprar 4 variedades distintas una vez por mes o el mismo producto una vez por semana, y hacerlo durante todo el año.

Considerando 4 paquetes por mes, y un precio promedio de \$370 para 2022, se estima un LTV de \$17.760 anuales.

Costo de Adquisición

El CAC se estimó en base a los fondos que serán destinados a Publicidad, la misma contempla Redes Sociales (Instagram, Facebook, YouTube) como también un sitio web que será el canal principal donde se comercializará el producto. Las campañas estarán orientadas a generar nuevos clientes y derivarán en generar tráfico al sitio web para que los mismos puedan realizar sus compras.

Como resultado de los gastos en Publicidad sobre la cantidad de clientes adquiridos, se obtuvo un CAC de ronda los \$2.063 para el año 2022, y se calcula que el mismo irá disminuyendo en etapas posteriores debido a que los gastos de Publicidad pasarán de tener un valor muy alto en las primeras etapas a uno moderado una vez que la marca se encuentre posicionada, mientras que la cantidad de clientes aumentará.

Recursos, Procesos y Plan Operativo

El plan operativo comprende la interacción de los recursos y procesos necesarios en pos de llevar adelante el negocio.

Con un MVP en funcionamiento, los emprendedores de Sottovuoto poseen conocimiento acerca de los recursos y procesos clave a llevar a cabo.

Luego del análisis exhaustivo realizado, se presentarán las siguientes conclusiones mediante las cuales se podrá enriquecer el procedimiento y agregar valor a cada eslabón de la cadena.

Se considera que, para lograr la escala buscada, la operación de la empresa requiere de los siguientes recursos y procesos clave que responden a la propuesta de valor, y se pueden dividir en tres categorías:

- 1) Maquinaria: comprende cortadora, peladora, etiquetadora, envasadora, cámara de refrigeración, caldera y freezer para abatimiento.
- 2) Esfuerzos de Marketing: lanzamiento del sitio web e-commerce y publicidad mediante campañas segmentadas que deriven tráfico al sitio.
- 3) Comunicación pos-venta con los clientes: mediante encuestas de feedback, se buscará tener contacto para que los mismos den a conocer sus gustos y preferencias para luego recomendarles promociones que sean de su interés.

Para poder ampliar la escalabilidad de Sottovuoto y alcanzar las proyecciones esperadas, se realizó el siguiente Plan Operativo basado en 12 meses de trabajo, entendiendo que luego el mismo podrá replicarse en los años posteriores, con una única modificación correspondiente a quitar la inversión inicial que se hará por una sola vez, en el mes 0.



Etapa 1

El mes 0 se contemplaron los trámites administrativos que corresponden al inicio del negocio. Se registrará la marca y se tramitará el RNE (Registro Nacional de Establecimiento).

Con respecto a la producción, como primer paso se comenzará con una inversión en maquinaria que brinde una amplia capacidad para abastecer la demanda de ambas unidades del negocio. A su vez consideramos que esta inversión va a permitir a la empresa contar con mayor flexibilidad operativa, anulando los posibles cuellos de botella anteriormente generados por contar con maquinaria de menor escala.

Una vez instalada la nueva maquinaria en planta, el paso siguiente en los meses 1 y 2 será comprar una pequeña cantidad de vegetales y luego realizar las pruebas internas con todas las variedades, para asegurar que el proceso funcione correctamente y entender los tiempos exactos de producción.

En el mes 2 también se incorporará al Especialista de Marketing, quien estará a cargo de la estrategia de posicionamiento de la marca y del lanzamiento del sitio web.

Etapa 2

En los meses 3 y 4 se realizará la primera compra de materia prima destinada a la producción en escala, y comenzará la producción. Al momento de producir,

primero se desarrollarán las variedades clásicas, y a medida que este proceso se establezca se irán sumando gradualmente las nuevas variedades mencionadas en la sección Product Market Fit.

Los procesos de compra de materia prima tanto como la producción serán ongoing, manteniéndose vigentes durante el resto de los meses, modificándose las variedades y cantidades según lo proyectado en cada mes.

En el cuarto mes se lanzará el sitio web, además de un fuerte gasto en publicidad que acompañe dicho lanzamiento. El sitio web permitirá simplificar el proceso de compra y también será una vidriera para mostrar el producto. En este e-commerce se irá actualizando el stock de los productos, a medida que producción vaya liberando el mismo. El quinto mes será de testeo del e-commerce y su interacción con la disponibilidad de productos.

En el quinto mes, con las pruebas de producción realizadas, se tramitará el RNPA (Registro Nacional de Productos Alimenticios), presentándose el RNE mencionado anteriormente y las habilitaciones de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) y ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica).

Etapas 3

A partir del sexto mes y en adelante, se considera terminadas las etapas de prueba. Comenzará a trabajar un nuevo empleado en producción y la empresa se enfocará en el ciclo normal operativo, en el cual se realizarán los procesos de compra de materia prima, producción y venta, marketing, encuestas de validación de feedback pos-venta; y luego este ciclo volverá a comenzar.

Para los lanzamientos de nuevas variedades, se contemplarán dos meses de prueba, un mes de campañas de marketing y se hará un fuerte hincapié en el feedback proveniente de los clientes, alentándolos a probar estas variedades y recompensando sus devoluciones mediante sorteos de órdenes de compra.

Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor de Sottovuoto está hoy conformado por sus dos fundadores, sumado a dos empleados.

Carlos Melendi (Producto & Operaciones): es Técnico Químico, posee más de 20 años de experiencia en el sector alimentos. Aporta el know how de la tecnología de cocción Sous vide, controla los procesos de producción, la calidad del producto desde la materia prima hasta el producto final y asegura el correcto funcionamiento de las operaciones del emprendimiento en el día a día.

Elena Pettita (Administración & Finanzas): es Licenciada en Economía, y cuenta con 3 años de experiencia en Molinos Río de la Plata y 5 años de experiencia en MercadoLibre. Su rol es llevar adelante la gestión comercial del negocio, mediante el trato con los clientes y proveedores. A su vez, se ocupa de desarrollar la marca y la estrategia de posicionamiento del negocio en Redes Sociales y realizar las promociones comerciales.

Sus dos perfiles se potencian entre sí, ambos tienen un gran conocimiento y experiencia en sus tareas.

Además de ellos, Sottovuoto posee dos empleados, uno en el área de Producción, trabajando junto con Carlos, y otro realiza tareas administrativas, relacionadas con el trabajo de Elena. Ambos pertenecen al Programa de Entrenamiento para el Trabajo²⁸, mediante el cual la empresa se compromete a entrenar aprendices, y el Gobierno aporta un incentivo económico a dichas personas.

Sin embargo, para crecer a escala deberán incorporar talento al equipo. Esto les permitirá, tanto a Elena como a Carlos, profundizar en su gestión y profesionalizar los procesos.

²⁸ Programa de Entrenamiento para el Trabajo. Ministerio de Trabajo, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <https://www.trabajo.gba.gov.ar/ipfl/sites/default/files/informacion-programa-entrenamiento-para-el-trabajo.pdf>

A continuación, se detallará el análisis realizado acerca de los empleados que se deberán incorporar para que el negocio pueda crecer a la escala deseada.

Proyección Equipo	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Producción	1	2	2	3	3	4
Administrativo	1	1	2	2	2	2
Especialista Marketing		1	1	1	1	1

En el año 2022 se buscará incorporar un empleado en el área de Producción, con el objetivo de acompañar el crecimiento proyectado.

A su vez en el mismo año se contratará a un Especialista en Marketing, tratándose de un perfil central para el cumplimiento de la propuesta de valor. Dicho perfil será responsable de implementar con éxito una estrategia de posicionamiento, utilizando herramientas de Marketing. Algunas de sus principales tareas serán las siguientes:

- Coordinación del armado del sitio web en Tienda Nube
- Fotografía del producto
- Manejo estratégico de las Redes Sociales de la marca
- Campañas de Publicidad para Instagram, Facebook y Youtube
- Envío de encuestas de satisfacción a los clientes postventa
- Colaboración en el armado de promociones espontáneas que se llevarán a cabo una vez por mes, sumado a fechas especiales como Hotsale y Cybermonday, etc.

Se buscará un perfil que pueda encargarse de Contacto con nutricionistas e influencers para trabajo en conjunto. Contando con la posición de Marketing cubierta, en los próximos años se analizará si es necesario contratar a una persona más, a medida que el proyecto esté en avance.

En el año 2023 también se incorporará un empleado administrativo para hacer soporte a las tareas de facturas y pagos, entre otras.

Para 2026 se proyecta contar con 4 empleados en planta, que serán incorporados de forma gradual.

Tanto los empleados de producción como de administración estarán destinados a abastecer a ambas unidades de negocio (B2C y B2B), por lo cual sus sueldos serán prorrateados según las unidades producidas de cada unidad.

En todos los casos se buscará captar perfiles proactivos, con un espíritu emprendedor, que comprendan el valor agregado que aporta el producto y tengan interés en potenciar la marca.



Plan Financiero

En el presente Plan Financiero se analizarán los Costos, Requerimientos de Inversión e Ingresos, que derivarán en la Proyección Financiera del Negocio a cinco años. La misma considera cada uno de los aspectos analizados en las distintas secciones transitadas.

Supuestos

Las proyecciones presentadas a continuación se encuentran en pesos argentinos. En todos los casos, tanto los costos como los ingresos están ajustados por los índices de inflación proyectados en el informe de Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central.²⁹

Los mismos informan una tasa de inflación de 46% para el año 2022 y de un 37% para el año 2023. Debido a que, a la fecha, no se encuentra disponible el dato de 2024 en adelante, se consideró nuevamente un 37% para lo que resta de la proyección.

Estructura de Costos

Costos fijos

El siguiente esquema contiene los costos fijos del negocio proyectados desde el año 2022 hasta el 2026. Para realizar dicha proyección, se tomó como base el año 2021 con los costos fijos reales del negocio. Para estimar hacia adelante, los costos fueron ajustados por el índice de inflación mencionado.

²⁹ Banco Central de la República Argentina. *Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*, septiembre 2021.

Los mismos se pueden observar en la tabla a continuación:

Costos Fijos	2022	2023	2024	2025	2026
Alquiler	809.168	1.088.817	1.465.112	1.971.455	2.652.790
Agua	17.520	24.020	32.931	45.149	61.899
Luz	262.800	360.299	493.970	677.232	928.486
Limpieza	52.560	72.060	98.794	135.446	185.697
Alarma	26.280	36.030	49.397	67.723	92.849
Seguros	108.624	148.924	204.174	279.923	383.774
Contador	87.600	120.100	164.657	225.744	309.495
Otros*	262.800	360.299	493.970	677.232	928.486
Total	1.627.352	2.210.549	3.003.005	4.079.904	5.543.476

*Impuestos, gas, internet, mantenimiento

En los costos fijos se contempla el pago de un alquiler que corresponde a la planta y posee una oficina, y los costos asociados al mismo como el agua, luz, limpieza, alarma, seguros, gas, internet, mantenimiento. A su vez, el pago a un contador que es tercerizado y el pago de impuestos.

Los costos fijos fueron prorrateados con la unidad B2B por cantidad de kilos producidos, salvo el sueldo del Especialista en Marketing que pertenece a la unidad B2C.

Costos variables

Los costos variables incluyen la compra de materia prima (vegetales), bolsas y etiquetas.

Los costos de bolsas y etiquetas poseen un valor de \$10 y \$5 respectivamente, sin importar la variedad de producto.

En cambio, los costos asociados a la materia prima poseen diferentes valores según la variedad del vegetal, por lo cual los mismos se estimaron en base a los valores del Mercado Central³⁰, y luego estos se prorratearon por el share de cada variedad, según las ventas de 2021, que indican un mayor consumo de papa y

³⁰ Fuente: Mercado Central de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.mercadocentral.gov.ar/informaci%C3%B3n/precios-mayoristas>

calabaza; seguido por la espinaca, remolacha y zanahoria; y por último del choclo, los papines, y el brócoli.

Como resultado, y considerando los tres ítems mencionados, se obtuvo un costo variable promedio de \$55 por unidad para el 2022. El mismo ajustará por inflación según corresponda.

Requerimientos de Inversión

Para brindarle al negocio el crecimiento esperado, se contempló una inversión de maquinaria para el año 2022. Se considera que a partir del año 2027 deberá realizarse una nueva inversión para continuar ampliando la escala.

La inversión analizada incluye a ambas unidades de negocio, tanto B2B como B2C, y es por ello que la misma fue prorrateada según el espacio productivo que ocupan las cantidades de producto correspondientes a cada unidad de negocio.

En la siguiente tabla se pueden visualizar los requerimientos de inversión para 2022. Los mismos figuran en pesos argentinos, al tipo de cambio del Banco Central para el 16 de noviembre 2021.

INVERSIÓN	ARS
Caldera	\$ 1.588.800
Peladora calabaza	\$ 158.880
Envasadora (8 chicos o 3 grandes)	\$ 529.600
Camara de refrigeración (3x5mts)	\$ 1.059.200
Etiquetadora	\$ 158.880
Peladora papas (8kg)	\$ 150.000
Camioneta	\$ 1.500.000
Cortadora	\$ 300.000
Freezer para abatimiento (x2)	\$ 800.000
Mobiliario (Mesas, utensilios)	\$ 300.000
Aire acondicionado	\$ 140.000
TOTAL	\$ 6.685.360

Modelo de generación de beneficios

A continuación, se presentará el modelo de generación de beneficios que proyecta los ingresos para los próximos 5 años. Para realizar la construcción de este modelo, se tomó como base el año 2021, contabilizando las ventas anuales de la marca. En el año 2021, las ventas anuales del segmento B2C rondaron los 1.800 kilos de producto, lo que se traduce en ingresos de \$914.400 para dicho año.

Para analizar la proyección hacia adelante, se realizó un Profit & Loss de la unidad de negocios B2C, así como también un P&L consolidado que comprende a la totalidad de Sottovuoto, con ambas unidades B2C y B2B.

A continuación, será detallado el P&L de la unidad B2C y en el Anexo 2 se podrá visualizar el P&L consolidado.

P&L

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	2.754.801	6.798.298	14.912.746	32.712.600	67.273.462
Cantidad (kg)	3.600	6.480	10.368	16.589	24.883
Precio estimado promedio (\$/kg)	742	1.017	1.394	1.911	2.620
Ingresos por envíos	84.753	209.153	458.799	1.006.422	2.069.706
Costos	(663.074)	(1.636.157)	(3.588.893)	(7.872.347)	(16.189.197)
Costo fijo estimado promedio (\$/kg)	(161)	(220)	(302)	(414)	(567)
Costos variables promedio (\$/kg)	(578.160)	(1.426.783)	(3.129.792)	(6.865.511)	(14.118.924)
Costos de envío	(84.753)	(209.153)	(458.799)	(1.006.422)	(2.069.706)
Margen Bruto	2.091.727	5.162.141	11.323.854	24.840.254	51.084.266
Alquiler	(48.550)	(72.948)	(104.237)	(169.841)	(279.650)
Gastos de publicidad	(534.010)	(1.317.829)	(1.806.743)	(2.477.045)	(3.396.029)
Gastos administrativos	(39.420)	(60.348)	(87.860)	(145.859)	(244.696)
Sueldos	(1.660.896)	(2.529.501)	(3.874.034)	(6.819.134)	(10.193.993)
EBITDA	(191.148)	1.181.515	5.450.979	15.228.374	36.969.897
Depreciaciones	(80.224)	(89.581)	(95.128)	(115.189)	(140.950)
Resultado antes de Impuestos	(271.373)	1.091.935	5.355.851	15.113.185	36.828.947
Impuesto a las Ganancias (35%)		(382.177)	(1.874.548)	(5.289.615)	(12.890.131)
Resultado Neto	(271.373)	709.758	3.481.303	9.823.570	23.938.815

En algunos ítems del P&L tanto como del FFL, los números proyectados corresponden a un prorrateo de la totalidad del negocio, para el cual se tomó como criterio la cantidad de kilos de producto en producción que ocupa la unidad de negocios B2C.

Para simplificar el análisis, debido a que cada unidad de negocios posee packagings de dos tamaños distintos, las cantidades fueron analizadas en kilos. En este caso, el kilo de producto comprende dos unidades de producto de 500 gramos cada una.

Se estima lograr un crecimiento en kilos del 100% para el año 2022, un 80% para 2023, un 60% para 2024 y 2025 y un 50% para 2026; acompañando la curva de crecimiento y apalancado por la inversión en maquinaria y un gasto del 20% de los ingresos en Publicidad, que comprende el Fee del Sitio web. Dicho gasto se estabiliza en los años posteriores, considerando que parte del negocio crecerá orgánicamente debido a que, a partir del año 3 la marca se encuentra posicionada en el mercado y por ello disminuyen los esfuerzos en instalarla.

Los ingresos fueron calculados en base a la cantidad proyectada, ajustados por una tasa de inflación de 46% para el año 2022 y de un 37% para el año 2023 y los años posteriores.

Tanto los ingresos por envíos como también los costos relacionados a este punto figuran en el P&L. Debido a que los envíos son abonados por los clientes a medida que realizan sus compras, como resultado los costos e ingresos asociados a la logística se netean. Para el cálculo del valor de la logística se contempló un valor de \$587 por unidad para el año 2022, tomando la cantidad proyectada y estimando que cada nuevo cliente compraría 4 paquetes por mes.

Las depreciaciones fueron consideradas lineales, y el Impuesto a las Ganancias arroja un quebranto para el año 1, que fue contemplado a favor en el año siguiente.

Como resultado se obtiene un resultado neto positivo a partir del año 2023, con un crecimiento elevado en los años posteriores.

Proyección Financiera

Los Flujos de Fondos Libres fueron analizados en pesos argentinos y luego en USD considerando el TCR esperado para diciembre 2022.

Para los años posteriores, partiendo de la base de que en 2022 la inflación y la devaluación esperada en Argentina poseen un comportamiento similar, se continuó con esta tendencia incrementando el TCR por la devaluación esperada.

Análisis Tipo de Cambio	2022	2023	2024	2025	2026
TC spot	\$ 155,86	\$ 213,68	\$ 292,96	\$ 401,65	\$ 550,66
Inflación esperada AR	46,00%	37,10%	37,10%	37,10%	37,10%
Devaluación esperada AR	47,15%	37,10%	37,10%	37,10%	37,10%

De todos modos, debido al alto nivel de volatilidad de las variables que intervienen (inflación y devaluación), se considera que a futuro las mismas deberán ser recalculadas con los valores disponibles.

A continuación, se proyectan los Flujos de Fondos Libres para los próximos 5 años en ambas monedas.

FLUJO DE FONDOS LIBRES

	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA	(191.148)	1.181.515	5.450.979	15.228.374	36.969.897
<i>Impuesto operativo</i>		(287.197)	(1.874.548)	(5.289.615)	(12.890.131)
<i>Inversión NOF</i>	(250.718)	(368.003)	(480.444)	(1.380.709)	(2.446.751)
<i>Inversión Capex</i>	(401.122)				
FFL ARS	(842.987)	526.315	3.095.988	8.558.050	21.633.015

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

FFL USD	(5.409)	2.463	10.568	21.307	39.286
----------------	----------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Ku	42%
TIR	143%
VAN	18.597

Los flujos se calcularon sin tomar en cuenta perpetuidad, debido a que, a partir del año 6, se necesitarán nuevas inversiones de capital para poder seguir creciendo.

Las Necesidades Operativas de Fondos se estimaron en un 9,4% de las ventas para los primeros dos años, y en un 5,9% para los años posteriores. Esto se debe a que se entiende que los primeros dos años se pagará a los proveedores al contado y que los clientes pagarán a 30 días. Se espera poder pagar a los proveedores a 30 días a partir del año 3, por lo que el porcentaje de NOF sobre ventas disminuye.

Para calcular el costo de capital se utilizó el método APV. El cálculo se realizó tomando una tasa risk free de 1,34%, una prima de riesgo de mercado de 17,5%³¹, la beta de Beyond Meat³² desapalancada con un resultado de 1,47 y una prima de riesgo país de un 17%.

Rf 5 años	1,34%
Rm	17,51%
PRP	17,00%
B Beyond Meat	1,52
B Desapalancada	1,47
Ku	42,14%

Como resultado, la valuación de la unidad B2C de Sottovuoto tiene una TIR de 143% con un Valor Actual Neto (VAN) de USD 18.597.

Si bien la unidad B2B estará respaldada por la otra unidad de negocio, se puede observar que la unidad es rentable por sí misma y genera valor económico.

La TIR del P&L Consolidado es de 100% con un VAN de USD 43.333. Ambos P&L y FFL se encuentran disponibles en Anexos.

³¹ Fuente: Yahoo Finance. Disponible en:
www.finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC
³² <https://www.beyondmeat.com/>

Riesgos y viabilidad

Se realizó el presente análisis de sensibilidad, para el cual se modificaron las variables Precio y Cantidad en un 10% hacia arriba y hacia abajo, para obtener una prueba ácida de cuáles serían los mejores y peores escenarios.

Análisis Sensibilidad		Precio		
		+10%	0%	-10%
Cantidad	+10%	TIR 246% VAN 29.668	TIR 170% VAN 22.536	TIR 119% VAN 15.404
	0%	TIR 199% VAN 25.080	TIR 143% VAN 18.597	TIR 102% VAN 12.113
	-10%	TIR 162% VAN 20.505	TIR 119% VAN 14.670	TIR 86% VAN 8.834

Se entiende que la TIR es alta debido a que la inversión del proyecto es baja y la Publicidad está contemplada como un fee mensual. Por ello se dará especial importancia al VAN en el análisis.

A continuación, se observa que en el mejor escenario (incrementando precio y cantidad) el negocio generaría un VAN de USD 29.668 y en el peor escenario (bajando el precio y la cantidad) el proyecto podría generar un VAN de USD 8.834.

En los intermedios, queda a la vista que el precio es una variable más sensible que la cantidad. Al disminuir el precio en un 10%, el VAN se reduce significativamente. Sin embargo, al incrementar el precio en un 10% tanto la TIR como el VAN ascienden con una gran diferencia, conservando incluso las mismas cantidades. En cambio, al incrementar las cantidades vendidas y dejar el precio estático, se observa un incremento de la TIR, pero en una menor medida.

Como conclusión, se puede establecer que el precio es una variable muy importante a tener en cuenta en este tipo de productos en los cuales el cliente está dispuesto a pagar más por el valor agregado.

Conclusiones

Luego de la investigación realizada, se puede concluir en que Sottovuoto ha transitado con éxito la etapa de construcción de su MVP y cuenta con un camino recorrido, que le permitió confirmar la hipótesis de que hay un mercado interesado en su producto.

Sumado a esto, el mercado presenta tendencias favorables y de crecimiento, que potencian la aceptación de productos saludables y sin conservantes, un mayor consumo de vegetales y una tendencia mundial hacia el mercado del convenience, en el cual Argentina se encuentra aumentando su participación.

Se sostiene que, para poder escalar este proyecto, es necesaria una inversión en maquinaria que le pueda brindar escala, así como también la incorporación de empleados en las áreas de Producción y Administración, y un Especialista de Marketing, con el fin de llegar al siguiente nivel.

También será importante sostener una inversión en Publicidad consistente que permita posicionar a la marca, y las promociones que amplíen el alcance hacia los potenciales clientes para comenzar a establecer una relación con los mismos.

El análisis de sensibilidad arroja un dato muy valioso con respecto al precio, y es que el mismo es la variable que contribuye al valor del negocio, por lo cual lo pertinente será mantenerlo o evaluar subirlo, considerando que se trata de un producto que tiene un valor agregado, el cual es percibido por sus clientes.

Con un mercado que se encuentra en crecimiento, tendencias a favor y ofreciendo un producto que se diferencia de la competencia, se considera que las condiciones se encuentran dadas para que la marca se pueda potenciar y luego expandir hacia las grandes urbes del país.

Bibliografía

- Consultora Nielsen. *COVID-19 Elevated Convenience to a New Level, and That's How it Will Stay*. Disponible en: www.nielsen.com/us/en/insights/article/2021/covid-19-elevated-convenience-to-a-new-level-and-thats-how-it-will-stay/, junio 2021.
- Gray, Dave. *Updated Empathy Map Canvas*, 2017.
- Barney, Jay B. *Looking Inside for Competitive Advantage*, 1995.
- Osterwalder, Alex. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons Inc, 2015.
- Osterwalder, Alex y Pigneur, Yves. *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, 2011.
- Perreault, W. D., & McCarthy, E. J. *Basic marketing: A global-managerial approach*. McGraw-Hill, 2002.
- Porter, M. E. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 2008.
- Board of Innovation. *50 Business model examples*. Disponible en: www.boardofinnovation.com
- Vía País. *Alimentos congelados vuelven a ser importantes en materia de consumo*. Diciembre 2020. Disponible en: www.viapais.com.ar/campo/alimentos-congelados-vuelven-a-ser-importantes-en-materia-de-consumo/
- Telam. *Cada vez más argentinos eligen comer sano*. Noviembre 2020. Disponible en: www.telam.com.ar/notas/202011/534713-alimentacion-sustentable-tendencias.html
- La Nación. *Alimentos congelados. Los ganadores del mayor consumo hogareño*. Noviembre 2020. Disponible en: www.lanacion.com.ar/economia/negocios/alimentos-congelados-los-ganadores-del-mayor-consumo-nid2512712
- *Precios Mercado Central*. Disponible en: <http://www.mercadocentral.gob.ar/informaci%C3%B3n/precios-mayoristas>

Informes

- Banco Central de la República Argentina. *Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*, septiembre 2021.
- Alimentos Argentinos. *Preservación de alimentos: un avance permanente*. Edición N 73, marzo 2018.
- INDEC. *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*, septiembre 2021.
- INDEC. *Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares (ENGHO)*, 2017-2018.
- INDEC. Informe técnico Vol. 5, n° 175. *Trabajo e ingresos. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*, septiembre 2021.
- INDEC. Informe técnico Vol. 5, n° 178. *Trabajo e ingresos. Evolución de la distribución del Ingreso*, septiembre 2021.



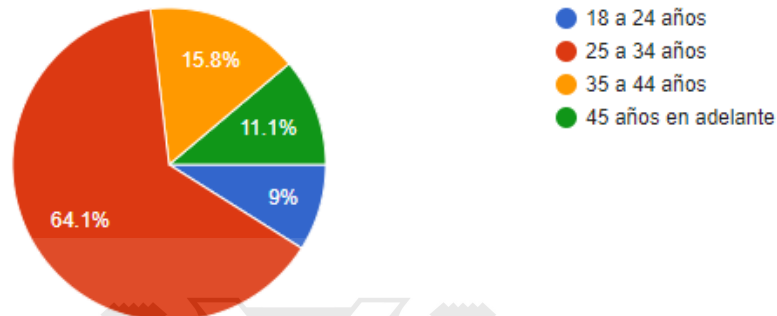
Universidad de
SanAndrés

Anexos

Anexo 1: Encuesta de Investigación de Mercado³³

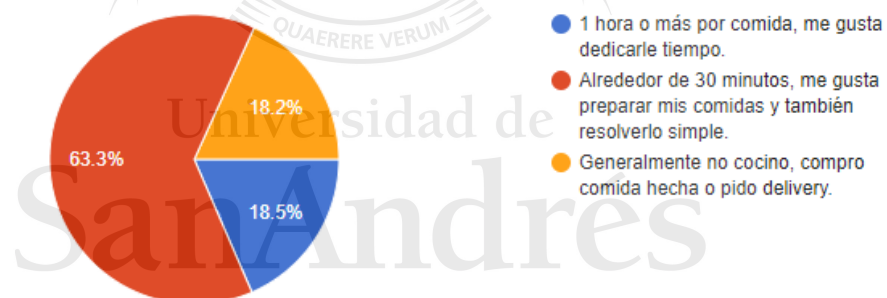
Edad

368 respuestas



¿Cuánto tiempo le dedicás a preparar un almuerzo o cena?

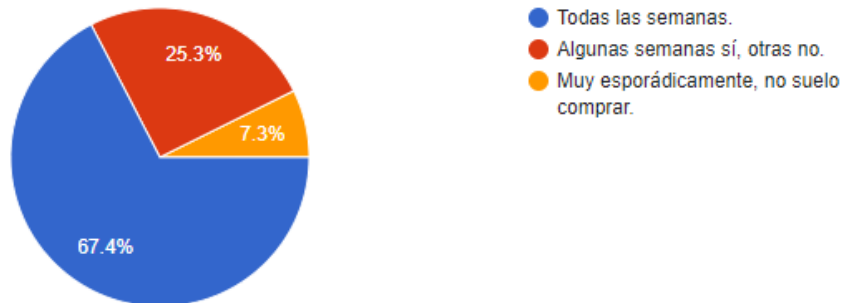
368 respuestas



³³ Encuesta realizada en conjunto con Marina Rodriguez Giesso a través de Google Forms en junio 2021

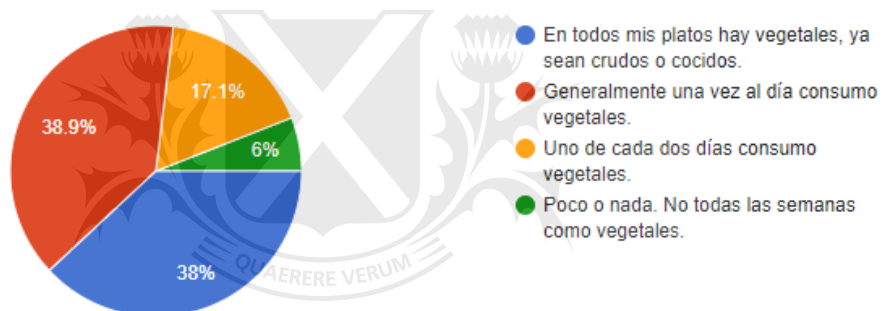
¿Con qué frecuencia comprás vegetales?

368 respuestas



¿Con qué frecuencia consumís vegetales en tus comidas?

368 respuestas



Universidad de
San Andrés

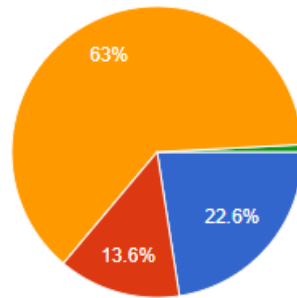
¿En qué formatos comprás tus vegetales?

368 respuestas



¿Qué tipo de vegetales consumís más?

368 respuestas



- Crudos (lechuga, tomate, rúcula, repollo, otros)
- Cocidos (papa, calabaza, remolacha, espinaca, brócoli, otros)
- Crudos y cocidos por igual
- Ninguno

¿Cuál es el vegetal cocido que más consumís?

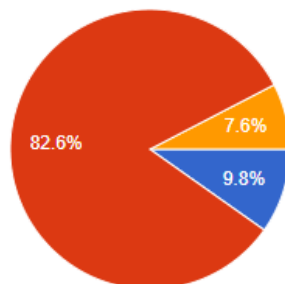
368 respuestas

Papa
Calabaza
Zapallo
papa
Cebolla
Tomate
Papa
calabaza
Espinaca



¿Dónde hacés tus compras semanales?

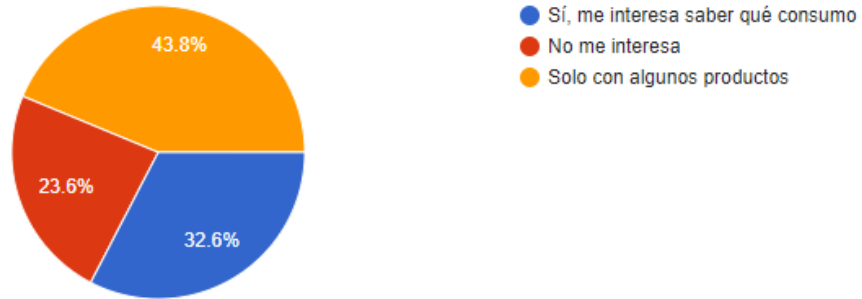
368 respuestas



- 100% en el supermercado.
- Intercalo entre supermercado y comercios especializados (verdulería, carnicería, dietética, otros).
- Hago mis compras online eligiendo el lugar de acuerdo a qué quiera comprar.

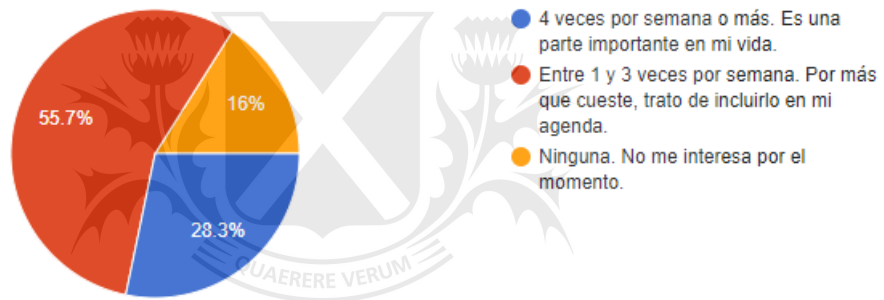
¿Prestás atención a la lista de ingredientes de los alimentos que consumís?

368 respuestas



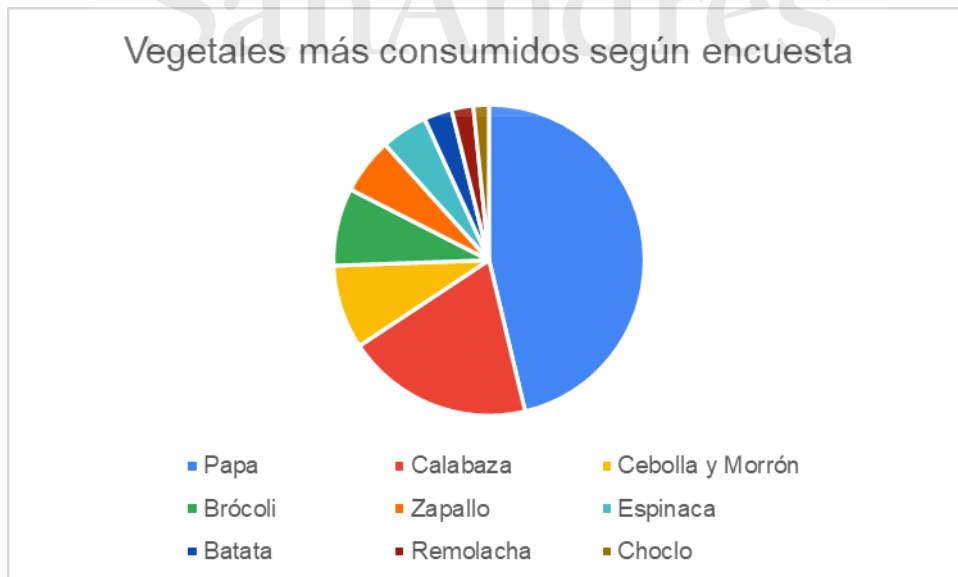
¿Cuántas veces por semana realizás actividad física?

368 respuestas



Universidad de San Andrés

Vegetales más consumidos según encuesta



Anexo 2: P&L y FFL Sottovuoto consolidado³⁴

P & L

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	16.939.554	37.937.211	78.978.597	147.085.870	255.854.306
<i>Cantidad (kg)</i>	60.000	96.720	145.728	192.557	236.045
<i>Precio estimado promedio (\$/kg)</i>	282	392	542	764	1.084
<i>Ingresos por envíos</i>	84.753	209.153	458.799	1.006.422	2.069.706
Costos	(6.697.874)	(14.874.094)	(30.812.711)	(56.393.357)	(96.015.964)
<i>Costos mercadería vendida</i>	(6.697.874)	(14.874.094)	(30.812.711)	(56.393.357)	(96.015.964)
Margen Bruto	10.241.680	23.063.117	48.165.886	90.692.512	159.838.342
<i>Alquiler</i>	(809.168)	(1.088.817)	(1.465.112)	(1.971.455)	(2.652.790)
<i>Gastos de publicidad</i>	(534.010)	(1.467.829)	(2.012.393)	(2.758.991)	(3.782.577)
<i>Gastos administrativos</i>	(657.000)	(900.747)	(1.234.924)	(1.693.081)	(2.321.214)
<i>Sueldos</i>	(4.555.200)	(9.811.973)	(20.697.103)	(42.823.353)	(62.424.759)
EBITDA	3.686.302	9.793.751	22.756.353	41.445.632	88.657.002
<i>Depreciaciones</i>	(1.337.072)	(1.337.072)	(1.337.072)	(1.337.072)	(1.337.072)
Resultado antes de Impuestos	2.349.230	8.456.679	21.419.281	40.108.560	87.319.930
<i>Impuesto a las Ganancias (35%)</i>	(822.231)	(2.959.838)	(7.496.748)	(14.037.996)	(30.561.976)
Resultado Neto	1.527.000	5.496.842	13.922.533	26.070.564	56.757.955

FLUJO DE FONDOS LIBRES

	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA	3.686.302	9.793.751	22.756.353	41.445.632	88.657.002
<i>Impuesto operativo</i>	(822.231)	(2.959.838)	(7.496.748)	(14.037.996)	(30.561.976)
<i>Inversión NOF</i>	(1.574.708)	(1.948.318)	(2.636.390)	(5.883.900)	(8.899.173)
<i>Inversión Capex</i>	(6.685.360)	0	0	0	0
FFL ARS	(5.395.996)	4.885.596	12.623.215	21.523.736	49.195.853

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

FFL USD	(34.621)	22.864	43.088	53.588	89.340
----------------	-----------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Ku	42%
TIR	100%
VAN	43.333

³⁴ Elaboración en conjunto con Marina Rodriguez Giesso. Comprende ambas unidades de negocio, B2C y B2B.

Anexo 3: Fotos del producto

Mix de vegetales



Papa



Remolacha



Calabaza



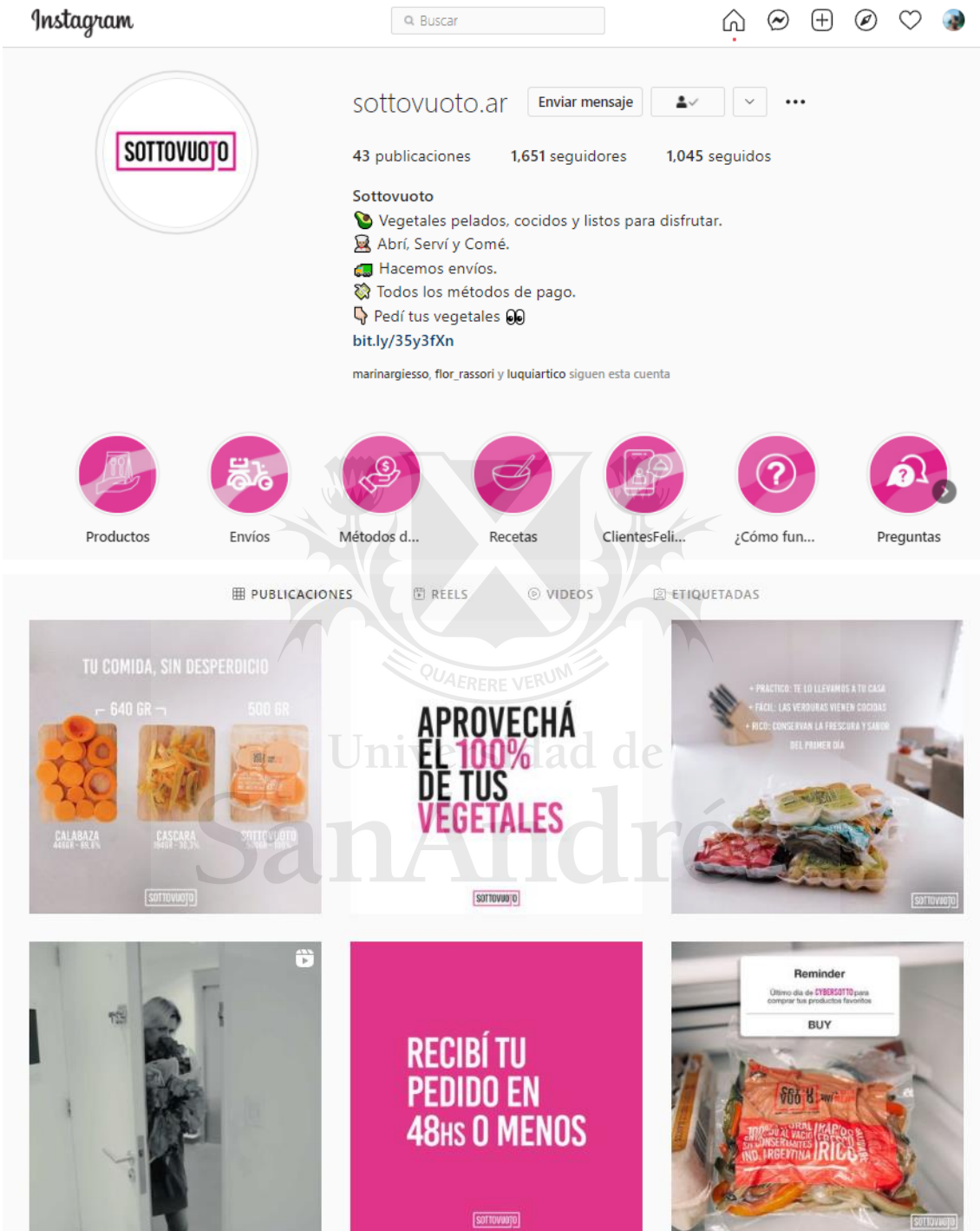
Brócoli



Choclo



Anexo 4: Instagram actual de Sottovuoto



The screenshot shows the Instagram profile for 'sottovuoto.ar'. The profile includes a search bar, navigation icons, and a grid of posts. The posts feature various promotional images for vegetable products, including packaging and a refrigerator reminder.

Instagram

sottovuoto.ar

43 publicaciones 1,651 seguidores 1,045 seguidos

Sottovuoto
🥬 Vegetales pelados, cocidos y listos para disfrutar.
🍴 Abrí, Serví y Comé.
📦 Hacemos envíos.
💳 Todos los métodos de pago.
📍 Pedí tus vegetales 📞
bit.ly/35y3fXn
marinargiesso, flor_rassori y luquiartico siguen esta cuenta

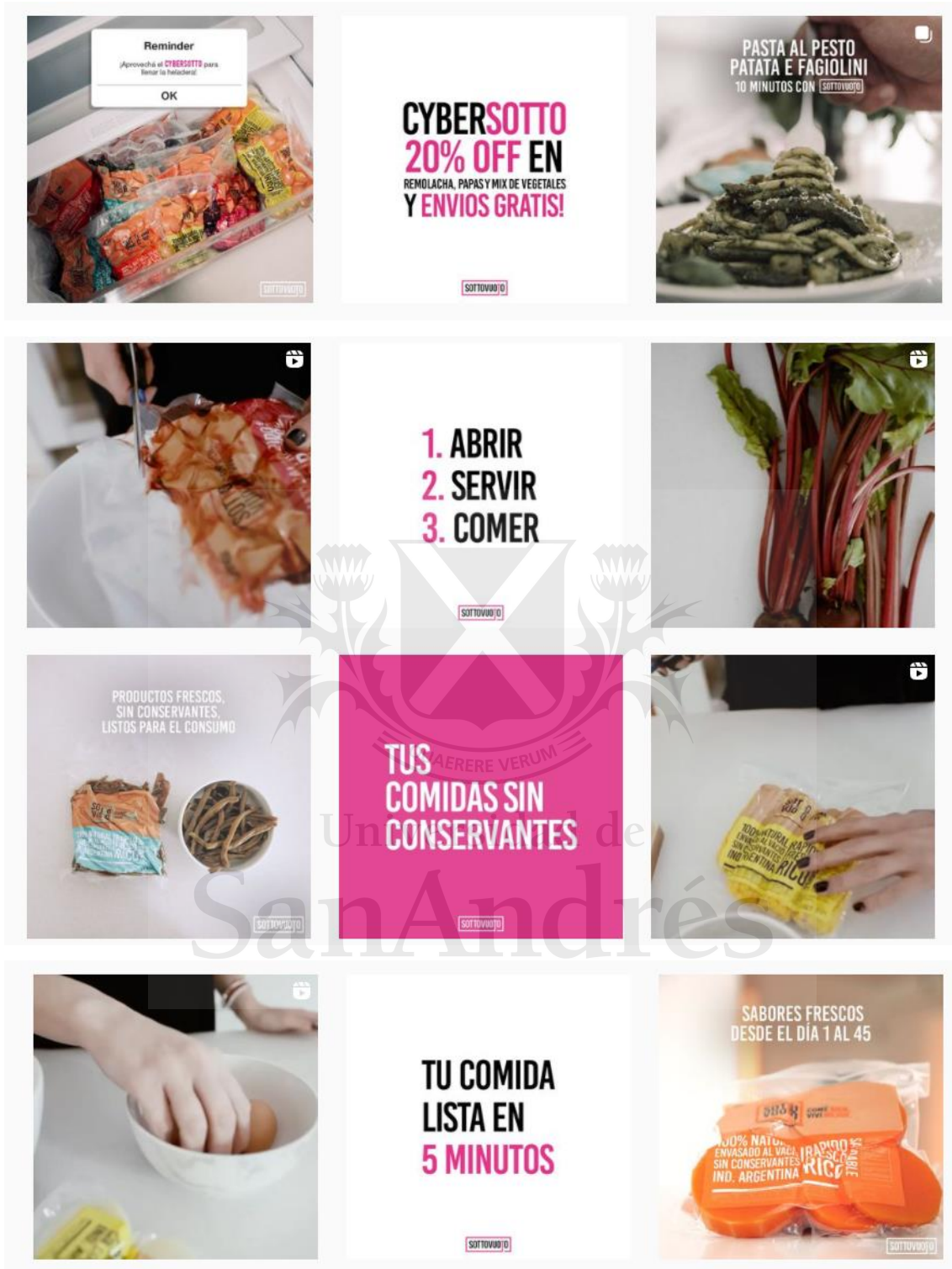
Productos **Envíos** **Métodos d...** **Recetas** **CientesFeli...** **¿Cómo fun...** **Preguntas**

PUBLICACIONES **REELS** **VIDEOS** **ETIQUETADAS**

TU COMIDA, SIN DESPERDICIO
← 640 GR → 500 GR
CALABAZA 445g - 69,5%
CASCARA 140g - 22,0%
SOTTUVUOTO
QUAERERE VERUM
APROVECHÁ EL 100% DE TUS VEGETALES
SOTTUVUOTO

+ PRACTICO: TE LO LLEVAMOS A TU CASA
+ FACIL: LAS VERDURAS BIEN COCIDAS
+ RICO: CONSERVAN LA FRESCURA Y SABOR DEL PRIMER DIA
SOTTUVUOTO

Reminder
Último día de SOTTUVUOTO para comprar tus productos favoritos
BUY
SOTTUVUOTO



Reminder
¡Aprovecha el **CYBERSOTTO** para
Remolacha y Vegetales!
OK

CYBERSOTTO
20% OFF EN
REMOLACHA, PAPAS Y MIX DE VEGETALES
Y ENVIOS GRATIS!

PASTA AL PESTO
PATATA E FAGIOLINI
10 MINUTOS CON **SOTTOVUOTO**

1. ABRIR
2. SERVIR
3. COMER

PRODUCTOS FRESCOS,
SIN CONSERVANTES,
LISTOS PARA EL CONSUMO

VERERE VERUM
TUS COMIDAS SIN CONSERVANTES

100% NATURAL PASTA
ENVASADO AL VACUO
SIN CONSERVANTES
IND. ARGENTINA
RICO!

SABORES FRESCOS
DESDE EL DÍA 1 AL 45

TU COMIDA LISTA EN 5 MINUTOS

Anexo 5: Precios mercado central a Diciembre 2021

