



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios**

***PackEat***

**Maestrando: Gabriela Inés Vidal**

**DNI: 34.139.374**

**Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo**



Universidad de  
**San Andrés**



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Trabajo Final de Graduación

PackEat

Maestrando: Gabriela Inés Vidal

DNI: 34.139.374

Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo



## Resumen Ejecutivo

PackEat surge de la identificación de un océano azul<sup>1</sup>, como el resultado de un análisis de la industria gastronómica y tendencias en el consumo de alimentos. La idea que motiva a PackEat es capitalizar las pérdidas económicas de las tiendas, debido al desecho de los alimentos aptos para consumo. Se propone una plataforma de dispositivo móvil o *app* del estilo marketplace donde los productores puedan publicar para la venta los excedentes de alimentos, que de otro modo serán desechados. Estos packs de alimentos serán publicados a precios rebajados y los packs serán variados, según los excedentes del día, bajo la premisa de que podrán ser salvados y consumidos. PackEat conectará a los productores y tiendas con los consumidores que les interese adquirir alimentos frescos y aptos para consumo con descuentos.

A partir de la investigación se detectan diferentes necesidades o *pain points* por parte de los comercios como de la sociedad respecto a la industria gastronómica. A raíz de lo investigado se identifican distintas oportunidades de negocio y capitalización, al igual que la posibilidad de crecimiento para la iniciativa, con una eventual inclusión de otras industrias. Pack Eat no sólo presenta la oportunidad de explotación económica de un bien, sino que además es una iniciativa sustentable de triple impacto.

En un inicio, geográficamente PackEat estará disponible en las urbes concentradas, con mayor conectividad y oferta gastronómica para luego expandirse a lo largo del territorio según la demanda. Se opta por el modelo de e-commerce a través de *app* móvil para explotar las marcadas tendencias y preferencias de consumo digital de la población argentina; ya que el consumo por canales digitales crece a una tasa sostenida de dos dígitos anuales desde hace más de cinco años. Paralelamente, hay una marcada preferencia por el celular como dispositivo para búsqueda, consulta, pago y compra de alimentos.

PackEat está dirigido a todo aquel que quiera publicar packs y quien quiera consumirlos. Sin embargo, los esfuerzos de captación de consumidores estarán en una primera etapa dirigidos a los habitantes de zonas urbanas, de entre 18 a 40 años, de nivel socioeconómico B, C+, C, las zonas de mayor relevancia son CABA y alrededores, AMBA, Córdoba, Santa Fe, Salta y Tucumán. Este conjunto suele interesarse por las iniciativas sustentables, aprovechan los descuentos, valoran los ahorros, suelen ser sensibles al precio y

---

<sup>1</sup> La estrategia del océano azul (en inglés, *Blue Ocean Strategy*), es una teoría creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ambos profesores de la Escuela de Negocios INSEAD, plasmada en el libro homónimo publicado en 2005. La estrategia del océano azul ha dado la competencia entre las empresas basándose en la innovación. Representa a las ideas que buscan crear mercados que no aparezcan en la actualidad y sean viables debido a que son oportunidades de generar un crecimiento rentable a futuro. Se define

utilizan canales digitales para realizar las compras. En paralelo, se buscará captar la mayor cantidad de tiendas gastronómicas posibles, dentro de las zonas urbanas, independientemente de su tamaño y tipo de alimentos que produzcan, a fin de ampliar la oferta y variedad.

La proyección de inversión para el inicio de la operación y armado de la estructura operativa se estima en USD 300.000. Este monto incluye el desarrollo y mantenimiento de la app por uno a dos años, sueldos, el costo de adquisición de cada nuevo vendedor - estimado en USD 4.80 - 5.30, incluyendo campañas de marketing y utilización de los servidores, nube y analytics<sup>2</sup>. Se espera un mercado de crecimiento estable y sostenido y una recuperación de la inversión en un horizonte de tres años a cuatro años. El proyecto tiene la posibilidad de crecer significativamente y poder expandirse a otros rubros.



---

<sup>2</sup> Analytics es una aplicación de análisis de datos que ofrece una combinación de acceso a los datos, análisis, creación de reportes integrada y, asegura la integridad de los datos

## Contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
Propuesta de Valor - Presentación y Evaluación de la Oportunidad de Negocio.....	7
Necesidad.....	7
Idea de Negocio.....	8
Oportunidad de negocio.....	14
Creación de Valor Económico.....	18
Formación de Precios.....	21
Analítica del Negocio.....	22
Diferenciación y Ventaja Competitiva.....	24
Cálculo de Rentabilidad.....	27
Canvas Business Model.....	28
Product Market Fit.....	29
Perfil del Cliente.....	29
Mapa de Empatía.....	33
Modelo de negocios - Business Plan.....	35
Análisis de Mercado.....	38
MVP - Mínimo Producto Viable.....	39
Otras Aplicaciones Como PACK EAT.....	41
Plan de Marketing.....	43
Equipo Emprendedor y Estructura Directiva.....	50
Análisis del Contexto y la Industria:.....	52
Análisis Pestel.....	52
5 Fuerzas de Porter.....	54
Competencia – Rivalidad entre los competidores actuales.....	56
Análisis Foda.....	56
Factores Clave de Éxito.....	58
Financiamiento.....	58
Estado de Resultados.....	59
Anexos.....	66
Investigación.....	66
Entrevistas.....	66
Google Forms.....	67
Encuesta para empresas.....	68

Encuesta para consumidores.....	68
Bibliografía.....	69



Universidad de  
**SanAndrés**

## **Agradecimientos**

Primero a mis compañeros de maestría, segundo Francia. Las birritas, juntas, cumpleaños, viaje de egresados y cualquier plan que pintara reafirman que no todo es estudio en la vida y que esta camada de MBA es y será mucho muy superior a cualquier otra.

Al “Lobo de Mar” Rodrigo, MBA honoris causa, que siempre me dio una mano y se puso “la diez” con las encuestas y ocurrencias para hacer el MBA y este estudio. Aunque no me preparó mate con bizcochitos, quedamos en usar el sacayemas para hacer pisco cuando me reciba.

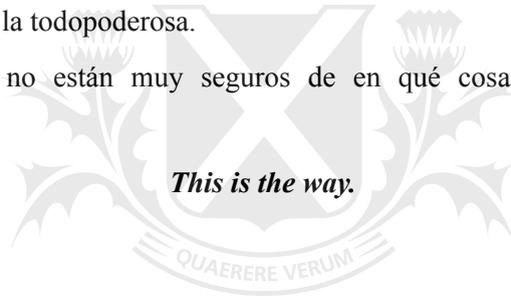
Mención ultra especial para The Boch.

A los jinetes, que tienen una maestría en hacer el aguante, de no ser por las convocatorias hubiera terminado la tesis dos meses antes... no me arrepiento de nada.

A las aguiluchas que en vez de estar al pie del cañón, van de una y prenden la mecha.

A la coach Moni, la todopoderosa.

La familia, que no están muy seguros de en qué cosas me meto pero igual se entusiasman.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Introducción

PackEat es una aplicación móvil que le permite al usuario salvar alimentos aptos para el consumo<sup>3</sup> y a su vez, a las tiendas generar un rédito económico vendiendo estos excedentes que están considerados como pérdidas y terminarán en la basura. Los locales de alimentos suelen tener numerosos excedentes de comida que deben desechar al final del día. Dichos excedentes se producen por diferentes razones, tales como: preparación excesiva, error de cálculo en la previsión de ventas, imprevistos, productos nuevos que no agradaron a los consumidores, entre otros. Esta situación trae aparejada una pérdida económica para el restaurant. En un alejado segundo plano, y por fuera de la esfera económica, el desperdicio de alimentos se manifiesta como un *pain* desagradable a la sociedad y con impacto negativo en el medio ambiente. En el informe de FAO El Estado de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición en el Mundo (2019), el desperdicio de alimentos contribuye al entre el 8 % y el 10 % de las emisiones de gases de efecto invernadero. Estas emisiones de CO<sub>2</sub> se acoplan con las toneladas de agua empleadas para producir alimentos que terminan en la basura. En consecuencia, son factores a considerar en el deterioro del medio ambiente a través de las huellas de carbono<sup>4</sup> e hídrica<sup>5</sup>.

PackEat presenta a través de un marketplace la oportunidad de salvar alimentos óptimos y variados, a un precio muy por debajo del de venta completo, ya que son alimentos que están por ser desechados. PackEat se apoya en el pilar del e-commerce, y crea un marketplace para que los vendedores puedan publicar estos productos de manera espontánea y sencilla para que el consumidor pueda comprarlos a precio rebajado. El modelo presentado es exclusivamente online y el stock queda a completa discreción de cada local; según su excedente diario, variedad y voluntad de publicarlo.

Considerando el aumento ininterrumpido, y una marcada tendencia alcista, de las compras y pagos online a través de teléfonos móviles, es una manera de aprovechar este hábito de consumo ágil. A lo largo del trabajo se presentarán testimonios de entrevistados pertenecientes al rubro gastronómico y a consumidores que brindarán sus puntos de vista respecto a la iniciativa y la necesidad de implementarla. En este trabajo también se enumerarán las herramientas de management utilizadas para respaldar la iniciativa, entre ellas: Business Model Canvas, Mapa de Empatía, Modelo TAM SAM SOM, Matriz FODA, Fuerzas de Porter, Análisis PESTELS

---

<sup>3</sup> Siempre que se haga referencia a alimentos entiéndase que son aptos para el consumo.

<sup>4</sup> Huella de carbono es un indicador ambiental que pretende reflejar «la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto»

<sup>5</sup> La huella hídrica es un indicador del uso de agua dulce que hace referencia tanto a su uso directo como indirecto por parte de un consumidor o productor. La huella hídrica puede considerarse como un indicador integral de la apropiación de los recursos de agua dulce, ya que se utiliza para medir el volumen total de agua que una empresa usa para producir bienes y servicios, Water footprints of nations Volume 1: Main Report A.K. Chapagain, A.Y. Hoekstra November 2004 UNESCO

## **Propuesta de Valor - Presentación y Evaluación de la Oportunidad de Negocio**

### **Necesidad**

La necesidad surge a partir de la observación de contenedores repletos de alimentos varios en buen estado y las bolsas de residuos llenas de comida a la hora de cierre de los locales. La consecuencia de desechar estos alimentos repercute en distintas esferas socio-económicas y ambientales. Actualmente, Argentina atraviesa un contexto inflacionario de tres dígitos anuales (INDEC, 2022-2023)<sup>6</sup>, con aumentos y remarcaciones semanales especialmente en la sección de alimentos. En paralelo, las tendencias por el cuidado ambiental junto con las iniciativas sustentables han ganado terreno en las últimas décadas.

Este modelo apunta a cubrir las pérdidas de los locales por el desecho de alimentos en buen estado, que repercute a través del tejido social y ambiental. A su vez, Pack Eat también busca dar la oportunidad a personas con menos capacidad económica o que debieron ajustarse al contexto inflacionario, a acceder a alimentos variados y seguir probando nuevas experiencias. La motivación detrás de la propuesta considera la pérdida de poder adquisitivo por parte de los consumidores, la pérdida económica de los comerciantes por el desecho de excedente de alimentos, el aumento de precios de las materias primas, el impacto negativo causado por la huella de carbono y la huella hídrica. PackEat propone una opción de creación de valor para los comerciantes, que a su vez, logra ahorrar tiempo y dinero, a la par de contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Sólo en Argentina el desperdicio anual de alimentos aptos para consumo suma 18 toneladas (Ministerio Agricultura, Ganadería Y Pesca, 2019). De hecho, según los estudios realizados por la Ciudad de Buenos Aires (CABA), sólo en la ciudad se desperdician 9.500 toneladas de alimentos al año; siendo el exceso de preparación una de las principales causas. Si bien no todo será comestible, una porción a definir por cada local, podrá venderse a fin de recuperar por lo menos, los costos de producción.

Actualmente, no se conoce un canal online de venta directa que una al consumidor con el vendedor de este tipo de alimentos. Si bien existen aplicaciones para comprar alimentos online, se encargan principalmente del delivery<sup>7</sup> de los productos, generalmente a precio completo o con algún descuento relacionado a los bancos. Sin embargo, las tiendas que participan suelen ser grandes cadenas o restaurantes populares con mucho público, gran demanda, mucha cintura de negociación y con ubicación estratégica, dejando por fuera a pequeños comercios. Comúnmente, estas soluciones cobran no sólo por el delivery del producto

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Censos y Estadísticas la inflación Argentina promedia en 6% mensual

<sup>7</sup> Se entiende por delivery el servicio de reparto de alimentos o compras varias.

al consumidor sino también una comisión con un piso del 10% que va aumentando en el tiempo con un tope de 27% por cada venta que realiza el local; más el IVA por el servicio de marketplace y logística, sumado a una suscripción mensual por permanecer en la web independientemente de las ventas. Como resultado, las tiendas más chicas deben elevar hasta un 40% sus precios a la hora de publicar en estas páginas web para no oír a pérdidas, además de los costos fijos mensuales por la permanencia sin tener garantías de ventas<sup>8</sup>. Vale resaltar que estas aplicaciones también cobran un costo por servicio y envíos (dos costos diferentes) a los compradores.

En consecuencia, la barrera a la entrada para algunas tiendas se hace muy costosa e insostenible. Como explican los comerciantes 2 en su entrevista: este tipo de aplicaciones no sólo cobra comisión por todo, sino que también es necesario ampliar y modificar los productos del menú para poder pertenecer a la categoría de restaurantes, es decir si el local ofrece menos de 13 productos será considerado como cafetería, una categoría con menor exposición que un “restaurante”. Por lo tanto, se ven obligados a ampliar su cartera de productos u ofrecer “combos”<sup>9</sup> con los productos existentes y simular un menú más extenso, una maniobra que impacta directamente en el precio.

Si bien la solución aquí propuesta comparte el modelo de share value, entre las opciones que ofrecen las iniciativas disponibles ninguna promociona la venta de excedentes a precio reducido ni concientizar sobre el impacto ambiental del desperdicio de alimentos. Además, los comercios podrán elegir la/s categoría/s a cuál quieran pertenecer, la principal condición es que se mantengan activos en la aplicación.

## **Idea de Negocio**

PackEat propone una solución digital y móvil para que el consumidor compre el excedente de alimentos de diferentes comercios a un precio de remate. Los alimentos que se ponen a la venta son óptimos para el consumo humano sin embargo, se desechan por una cantidad de razones, en algunos casos cuestionables. La finalidad de esta idea de negocio es explotar económicamente el excedente de alimentos producidos por los restaurantes y comercios gastronómicos en general. De otra manera, los alimentos todavía consumibles terminan en la basura, sin siquiera dar oportunidad a recuperar el costo de producción.

Se presenta una propuesta de valor para disminuir el desperdicio de alimentos, y la pérdida económica que trae aparejada en las tiendas y cadenas de expendio de alimentos y

<sup>8</sup> Manifestado por el comerciante 1, dueño de una pequeña cafetería al paso en CABA.

<sup>9</sup> Dos o más productos ofrecidos a precio promocional.

bebidas<sup>10</sup>. Según los estudios realizados por Interpack 2011 Düsseldorf, Alemania, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente 2021 y La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 2021, las tiendas de comida y cafetería desperdician toneladas de alimentos a diario por no ser “aptos para la venta” más sí para su consumo<sup>11</sup>; también por la dificultad en prever y calcular cuál será la cantidad de alimentos que no se venderán al final del día. Es decir, comida está en buen estado pero está próxima a su vencimiento, sufrió algún daño o rotura dentro del empaque, entonces su presentación no es óptima. También se incluyen los alimentos que sobran en la preparación diaria, ya que su ciclo de venta es de horas, y luego pierden su valor por algún motivo<sup>12</sup>, muchas veces imprevisible. Entonces, en vez de desecharlo se puede vender al cierre del día (o cuando la tienda disponga) a un costo reducido por ejemplo, panificados, plant based y ensaladas, o alimentos integrados por los ingredientes que más sobraron. Si bien el desecho puede ser por una cuantía de motivos: no cumplir con los niveles de estética, fecha de vencimiento cercana, variedad exagerada, entre otros. Lo más importante es que el valor nutricional y la calidad del producto se mantienen intactos.

Lejos de lanzar promociones de productos específicos como un “2x1”, combos o descuentos magros utilizando un código de promoción o una tarjeta de crédito, que suelen ser específicas para cada cadena y cada una cuenta con un modelo de suscripción ad hoc, esta idea deja la potestad de decisión en manos de cada local implementando el factor sorpresa en la composición del pack y la variedad de productos. Paralelamente, elimina el factor obligatorio de participación, ya que solo participan los alimentos aptos para consumo que están por desechar según el remanente diario.

Si bien no hay cantidades mínimas ni máximas respecto al contenido y los precios de los packs, se sugiere que sea un surtido sorpresa / aleatorio y abundante a por lo menos 30% - 65% de su valor vendido de forma individual. La iniciativa apunta a las urbes grandes y medianas dado que al haber una mayor concentración de locales de alimentos, el desperdicio de los mismos será mayor. También se aprovecha la cercanía y conectividad con los clientes, y la facilidad para la popularización de la app.

Utilizando una App gratuita, el consumidor elige el local disponible de su preferencia y conveniencia geográfica. Puede optar entre distintos rangos de precios por diferentes paquetes sorpresa publicados que contarán con X cantidad de productos; el precio y cantidad de productos por paquete queda a discreción de cada local. A mayor precio, mayor surtido de

---

<sup>10</sup> En pos de la síntesis y agilizar la lectura local, restaurante, tienda, cafetería, locales de expendio de comida serán utilizados como sinónimos.

<sup>11</sup> A priori, no incluye cadenas de supermercados.

<sup>12</sup> Se insiste en que todo es apto para consumo humano.

productos; o productos más costosos o más elaborados. A medida que transcurren las horas pico de las tiendas Pack Eat se irá poblando con los packs que cada comercio vaya armando.

Como segunda arista, se propone el mismo modelo, pero en vez de un precio fijo decidido por la tienda la compra se realiza a través de la modalidad de subasta ascendente, sin límite al precio máximo. La tienda podrá marcar el precio inicial y los usuarios ofertar a partir de esa base. Nuevamente, la información sobre el contenido del pack queda en manos del local, pudiendo también hacer packs completamente sorpresa, dentro de una categoría (vegano, dulce, salado, sin Tacc, etc.).

La idea que motiva la inclusión de la subasta es apelar a su dinamismo, ya que los packs estarán disponibles por un tiempo más corto que los de precio fijo. Mientras que los packs tradicionales podrán estar disponibles por horas, las subastas podrán estar disponibles por hasta 90 minutos corridos, que pueden dividirse en intervalos de 15 minutos; la duración de la publicación también la establecerá el comercio. Sin embargo, si el consumidor opta por realizar la compra a través de la subasta no podrá cancelar su pedido una vez ganada, ni arrepentirse de la compra. Es decir, no recibirá un reembolso, ni crédito parcial para otra compra; de este modo se fomenta el compromiso con el productor y la responsabilidad del consumidor frente al desperdicio de alimentos. Además es un guiño para de protección para la tienda, mostrando que PackEat se preocupa por sus participantes.

Esta opción es más dinámica, por lo que podría ser la más adecuada para alimentos de consumo inmediato como las frutas y verduras. En este caso, la subasta podría resultar más atractiva que, por ejemplo, el “típico bolsón” de verduras, que muchas veces su contenido es sorpresa para el consumidor, además de tener un precio fijo. Asimismo, da lugar a que se armen distintos packs (bolsones) con diferentes cantidades, frutas y verduras, abriendo las puertas de participación a los pequeños productores de alimentos orgánicos, que a veces solamente se valen de ferias para vender sus productos.

La opción de subasta también puede servir la función de una ventana de oportunidad para que los locales que vayan ingresando a PackEat puedan “tantear” qué precios están dispuestos a pagar los consumidores y cuáles son los packs favoritos. Dado que serán los consumidores quienes explícitamente demuestren cuál es el valor máximo que están dispuestos a pagar por cada tipo de pack. Como valor agregado, la subasta puede ofrecer una segunda oportunidad de venta para los packs que no fueron rescatados / vendidos a precio fijo, permitiendo la modificación de los mismos para hacerlos más atractivos independientemente del precio base.

Retomando la idea del elemento sorpresa y la potestad de las tiendas sobre las decisiones de los packs, a fin de que el consumidor no compre completamente a ciegas, el

restaurante podrá hacer una breve descripción de lo que contiene el paquete y etiquetarlos como “pack dulce”, “pack salado”, “combinado”. De este modo se da una idea básica de lo que puede esperar el comprador. Igualmente, podrán subir fotos de los productos, ya que como se indicará más adelante en el trabajo, la frescura del alimento se posiciona muy por encima de cualquier otro factor, incluyendo el precio. La app brindará una sección para alimentos (packs) específicos: “pack sin tacc”, “vegano”, “keto”, etc.

PackEat, no discrimina por tamaño de tienda, cantidad de locales, volumen de producción / ventas ni por concurrencia de clientes. Todas las tiendas que deseen participar, siguiendo la premisa de PackEat, podrán hacerlo. Vale mencionar que PackEat cede muchas decisiones respecto de la participación y oferta a los productores y comercios. El objetivo es que realmente puedan sacar provecho de la iniciativa, ampliar su clientela y generar ganancias. Como puede inferirse del modelo revenue share, al monetizar a través de una comisión, es fundamental para PackEat que las tiendas estén motivadas a participar con la mayor frecuencia posible, por este motivo, PackEat no impone límites mínimos ni máximos a la cantidad de publicaciones. Además, a mayor frecuencia y mejores calificaciones la tienda estará mejor posicionada, en comparación con un comercio que no publique o cuyas reseñas sean malas.

A mayor participación y según las reseñas que dejen los usuarios, todos los participantes de PackEat podrán adquirir diferentes insignias como “ninja”, “gurú”, “samurai”, “emperador del pack”, “master of the universe”, referidas a su rango de expertise respecto a la lucha contra el desperdicio de alimentos, su participación en la app y compromiso con la iniciativa. Así, puede visualizarse el empeño y participación con la iniciativa e ir identificando tanto a locales como a consumidores, aumentando el sentido de pertenencia a la comunidad y proponiéndoles un objetivo como si fueran “niveles”. A la par, se acentúa la interacción con los diferentes usuarios y el intercambio a través de las redes sociales. Utilizando los niveles como base, a mediano plazo se implementaría un programa de beneficios / recompensas a los usuarios que mantengan sus niveles.

Entre los beneficios a implementar (tanto para tiendas como para consumidores según corresponda):

- Beneficios por referidos
- Acumulación de beneficios a largo plazo
- Programa de acumulación de puntos
- Reducción de comisiones
- Prioridad en selección de packs
- Mayor tiempo de espera en la reserva
- Reducción en comisiones por uso de la plataforma

Durante las primeras etapas no será una prioridad para PackEat que participen en la iniciativa, ya que, como explica en la entrevista el comerciante 7 (empleado de una popular marca argentina de alfajores): ya cuentan con circuitos cerrados para evitar el desecho de alimentos, por este motivo no son una prioridad para PackEat. Al ser una empresa con alcance internacional y con años de trayectoria, cuentan con una variedad de acuerdos y políticas internas para lidiar con este escenario. Por ejemplo: Cuentan con un contrato con una popular heladería que desarrolló el sabor de helado de su alfajor, por lo tanto, todos los alfajores de chocolate y dulce de leche rotos, fallados o no aptos para la venta se venden a granel para la elaboración del helado. A la par, los otros alfajores que no pasan la inspección ocular, se donan a diferentes comedores. Al consultarle por los otros alimentos (hamburguesas, sándwiches, panadería) el entrevistado explica que no tienen fabricación propia, sino que es un área terciarizada que fabrica estos productos, lo único que hace la empresa es estimar la demanda y realizar los encargos a los proveedores correspondientes. En general la demanda y oferta suelen estar equilibradas y el excedente es poco y suele repartirse entre los empleados. Los productos que están sujetos a la estacionalidad, como el pan dulce que se encarga e importa, también están sujetos al cálculo de la demanda esperada y lo que sobre luego de las fiestas, se lanza en 2x1.

Es menester aclarar que los packs no son sobrantes que quedaron en los platos de comensales, tampoco comida en mal estado o de procedencia dudosa. Además de ser una conducta abusiva y deshonesta por parte del comerciante, no solo generaría desconfianza y malestar entre los usuarios, sino también terminarían siendo igualmente desechados. Actitud que denigra al comerciante, embiste y socava el propósito de la iniciativa, además de dañar la confianza del usuario en la app. Si bien PackEat no puede garantizar ni responsabilizarse por la confiabilidad de cada pack, sí se centrarán esfuerzos para rastrear a través de los comentarios y quejas de los clientes a las tiendas que estén faltando al código de ética. PackEat instará a todos los usuarios a participar con calificaciones y comentarios sobre su experiencia, dado que la relevancia de la calificación es mayúscula, ya que posiciona a los usuarios en el centro de la iniciativa, además de brindar un canal directo y visible de confiabilidad. En palabras de la entrevistada 9 que durante la entrevista explicó: rara vez consume algo de una tienda cuya calificación sea menor a 4 estrellas de 5, y se detiene a leer las calificaciones para tener más información sobre la tienda.

Vale aclarar que PackEat es un intermediario que ofrece su plataforma para que ocurra la transacción, por lo tanto si bien se atenderá a los clientes con quejas, las denuncias deberán ser resueltas entre las partes. Al igual que en cualquier aplicación de Marketplace (como Mercado Libre, por ejemplo), equipo legal de PackEat lidiará exclusivamente con los asuntos pertinentes a la marca, sin intermediar en los conflictos que puedan suceder como producto de las transacciones.

Para reducir costos y mantener el compromiso con la reducción de emisiones, el usuario deberá retirar su compra (modalidad take-away) y con la modalidad conocida como *click and pick*, que en este caso será *tap and pick*<sup>13</sup>. De este modo, se elimina un intermediario y el contacto se realiza directamente con el local; también se fomenta la idea de sustentabilidad mediante la promoción de la “movilidad verde”. A su vez, se evita ingresar en lo que puede derivar en una pesadilla logística con un servicio de envíos propio o tercerizado, que eventualmente impactaría en los precios. A continuación se listan las complicaciones de incluir un servicios de delivery:

- No lleguen pedidos.
- Demora excesiva en la entrega.
- Meteorología.
- Pedidos dañados.
- Poca cobertura.
- Caída de sistema.
- Costos por monitoreo en tiempo real.
- Problemas por exigencias de los repartidores.
- Nuevas regulaciones impositivas.

---

<sup>13</sup> Este modelo surgió en las tiendas Adidas de Rusia, no se conoce a su creador.

Además, al ser in situ se abre la posibilidad de que la persona consuma algo más del local y la creación de nueva clientela, también se hace hincapié en la interacción humana, que sigue siendo un factor determinante en la UX<sup>14</sup>. Incluso si el local no cuenta con paquetes sorpresa, los clientes pueden decidir concurrir de todos modos como consumidores regulares. Asimismo, la mayoría de los entrevistados manifestaron estar dispuestos a prescindir del servicio de entregas en distancia de hasta diez calles.

Vale aclarar que, independientemente de la opción a utilizar el paquete en su conjunto será mucho más económico que comprar los productos por separado. Tanto los comerciantes como los consumidores expresaron interés en la idea de subasta como una herramienta para probar una tienda o producto nuevo. Si los alimentos o las tiendas ya son conocidas, entonces el consumidor prefiere pagar el precio completo y asegurar su pack.

Entre los beneficios para el negocio se destacan:



---

<sup>14</sup> PwC realizó una encuesta a más de 15.000 personas en 12 países\* entre ellos la Argentina, año 2018

- Nuevos clientes.
- Canal de ventas adicional.
- Dar a conocer los productos.
- Mayor retención de clientes.
- Evitar pérdidas económicas por desecho de alimentos.
- Acercamiento a la sustentabilidad.
- Atención y asesoramiento.
- Posibilidad de presentar nuevos productos a un costo y cantidades reducidas.
- Aumento en la visualización y publicidad.
- Analítica del negocio en tiempo real.
- Feedback de los nuevos clientes.

Con el fin de realmente garantizar tanto la seguridad alimentaria como evitar el desperdicio de alimentos, el usuario deberá buscar su paquete dentro de un rango horario determinado por la tienda. Pasado ese lapso de tiempo, se cancela el pedido y se reintegra el dinero al consumidor que lo ofertó. Es importante aclarar que el reintegro del dinero al consumidor se realizará únicamente si canceló el pedido con suficiente antelación (por lo menos una hora). Con el objetivo de mantener el compromiso de los usuarios, el dinero no se reintegrará si la cancelación se realizó sin esa antelación. Es menester considerar que, si la persona no llega a tiempo a salvar su pack entonces, es probable que esos alimentos sean desechados; por lo tanto, se pierde el objetivo de evitar el desperdicio de alimentos en buen estado y también contribuir con el medio ambiente. Los usuarios tienen la posibilidad de rescatar más de un paquete por vez, en más de una tienda por día, de allí surge la importancia en la responsabilidad y compromiso del usuario.

Para garantizar la agilidad y aprovechando el protagonismo indiscutido del teléfono celular para realizar compras y pagos, las compras realizadas en Pack Eat se realizarán digitalmente a través de un código QR, podrán tener tarjetas asociadas o dinero en cuenta. De este modo, también se aprovecha la preferencia por los medios de pago digitales y tanto la tienda como Pack Eat se aseguran de obtener el dinero por la venta y la comisión (share value) por transacción. Cada pack reservado para rescatar tendrá su propio código QR, una vez en el local, el consumidor lo escanea y realiza el pago. Así, el pedido queda validado y se evita que otra persona retire el paquete equivocado; asimismo se evita el uso de dinero en efectivo y se facilita la aplicación de penalidades sobre packs no retirados.

Al tratarse de un modelo de marketplace, PackEat no contará con inventarios ni proveedores de mercadería o servicios, ya que son innecesarios para la operación y funcionamiento del negocio. De este modo, se evitan gastos de almacenamiento, gestión y

administración de stock y negociaciones con proveedores. A la par se elimina el riesgo del quiebre de stock y la necesidad de implementar más personal y herramientas de monitoreo e indicadores extra.

### Oportunidad de negocio

Según los relevamientos realizados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en 2018, las ventas online B2B2C<sup>15</sup> crecen sostenidamente desde los últimos 5 años, habiéndose disparado luego del año 2020. Del mismo modo el uso de los dispositivos móviles para realizar consultas y compras creció un 74 % y 58% respectivamente, al momento de realizar esta investigación. En el mismo relevamiento no sólo destaca el protagonismo del celular como canal favorito de compras online, también los alimentos y bebidas encabezan el ranking de los productos más vendidos<sup>16</sup>. Sin embargo, el e-commerce de alimentos todavía tiene margen para su desarrollo, ya que es una de las industrias menos desarrolladas, en comparación con turismo, videojuegos, electrodomésticos<sup>17</sup>.

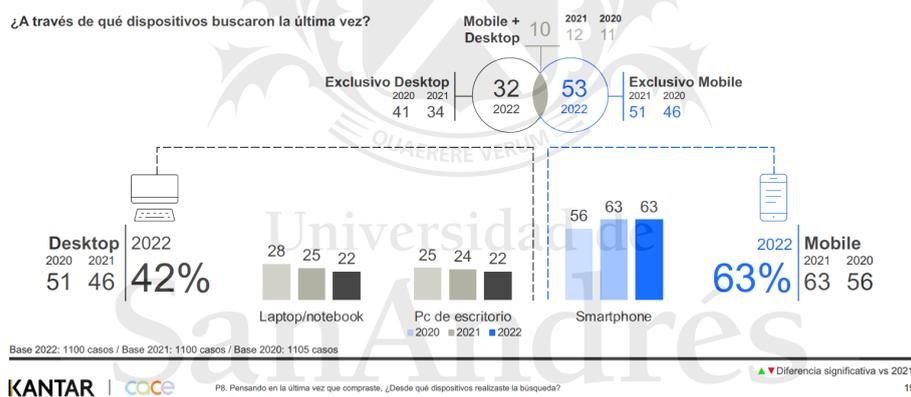


Ilustración 1 fuente Kantar, 2020

Hoy en Argentina, no existe una solución integral (léase Marketplace, aplicación o iniciativa) que ataque este dolor de forma directa; buscando buena calidad y precios bajos. Si bien existen aplicaciones que intentan ofrecer descuentos en restaurantes, el beneficio se ve diluido en los elevados costos de comisión y participación, servicio de delivery, o están subordinados a las promociones con diferentes bancos. Todos los comerciantes entrevistados están de acuerdo en que las comisiones de las principales apps de delivery son excesivas y la contraprestación es deficiente, en conjunto con los términos y condiciones en algunos casos leoninos para las pequeñas tiendas y emprendedores que no gozan de una palanca para la negociación. A su vez, este tipo de aplicaciones ya están consolidadas y luego del retiro de los

<sup>15</sup> Business to business to Client

<sup>16</sup> En unidades

<sup>17</sup> Siempre hablando de compra electrónica.

inversores comienzan a subir los costos para todos los usuarios. Es decir: comienzan a subir las comisiones por venta, publicidad, los costos por envío, e incluyen otros costos nuevos como es el costo por servicio. PackEat no pretende ser una utopía respecto a los costos y los entrevistados tampoco pretenden ni esperan que el servicio sea gratis. Por lo tanto, la iniciativa tiene como objetivo retrasar lo máximo posible todo lo que representa un aumento en los costos para los usuarios y especialmente todo lo que sea creación de costos nuevos. La motivación de esta decisión no es solo un guiño en favor de los usuarios, sino también un desafío para el equipo realizador de la app. Ya que pueden explorarse diferentes opciones para generar rentabilidad por fuera de la opción obvia de la suba de costos y precios.

A la par, algunas iniciativas fomentan descuentos y/o recompensas económicas (reintegros) por consumir alimentos cercanos a su fecha de vencimiento. Sin embargo, están limitadas a supermercados y a una variedad de productos indexada y determinada por los mismos, al igual que sucede con el acuerdo del precio de venta. Además, el usuario está obligado a fotografiar y subir los comprobantes de compra junto con la foto del producto para acceder a las recompensas, acción que afecta directamente la UX<sup>18</sup>. Ya que consume tiempo y la calidad de la fotografía puede ser cuestionada. A su vez, deben esperar una determinada cantidad de días para disponer y utilizar la recompensa adquirida, que también está determinada por los topes de reintegro. Entre las reseñas de los usuarios, destacan la poca oferta de productos, limitaciones en la cantidad de productos que se pueden adquirir, complicaciones para recibir y utilizar las recompensas y no recibir las recompensas prometidas.

Por otro lado, hay iniciativas que ofrecen combatir el desperdicio de alimentos y ofrecen los platos a la carta, o sea menú típico, en conjunto con el servicio de delivery propio por compra, en vez de los packs rescatados in situ. Sin embargo, despertaron el malestar y desagrado de los usuarios al poco tiempo de ser lanzadas. Además de poca oferta de tiendas los tiempos de delivery superaban los 45 minutos llegando hasta 2 horas, sin previo aviso ni soporte a los usuarios; si el consumidor decidía cancelar el pedido, no había reintegros ni servicio de atención al cliente. Al investigar los menús de los restaurantes, los precios publicados en la web son incluso más altos que los precios en las tiendas físicas, por lo tanto los usuarios manifiestan constantemente que la iniciativa es una estafa disfrazada de buenas intenciones. Entre las reseñas destacan las malas experiencias referidas tanto a la calidad de alimentos como a los elevados tiempos de espera, precios altos, no disponen de lugar para realizar comentarios y la atención al cliente es nula.

Al no tener competencia directa PackEat no sale a competir por precio; en este caso, será por porcentaje de comisión por venta (share value). Tampoco estará la necesidad de tener

---

<sup>18</sup> Experiencia del usuario, también conocida como CX.

que dar descuentos o promociones extra como recurso por default. En todo caso, quienes determinarán las ofertas y precios serán los restaurantes, según los alimentos que deseen incluir en el pack. El tipo de descuento dependerá del tipo de tienda, la motivación de la iniciativa es que la tienda recupere por lo menos el costo de producción. La registración en PackEat será gratuita tanto para comercios como para consumidores. Solo se cobrará un porcentaje por cada venta de pack a las tiendas. A su vez, las tiendas recibirán el dinero 5 días hábiles después de realizada la venta. Esta modalidad elimina costos fijos y demuestra un compromiso con los usuarios, ya que PackEat gana si ellos también ganan. PackEat genuinamente se interesa por brindarle una buena experiencia a todos los participantes, especialmente satisfaciendo las necesidades insatisfechas de las tiendas a la hora de participar en los marketplaces.

Como un valor agregado vale mencionar que, la mayoría de los entrevistados manifestó, casi por unanimidad, algún grado de preocupación o interés por el cuidado del medio ambiente y el repudio por el desperdicio de alimentos. Según un estudio realizado en conjunto por McKinsey and NielsenIQ en febrero de 2023, los consumidores muestran una marcada y robusta preferencia por los productos e iniciativas sustentables que muestran un compromiso con el medio ambiente. Tanto así, que están dispuestos a incluso pagar más caros este tipo de productos y descargar y utilizar aplicaciones que estén involucradas con este fin. La preferencia es tan marcada que, según el estudio mencionado, el crecimiento en el consumo de los bienes sustentables se mantiene en dos dígitos anuales.

PackEat ofrece no solo una forma de combatir el desperdicio de alimentos y ayudar al cuidado del medio ambiente, también se apela a la emocionalidad de todos los usuarios al involucrarse en una causa de triple impacto<sup>19</sup>. De hecho, y para profundizar en la promoción, sentimiento de comunidad y compromiso con la causa, puede promoverse el uso de bolsas reutilizables o envases biodegradables con el logo de PackEat para retirar los productos; y así ampliar la gama de la mercadería PackEat<sup>20</sup>. Por supuesto, será mercadería sustentable y oficial que servirá como insignia de los usuarios, que a su vez abrirá otro canal de generación de ingresos de parte de la iniciativa.

A su vez, para fomentar la sensación de comunidad y confianza se apela a la participación constante a través de los comentarios de consumidores y vendedores. De este modo, hay *feedback* ininterrumpido respecto a la calidad de los alimentos, los precios, las tiendas y la aplicación. De este modo, se promueve la iniciativa, se genera visibilidad y se evita la posible competencia deshonesto de vendedores que intenten aprovecharse de la venta de alimentos “por desechar” vendiéndolos a precio completo o en mal estado. Paralelamente, y

---

<sup>19</sup> El Triple Impacto es una estrategia empresarial que no solo busca la rentabilidad financiera, sino que tiene como objetivo generar un impacto social, ambiental y económico a través de la actividad principal de la empresa, que beneficien a la sociedad y contribuyan a cuidar del medio ambiente

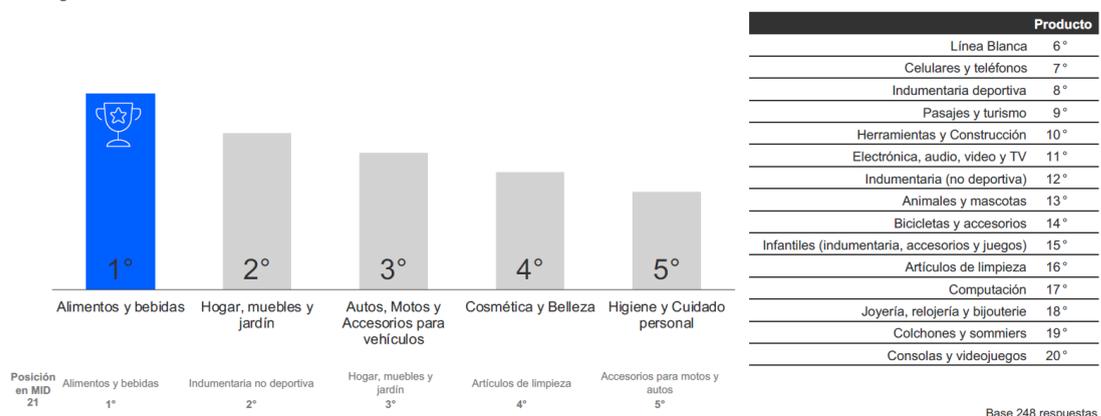
<sup>20</sup> La mercadería oficial de PackEat será vendida.

para fomentar la participación de los comercios, al igual que para generar ingresos extra, se podrá ofrecer el servicio de posicionamiento de marca para los comercios. Es decir, ubicar a un conjunto de comercios y sus alimentos estrella, dentro de un ranking según su participación, atributos, recurrencia de clientes y buenas reseñas. Más avanzado en el trabajo, se exponen las diferentes oportunidades de monetización más allá de la comisión por venta. Además, PackEat resulta altamente escalable, más adelante en la sección de analítica, se presenta una ampliación de la propuesta y la posibilidad de escala de la iniciativa.

Por otro lado, los encuestados expresaron de manera contundente el interés por conseguir descuentos en alimentos; dejando atrás factores como la estética, variedad y cantidad. Así, PackEat se convierte en una opción para adquirir alimentos frescos a bajo costo, un deseo que manifestaron todos los encuestados; siendo la frescura y el precio los factores más relevantes al momento de comprar comida. Para ejemplificar: tratándose del mismo precio por el mismo producto, ante la posibilidad de elección en las góndolas o vitrinas, la mayoría de las veces las personas elegirán el producto que se vea más fresco, esté más atrás en la heladera o tenga la fecha de vencimiento más lejana.

Retomando la premisa de honestidad y transparencia, la app no agregará valores ni publicidades engañosas. Siendo una obviedad que, el consumidor retirará el pack in situ y podrá comparar los precios por sí mismo dentro del local. La app tampoco intervendrá sobre los precios; quienes deciden qué publicar y su valor serán los comerciantes. Por supuesto, las comisiones por venta deberán ser cubiertas por el precio publicado. PackEat solo dará las sugerencias y recomendaciones respecto a los descuentos a través de alarmas disparadas en la app.

Categorías más vendidas en unidades



## Creación de Valor Económico

PackEat es una aplicación móvil, que da un espacio de marketplace para que las tiendas vendan sus excedentes de alimentos y recuperen, como mínimo, sus costos de producción al alcance de un click; en simultáneo los consumidores ahorran dinero y rescatan esos alimentos. También permite que los nuevos clientes interesados en los productos se acerquen a la tienda y prueben, a través de un pack, una variedad a un precio reducido en comparación con llevar un surtido a precio completo.



Ilustración 3 Elaboración propia

PackEat ofrece una plataforma de marketplace, *user friendly* para que los comerciantes puedan cargar sus productos rápidamente, incluyendo fotos / descripciones y los consumidores puedan “rescatar” packs en tiempo real. Al no ofrecer servicio de delivery, también se genera un espacio para que los consumidores conozcan las tiendas y toda la variedad de productos en vivo. Incluso, llegar a ver la preparación de alimentos, limpieza del lugar y atención del personal.

En conjunto, los comerciantes entrevistados, manifiestan tener mucha fluctuación en la demanda por diferentes motivos, entre ellos: día de la semana, clima, estacionalidad, precios,

por lo que calcular la producción y excedentes es complejo, además no pueden fraccionar la producción ya que, por las cantidades y costos de producción, todos parten de una cantidad mínima viable. Es decir, no pueden producir por debajo de: una plancha de galletitas, dos fuentes de milanesas, un balde de puré, una tarta o torta entera; y de contar con proveedores, debe considerarse que ellos también tienen cantidades mínimas de producción y venta. Vale mencionar que los proveedores no están disponibles las 24 horas, sino que los encargos pueden ser una vez cada 7 a 15 días, estos lapsos impactan directamente en la producción.

Respecto a las pérdidas por no vender los alimentos, en general, las contemplan dentro de la compra bruta de materia prima para fabricación. De lo investigado, sale a la luz que el desperdicio está atravesado por varios factores especialmente, sobre cómo esté organizada la propuesta gastronómica. Se evidencia que dependiendo del producto ofrecido los comerciantes podrán tener más o menos cintura para reducir o retrasar los desperdicios de comida, que queda claro, son inevitables.

Cabe resaltar que luego de las entrevistas, se confirma que las opciones que tienen los restaurantes y tiendas respecto a los excedentes de alimentos son: tirarlos, regalarlos, distribuirlos entre el staff o gracias a PackEat sacarles rédito. Incluso si lo venden por debajo del precio completo de venta, por lo menos recuperarán los costos de producción y se genera la oportunidad de adquirir nuevos clientes. Al participar de la iniciativa, los negocios pueden transmitir el sentimiento de transparencia y seguridad a sus clientes que los alimentos son siempre frescos. La frescura de los alimentos es un factor que no puede subestimarse, ya que se considera como decisor al momento de consumir. En resumida síntesis, y para tranquilidad del consumidor, si lo que desechan las tiendas es fresco, puede inferirse que también lo serán todos los productos que venden en la tienda a precio completo.

Vale mencionar que a medida que el proyecto avance y se arraigue como plataforma de venta de comestibles, más comercios en ciudades más pequeñas podrán sumarse, ampliar el catálogo y diseñar nuevas estrategias comerciales. No solo con vistas a pequeños productores alimentarios exclusivamente, sino también cadenas de comidas, supermercados y hoteles. En los últimos años, creció la modalidad de “work-café” y “co-working” que cuentan con servicios de lunch en sus instalaciones, al igual que las universidades cuentan con comedores / cafeterías propias, donde pueden vender packs a precio preferencial a los estudiantes o trabajadores y alumnos de esos lugares de forma exclusiva.

Incluso, una vez consolidada, la iniciativa puede complejizarse y expandirse más allá de la industria alimentaria. Podrán “salvarse” plantas, elementos para cuidado de las mascotas, packs de belleza y cosmética, entre otros. En una etapa posterior, y con un análisis más profundo de la demanda, pueden incluirse comercios nocturnos a fin de atraer a la clientela más

joven, especialmente durante los fines de semana y temporada de verano en los destinos turísticos. Este segmento de clientes manifestó un interés contundente respecto a la sustentabilidad y el desecho de alimentos. Por lo tanto, los comercios y tiendas podrán publicar “ofertas de última hora” ofreciendo variedad y así resulten atractivas para este público y les permitan conocer nuevas experiencias.

**9 de cada 10** argentinos ya realizaron compras online alguna vez; mientras que un **5%** de los argentinos se incorporaron al canal online en 2022.

Compra online | Datos en %



Base 1000 casos

KANTAR | cace

P1. ¿Compraste alguna vez un producto o servicio de manera online? Y si lo hiciste, ¿cuándo fue tu primera compra online?

23

Ilustración 4 Fuente Kantar, 2023

Asimismo, a medida que PackEat crezca, también lo hará la posibilidad de que las tiendas realicen publicidades en la app, sobre sus productos, procesos sustentables, recetas, entre otros; esta posibilidad abre otra vía de ingresos para PackEat. En segundo plano, y como un valor agregado extra para el productor, PackEat se presenta como un canal de ventas rápido ante una emergencia. Es decir, ante la rotura de una máquina o heladera, o un evento que no permita la actividad de venta normal, como un corte de luz. En esta clase de situaciones adversas, la mercadería está destinada a desecharse, causando pérdidas totales para el comercio. Al ser fácil de usar, depender de las redes de comunicación y actualizarse de inmediato, PackEat le da a las tiendas la oportunidad de capitalizar ese stock antes de que se eche a perder. Los entrevistados en general, mostraron interés en esta oportunidad de venta, ya que en toda Argentina se sufren cortes de luz frecuentes y repentino durante la temporada de verano.

## Formación de Precios

PackEat apuesta a que los negocios puedan decidir sus propios precios por pack. Sin embargo, la idea central es que siempre estén a un valor mucho menor que el precio de

mostrador. Según la investigación<sup>21</sup>, las personas están dispuestas a pagar por lo menos el 50% - 60% del valor total de ciertos packs de alimentos.

Como se ve a continuación la voluntad de pago de los consumidores oscila entre un rango de precios amplio. En las entrevistas, expresaron estar dispuestos a modificar sus precios máximos según la oferta; siempre y cuando la frescura esté intacta.

A modo de ejemplo, a la fecha de realización de este estudio una pizza individual de muzzarella y tomate ronda los \$6.200.- (IPC / INDEC 2023). Un pack podría contener diferentes porciones que la gente no consumió durante el día en conjunto con empanadas de gustos que no se vendieron. Por lo tanto, con el dinero para alimentar a una persona podrían comer dos o tres individuos manteniendo los rangos de voluntad de pago de los consumidores.

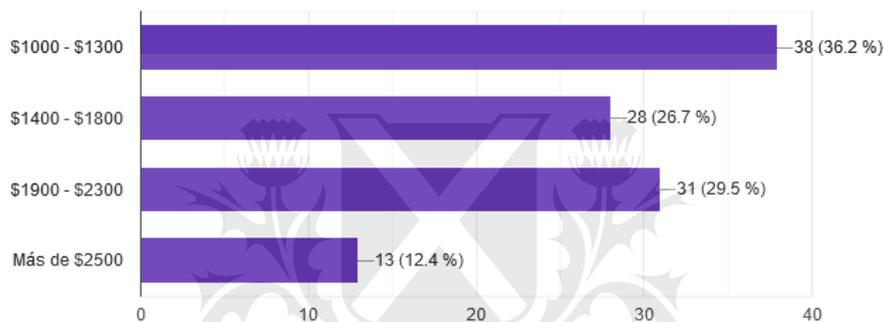


Ilustración 5 Elaboración propia, encuesta realizada sobre 200 personas

## Analítica del Negocio

A través de la analítica y tecnología, la propuesta de valor de Pack Eat se expande más allá de solo vender los excedentes de pequeños y medianos comercios. A medida que se recolecten datos y la iniciativa avance, se identificarán los indicadores relevantes para la app y sus participantes. Así se logra que la PackEat sea más fácil de usar y más precisa al hacer recomendaciones, ya que puede registrar los caminos típicos (patrones) dentro de la aplicación. Del mismo modo se apuesta a la interacción con los usuarios, ya que son a quienes se dirijan las estrategias comerciales y también la identificación fina del tipo de clientes que utilizan la app. Dado que los clientes son demasiado importantes como para ser dejados a una única área de la compañía, la analítica es fundamental para entenderlos, activar las áreas necesarias y modificar y adaptar las estrategias.

Entre los indicadores relevantes para PackEat se podrán identificar los comercios que están activos y participan constantemente de la iniciativa, al igual que el monitoreo de

<sup>21</sup> Durante el contexto de 2023

disponibilidad durante el horario de operación establecido y la calidad de los productos que están ofreciendo. También las preferencias, cancelaciones y sus motivos, comentarios y sugerencias de los usuarios. Cantidad de visitas, días de mayores compras, seguimiento de la demanda, entre otros.

La app puede recabar información sobre cuántos packs y tipos de alimentos se rescatan. Como resultado, puede estimarse cuántas toneladas de alimentos se salvaron y cuál hubiera sido el impacto hídrico y de carbono de haber sido desechados; del mismo modo puede estimarse el valor económico que se hubiera ido a la basura. A la vez, la app puede informar a los comerciantes sobre los precios que los clientes están dispuestos a pagar, las horas de mayor búsqueda y, naturalmente, las preferencias de consumo. Además de un calendario actualizado con los eventos (ferias, shows, exposiciones) cercanos para que puedan calcular mejor su producción y también, aprovechar la ocasión para aumentar la cantidad de packs disponibles. En paralelo, los comerciantes y consumidores estarán invitados a completar encuestas periódicas luego de las transacciones. No sólo para realizar el seguimiento de KPIs y nivel de satisfacción de los usuarios en conjunto con la mejora de la UX, sino también para verificar los supuestos planteados por Pack Eat!; como el incremento de ventas gracias a la modalidad de retiro de local, aumento de la clientela y la fidelización de clientes.

En caso de que la tienda tenga un sistema de registro para cuantificar cuántos alimentos desperdician, podrán integrarlo a la app y ver cómo día a día las cifras se reducen. Del mismo modo, si la tienda tiene varias sucursales podrán estar registradas bajo la misma cuenta, así se facilita el servicio y la experiencia. En paralelo, ofrecer a los comercios el acceso a su información de desempeño completa de los últimos 60 días, a fin de que puedan realizar mejoras. Ya que los locales con mejor reputación, participación y servicio tendrán mayor visibilidad y recurrencia de los clientes y por parte de PackEat, tendrán prioridad en atención y soporte. Los entrevistados en su conjunto, en general manifestaron disconformidad y mala atención respecto a las aplicaciones existentes. No tienen respuestas frente a reclamos ni consultas, y una vez iniciado el trámite la burocracia lo ralentiza. Entre las críticas de los comerciantes destacan la falta de atención por parte del soporte y antes el cuestionamiento de calificaciones dudosas. Por parte de los consumidores, la falta de asistencia se nota ante los reclamos por pedidos y consultas. Dada esta situación el servicio de soporte de PackEat podrá adaptarse y tomar la iniciativa para hacer frente a estas necesidades y *pain points*.

Para los comercios más grandes que cuenten con inventario y altos volúmenes de productos que tengan una fecha de vencimiento impresa, podrán agregarlos y configurar la aplicación para que los saque a la venta luego de un determinado tiempo. PackEat no solo avisará a los consumidores individuales, sino también a los restaurantes, cafés, panaderías y

otros interesados en ventas a granel. De este modo, se automatiza el servicio y se evita el esfuerzo de contactar manualmente a posibles clientes. Incluso, para los clientes interesados en compras mayoristas, puede crearse un modelo de cuenta premium.

Otra característica del modelo de suscripción premium es el acceso a una “cuenta regresiva”. En este espacio los precios de los productos están asociados al factor tiempo. A medida que los productos se acerquen a su fecha de caducidad el precio irá decreciendo, hasta llegar a la fecha de vencimiento, cuando serán retirados de la venta.

Del mismo modo, y como otro factor relevante a la hora de elegir PackEat como canal de venta, la app sirve de socio estratégico para los pequeños comercios, emprendedores (o independientes), ya que les abre un escenario para su visualización en tiempo real. A la par, los consumidores podrán llevar un registro de sus lugares frecuentes, recibir alertas y datos respecto a la sustentabilidad y cómo evitar el desperdicio de alimentos.

Gracias a la recolección de los datos de los usuarios, se podrán llevar a cabo las campañas de marketing de manera estratégica. Con una segmentación puntual y perfiles específicos de las tiendas y consumidores, a fin de realizar las campañas de mailing y publicidad. Como otra característica diferencial y arista de ingreso de dinero PackEat podrá mostrar la distancia a la que se encuentra cada tienda del usuario. Si bien las apps de delivery tienen esta función, solo limitan la distancia a tres kilómetros, excluyendo polos gastronómicos o áreas de interés turístico que están en ciudades vecinas. Los comerciantes 2, 3 y 5 manifestaron su interés en ampliar el radio de visualización que actualmente está limitado a tres kilómetros, además cuentan con un food truck móvil, por lo que la visualización en tiempo real y publicidad de dónde se encontrarán será clave. PackEat podrá ofrecer extender el radio a X kilómetros, abonando un diferencial por cada  $X^1$ ;  $X^2$ ;  $X^3$  kilómetros al igual que el servicio exclusivo para locales móviles como food trucks.

Si bien la modalidad de Marketplace será exclusivamente a través de la app, PackEat publicará los logros, reseñas y testimonios de los usuarios, sección de FAQ y el conteo de visitas / descargas.

### **Diferenciación y Ventaja Competitiva**

**Accesibilidad.** Si bien hay tiendas que cuentan con web propia, esto implica un costo de mantenimiento y actualización constante. Pero, no todos tienen una web propia, sino que usan plataformas de delivery que les cobran por publicar, vender e imponen condiciones leoninas para participar. Además, deberían estar constantemente actualizando sus portales (o las plataformas ajenas). Con la app de PackEat sólo tienen que apretar un botón para publicar y

saldrá la alerta de que tienen un paquete para ser rescatado. No es necesario que cuenten con stock fijo ni permanente. En paralelo se ahorra el gasto y riesgo de utilizar un servicio de envíos, así se garantiza una entrega segura más la promoción de conocer el local. Actualmente, las compras a través de dispositivos móviles están ganando terreno a pasos agigantados al igual que los pagos por medios digitales. En Argentina los individuos tienen uno o dos teléfonos celulares, incluso los adolescentes. Por lo tanto, PackEat es accesible desde la palma de la mano de cualquier individuo que sepa usar una app básica.

**Autonomía.** Como se menciona, cada negocio podrá activar y desactivar su participación diaria en la aplicación. El consumidor podrá activar alertas específicas para cada tienda o tipo de alimento de interés. Ante el escenario de un error de cálculo y los locales tengan stock nulo o insuficiente, el usuario de la app recibirá un mensaje de aviso, con sugerencias de otros negocios similares. También una nota aclarando que: si no hay packs disponibles, es que no hay nada para desechar. En contraste, cuando se concrete la compra del pack, el usuario recibirá una notificación, a modo de felicitación por haber salvado alimentos.

**Océano azul (W. Cham Kim y Renée Mauborgne):** Si bien los marketplaces y los negocios de plataforma relacionados a los alimentos y su distribución están comotizados, PackEat se abre lugar y crea valor en un mercado no aprovechado donde existen oportunidades de desarrollo y crecimiento. Presenta un nuevo paradigma en los hábitos de consumo, además de generar y explotar su propia demanda. Hay libertad de innovar y explorar sin tener que preocuparse ni mirar las reglas de la competencia, al igual que permite ir afinando las ideas y adaptarlas a las preferencias.

**Escalabilidad.** Este modelo de negocio es fácilmente escalable y aplicable a lo largo y ancho del territorio, incluso cruzando fronteras geográficas. A medida que se viralice y se amplíe el catálogo de tiendas y productos, la zona de cobertura se puede expandir según la demanda y densidad poblacional. Del mismo modo, puede ampliar y complejizar su nivel de servicios para abarcar más industrias.

**Flexibilidad.** Cada tienda podrá elegir entre el modelo de venta de subasta o precio fijo según su necesidad diaria. Dependiendo de la cantidad de stock, estrategia de venta o tipo de producto, una modalidad será más ventajosa que la otra.

**Personalización.** Si bien PackEat contará con reglas generales que apliquen a todos los comercios, los features extra que ofrece la app se moldearán a fin de crear una propuesta de valor adaptable a cada tienda. Así, cada comercio podrá sacar provecho de la app y se acentuará la fidelización de las tiendas. En otras palabras, los costos de los pequeños comercios y emprendedores para acceder a la publicidad, asesoramiento, datos y ampliación de radio se

revisarán caso por caso. En base a un conjunto de factores, se arma la mejor estrategia para cada participante.

**Singularidad.** El desperdicio y desecho de alimentos en buen estado se produce a lo largo de toda la cadena de producción y consumo (United Nations Environment Programme, 2021. Food Waste Index Report 2021. Nairobi.). En la actualidad existen campañas e iniciativas por parte de la sociedad civil, las organizaciones internacionales y políticas públicas que promueven la producción y el consumo responsable de los alimentos. Del mismo modo, existen aplicaciones (plataformas) donde los restaurantes hagan descuentos sobre algunos de sus platos. Sin embargo, y a la fecha de este estudio, no hay en Argentina ninguna iniciativa que proponga “rescatar alimentos” generando una oportunidad económica para los comercios.

**Triple impacto.** Además de la rentabilidad financiera, esta iniciativa se expande por la fibra social y ambiental. Ante el crecimiento de una sociedad cada vez más digitalizada y consciente respecto al medio ambiente, PackEat acerca a productores y consumidores, facilitando su interacción y las transacciones financieras. La aplicación hace foco en los comercios locales de producción “casera”<sup>22</sup> dándoles una vía no solo para promocionar sus productos, sino también para aumentar su visualización y manteniendo las comisiones lo más bajas posibles para mantenerlos interesados y activos en la participación. A la par PackEat colabora en la reducción del impacto ambiental vinculado a la huella de carbono y huella hídrica que produce el desecho de alimentos. De este modo, Pack Eat aumenta su valor social e impacta en los patrones de consumo, a la vez que brinda una herramienta para que las tiendas interactúen más con sus clientes. Asimismo, PackEat enaltece y resalta su compromiso con el medio ambiente. Por lo tanto, invertirá para minimizar al máximo las diferentes huellas de impacto ambiental que genere la aplicación; mientras que también ofrecerá “tips” y recomendaciones gratuitas para los participantes respecto a cómo ser más sustentables en su vida diaria y sus negocios.

Como se menciona y resalta a lo largo de este trabajo, el fortalecimiento y construcción de marca de PackEat dependerá no sólo de los esfuerzos en campañas de marketing, sino también y en gran medida, de la participación activa de sus consumidores. Siguiendo las tendencias globales de consumo, y considerando los objetivos de triple impacto, el plan de marketing de la iniciativa también hará hincapié en:

**Idle sourcing**<sup>23</sup>: Crear y dar espacio para que los participantes puedan involucrarse. Se genera una sinergia donde ellos mismos son quienes brindan las ideas. La omnipresencia de siempre estar conectado la da al usuario de contribuir y participar, incluso de manera pasiva.

---

<sup>22</sup> Pequeños comercios o emprendimientos que cuentan con un staff reducido. Suelen tener una o dos sucursales y la producción de los alimentos es principalmente manual.

<sup>23</sup> También conocido como contribuciones sin esfuerzo.

**Marcas humanas:** Los consumidores optan por empresas imperfectas. Marcas que compartan sus aciertos y desaciertos, errores, empatía, generosidad, humildad, flexibilidad, madurez, humor. La marca genera un vínculo con el usuario que va más allá de un descuento; el usuario se siente a gusto y cómodo interactuando con la marca.

**Ofertas chic:** Buscar ofertas y descuentos dejó de ser un tabú entre los consumidores. Con la llegada de múltiples canales de ventas y la globalización de eventos como “Black Friday” o “Cyber Monday”<sup>24</sup>, los consumidores no solo buscan ofertas sino que orgullosamente las publican como logros de hábiles cazadores. Es decir, las personas no solo buscan buenos precios, sino que se enorgullecen por no pagar de más:

- Más por menos: A pesar de que muchas personas tengan poco dinero para gastar, los consumidores de todo el mundo no solo se sofisticaron sino que buscan siempre experimentar más.
- El medio es la motivación: Los consumidores están alerta para usar, reusar y compartir ofertas y descuentos por medio de las nuevas (y por eso mucho más emocionantes y atractivas) tecnologías.
- Lo mejor de lo mejor: Debido a la tecnología móvil instantánea o al acceso online no solo a las ofertas sino también a las valoraciones, los consumidores pueden estar seguros de que consiguen el mejor precio por el mejor producto o servicio.

**Insignia de reciclaje:** Las eco-causas son impronta de multinacionales y de pequeños emprendimientos. El consumidor muestra cada vez mayor interés por involucrarse en el consumo sustentable, del mismo modo, los gobiernos promulgan constantemente leyes a favor del consumo responsable y el reciclaje.

**Cashless:** Para los consumidores, el atractivo inicial es la comodidad y todo lo que necesitan para consumir está en un solo lugar: su teléfono celular.

**Point & Know:** Información visual instantánea y gratificante. En contraste con el “See, Hear, Buy” point & Know le da un extra de conocimiento al consumidor y que solo con apuntar su celular ese conocimiento estará disponible de inmediato y guardado en su bolsillo.

## Cálculo de Rentabilidad

Los ingresos de Pack Eat serán generados por:

- Modelo revenue share:

---

<sup>24</sup> Grandes eventos de descuentos especial y casi exclusivamente por compras online

- Comisión por ventas
- Campañas de publicidad organizadas por PackEat:
  - Banners
  - Mailing
  - Recomendaciones
  - Esquema de costo por click

Los egresos de dinero serán causados por:

- Desarrollo y mantenimiento de la aplicación
- Salarios del equipo
- Esfuerzos de marketing

### Canvas Business Model

Pack Eat se basa en un modelo de negocio del tipo marketplace digital, que se encuentra en auge y crecimiento sostenido, con proyección de seguir aumentando en un porcentaje anual de dos dígitos para los próximos años. Pack Eat propone una solución innovadora a un *pain* social y económico identificado, a través de la creación de alianzas, concientización y desarrollo de la tecnología.

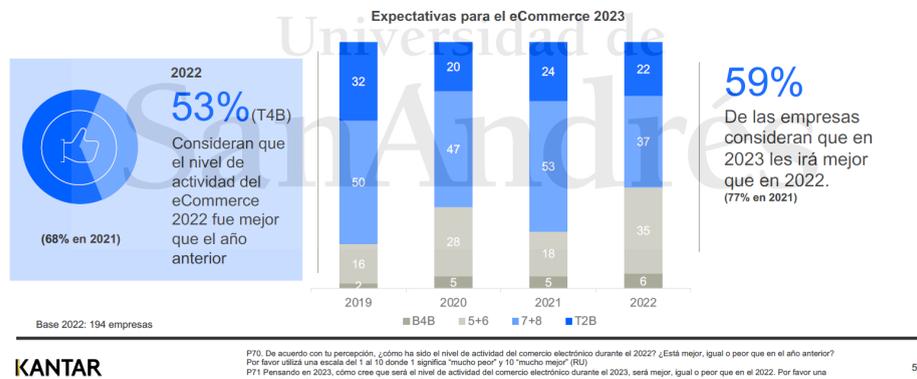


Ilustración 6 Fuente Kantar 2023

En el modelo Canvas, que se expone a continuación, se representa visualmente el modelo de negocio de Pack Eat. A lo largo de esta tesis se exponen y elaboran los puntos mencionados.

### Business Model Canvas de PackEat!



Ilustración 7 elaboración propia

El modelo de negocio presentado se ajusta al formato típico de marketplace digital, que ya ha sido valorado en diferentes industrias, a lo largo del tiempo.

### Product Market Fit

El concepto de Product Market Fit fue presentado por Andressen Horowitz, para recopilar información a fin de identificar las necesidades de ambas partes en profundidad y poder satisfacerlas con el mejor producto o servicio posible. Ya que al ofrecer una propuesta atractiva y diferencial los individuos estarán dispuestos a pagar por ella. A fin de determinar con especificidad a quién dirigir la iniciativa y poder segmentar a los clientes, se realizaron una serie de entrevistas tanto a consumidores como a gastronómicos. A continuación, se exponen las características de quiénes serán el mercado al que estará dirigido PackEat en una primera etapa.

### Perfil del Cliente

Pack Eat propone un modelo de negocios B2B2C por lo tanto, se evaluaron tanto los perfiles de los productores (tiendas) como los de los consumidores. A través de las entrevistas se identificaron los perfiles más convenientes para integrar a PackEat y poder explotar la propuesta de la manera más costo eficiente.

La segmentación del cliente se focaliza en:

- o Segmentación geográfica: Grandes urbes con conectividad y concentración poblacional como son: CABA, AMBA, Rosario Santa Fe, Córdoba Capital.
- o Segmentación demográfica:
  - Consumidores: Hombres y mujeres de entre 18 a 40 años de clase media / clase media trabajadora. Este segmento demostró gran interés por la iniciativa y voluntad a participar.
  - Tiendas: Comercios “de barrio”, emprendimientos familiares que cuentan con una o dos sucursales de la tienda. Principalmente cafeterías, panaderías y verdulerías.
- o Segmentación psicográfica: Hombres y mujeres que estudian y/o trabajan con un estilo de vida ocupado que quieren probar alimentos nuevos sin gastar demasiado. También se interesan por la causa ambiental y en el último tiempo, tuvieron que adaptar sus bolsillos al entorno económico inflacionario del país.
- o Segmentación conductual: Son individuos que dominan la tecnología y pasan mucho tiempo investigando a través del teléfono celular. Utilizan las redes sociales para informarse de nuevas tendencias y ofertas, y utilizan el teléfono móvil para realizar compras, por lo menos dos veces por semana.

Por lo aquí expuesto el NSE donde PackEat se concentrará es C+, C, D+, ya que son personas de ingresos medios que pasan mucho tiempo en redes sociales y con conocimiento suficiente para utilizar el teléfono e interesarse por la propuesta de la iniciativa.

Como se expone constantemente, la idea de PackEat es capitalizar las pérdidas por el desperdicio de alimentos en buen estado. Al explicar la iniciativa, los entrevistados reaccionan con interés y apreciación. Sin embargo, las personas involucradas en la industria gastronómica son las más sorprendidas e intrigadas por saber cómo funciona y qué beneficios PackEat les puede ofrecer. Entre las principales preocupaciones surgen los costos y comisión por la participación y ventas; ya que en otras plataformas llegan a representar hasta un 40% del precio del producto y las pequeñas tiendas no tienen poder de negociación frente a las condiciones. En paralelo, están sujetos a la aprobación del menú y no cuentan con ninguna certeza de que el cliente vuelva a comprar o que la tienda aparezca como sugerencia. Al momento de consultar si estarían interesados en participar de PackEat, el sesgo acuñado por las experiencias en las otras aplicaciones se deja ver claramente, junto con el desdén causado por la falta de atención ante las dudas, reclamos y consultas. Sin embargo, comienza a desvanecerse cuando se les explican las condiciones previamente mencionadas en este estudio, siendo un atractivo que el consumidor se acerque a la tienda a retirar el producto.

Otro punto que los productores manifestaron en común es la preocupación por tener una “mancha” respecto a la calidad del producto que venden. Expresan inquietud al pensar que los packs que van a publicar no son de calidad óptima y por lo tanto dañarían a su clientela regular, que ya conocen la calidad habitual del local. A la vez, intentan preparar lo justo para cubrir la demanda diaria, como explica el comerciante 3 quien también menciona que, dado a su ubicación geográfica, debe tomar recaudos extra debido al factor inseguridad. Esta declaración la comparte la entrevistada 3, residente de la misma zona, quien se ve atraída por la propuesta, pero prefiere utilizar los servicios durante horas del día en lugares con mucha concurrencia. Los comentarios de los entrevistados ajenos a las urbes reafirman la propuesta de que PackEat esté disponible en urbes, por lo menos durante la etapa inicial.

Al consultar qué hacen con los excedentes de alimentos la respuesta es “depende”. En algunos casos sirven para el día siguiente por ejemplo, durante la entrevista el comerciante 1 comenta que las medialunas que no se consumieron en el día, son servidas al día siguiente tostadas con jamón y queso. De no ser consumidas dejan de ser aptas para la venta y se desechan. Lo mismo sucede con las porciones de torta que excedan los 3 días, a pesar de que siguen siendo óptimas para consumo, sufren un proceso de oxidación normal y superficial causado por el contacto con el oxígeno. Por lo tanto, a pesar de mantener su sabor original, dejan de ser tan atractivas a la vista del consumidor. A veces, las reparten en el staff o las regalan a última hora a personas que pasen por el local, pero en mayor medida son desechadas. Estos tiempos de vida útil los comparten la mayoría de los entrevistados del rubro gastronómico, oscilando en uno o dos días de diferencia, del mismo modo, en caso de no repartir los excedentes entre el staff, los desechan.

Algo similar menciona el comerciante 4 durante la entrevista. Al tratarse de una panadería, cuentan con la posibilidad de reciclar algunos productos, pero esto no siempre es una opción. La opción típica es realizar un budín de pan a partir de algunos panificados que no se vendieron, sin embargo la fabricación requiere más uso de materias primas (huevos, azúcar, leche) que son productos que en promedio aumentan cada semana. Entonces, es una mayor inversión con riesgo de perder más productos y ganancias por un alimento que no encabeza las ventas. Del mismo modo, distribuyen entre el staff los alimentos sobrantes o los regalan a última hora. También menciona que los fines de semana, la hora de apertura coincide con la hora de cierre de los locales bailables y generalmente, grupos de jóvenes pasan a buscar “remanentes” del día anterior a bajo precio para desayunar. Por lo tanto, tener una forma de estimar esa demanda generada por los trasnochados les sería muy conveniente.

Por otro lado, los comerciantes 2 durante la entrevista, agregan que no cuentan con preparaciones ya hechas, sino que hacen las crepes en el momento, por el tipo de producto. Su

principal desperdicio está relacionado con las frutas, un tipo de mercadería cuyo precio fluctúa ampliamente y muchas veces no es reciclable<sup>25</sup>. Del mismo modo, cuando la mercadería está por caducar (dulce de leche, crema, etc.) lanzan promociones del tipo 3x2, cuyo margen es de entre 10% y 15%, cuando suele ser 40% a precio completo.

El entrevistado 4 menciona que le gustaría participar de la venta online, ya que es una gran oportunidad para ampliar su clientela pero le resulta imposible. El entorno económico le resulta asfixiante sumado al constante ajuste en la producción para achicar los excesos de productos y de alimentos menos populares, como para enfrentar comisiones altas e impredecibles. Tampoco le encuentra sentido tener que ocupar recursos para gestionar una cuenta de red social de una panadería.

El comerciante 5 explica que su negocio de verdulería es sumamente volátil, además de la estacionalidad de los productos debe vender contrarreloj. Si bien la gente sigue comprando, hubo una pequeña caída en las ventas. Destaca que puede darse ciertos lujos con la mercadería ya que se encuentra en una zona acomodada, pero esto implica que la mercadería se venderá por el aspecto y enfadado explica que la gente “machuca” los productos al tocarlos para comprobar su estado. No le ve sentido publicar su mercadería en las apps de delivery, ya que las frutas y verduras son de los productos que más subieron sus precios<sup>26</sup> y no cuenta con tiempo para actualizar constantemente las publicaciones. Además, los precios ya están influenciados por un sinfín de factores como para trasladarles los costos que representarán las comisiones por participación.

Como se explica más adelante, el entorno económico de Argentina es complejo, si bien un producto no aumenta en sí mismo debe absorber el precio de servicios, alquileres, logística e impuestos que aumentan constantemente. Los comerciantes 4 y 5 lo mencionan varias veces durante la entrevista. El comerciante 5 comenta que con los sobrantes de mercadería hacen “bandejitas” para sopa o ensalada mixtas, ofrecen fruta “para licuado” pero no más que esas opciones, lo demás se consume en el hogar o se descarta. En ocasiones, si abre algún restaurante o confitería cerca, suelen encargarle la mercadería no vendida, generalmente por los machucones y con eso realizan postres o ensalada de fruta.

Más adelante, se expone una opción que Pack Eat podrá implementar en una segunda etapa de desarrollo. En paralelo, los consumidores 2, 4 y 5 están interesados en cajones, bandejas o bolsas con surtido de frutas y verduras que vayan cambiando su variedad; aunque no sean estéticamente perfectos. De hecho, los consumidores 1, 2, 4 y 5 mencionan que a veces, en

---

<sup>25</sup> Si una banana se pasa un poco puede hacerse un budín perfecto, pero no así con las frutillas. Lo mismo sucede con los alimentos como pollo para arrollados, sobrantes de carne para empanadas, pan duro para budín de pan y pan rallado. Sin embargo, el reciclaje puede generar costos extras sin garantías de ventas.

<sup>26</sup> La inflación argentina se proyecta a un 180% interanual con meses donde superó el 12%. Fuente Indec, ver bibliografía

las verdulerías se compran alimentos “estéticos” que al consumirlos no tienen sabor o están feos por dentro; habiendo pagado el precio completo.

A lo largo de las entrevistas, se identifican las disconformidades y malestares de los comerciantes y consumidores. PackEat toma en cuenta las exposiciones y presenta un Marketplace adaptable a las necesidades expuestas en el mapa de empatía, que se muestra a continuación.

### Mapa de Empatía

Se exponen a continuación, los dos mapas de empatía correspondientes a los comerciantes y consumidores de PackEat. Sale a la luz que tanto comerciantes como consumidores comparten *pains*, deseos y aspiraciones.

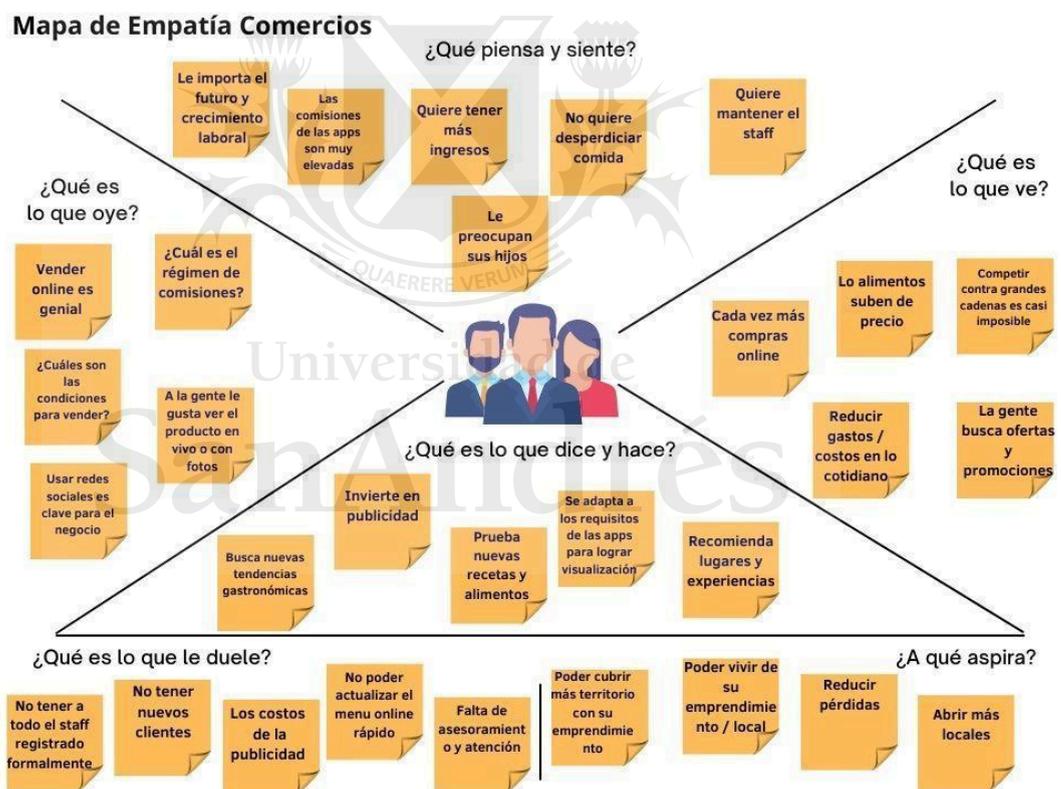


Ilustración 8 Elaboración propia

Los comerciantes son hombres y mujeres, en su mayoría emprendedores de entre 25 a 55 años, con negocios propios y con elaboración propia de la mercadería. Cuentan con uno o dos locales físicos y en algunos casos sólo se manejan vía web; también se incluye un caso de “Food truck” donde pueden movilizar su restaurante. En general, el staff está compuesto por el equipo emprendedor, familiares o pocos empleados. En todos los casos expresan la necesidad

“agridulce” de estar registrados en las aplicaciones de deliveries, ya que consideran sus términos y condiciones leoninos. Asimismo, su principal preocupación es la oferta de alimentos que estén siempre aptos para el consumo y tener una oferta amplia en su menú. Al mismo tiempo, buscan captar más clientes, formalizar las contrataciones y poder consolidarse dentro del rubro gastronómico. Pero el aumento sostenido de precios de insumos y comisiones de las aplicaciones complica el desarrollo, ya que es transversal a la operación y supervivencia del negocio. Si bien el costo de desperdiciar los alimentos suele estar contemplado al momento de realizar el pedido a los proveedores, les desagrada tener que desechar comida óptima para consumo. Además, es un cálculo que fluctúa mes a mes ya que, las ventas están atravesadas por varios factores, como se menciona a lo largo de este trabajo

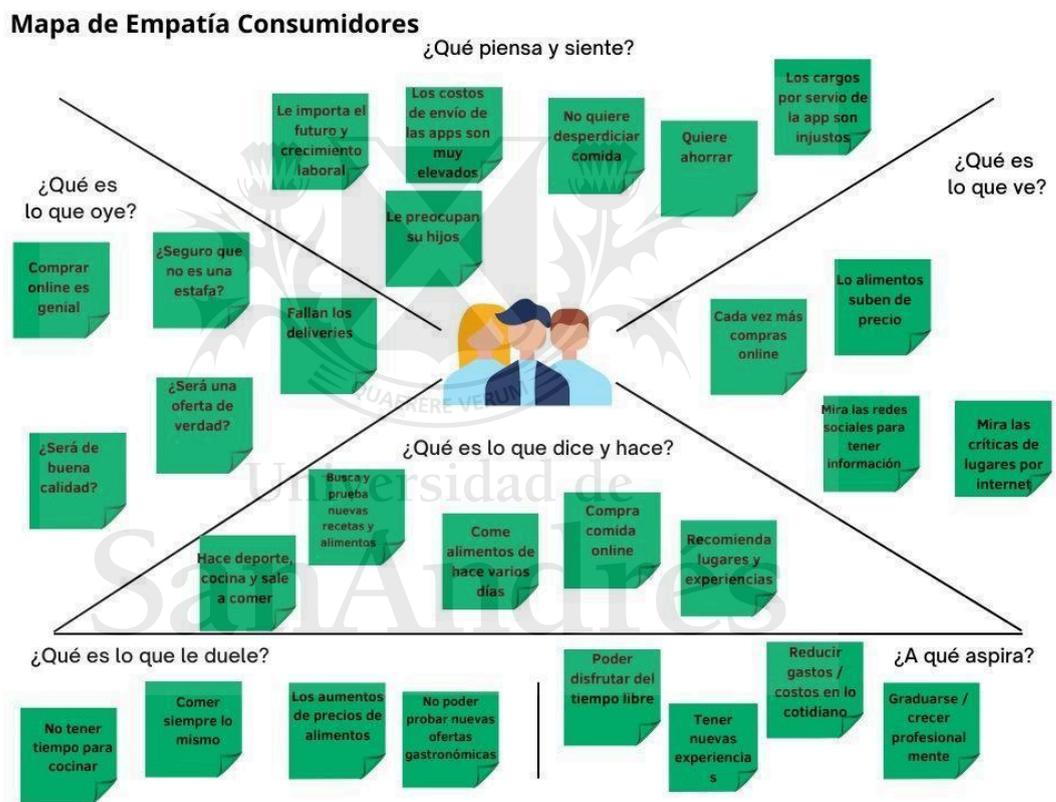


Ilustración 9 Elaboración propia

Respecto a los consumidores se aprecia que los más interesados en la iniciativa son hombres y mujeres de entre 18 a 40 años, con y sin hijos, de nivel socioeconómico C+, C, D+. La mayoría vive en zonas urbanas interconectadas y expresan preocupación por el desperdicio de alimentos y el aumento desmedido de precios. Disfrutaban probar comidas nuevas y poder compartirlas, ya sea in situ o publicándolas en sus redes sociales junto con comentarios y reseñas. Los entrevistados coinciden en que la frescura es determinante al momento de comprar y consumir alimentos y que estarían dispuestos a pagar hasta el 60% - 70% del valor total para

salvar un pack. Estos porcentajes garantizan que los comercios puedan recuperar los costos de producción e incluso obtener ganancias.

Sin embargo, los entrevistados entre ellos una persona celiaca y una persona diabética, confiesan sin tapujos, haber comido alimentos pasada su fecha de vencimiento y consumición preferente, de hecho realizan compras sabiendo que es posible que vayan a consumir esos alimentos luego de esas fechas. Del mismo modo, una vez cocinado el plato (carne, pollo, pastas, budines, galletas, etc.) suelen guardarlo en la heladera varios días, a fin de poder intercalar con otras opciones de comida diaria, antes de pasarlo al freezer o desecharlo. Por lo tanto fresca en este caso se traduce en sinónimo de alimento óptimo para el consumo.

El consumidor 2 opta por los medios de compra online dada la oferta y rapidez. Desprecia el desperdicio de alimentos y avala la posición de la sustentabilidad ya que observa que los alimentos se desperdician. Suele recurrir a las mismas tiendas por los mismos alimentos, generalmente. Consume alimentos que están vencidos, se le pasa la fecha y los deja guardados, no le gusta tirar nada y guarda los alimentos por mucho más tiempo. Generalmente son alimentos que pueden almacenarse por muchos meses como latas y alimentos secos. Los alimentos frescos los raspa (en caso de que hayan desarrollado una costra) y se los come, con las frutas y panes se reciclan. El precio, depende del tipo de alimentos y de las regulaciones impositivas que los atraviesan. El consumidor 1 agrega que los precios en los alimentos son muy elevados, incluso de manera exagerada. Vive con su familia y suelen cocinar platos abundantes para guardarlos por algunos días y no tener que cocinar diariamente. Al ser una familia numerosa, también frecuentan mayoristas. Los entrevistados que son estudiantes, mostraron mucho interés por la iniciativa, no solo por el factor medio ambiental, sino también por la oportunidad de conseguir alimentos a precio reducido. La mayoría de los entrevistados recicla los alimentos cocinados, es decir los utiliza en otro plato ya sea como ensaladas, arrollados, panes, cazuelas, guisos, etc.

### **Modelo de negocios - Business Plan**

PackEat obtendrá sus principales ingresos mediante una comisión aplicada a las ventas realizadas a través de la plataforma y a través de la publicidad que cada tienda quiera contratar. También conocido como revenue share, es un modelo muy popular y utilizado en las plataformas de marketplace digital en la región. Para mantenerse competitivo, PackEat cobrará una comisión de 10% por transacción, es decir por cada pack vendido; dentro del valor de la comisión también se contempla la creación de un nuevo “lead” para el local, que podrá comprar productos por fuera de la app. Tanto el uso del servicio para los consumidores como la inscripción de las tiendas es totalmente gratuito. Las campañas de mailing y targetización

tendrán un costo ad hoc, según el tipo de cliente y sus objetivos, al igual que las publicidades que quieren publicar en la plataforma. También se ofrecerá, en una segunda o tercera etapa de desarrollo, un servicio de suscripción para las tiendas y comerciantes que cuenten con mayor volumen de stock y quieran acceder a la función de ubicación de productos que se detalla más adelante en la sección de analítica del negocio.

Gracias al modelo de revenue share, PackEat podrá desarrollarse y crecer a medida que crezcan las ventas. Asimismo, se elimina la aplicación de costos fijos y de stock permanente para con las tiendas; ya que no están obligados a publicar una cantidad mínima de alimentos y la comisión se aplicará únicamente sobre las ventas, las publicidades que los comercios quieran publicar en la app y los servicios premium que se detallan más adelante. Debido al modelo de revenue share, PackEat estará en un escenario de crecimiento variable; la ventaja de implementar este modelo cuenta con larga data en los marketplaces ya que el crecimiento, al igual que las ganancias no tendrán techo. A su vez, esta variabilidad impulsará a PackEat a estar activo y alerta para mantenerse como socio estratégico y beneficioso para los comercios. Las tiendas también podrán beneficiarse con este modelo ya que reducen su riesgo al no tener que invertir en webs propias y también podrán contar con el asesoramiento de PackEat en la construcción de métricas u objetivos de ventas.

Se proyecta que PackEat sea un marketplace que explote un valor económico, que de otro modo se desearía. Así, el modelo se vuelve atractivo como un canal de ventas adicional y como un espacio para la adquisición de nuevos clientes. A la par, PackEat crea un marco donde las tiendas podrán mostrar sus esfuerzos y compromiso respecto a la sustentabilidad e intercambien información con los clientes in situ.

Entre las ventajas de crear un marketplace digital se destaca la posibilidad de reducir costos fijos y flexibilidad en la adaptación de la oferta. También se aprovechan las tendencias y hábitos de consumo respecto a las compras por canales digitales. Además, la promoción de la aplicación y fortalecimiento de la marca podrán realizarse a través de diferentes redes sociales; incluso, sumando influencers que utilicen PackEat como una suerte de “challenge”<sup>27</sup> y muestren el tipo de alimentos que rescatan en un determinado periodo de tiempo. Este último punto será fundamental (desde el punto de vista de marketing) ya que la participación de los consumidores en las redes sociales será clave. La idea de influencers apunta a que realicen los *challenge* y los *unboxing*<sup>28</sup> mostrando qué alimentos recibieron e invitando a que sus seguidores hagan lo mismo, subiendo fotos, videos y reels. De este modo, se produce un efecto de cascada y

<sup>27</sup> La marca, el influencer o el usuario que quiera iniciar este desafío o reto debe compartir un vídeo, que puede contener desde un baile hasta una prueba de habilidad, acompañado de un hashtag. Después deberá invitar a los usuarios a que reinventen ese vídeo y lo compartan utilizando ese mismo hashtag

<sup>28</sup> Vale resaltar que no se está buscando la viralización ya que no es una estrategia viable de marketing. De hecho, se lo considera virtualmente imposible y demasiado costoso.

contagio en la participación, a la par se hace tanto publicidad para PackEat como para la tienda que vendió el pack. A su vez, los algoritmos de las redes sociales entran en acción targeteando el público más propenso a interesarse por ser parte de la iniciativa. Otra forma de fortalecimiento de marca y en línea con el aprovechamiento de los canales digitales e influencers, se realizarán podcasts<sup>29</sup> abordando temas relacionados a la alimentación sustentable y cómo combatir el desperdicio de alimentos, y cómo PackEat se vincula con este tópico. Nuevamente, podrán mencionarse diferentes tiendas dando otro canal de monetización para la iniciativa. Así como se busca la participación e interés de los consumidores, también se apunta a que las tiendas quieran participar y mantenerse dentro del circuito de PackEat; ya que verán los beneficios de publicar en la app.

En conjunto con la capitalización de los alimentos que se desecharían, PackEat se vuelve atractivo como canal de ventas adicional para los comercios ya que gracias a la geo-localización, expande la visualización de la tienda en el mapa del usuario. Si bien, los consumidores encuestados manifestaron voluntad para caminar distancias de hasta 10 cuadras, en el mapa podrán ver todos los packs, de cada tienda, disponibles en el mapa que se extiende por kilómetros. En paralelo, también ampliará el rango de exposición de los comercios, ya que las aplicaciones actuales solo limitan la visualización a un radio de 3 kilómetros y genera disconformidad en los comerciantes. Si bien los encuestados manifestaron estar dispuestos a caminar hasta 1 kilómetro para retirar el pedido, la motivación es que todas las tiendas con packs disponibles puedan aparecer y participar. También favorecerá a los participantes de ferias y emprendedores de food trucks, ya que podrán exponer su ubicación en tiempo real.

Asimismo, los comercios participantes podrán, a través de un abono, acceder a la base de datos de correos electrónicos registrados en PackEat<sup>30</sup>. También, cuando los clientes reciban emails de parte de PackEat los comercios podrán publicitar y mostrar sus productos “normales” y sus especialidades en los correos. Las tiendas abonarán por la cantidad de emails que quieran contactar y tamaño de la publicidad dentro del correo. Gracias a estos acuerdos comerciales se enriquece la oferta de productos y se abre una nueva vía de ingresos para PackEat. Del mismo modo, podrán crear publicidad dentro de la app o en secciones especiales; sin embargo, la idea es que al tratarse de emprendedores o tiendas individuales todos puedan acceder a la visualización de una manera costo efectiva. Los comerciantes expresaron interés y voluntad de pago por la publicidad siempre y cuando sea justa y los otros costos por pertenecer a la app (comisiones, barrera a la entrada, potestad de publicación, etc.) sean coherentes y no leoninos. Como contracara del e-mail marketing y para generar mayor interés y atracción de

---

<sup>29</sup> Publicaciones de audio o video, que abordan una temática concreta y están dirigidos a una audiencia en particular. A diferencia de algunos programas de televisión o de radio, los podcasts se encuentran en distintas plataformas online, aplicaciones móviles y de escritorio.

<sup>30</sup> Pack Eat no entregará datos de los clientes a las tiendas, sino que las tiendas se contactarán con nosotros para que los incluyamos en las campañas de publicidad sectorizadas.

consumidores, a través de los correos llegarán promociones y códigos de descuentos en fechas determinadas y también según el estandarte de usuario dentro de la app. Estas fechas pueden estar asociadas a días específicos, para generar concientización entre los usuarios y resaltar el compromiso de PackEat para con el medio ambiente<sup>31</sup>. Inclusive, pueden asignarse descuentos para consagrar alimentos específicos en su día.

Entre ellos:

- Día del agua
- Día del medio ambiente
- Día sobre la concientización sobre la pérdida y desperdicio de alimentos
- Día de la tierra
- Día del café
- Día de la pizza
- Día de los quesos

En resumida síntesis y para enumerar los motivos de los comerciantes para elegir PackEat:

Comerciantes:

- Posibilidad de incrementar sus ingresos
- Nuevo canal de ventas
- Posibilidad de conexión con proveedores a precio conveniente
- Monetizar los alimentos que van a desperdiciar
- Contribuir con el medio ambiente
- Ampliación de su red de alcance
- Generación de nuevos clientes
- Visualización
- Calificaciones
- Atención personalizada
- Publicidad
- Comisiones bajas

## **Análisis de Mercado**

**TAM** (Total Addressable Market): Tamaño total del mercado en el que PackEat operará, en Argentina asciende a 46 millones de personas. Si bien es un escenario potencial, ofrece un

---

<sup>31</sup> Estos días están regidos por el calendario intencional de las Naciones Unidas

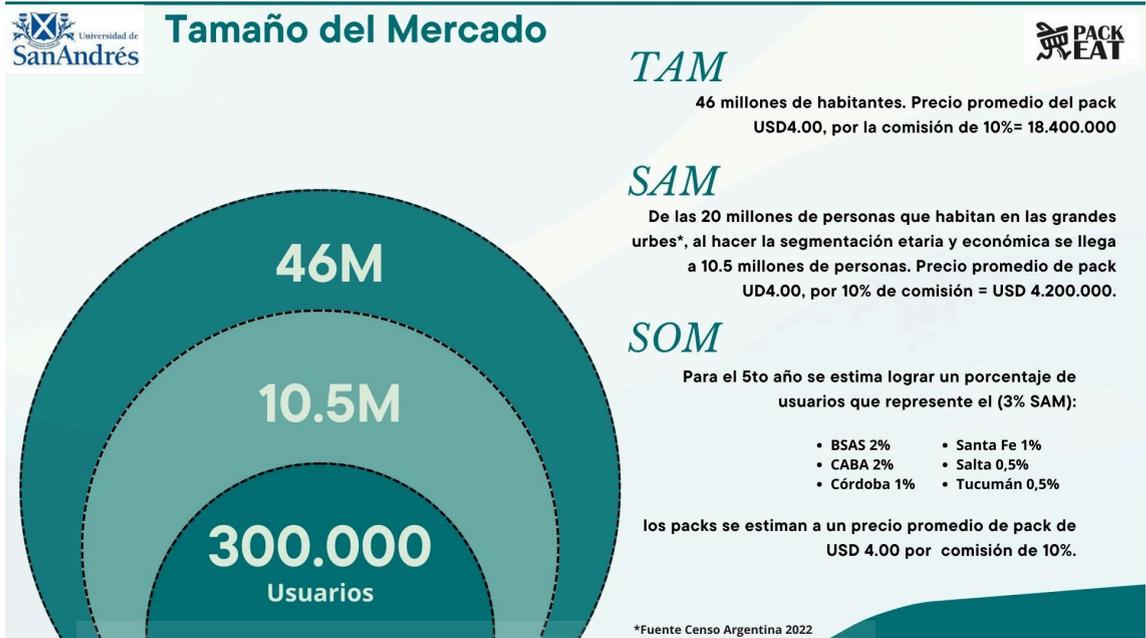
panorama de los ingresos máximos que la iniciativa podría tener. Se estima en un mercado de 18 millones de dólares.

**SAM** (Service Available Market): Es un subconjunto del segmento TAM, y el segmento al que se podría acceder en el mediano plazo de cinco años. Es el mercado accesible, que se encuentra en las grandes urbes de Argentina, asciende a 20 millones de personas. una vez realizada la segmentación por edad y económica, el segmento se reduce a 10,5 millones de personas. Las urbes consideradas son: CABA, BSAS (AMBA), Córdoba, Santa Fe, Salta y Tucumán ([Ver Censo Argentina 2022](#)). Siguiendo con un 10% de comisión sobre venta de pack y la estimación de USD 4.00 promedio por pack este segmento se estima en USD 4.200.000.

**SOM** (Service Obtainable Market): Subconjunto del segmento SAM. Tomando en cuenta las capacidades de la empresa, así también las de la competencia. En una proyección a 5 años, Pack Eat tiene como objetivo atender 3% del SAM (300.000 personas), conformado por los siguientes porcentajes:

- CABA 2% = 62.434 personas
- BSAS 1,9% = 206.136 personas
- Córdoba 1% = 15.052 personas
- Santa Fe 0,7% = 9.441 personas
- Salta 0,5% = 3.138 personas
- Tucumán 0,5% = 2.951 personas

El cálculo del TAM y SAM se obtiene en base de la población multiplicada por una participación promedio en la aplicación junto con un valor promedio del pack de USD \$4.00. Por otro lado, el SOM parte del agregado de los participantes de industrias similares (o sea aplicaciones) multiplicados por un valor de USD 4.00 promedio por pack. Al tercer año se proyecta una subida marcada en los ingresos ya que Pack Eat se expandirá a otros mercados. Del mismo modo, al tercer año se hará la primera suba de porcentaje de comisión (del 10% al 11%) mientras que se espera que el valor promedio de los packs aumente de USD \$4.00 a USD \$5.00 debido al contexto económico. Se pronostica que un escenario similar tendrá lugar al año 5, cuando gracias al crecimiento y afianzamiento de Pack Eat en el mercado, se generarán más ingresos por los canales de publicidad y posicionamiento dentro de la app. Más adelante, en el Estado de Resultados, podrá verse el análisis en detalle.



### ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y FINANCIERO

<b>KU (COSTO DE CAPITAL SIN DEUDA)</b>	<b>28,27%</b>
Tasa Libre de Riesgo = Bonos del Tesoro USA a 10 años	3,94%
Prima de Riesgo de Mercado	6%
Beta Desapalancada de la Industria	1,37
Prima Riesgo País	17,7%

Costumer Churn (Expected Average) 2%



FUENTES DE INGRESOS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Revenue share por venta de pack		\$8.250	\$141.400	\$643.500	\$1.029.600	\$1.875.744
Publicidad en la aplicación		\$2.000	\$15.000	\$55.000	\$81.000	\$103.000
Servicio de posicionamiento de marca		\$1.000	\$5.000	\$20.000	\$39.000	\$62.000
Merchandising oficial		\$0	\$0	\$0	\$2.000	\$3.000
Expansión a otros mercados		\$0	\$0	\$0	\$30.000	\$50.000

Crecimiento Usuarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	15.000	40.000	120.000	210.000	300.000




La inversión para captación de clientes considera: Costo de armado y mantenimiento de la aplicación y de la web<sup>32</sup>, sueldos del staff (programadores, directores, community manager, comercio, administración), campañas de marketing; por el plazo de dos años. El reclutamiento inicial del personal clave y primera etapa será realizado por el equipo fundacional. El estimado para este lapso de tiempo es USD: 300.000. Considerando el segmento al que se dirige la iniciativa el costo de adquisición de cada cliente será de entre: USD 4.50 y USD 4.30 por cliente (Sobre una base de 40.000 usuarios). Como se menciona a lo largo del trabajo, las iniciativas de marketing para la construcción y robustecimiento de la marca abarcan una gran cantidad de flancos, por lo tanto un porcentaje alto de la inversión será destinada a esos esfuerzos. Los primeros retornos se estiman en el plazo de dos años.

### MVP - Mínimo Producto Viable

Una primera versión simplificada de Pack EAT servirá como MVP con el objetivo de llamar la atención de los interesados; es decir, potenciales clientes. De este modo, PackEat comenzará a hacerse de cierta popularidad a la vez que se comienzan a conseguir las primeras retroalimentaciones o *feedbacks* de los usuarios. Como MVP se propone una landing page acompañada de un prototipo a nivel limitado geográficamente de la aplicación, que cubra las urbes mencionadas anteriormente.

<sup>32</sup> Las compras solo se realizan a través de la app. Vía web podrán registrarse comercios y usuarios, acceder a información del proyecto pero no podrán realizar compras en una primera instancia.

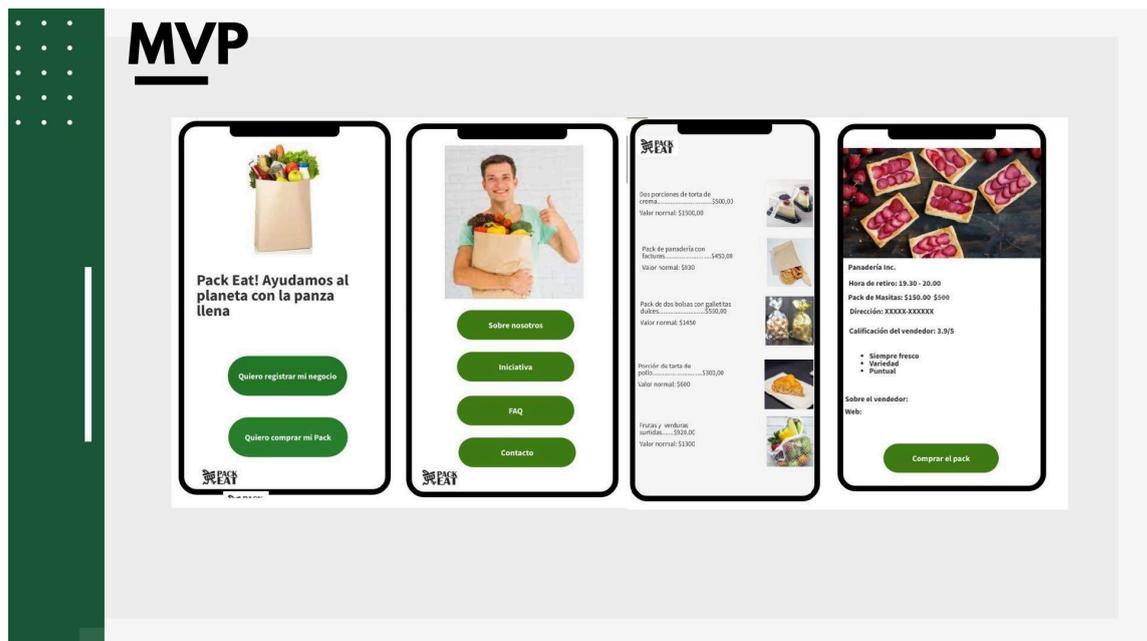


Ilustración 10 Elaboración propia

Dada la escalabilidad y versatilidad de PackEat el MVP se centrará en las funciones claves y principales de la propuesta que garantice su correcto funcionamiento y permita recolectar datos a fin de medir la demanda y comprobar la viabilidad. De este modo se podrá modelar, refinar y adaptar la propuesta; también, ofrecer valor utilizando la menor cantidad de recursos posible. En resumida síntesis, esta flexibilidad permite poder mantener la iniciativa activa constantemente hasta lograr la adaptación y satisfacción de la demanda ya que, como se ha visto en numerosos casos, nada es más costoso e ineficiente que detener el proyecto, la capacidad ociosa y los recursos sin utilizar.

A través de un formulario colocado en la landing page, se logran adquirir datos y comentarios de los interesados, al igual que la captación de los primeros comercios y consumidores. A su vez, en la landing page se comunica la propuesta de valor y se intenta persuadir a los visitantes de participar. Esta herramienta sirve no sólo como un “termómetro” del interés de los visitantes, sino también para transmitir un llamado a la acción por parte de PackEat; en este caso “¡Salvá alimentos!” Paralelamente, permite realizar el análisis de los datos recolectados, tanto para validar la iniciativa como para refinar la propuesta en conjunto con la campaña de marketing.

El MVP como prototipo sigue la premisa de “fallar rápido y barato”. Previo a realizar una fuerte inversión en desarrollo y mantenimiento, el prototipo sirve de filtro inicial. A pesar de ser una versión limitada a las funciones básicas de PackEat, permite a los usuarios interactuar con la app. Al mismo tiempo, los datos recolectados identificarán y medirán la usabilidad, fallas y defectos.

La combinación de ambas herramientas en un MVP crea una lectura de la demanda junto con las expectativas, y cómo PackEat puede satisfacerlas sin incurrir en inversiones ni agotamiento de recursos. Si bien la escalabilidad total de PackEat quedará en un segundo plano, el MVP contribuirá a adaptarla progresivamente y de la mejor manera. Así, además de minimizar el riesgo, puede crearse una propuesta robusta y un producto final sólido con un mayor grado de certeza respecto a la propuesta de valor.

### Otras Aplicaciones Como PACK EAT

Actualmente, en el mundo existen soluciones similares a PackEat, que tienen como objetivo reducir el desecho de alimentos. Latinoamérica hospeda iniciativas similares en México y Uruguay, Europa en Inglaterra, Bélgica, Francia, Dinamarca y España; de este modo, queda validada la propuesta de valor al igual que la necesidad de los comerciantes y consumidores.

Entre las iniciativas se destacan:

- **Too Good To Go (TGTG):** <https://www.toogoodtogo.com/en-gb> Con su matriz en Dinamarca, se extiende a lo largo de Europa. La propuesta es casi idéntica, con la salvedad de no incluir la posibilidad de subastas. Otra diferencia es que TGTG incluye supermercados, una industria que PackEat no planea incluir hasta estar indiscutiblemente consolidada.
- **Cheaf:** <https://cheaf.com/> Situada en México, hace hincapié en contribuir con el cuidado del medioambiente concientizando sobre el desecho de alimentos y evitando su desperdicio.
- **Karma:** Ubicada en Suecia, propuesta muy similar, pero con una marcada identidad al cuidado del medio ambiente. Propuesta exitosa, donde demuestran que todo lo que se publica se vende rápidamente.
- **Buen Provecho:** <https://www.buenprovechoapp.com/> Radicada en Uruguay, su propuesta de valor es idéntica a la de PackEat, pero solo se concentra en el rescate de alimentos. Al momento de realizar este estudio, no muestra interés en expandir su propuesta a otras industrias.

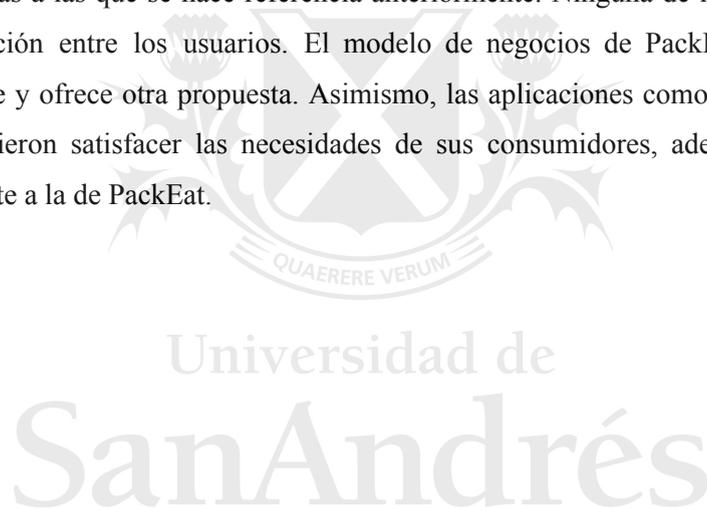
Los proyectos listados representan iniciativas exitosas en el mundo, una de ellas TGTG se extiende a través de las fronteras y crece a pasos agigantados<sup>33</sup>. Del mismo modo, la demanda por parte de los usuarios de Buen Provecho en Uruguay aumenta sostenidamente, ya que solo cubre una porción del territorio. PackEat toma como referencia la idea principal de estas iniciativas y las respalda con los datos recolectados. Paralelamente, expande la oferta con la

<sup>33</sup> <https://www.crunchbase.com/organization/cheaf-technologies> <https://www.crunchbase.com/organization/too-good-to-go>

sección de subastas, tiendas nocturnas y la inclusión de otros rubros. Así PackEat consigue adaptar la iniciativa para crear una propuesta de valor en la cultura Argentina, al atender una necesidad que, hasta el momento, parece pasar desapercibida.

Además de tener los precedentes que validan la propuesta de valor de PackEat, también queda demostrado el interés y atractivo que las iniciativas de triple impacto generan en los capitales semilla y de riesgo. Estos inversores han mostrado su favor y preferencia hacia las iniciativas sustentables, estando dispuestos a desembolsar varias sumas de dinero para su desarrollo. Vale mencionar, que en la actualidad la certificación de empresa “B” ha despertado el interés tanto del consumidor como de las grandes empresas; PackEat calificaría como una empresa con certificación “B”<sup>34</sup> dentro de los dos primeros años de operaciones.

Vale mencionar que los principales rivales de PackEat en Argentina serían Pedidos Ya y Rappi, empresas que se dedican al delivery y logística, muy por debajo se encuentran Winim y Kigüi, a iniciativas a las que se hace referencia anteriormente. Ninguna de las iniciativas goza de buena reputación entre los usuarios. El modelo de negocios de PackEat, apunta a otro mercado diferente y ofrece otra propuesta. Asimismo, las aplicaciones como Winim y Kigüi, a la fecha, no pudieron satisfacer las necesidades de sus consumidores, además de tener una propuesta diferente a la de PackEat.



---

<sup>34</sup> <https://www.sistemab.org/ser-b/> certificación privada de empresas con fines de lucro de su "desempeño social y ambiental".

## Plan de Marketing

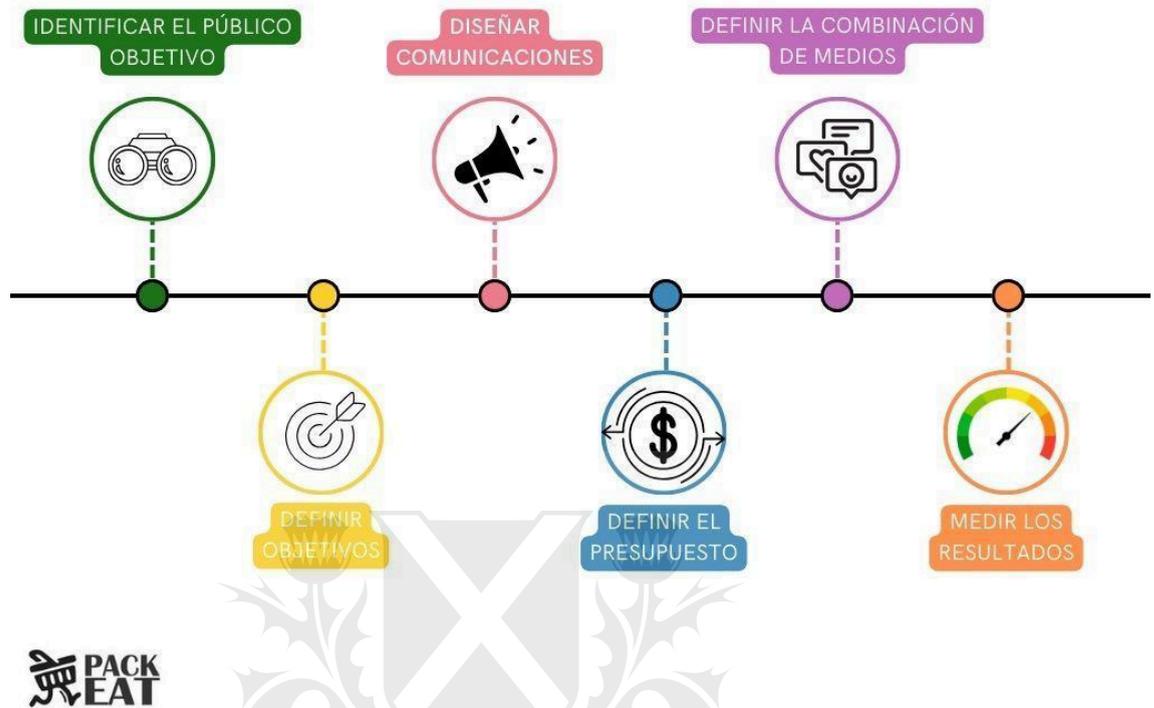


Ilustración 11 Elaboración propia

A lo largo del trabajo se expone y explica el plan de marketing. A fin de organizar la estrategia, objetivos e inversión, a continuación se agrupa y detalla cómo será esta parte de la iniciativa. Como explica David A. Aaker, la concientización de la marca entre el público es fundamental para su crecimiento y prosperidad. En otras palabras: es una batalla por la mente del consumidor. Este impacto puede generarse en el usuario a través de diferentes impulsos:

- Reconocimiento - Si el individuo recuerda haber interactuado con la marca
- Recuerdo/relación - El individuo puede recordar otras marcas relacionadas de cierta manera con la marca en cuestión.
- Pensamiento espontáneo - Es la primera marca que se le ocurre al individuo para satisfacer la necesidad en cuestión, incluso si finalmente opta por otra opción.

El plan de marketing de PackEat se focaliza en lograr por lo menos uno de estos efectos a mediano plazo. Del mismo modo, se busca crear la identidad de la marca<sup>35</sup>, que será determinante a la hora de marcar tanto la propuesta de valor como la promesa implícita que se le hace al cliente; al igual que la propia visión y estrategia de crecimiento. Asimismo, se resalta

<sup>35</sup> Sin caer en las 4 trampas de identidad identificadas por Aaker como Trampa de imagen, trampa de posicionamiento, trampa de perspectiva, trampa de atributos preconcebidos.

que los esfuerzos de marketing representan gran parte de la inversión de PackEat, entre los objetivos de construcción de la marca también se busca darle una personalidad a PackEat, que no solo represente los principios que promueve sino también que represente y se identifique con sus usuarios. Siguiendo con los lineamientos de Aaker, la personalidad de la marca, al igual que la de las personas, está atravesada por el contexto que la rodea junto con la interacción y la conexión lógica con su entorno; la personalidad de la marca contribuye a la construcción de la propuesta de valor y su diferencial. Es decir, PackEat es una marca canchera, verde, ecológica con un propósito ambiental y social, y su segmentación de usuarios está asociada a este propósito. Por lo tanto sería incoherente mostrar la marca en eventos o sitios donde no se evidencien estas características.

La experiencia del usuario es central al plan de PackEat y es fundamental tanto para la construcción de la marca como para la fidelización de los clientes. Según el estudio realizado por PWC los consumidores están dispuestos a pagar más por el diferencial de una buena UX. Los usuarios argentinos tienen preferencias claras y perceptibles respecto al consumo y su experiencia, siendo la mala atención por parte del personal, la baja calidad de los productos y tiempos excesivos de espera los principales motivos para abandonar una marca. Por estos motivos y como se explica en la sección de analítica, PackEat tiene dentro de sus objetivos principales garantizar que todos los usuarios se sientan cómodos utilizando el servicio. Por eso, las reseñas dejadas por parte de los usuarios serán fundamentales, no solo para la app sino también para las tiendas, generando así otro valor agregado.

La campaña de marketing de PackEat será exclusivamente digital<sup>36</sup> el gran desafío es que, hoy en día, gran parte de los anuncios pueden saltarse, bloquearse y en definitiva, evitar ser vistos. Por motivos como este la inversión en marketing online se realiza todo el año (no de a poco), de este modo el algoritmo aprende mejor. El ordenamiento del anuncio se calcula según el importe de la oferta, la calidad del anuncio, los límites del anuncio y el contexto de la búsqueda del usuario. Dada la masividad del público al que PackEat apunta la opción de anuncios que mejor se ajusta son los anuncios de display<sup>37</sup>. Estos anuncios se publican como banners o pequeñas secciones dentro de un sitio web que la app considere relevante para su audiencia objetivo. En paralelo se implementarán los anuncios en videos para redes sociales y la vinculación a las palabras claves de búsqueda como “comida barata” “bajos precios de comida” “alimentos con descuentos”. Estas campañas son ágiles y flexibles por lo tanto pueden ir ajustándose a medida que PackEat vaya descubriendo su oportunidad y ortodoxia cultural en el público objetivo. En definitiva en un trabajo conjunto no solo para el equipo de marketing sino también para quienes serán nuestros socios estratégicos (tiendas), ya que es fundamental que

---

<sup>36</sup> Sacando las excepciones de merchandising distintivo, como pueden ser los stickers o banner en las tiendas adheridas.

<sup>37</sup> En general se miden con el CPM, costo por mil impresiones

tanto en el marketplace como en los puntos de venta el usuario experimente lo mismo que se publicita en la campaña.



Ilustración 12 Elaboración propia

En el plan descrito se puede entrever que para PackEat las redes son mucho más que portales donde publicar fotos y publicidad, nuestra marca apuesta también al entretenimiento y la interacción con el usuario. Asimismo, se resalta la pluralidad de canales ya que no son mutuamente excluyentes ni sustitutos, de hecho son complementarios entre sí y cada canal sirve a una etapa diferente del “customer journey”. Se destaca que las campañas apuntan no solo a los medios propios y pagados sino también a generar también medios ganados<sup>38</sup>. A fin de agilizar la lectura y evitar repeticiones se enumeran a continuación los esfuerzos de marketing, explicados en este trabajo, que PackEat llevará a cabo:

- Sumar influencers
- Campañas de challenges

<sup>38</sup> ● Medios propios: Las redes  
 ● Medios pagados: Los que la marca debe pagar  
 ● Medios ganados: Lograr que la gente hable y viralice sin pagarles.

- Campañas de unboxing
- Campañas para compartir y etiquetar los packs
- Campañas de mailing
- Campañas de video
- Idle sourcing
- Marcas humanas
- Ofertas chic
- Insignia de reciclaje
- Cashless
- Point & Know

Con el fin de cuantificar y evaluar los esfuerzos de marketing se tomarán en cuentas las siguientes métricas:

- Brand awareness
- # Descargas
- Tráfico en sitio web
- Tasa de retención
- Tasa de abandono
- Conversion rate
- CAC
- NPS
- LTV



Ganancia de un  
anuncio de búsqueda = (impresiones × tasa de clics × tasa de conversión ×  
margen) - costo del anuncio de búsqueda

#### **Las 5 Cs de Marketing de PackEat:**

Las 5 Cs de marketing son un concepto popular en lo que respecta a las campañas de marketing digital. Este concepto ayuda a analizar y entender quiénes y cómo intervendrán en la estrategia de marketing digital al igual que los principales factores que rodean al negocio. Este modelo, si bien es sencillo, contribuye en la recolección y organización de la información, para finalmente no sólo realizar ajustes sino también tomar decisiones informadas. Gracias a su sencillez, esta revisión puede llevarse a cabo periódicamente para conseguir una lectura del mercado y del público, y cuál es la situación de la marca se encuentra frente a ellos. Cada C puede ser subdividida en pequeñas fracciones (preguntas) que ayuden a crear su robustez y posterior evaluación.

Las 5 Cs representan:

- **Compañía:** Cuál será la propuesta de valor y cómo será comunicada.
  - ¿Cuáles son las ventajas competitivas?
  - ¿Qué es lo que la marca hace mejor que la competencia?
  - ¿Qué es lo que la marca hacer peor que la competencia?
  - Ensayar escenarios de aumento y recorte de presupuesto ¿Cómo serían?
- **Cliente:** Comprender de cabo a rabo quiénes serán los clientes, sus dolencias y preferencias, necesidades y cómo satisfacerlas, por medio de una propuesta de valor única.
  - ¿Cómo es el cliente ideal?
  - ¿Quiénes son los principales consumidores?
  - ¿Cómo es que los clientes encuentran la marca?
  - ¿Cuáles son las principales sugerencias / quejas?
  - ¿Cómo se comportan?
  - ¿Dónde buscan información sobre la marca?
- **Competidores:** Análisis riguroso de los competidores y sus servicios, así también como sus virtudes y falencias. Así, se pueden identificar oportunidades de mercado y satisfacer necesidades desatendidas.
  - ¿Qué tipo de competencia existe directa / indirecta?
  - ¿Cuál es la estrategia de la competencia?
  - ¿Hay algo que los competidores hagan que la marca no puede hacer?
  - ¿Cuál es la audiencia de los competidores?
  - ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la competencia?
- **Colaboradores:** Incluye al cuerpo técnico como a los socios estratégicos por igual, que puedan ayudar al éxito y crecimiento de PackEat.
  - ¿Se trabajará con personal en blanco o con tercerizados / contratados?
  - ¿Cómo será la administración de los canales de comunicación?=
    - ¿Quién y cómo procesará los pagos electrónicos?
    - ¿Cómo conseguir más inversores?
- **Contexto:** Entender en qué lugar y momento se lanzará el negocio, como comúnmente se dice “timing is everything”<sup>39</sup>. Es una análisis transversal y multifactorial del entorno regulatorio, económico, político, social, tecnológico y cualquier factor relevante tanto para la segmentación del mercado como para los productos/servicios a ofrecer.

---

<sup>39</sup> Innumerables emprendimientos fracasaron por ser anacrónicos, incluso siendo desprendimientos de empresas grandes: iTunes, Myspace, facebook Poke, Vine, etc.

- ¿Cuáles son las próximas regulaciones a implementarse que puedan afectar al negocio?
- ¿Existen tendencias / movimientos sociales que puedan afectar positiva o negativamente a la marca?
- ¿Cuáles son los factores económicos que producen cambios en los patrones de compra?



Ilustración 13 Elaboración propia

### Comunicaciones

Como se evidencia a lo largo del trabajo la comunicación e interacción con los usuarios de PackEat se considera un eje crítico para el éxito y supervivencia del emprendimiento. Del mismo modo, la comunicación es un recurso para acortar el ciclo de venta, influir en las decisiones de compra, establecer la imagen y dar a entender la propuesta de valor de la marca. Por supuesto, la comunicación debe adaptarse a cada canal a fin de transmitir la propuesta de valor de manera óptima. A su vez, según el canal, se generará la interacción con

los clientes donde se recopilará la valiosa información para mejorar la propuesta y servicios de PackEat.

A continuación, se enumeran los ejes comunicacionales donde PackEat hará hincapié



Ilustración 14 Elaboración propia

### Primeros siete Meses de Implementación:

A continuación, se presenta graficado en un esquema Gantt cómo serán los esfuerzos de implementación para PackEat durante los primeros siete meses. Este periodo de tiempo se considera apropiado para realizar con mayor profundidad la primera ronda de evaluación y ajustes de la iniciativa, tomando en cuenta los indicadores descritos en las secciones anteriores.

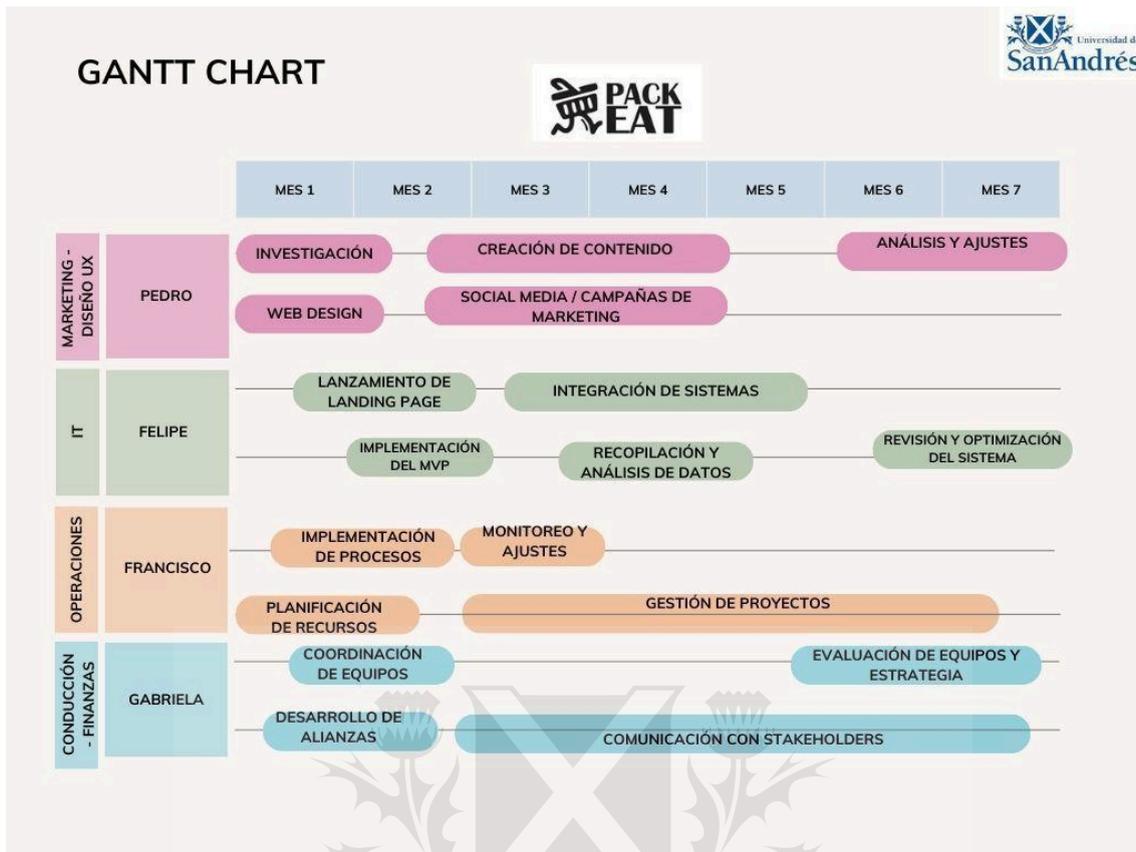


Ilustración 15 Elaboración propia

### Equipo Emprendedor y Estructura Directiva

El equipo de PackEat estará conformado por los socios fundadores que servirán de conducción y evaluación de la iniciativa. A su vez se busca que las posiciones de gestión estén conformadas por visiones múltiples, que puedan entender las necesidades y adaptar el producto. La modalidad será inhouse, ya que es menester contar con un equipo que esté unificado desde la génesis. El desarrollo y evolución de la plataforma será basado en el modelo de nube y optimización a base de sistema de tickets para agilizar la respuesta a las consultas. Como se detalla abajo, el equipo conductor está conformado por seis personas. A medida que la iniciativa cobre fuerza y se desarrolle se incluirán los perfiles complementarios.



Ilustración 16 Elaboración propia

Entre los perfiles:

- **Experto en logística – supply chain:** A fin de realizar los relevamientos urbanos y posibilidad de incorporar nuevas áreas según su accesibilidad y urbanización.
- **Ingeniero en sistemas y Desarrollador:** Diseño, arquitectura, desarrollo y la base de datos. Mantener los canales de venta y la estructura del back office. Definir la estrategia digital análisis de los datos y su protección al igual que la app. Desarrollo de la app y análisis de los datos.
- **Economista:** capaz de modelar los escenarios económicos y poder estudiar la demanda de productos a fin de expandir la oferta. Análisis del mercado y estudio de la demanda. Llevar el control de las finanzas de la empresa.
- **Administrador de Empresas:** Gerente y diseñador de los proyectos, al igual que la coordinación del equipo.
- **Abogado:** A cargo de supervisar la legalidad de las iniciativas, mantener en regla las acciones de PackEat y actuar antes posibles denuncias.
- **Lic en marketing – especialista en marketing digital:** Campañas de marketing, targetización y optimización del producto. Definición de la visión y estrategia del producto. Diseño de la UX y retención de usuarios. Posiblemente sean dos individuos ya que el manejo de las redes sociales será una tarea fundamental.
- **Estudiantes de las carreras mencionadas:** dos para la mesa de ayuda / atención al cliente y dar soluciones a los problemas de todos los usuarios.

## Análisis del Contexto y la Industria:

### Análisis Pestel

El análisis PESTEL desarrollado en 1967, Francis Aguilar, tiene por objetivo profundizar en los entornos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal que rodean a un negocio. Es una herramienta tanto de análisis como de planificación, que sirve para evaluar posibilidades de negocios y riesgos. En este caso, el análisis se basa en el territorio argentino, particularmente las principales urbes identificadas anteriormente. PackEat puede entenderse como un vínculo entre vendedores y consumidores que busca generar valor para los productores y ayudar a los consumidores a obtener alimentos frescos a bajo costo. En segundo plano, contribuye a disminuir los residuos y desechos de alimentos, así también colabora en la protección del medio ambiente.

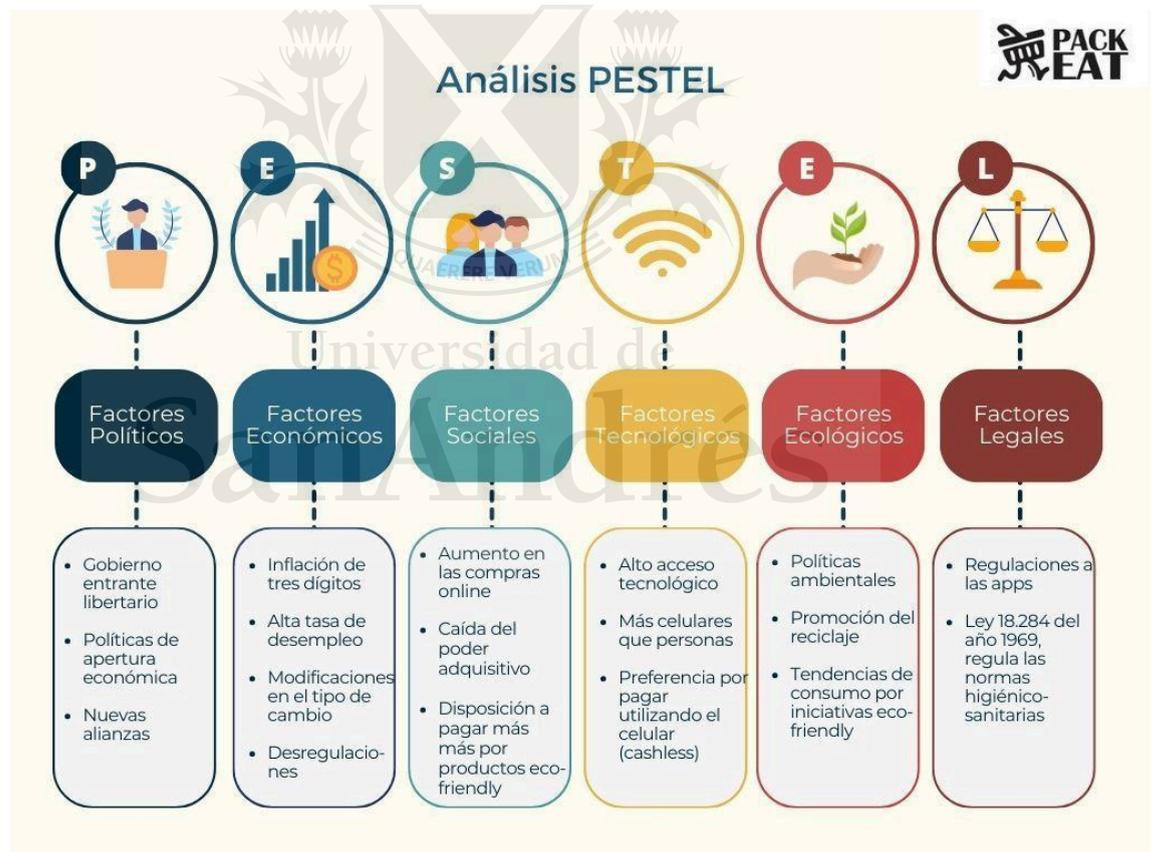


Ilustración 17 Elaboración propia

**Contexto político:** Si bien se consagró con una mayoría sólida, el gobierno en función sufre una pérdida constante en sus márgenes de aprobación por parte de la sociedad. Desde el año 2021 se suscita una crisis política con la fractura de la coalición gobernante luego de perder las elecciones de medio término y un consecuente cambio casi total de gabinete. Seguidamente,

el malestar se profundizó y se potenció con la renuncia repentina del Ministro de Economía, Guzmán. La llamada “grieta” política volvió a ensancharse cuando en 2023 la vicepresidente fue condenada a prisión e inhabilitación para ejercer la función pública en una causa de corrupción. Las políticas y regulaciones de las industrias en general (es decir “las reglas de juego”) son sujetos de cambio repentino, por lo que la planificación a mediano y largo plazo es cuanto menos, enrevesada. Este estudio se realiza justo a días de una transición política hacia un signo político completamente opuesto al oficial. Por lo tanto, la promesa de apertura de la economía, la desregulación de las industrias y levantamiento de cepos y trabas a la exportación/importación suenan atractivas al mundo.

**Contexto económico:** En resumida síntesis, el contexto económico está atravesado por la inflación, recesión, incertidumbre, estanflación y amenaza latente de hiperinflación que, por supuesto, impactan directamente en el consumo. El aumento en los precios de los alimentos se estima en 150% anual (INDEC). Por lo tanto, una propuesta que ofrezca cierto tipo de ahorro en la compra de alimentos comunes, podrá resultar atractiva. Especialmente al considerar que los alimentos pertenecen al sector cuyos precios aumentan sostenidamente, incluso dentro de periodos quincenales.

**Contexto social:** Con un estado benefactor saturado, el nivel de pobreza actual se establece en 46,1% (fuente: Observatorio de Deuda Social de la UCA, 2023), siendo la clase media quien tuvo que modificar más sus hábitos de consumo. Sin embargo, las urbes más desarrolladas cuentan con algún tipo de comercio de venta de alimentos en sus cercanías; por lo tanto, puede asegurarse la oferta, variedad y competencia de precios. Como expresan los estudios realizados por CAECE la sociedad tiene una marcada preferencia por las compras digitales, rápidas y sin manejo de dinero físico. Del mismo modo, dado el contexto económico, están pendientes de las promociones disponibles. Así también como muestran diversas publicaciones (ámbito; RSE entre otros), entre el público millennial, hay una marcada tendencia a involucrarse en iniciativas sustentables.

**Contexto tecnológico:** En Argentina hay casi tantos usuarios de smartphones como habitantes<sup>40</sup>. Casi la totalidad de los entrevistados, manifestaron utilizar el teléfono para comprar alimentos o artículos online utilizando el teléfono móvil. Por lo tanto, la opción de una plataforma digital es una opción viable que agrada al mercado, se mantiene en crecimiento y habilita posibilidades de explotación. En la industria de eCommerce, según CACE (2023) el comercio electrónico en Argentina creció durante 2022 un 87% respecto a 2021 y se mantiene creciendo. Las ventas digitales se consolidaron como favoritas en Argentina y con una

---

<sup>40</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>

población que naturalizó la compra de alimentos a través de dispositivos móviles. Del mismo modo que se deja de lado la opción de pago en efectivo y las tarjetas de crédito/débito se posicionan como favoritas.

**Contexto Ecológico:** La Argentina promueve en todos los niveles de gobierno iniciativas de desarrollo sustentable. En los últimos años la sustentabilidad se volvió tema central en la agenda y está acompañada de la Secretaría de Ambiente e instituciones de distintos calibres. La agenda que abarca desde políticas de [separado de residuos](#) hasta la [agenda de desarrollo nacional](#).

**Contexto Legal:** A la fecha de este estudio, desde la Provincia de Buenos Aires se busca regular a las aplicaciones de delivery, siendo las principales afectadas Pedidos Ya y Rappi (las principales rivales de Pack Eat). El proyecto ya cuenta con media sanción a pesar de la fuerte resistencia por parte de los afectados; ya que no fueron tenidos en cuenta a la hora del diseño del proyecto de ley. De promulgarse esta regulación, las tiendas que comercializan exclusivamente con las aplicaciones se verían seriamente afectadas<sup>41</sup>, ya que no cuentan con otra modalidad de venta que no sea el canal online y distribución gracias a delivery. Como consecuencia directa, los valores de comisión de las aplicaciones aumentarán al igual que los alimentos publicados. Al no tener opción de delivery PackEat queda por fuera de esta regulación, permitiendo mantener los precios y comisiones a niveles accesibles.

## 5 Fuerzas de Porter

Este modelo sienta los lineamientos para la construcción de un modelo que permita analizar y comprender el nivel de competencia y rivalidad dentro de una determinada industria (Porter, M (1979). *The structure within industries and companies' performance*. p. 214-227). Por ende, el resultado del análisis arroja cuán atractiva y rentable será la idea de negocio propuesta. Si bien es un modelo que ha sido modificado y adaptado a lo largo de los años, sus 5 variantes centrales<sup>42</sup> se mantienen vigentes.

---

<sup>41</sup> Se estiman 25.000 afectados, parte de ellos pequeñas tiendas de alimentos de Buenos Aires

<sup>42</sup> Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos, amenaza de entrada de nuevos competidores y rivalidad de los competidores actuales.



Ilustración 18 Elaboración propia

Universidad de  
**SanAndrés**

## Competencia – Rivalidad entre los competidores actuales

- **Nuevos Competidores**
  - Nivel de amenaza: Alto. De resultar exitoso, es posible que surjan nuevos competidores o que las plataformas vinculadas a la venta y reparto de alimentos existentes, incluyan una opción de “rescate de alimentos”. Para quienes dispongan de la tecnología, los costos de entrada serán bajos. El modelo de negocio promociona la sustentabilidad, por lo que agrada al público y genera buena reputación. Asimismo grandes cadenas de alimentos, podrían integrar el “rescate de alimentos” a sus propias aplicaciones de manera exclusiva.
- **Compradores – Poder de Negociación**
  - El poder de negociación de los clientes (tiendas y consumidores) es bajo, ya que no cuentan con otras opciones similares. Si bien disponen de información e infinidad de opciones gastronómicas, ninguna se asemeja a las propuestas de PackEat.
- **Proveedores – Poder de Negociación de los Proveedores**
  - En este caso, los proveedores serán las mismas tiendas que son independientes e individuales. Por lo tanto, su poder de negociación se ve limitado, ya que es improbable que realicen una coalición.
- **Amenazas de productos o servicios sustitutivos**
  - El nivel de amenaza es más fuerte en este sector, ya que las empresas de delivery podrían lanzar una sección de productos de oferta o remate que imite la iniciativa de PackEat.
- **Rivalidad de los competidores actuales**
  - Los competidores actuales, con iniciativas similares, apuestan a un modelo de negocios diferente, dejando a PackEat posicionado como first mover; ya que les llevaría tiempo, recursos y esfuerzo cambiar su modelo.

## Análisis Foda

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) creado por Albert S. Humphrey, es una herramienta para estudiar la situación de una empresa o proyecto. Analiza sus características internas y las externas, a partir de la situación actual. Como resultado se obtienen las ventajas competitivas y la posible estrategia a seguir. Vale aclarar que las variables elegidas y conclusiones son en base a los datos e información recolectados, ergo son de carácter subjetivo.

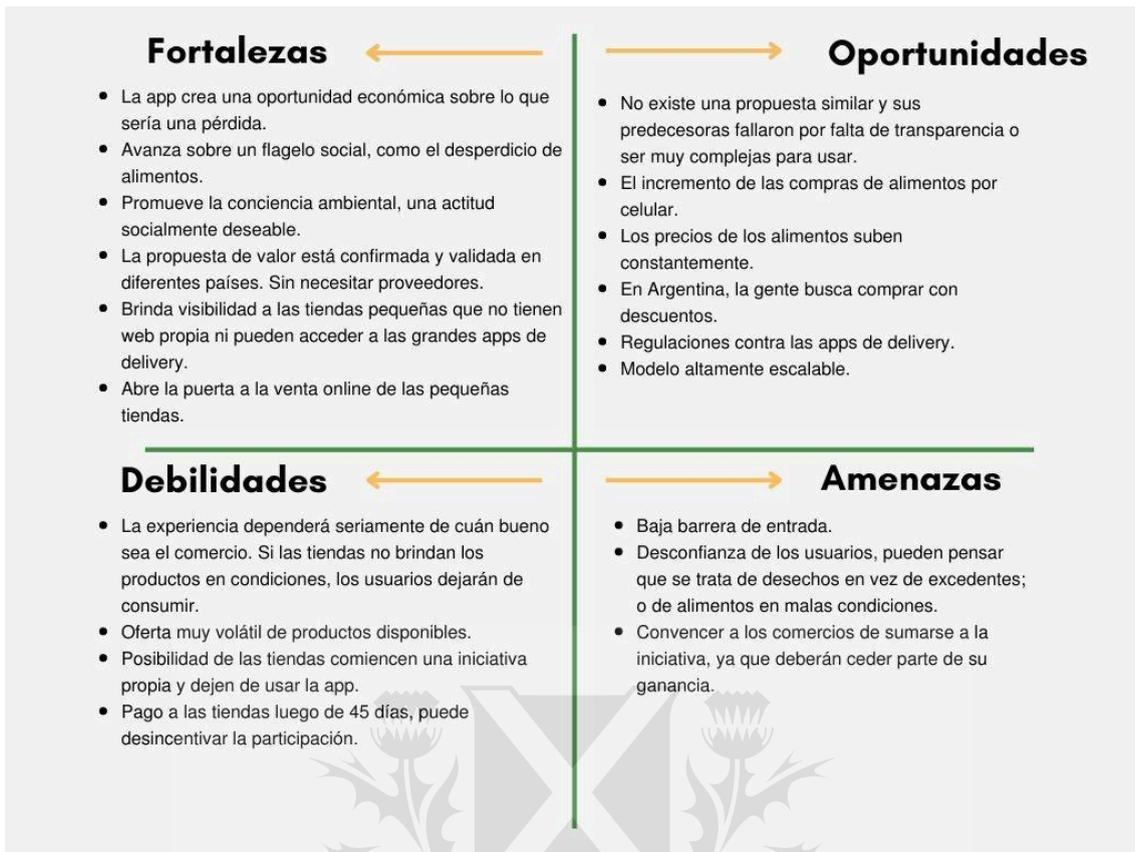


Ilustración 19 Elaboración propia

### Factores Clave de Éxito

A continuación, se enumeran los principales factores claves para el éxito de la iniciativa PackEat:

- Alianzas con las tiendas.
  - Son fundamentales tanto para con la causa ecológica como para la supervivencia de PackEat.
- Generación de leads para las tiendas.
  - Es una motivación extra para que las tiendas quieran participar de la iniciativa.
- Enfoque en el cliente
  - Mantener a los usuarios en el centro de la escena
- Alianzas / convenios con influencers
  - Son los líderes de las redes sociales, generan contenido y tendencias.
- Adaptabilidad
  - Poder leer y adaptarse a los cambios en las preferencias y necesidades de los usuarios.
- Eficiencia Operativa
  - Optimización para bajar los costos y mejorar los procesos.

### Financiamiento

El financiamiento de PackEat se dirigirá a diferentes objetivos. En primer lugar al desarrollo y mantenimiento de la aplicación.

Solo en Capital Federal aglomera a un millón de personas, que representan casi el 30% de la población que compone al segmento objetivo. Además, si se considera que, 1.380.000<sup>43</sup> de personas visitan la Capital Federal diariamente, por diferentes motivos, ese porcentaje aumenta considerablemente. Vale mencionar que dada la situación económica, Argentina se convirtió en un destino turístico sumamente atractivo, al mismo tiempo es en la ciudad donde se realizan la mayoría de los eventos (deportivos, musicales, culturales) aumentando la cantidad de potenciales consumidores.

Cabe mencionar que PackEat se basa casi en su totalidad en el poder de red. Si bien se apuesta a que el “boca a boca” genere un impacto positivo, la inversión en captación de clientes será fundamental, especialmente en lo que refiere a comerciantes quienes son los más difíciles de convencer respecto a la iniciativa. Por lo tanto, la inversión en redes sociales es decir, canales

<sup>43</sup> <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85576>

de contacto que permitan maximizar el alcance, visualización y “challenges” será fundamental. Así se comienza a captar la percepción del público y se comienza a formar un vínculo con los interesados a través de la interacción en las publicaciones. Del mismo modo, las redes sociales son aliados fundamentales para difundir, comunicar y promocionar la iniciativa, los beneficios, propósito y visión de salvar alimentos.

La inversión para captación de clientes considera: Costo de armado y mantenimiento de la aplicación y de la web<sup>44</sup>, sueldos del staff (programadores, directores, community manager, comercio, administración), campañas de marketing; por el plazo de dos años. El reclutamiento inicial del personal clave y primera etapa será realizado por el equipo fundacional. El estimado para este lapso de tiempo es USD: 300.000. Considerando el segmento al que se dirige la iniciativa el costo de adquisición de cada cliente será de entre: USD 4.50 y USD 4.30 por cliente. Como se menciona a lo largo del trabajo, las iniciativas de marketing para la construcción y robustecimiento de la marca abarcan una gran cantidad de flancos, por lo tanto un porcentaje alto de la inversión será destinada a esos esfuerzos. Los primeros retornos se estiman en el plazo de dos años.

## **Estado de Resultados**

A continuación, se detallan tres escenarios considerados para PackEat. Debajo de cada EERR se encuentra la tabla que muestra el progreso de la iniciativa, a fin de graficar que se habla de una montaña de desperdicio que es una montaña de dinero. Es decir, con una participación relativamente baja (de dos a cinco packs vendidos por semana por tienda), la iniciativa es rentable. Todos los escenarios son proyectados a 5 años y se hacen dos ajustes por inflación al tercer y quinto año.

El primero es el escenario posible, donde la iniciativa tiene un marcado despegue a partir del tercer año. Esto también le permite empezar a incluir más rubros con mayor seguridad y ya siendo una marca conocida. Los esfuerzos de marketing se llevan gran parte de la inversión, ya que consideramos que es fundamental ser reconocidos y popularizar la iniciativa. A su vez, a mayor visibilidad, las tiendas buscarán posicionarse y publicitarse con nosotros. Todos los elementos del Estado de Resultados están dados en dólares y se consideran los números a nivel nacional.

---

<sup>44</sup> Las compras solo se realizan a través de la app. Vía web podrán registrarse comercios y usuarios, acceder a información del proyecto pero no podrán realizar compras en una primera instancia.

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas (Comisiones)		\$33.000,00	\$141.400,00	\$643.500,00	\$958.000,00	\$1.797.120,00
Ingresos por Publicidad		\$2.000,00	\$8.000,00	\$15.000,00	\$35.000,00	\$57.000,00
Ingresos por Posicionamiento de Marca Merchandising		\$0,00	\$5.000,00	\$12.000,00	\$20.000,00	\$30.000,00
Expansión a otros Mercados		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$30.000,00	\$70.000,00
<b>Gastos de Administración y Operación</b>		<b>\$102.000,00</b>	<b>\$15.000,00</b>	<b>\$30.000,00</b>	<b>\$42.000,00</b>	<b>\$55.000,00</b>
Aplicación		\$56.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Desarrollo de la Aplicación		\$36.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mantenimiento de la Aplicación		\$10.000,00	\$15.000,00	\$30.000,00	\$42.000,00	\$55.000,00
<b>Servidores y Servicios de Oficina</b>		<b>\$21.601,00</b>	<b>\$9.340,00</b>	<b>\$14.270,00</b>	<b>\$32.550,00</b>	<b>\$32.700,00</b>
Servicios en la Nube		\$511,00	\$740,00	\$980,00	\$1.190,00	\$1.500,00
Computadoras		\$13.000,00	\$0,00	\$0,00	\$13.000,00	\$6.500,00
Elementos de Oficina		\$2.550,00	\$1.100,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.500,00
Asesoramiento Legal		\$3.040,00	\$4.100,00	\$5.600,00	\$8.560,00	\$11.300,00
Asesoramiento Contable		\$2.500,00	\$3.400,00	\$5.690,00	\$7.800,00	\$10.900,00
<b>Marketing</b>		<b>\$59.840,00</b>	<b>\$57.300,00</b>	<b>\$70.900,00</b>	<b>\$66.500,00</b>	<b>\$58.500,00</b>
Publicidad Digital		\$45.550,00	\$43.000,00	\$50.000,00	\$45.000,00	\$40.000,00
Diseño de Comunicaciones influencers		\$4.790,00	\$4.800,00	\$5.900,00	\$6.500,00	\$6.500,00
		\$9.500,00	\$9.500,00	\$15.000,00	\$15.000,00	\$12.000,00
<b>Sueldos</b>		<b>\$70.000,00</b>	<b>\$70.000,00</b>	<b>\$102.000,00</b>	<b>\$116.000,00</b>	<b>\$131.000,00</b>
Empleados Total		5	5	7	7	7
CEO		\$14.000,00	\$14.000,00	\$16.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
Director Operaciones		\$14.000,00	\$14.000,00	\$16.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
CFO		\$14.000,00	\$14.000,00	\$16.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
CMO & UX		\$14.000,00	\$14.000,00	\$16.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
CIO		\$14.000,00	\$14.000,00	\$16.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
Community Manager		\$0,00	\$0,00	\$10.000,00	\$12.000,00	\$16.000,00
Recursos Humanos		\$0,00	\$0,00	\$12.000,00	\$14.000,00	\$15.000,00
<b>EBITDA</b>		<b>(\$220.443,00)</b>	<b>(\$10.240,00)</b>	<b>\$426.330,00</b>	<b>\$700.950,00</b>	<b>\$1.519.920,00</b>
Depreciaciones y Amortizaciones		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>EBIT</b>		<b>(\$220.443,00)</b>	<b>(\$10.240,00)</b>	<b>\$426.330,00</b>	<b>\$700.950,00</b>	<b>\$1.519.920,00</b>
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>EBT</b>		<b>(\$220.443,00)</b>	<b>(\$10.240,00)</b>	<b>\$426.330,00</b>	<b>\$700.950,00</b>	<b>\$1.519.920,00</b>
Impuesto a las Ganancias 35%		\$0,00	\$0,00	\$149.215,50	\$245.332,50	\$531.972,00
<b>Flujo de Fondos</b>		<b>(\$220.443,00)</b>	<b>(\$10.240,00)</b>	<b>\$277.114,50</b>	<b>\$455.617,50</b>	<b>\$987.948,00</b>
Inversión Inicial (1 y 2)	\$300.000,00					
CAPEX		\$183.441,00	\$81.640,00	\$115.170,00	\$141.050,00	\$146.200,00
<b>RESULTADO NETO</b>						
TIR a 5 años	88%					
Tasa de Descuento	25%					
VAN a 5 años	\$169.327,95					

Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad de usuarios		15000	55000	120000	210000	300000
Cantidad de tiendas		750	1700	4500	6700	8000
Cantidad de compradores		14250	53300	115500	203300	292000
Cantidad de packs por tienda por año		110	208	260	260	312
Cantidad de packs vendidos		82500	353600	1170000	1742000	2496000
precio promedio		\$4	\$4	\$5	\$5	\$6
Comisión		10%	10%	11%	11%	12%
<b>Total</b>		<b>\$33.000,00</b>	<b>\$141.440,00</b>	<b>\$643.500,00</b>	<b>\$958.100,00</b>	<b>\$1.797.120,00</b>
<b>Packs por semana por tienda</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

A continuación, en el segundo escenario, se proyecta un escenario optimista donde el crecimiento de PackEat es inmediato y notable, produciendo ganancias desde el tercer año y manteniendo un crecimiento sostenido a paso firme, permitiendo mayor inversión en las diferentes áreas de la empresa. Nuevamente, a mayor cantidad de usuarios crecerá la demanda

de packs, por lo que las tiendas tendrán incentivos a participar con frecuencia. Si bien este escenario, a priori, puede parecer utópico por la cantidad de nuevos usuarios adquiridos anualmente, vale mencionar que una iniciativa similar en Uruguay generó 35.000 usuarios en un solo año.

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas (Comisiones)		\$56.160,00	\$174.720,00	\$1.001.000,00	\$1.501.500,00	\$2.605.824,00
Ingresos por Publicidad		\$4.000,00	\$25.000,00	\$65.000,00	\$80.000,00	\$100.000,00
Ingresos por Posicionamiento de Marca		\$3.000,00	\$30.000,00	\$45.000,00	\$61.000,00	\$75.000,00
Merchandising		\$0,00	\$2.000,00	\$4.000,00	\$7.000,00	\$10.000,00
Expansión a otros Mercados		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$50.000,00	\$110.000,00
<b>Gastos de Administración y Operación</b>		<b>\$102.000,00</b>	<b>\$30.000,00</b>	<b>\$55.000,00</b>	<b>\$92.000,00</b>	<b>\$101.000,00</b>
Aplicación		\$56.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Desarrollo de la Aplicación		\$36.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mantenimiento de la Aplicación		\$10.000,00	\$30.000,00	\$55.000,00	\$92.000,00	\$101.000,00
<b>Servidores y Servicios de Oficina</b>		<b>\$21.601,00</b>	<b>\$13.432,00</b>	<b>\$20.890,00</b>	<b>\$40.049,00</b>	<b>\$45.231,00</b>
Servicios en la Nube		\$511,00	\$932,00	\$1.228,00	\$1.679,00	\$2.150,00
Computadoras		\$13.000,00	\$0,00	\$0,00	\$13.000,00	\$6.500,00
Elementos de Oficina		\$2.550,00	\$1.100,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.500,00
Asesoramiento Legal		\$3.040,00	\$6.200,00	\$9.769,00	\$12.478,00	\$18.398,00
Asesoramiento Contable		\$2.500,00	\$5.200,00	\$7.893,00	\$10.892,00	\$15.683,00
<b>Marketing</b>		<b>\$59.840,00</b>	<b>\$120.142,00</b>	<b>\$151.465,00</b>	<b>\$135.921,00</b>	<b>\$127.810,00</b>
Publicidad Digital		\$45.550,00	\$76.500,00	\$91.780,00	\$86.109,00	\$80.782,00
Diseño de Comunicaciones		\$4.790,00	\$7.892,00	\$9.873,00	\$8.921,00	\$7.928,00
influencers		\$9.500,00	\$35.750,00	\$49.812,00	\$40.891,00	\$39.100,00
<b>Sueldos</b>		<b>\$70.000,00</b>	<b>\$92.000,00</b>	<b>\$111.000,00</b>	<b>\$122.000,00</b>	<b>\$137.000,00</b>
Empleados Total		5	5	7	7	7
CEO		\$14.000,00	\$14.000,00	\$17.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
Director Operaciones		\$14.000,00	\$14.000,00	\$17.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
CFO		\$14.000,00	\$14.000,00	\$17.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
CMO & UX		\$14.000,00	\$14.000,00	\$17.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
CIO		\$14.000,00	\$14.000,00	\$17.000,00	\$18.000,00	\$20.000,00
Community Manager		\$0,00	\$10.000,00	\$12.000,00	\$15.000,00	\$17.000,00
Recursos Humanos		\$0,00	\$12.000,00	\$14.000,00	\$17.000,00	\$20.000,00
<b>EBITDA</b>		<b>(\$197.281,00)</b>	<b>(\$80.854,00)</b>	<b>\$662.645,00</b>	<b>\$1.111.530,00</b>	<b>\$2.194.783,00</b>
Depreciaciones y Amortizaciones		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>EBIT</b>		<b>(\$197.281,00)</b>	<b>(\$80.854,00)</b>	<b>\$662.645,00</b>	<b>\$1.111.530,00</b>	<b>\$2.194.783,00</b>
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>EBT</b>		<b>(\$197.281,00)</b>	<b>(\$80.854,00)</b>	<b>\$662.645,00</b>	<b>\$1.111.530,00</b>	<b>\$2.194.783,00</b>
Impuesto a las Ganancias 35%		\$0,00	\$0,00	\$231.925,75	\$389.035,50	\$768.174,05
<b>Flujo de Fondos</b>		<b>(\$197.281,00)</b>	<b>(\$80.854,00)</b>	<b>\$430.719,25</b>	<b>\$722.494,50</b>	<b>\$1.426.608,95</b>
Inversión Inicial (1 y 2)	\$300.000,00					
CAPEX		\$183.441,00	\$163.574,00	\$227.355,00	\$267.970,00	\$274.041,00
<b>RESULTADO NETO</b>						
TIR a 5 años	114%					
Tasa de Descuento	25%					
VAN a 5 años	\$474.361,86					

Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad de usuarios		20000	55000	130000	220000	300000
Cantidad de tiendas		900	2100	5000	7500	8700
Cantidad de compradores de packs		19100	52900	125000	212500	291300
Cantidad de packs por tienda por año		156	208	364	364	416
Cantidad de packs vendidos		140400	436800	1820000	2730000	3619200
Precio promedio		\$4	\$4	\$5	\$5	\$6
Comisión		10%	10%	11%	11%	12%
<b>Total</b>		<b>\$56.160,00</b>	<b>\$174.720,00</b>	<b>\$1.001.000,00</b>	<b>\$1.501.500,00</b>	<b>\$2.605.824,00</b>
<b>Packs por semana por tienda</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Usuarios = Tiendas + compradores						
Año 3 ampliación del mercado y ajuste por inflación						

En tercer lugar, se muestra un escenario pesimista donde PackEat no produce ganancias al mediano plazo, a pesar de los esfuerzos realizados. El despegue recién sucede al quinto año.

Estado de Resultados	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos por ventas (Comisiones)</b>		\$8.320,00	\$24.960,00	\$100.100,00	\$193.050,00	\$449.280,00
Ingresos por Publicidad		\$500,00	\$1.500,00	\$5.000,00	\$9.500,00	\$15.000,00
Ingresos por Posicionamiento de Marca		\$500,00	\$2.000,00	\$5.000,00	\$10.000,00	\$15.000,00
Merchandising		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.000,00
Expansión a otros Mercados		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$20.000,00	\$50.000,00
<b>Gastos de Administración y Operación</b>		<b>\$102.000,00</b>	<b>\$10.000,00</b>	<b>\$12.000,00</b>	<b>\$18.000,00</b>	<b>\$25.000,00</b>
Aplicación		\$56.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Desarrollo de la Aplicación		\$36.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Mantenimiento de la Aplicación		\$10.000,00	\$10.000,00	\$12.000,00	\$18.000,00	\$25.000,00
<b>Servidores y Servicios de Oficina</b>		<b>\$21.601,00</b>	<b>\$6.051,00</b>	<b>\$9.210,00</b>	<b>\$13.050,00</b>	<b>\$13.600,00</b>
Servicios en la Nube		\$511,00	\$511,00	\$710,00	\$950,00	\$1.100,00
Computadoras		\$13.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Elementos de Oficina		\$2.550,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Asesoramiento Legal		\$3.040,00	\$3.040,00	\$4.500,00	\$6.700,00	\$6.900,00
Asesoramiento Contable		\$2.500,00	\$2.500,00	\$4.000,00	\$5.400,00	\$5.600,00
<b>Marketing</b>		<b>\$59.840,00</b>	<b>\$39.100,00</b>	<b>\$32.600,00</b>	<b>\$34.800,00</b>	<b>\$61.000,00</b>
Publicidad Digital		\$45.550,00	\$30.500,00	\$25.000,00	\$25.000,00	\$23.000,00
Diseño de Comunicaciones influencers		\$4.790,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$2.800,00	\$28.000,00
		\$9.500,00	\$5.000,00	\$4.000,00	\$7.000,00	\$10.000,00
<b>Sueldos</b>		<b>\$70.000,00</b>	<b>\$70.000,00</b>	<b>\$70.000,00</b>	<b>\$70.000,00</b>	<b>\$70.000,00</b>
Empleados Total		5	5	7	7	7
CEO		\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00
Director Operaciones		\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00
CFO		\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00
CMO & UX		\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00
CIO		\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00	\$14.000,00
Community Manager		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Recursos Humanos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>EBITDA</b>		<b>(\$245.121,00)</b>	<b>(\$100.191,00)</b>	<b>(\$23.710,00)</b>	<b>\$57.200,00</b>	<b>\$279.680,00</b>
Depreciaciones y Amortizaciones		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>EBIT</b>		<b>(\$245.121,00)</b>	<b>(\$100.191,00)</b>	<b>(\$23.710,00)</b>	<b>\$57.200,00</b>	<b>\$279.680,00</b>
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>EBT</b>		<b>(\$245.121,00)</b>	<b>(\$100.191,00)</b>	<b>(\$23.710,00)</b>	<b>\$57.200,00</b>	<b>\$279.680,00</b>
Impuesto a las Ganancias 35%		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$20.020,00	\$97.888,00
<b>Flujo de Fondos</b>		<b>(\$245.121,00)</b>	<b>(\$100.191,00)</b>	<b>(\$23.710,00)</b>	<b>\$37.180,00</b>	<b>\$181.792,00</b>
Inversión Inicial (1 y 2)	\$300.000,00					
CAPEX		\$183.441,00	\$55.151,00	\$53.810,00	\$65.850,00	\$99.600,00
<b>RESULTADO NETO</b>						
TIR a 5 años		-14%				
Tasa de Descuento		25%				
<b>VAN a 5 años</b>						<b>(\$497.560,03)</b>

Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad de usuarios		10000	22000	35000	60000	90000
Cantidad de tiendas		400	600	1000	1500	2000
Cantidad de comoradores de packs		9400	21400	34000	58500	88000
Cantidad de packs por tienda por año		52	78	182	234	312
Cantidad de packs vendidos		20800	62400	182000	351000	624000
Precio promedio		\$4	\$4	\$5	\$5	\$6
Comisión		10%	10%	11%	11%	12%
<b>Total</b>		<b>\$8.320,00</b>	<b>\$24.960,00</b>	<b>\$100.100,00</b>	<b>\$193.050,00</b>	<b>\$449.280,00</b>
Packs por semana por tienda		1	2	3,5	4,5	6
Usuarios = Tiendas + comoradores						
Año 3 ampliación del mercado y ajuste por inflación						

## Conclusión

A lo largo de este trabajo se expone una propuesta de valor innovadora con el objetivo de explotar un mercado que está desatendido. PackEat busca generar ganancias en donde hoy en día solo hay desperdicios, a la vez que contribuye con el medio ambiente. Además, le brinda la oportunidad a los consumidores de acceder a alimentos a precios reducidos y acercarse a nuevas propuestas.

Durante el análisis, sale a la luz que no hay una propuesta que aborde los *pains* como lo propone PackEat. Las iniciativas existentes son complejas de utilizar, su UX brilla por su ausencia y la oferta de tiendas disponibles es minúscula. Además, PackEat deja en claro que los usuarios estarán en el centro de la iniciativa, es decir la atención, seguimiento y asesoramiento a sus participantes será primordial. Asimismo, PackEat propone al menos tres posibilidades de escalamiento y la flexibilidad para adaptarse a los cambios que sean necesarios.

La propuesta de valor junto con la hipótesis fueron validadas a través de encuestas, donde se manifestó claramente el interés tanto de tiendas como de consumidores por participar en la iniciativa.

Financieramente PackEat se muestra como una iniciativa sólida con gran potencial de crecimiento, ya que desde su lanzamiento puede operar en cualquier ciudad del país. Como se expresa y reafirma a lo largo del trabajo, la participación de los comercios con publicaciones será fundamental para el éxito del proyecto por lo tanto, el grueso de la inversión propuesta será destinado a los esfuerzos de marketing.

Considerando tanto los resultados financieros como los atributos que ofrece PackEat, se deja en evidencia que la propuesta es una buena alternativa de inversión.

## **Anexos**

### **Investigación**

Se realizaron un escaneo rápido vía formulario y dos encuestas diferentes, a fin de recolectar información de empresas y consumidores. El primero para conseguir una ronda inicial de información e identificar intereses y tendencias entre los consumidores y tiendas. La muestra es por demás heterogénea y más cuantiosa que en las entrevistas. Ya que se busca conseguir la mayor cantidad de datos posibles en la menor cantidad de tiempo. Seguidamente, las entrevistas si bien heterogéneas, buscaron ser más puntuales con las respuestas y dar lugar al desarrollo. Más adelante se detalla la lista de los entrevistados y sus características.

### **Consumidores**

Se consultó con 42 consumidores su opinión sobre al desperdicio de alimentos aptos para consumo. Seguidamente, se les consulta su parecer respecto a adquirir alimentos en perfecto estado para consumo, a un precio reducido y con el factor sorpresa de no saber qué recibirá exactamente. A fin de agilizar la lectura Se unificaron los criterios de los entrevistados que coincidían en las opiniones.

Se estiman que 931 millones de toneladas de alimentos (17% del total disponible para consumidores) (FAO) terminaron en basureros, especialmente en restaurantes y tiendas minoristas. Por lo tanto, se abre una ventana para aprovechar una oportunidad económica que beneficie tanto a comensales como a comerciantes.

### **Entrevistas**

Las entrevistas se realizaron in situ, con diferentes miembros de la industria gastronómica y consumidores. Todos los entrevistados se mantendrán en anonimato.

Vale aclarar que para distinguir entre los entrevistados, se designarán como Comerciantes y Consumidores.

- Comerciante 1: Dueño de una cafetería pequeña en Capital Federal. Racional
- Comerciante 2: Dueños de emprendimiento gastronómico de crepes con expansión a food trucks. Experimental
- Comerciante 3: Dueño de rotisería de barrio en la zona sur de la provincia de Buenos Aires. Cuidadoso.
- Comerciante 4: Dueño de una panadería de barrio tradicional, una sola sucursal. Tiene 15 empleados registrados. Emotivo.
- Comerciante 5: Dueño de una verdulería de barrio: Negocio familiar, sin empleados fuera de la familia. Está en Capital Federal. Cuidadoso.
- Comerciante 6: Casa de minutas familiar en zona norte.

- Comerciante 7: Gerente de producción en una reconocida cadena de alfajores y otros alimentos.
- Consumidor 1: Varón, 45 años, con dos hijas adolescentes. Racional.
- Consumidor 2: Mujer 30 años, sin hijos, profesional, vegetariana, padece celiaquía. Experimental.
- Consumidor 3: Mujer mediana edad, con hijos, habita la Zona Sur de la Provincia de Buenos Aires. Cuidadosa
- Consumidor 4: Mujer de 20 años, en pareja sin hijos, estudiante. Zona Sur de la provincia de Buenos Aires. Experimental.
- Consumidor 5: Varón profesional 32 años, vive en Bahía Blanca, lugar alejado. Sin hijos. Trabaja remoto. Racional.
- Consumidor 6: Varón profesional, puesto gerencial. 43 años, vive en zona norte.
- Consumidor 7: Varón, estudiante universitario de administración de empresas, zona CABA.
- Consumidor 8: Varón, estudiante de la universidad pública, zona CABA.
- Consumidor 9: Mujer, 25 años profesional, zona sur de Buenos Aires

### Google Forms

Estás invitado a participar en nuestra encuesta para mi Trabajo de Graduación. Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Para nosotros sus opiniones son muy importantes. Las respuestas son estrictamente confidenciales y los datos de esta investigación se informarán solo en conjunto. Su información personal no será almacenada ya que la encuesta es anónima.

Muchas gracias por su participación.

1. Rango etario: 16-22 ; 23-29 ; 30- 36 ; 37-45 Mas de 50
2. Distancia dispuesto a caminar para retirar el pedido: 1 a 5 cuadras ; 6 – 8 cuadras ; 9 a 12 cuadras.
3. ¿Qué pensás del desperdicio de alimentos aptos para consumo en las cadenas de restaurantes? Totalmente en contra – En contra – No me interesa – Es adecuada – Es óptima - Otra
4. ¿Te interesa salvar alimentos? Si – No – NS/Nc
5. A la hora de consumir alimentos en cafeterías, confiterías, panaderías, qué es lo que más valorás? Seleccioná todas las que apliquen
  - a. Estética
  - b. Que esté fresco
  - c. Que haya variedad

d. Otro:

6. ¿Conocés la diferencia entre consumir preferentemente antes de y fecha de vencimiento? Si – No – Ns/Nc
7. ¿Considerás que reducir el desperdicio de alimentos consumibles es una necesidad?
8. ¿Te interesa obtener descuentos en alimentos? Si – No – Ns/Nc

### **Encuesta para empresas**

1. ¿Cuál es el costo de la producción de los alimentos que vienen envasados?
2. ¿Cuál es el principal motivo por el cuál estos alimentos no se venden? ¿Estéticos, sobre oferta de opciones, no hay demanda (producto no exitoso), precios? ¿Cuál es el rango de precio?
3. A groso modo ¿Cuál es el sobrante de alimentos diario? ¿Hay algún día que destaque más que otro?
4. ¿Cómo calculan la producción de alimentos diaria? ¿Cómo influye la vida útil de esos alimentos en el cálculo?
5. ¿Qué es lo que más afecta a la demanda? El día, el precio, el clima, etc...
6. ¿Venden on line? ¿Por qué? ¿Hacen delivery? ¿Cuánto vale ese servicio?
7. ¿Qué hacen con esos alimentos? ¿Los reparten entre el staff? ¿Los donan? ¿Desechan?
8. ¿Cuáles son los alimentos que más se desechan siendo aún aptos para consumo humano? (lácteos, panificados, vegetales)
9. ¿Estaría interesado en obtener ganancia de esos alimentos en vez de desecharlos?

### **Encuesta para consumidores**

1. ¿Qué es lo que más te importa al comprar alimentos online? ¿Por qué? ¿Cuál es tu método favorito de pago?
2. ¿Qué pensás del desperdicio de alimentos?
3. ¿Qué pensás del precio de los alimentos en general? ¿Y cuando compras por apps notas que los precios aumentan?
4. ¿Preferís comprar siempre en el mismo lugar o probar lugares y sabores distintos?
5. ¿Te gustaría rescatar alimentos? Por ejemplo, algo fresco, óptimo para consumir pero que van a desechar porque a lo mejor no cumple con requisitos estéticos. Puede ser una porción de torta, sándwiches, etc...

6. ¿Y si vienen en un pack a precio muy reducido? Tendrías la oportunidad de conocer el local, ver las instalaciones y todos los productos a la venta. También tendría variedad de productos.
7. ¿Alguna vez guardaste un alimento por más tiempo del recomendado? Por ejemplo: empanadas, tortas, facturas, frutas, gaseosas, verduras, sándwiches, carnes De ser así ¿Cuánto tiempo pasó antes de que finalmente lo consumieras?
8. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un pack que contenga diferentes alimentos? Considerás que te da la oportunidad de probar lugares nuevos a bajo costo, además estás contribuyendo con el medio ambiente.
9. ¿Preferirías pagar todo el pack de una o te interesaría la posibilidad de que fuera una subasta?
10. ¿Querés agregar algo más?

### Bibliografía

1. **FAO. (2012). *Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo – Alcance, causas y prevención*. Roma.**
2. **United Nations Environment Programme. (2021). *Food Waste Index Report 2021*. Nairobi.**
3. **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). *Datos y Estadísticas*. [Enlace](#)**
4. **El Economista. (s.f.). *En Argentina, pierden o desperdician 16 millones de toneladas de comida en perfecto estado*. [Enlace](#)**
5. **Comunicare. (s.f.). *¿Para qué sirven las 5C de marketing?* [Enlace](#)**
6. **Volusion. (s.f.). *Situation Analysis: The 5 Cs*. [Enlace](#)**
7. **Medium Multimedia. (s.f.). *¿Cuáles son las 5C del marketing digital?* [Enlace](#)**
8. **BVS Salud. (s.f.). *Factores de riesgo*. [Enlace](#)**
9. **Compromiso RSE. (2020). *El 61% de los millennials dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. [Enlace](#)**
10. **Naciones Unidas. (s.f.). *Consumo y producción sostenibles*. [Enlace](#)**
11. **Blog Kale Bismart. (s.f.). *El impacto del nuevo consumidor eco-friendly*. [Enlace](#)**

12. **Ámbito.** (s.f.). *El consumo sustentable se expande: el eCommerce crece un 20% en Argentina.* [Enlace](#)
13. **BBC Mundo.** (s.f.). *Desperdicio de alimentos: Cada vez se tira más comida a la basura.* [Enlace](#)
14. **Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).** (s.f.). *Se desperdicia el 17% de todos los alimentos disponibles.* [Enlace](#)
15. **Noticias ONU.** (2023). *Nueva campaña mundial para reducir las pérdidas y desperdicios de alimentos.* [Enlace](#)
16. **FAO.** (s.f.). *FAO y las pérdidas y desperdicios de alimentos.* [Enlace](#)
17. **Naciones Unidas.** (s.f.). *Día Internacional contra el Desperdicio de Alimentos.* [Enlace](#)
18. **El Auditor.** (s.f.). *Desperdicio de alimentos: Cada vez se tira más comida a la basura.* [Enlace](#)
19. **Alimentos Argentinos.** (s.f.). *Valoremos los Alimentos.* [Enlace](#)
20. **Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).** (s.f.). *Estadísticas.* [Enlace](#)
21. **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.** (s.f.). *Datos y Estadísticas.* [Enlace](#)
21. **Alimentos Argentinos.** (s.f.). *La revista de los alimentos argentinos.* [Enlace](#)
22. **Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (INDEC).** [Enlace](#)
23. **FAO.** (s.f.). *La agricultura y el medio ambiente en el Día Mundial de las Pérdidas y Desperdicios de Alimentos.* [Enlace](#)
24. **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.** (s.f.). *¿Cómo impacta el desperdicio de alimentos en el medio ambiente?* [Enlace](#)
25. **UNESCO.** (2004). *Water footprints of nations Volume 1: Main Report.* A.K. Chapagain A.Y. Hoekstra November 2004 UNESCO.
26. **Porter, M.** (1979). *The structure within industries and companies' performance.* P. 214-227.
27. **Gobierno de la República Argentina.** (2016). *Transformar nuestro mundo: Documento oficial de la Agenda 2030.* [Enlace](#)
28. **Crunchbase.** (s.f.). *Too Good To Go.* [Enlace](#)

29. Crunchbase. (s.f.). *Cheaf Technologies*. [Enlace](#)
30. SISTEMAB. (s.f.). *SER B*. [Enlace](#)
31. Forbes Argentina. (s.f.). *Guía completa para ser una empresa B en Argentina*. [Enlace](#)
32. El Cronista. (s.f.). *La inflación de los alimentos subió más de 100% en los barrios del conurbano*. [Enlace](#)
33. Clarín. (s.f.). *PedidosYa deberá pagar multa millonaria por aumentar comisiones a comerciantes durante la pandemia*. [Enlace](#)
34. PedidosYa. (s.f.). *Preguntas frecuentes sobre el programa de socios*. [Enlace](#)
35. Ámbito. (s.f.). *PedidosYa extiende acuerdo con gastronómicos sobre comisiones*. [Enlace](#)
36. Kim, W. Chan, y Renée Mauborgne. *Blue Ocean Strategy*.
37. McKinsey & Company. (s.f.). *Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras*. [Enlace](#)
38. Jordan, Jeff. *Managing Tensions in Online Marketplaces*.
39. McKinsey Global Institute. (2018). *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. [Enlace](#)
40. Gupta, S., & Daving, J. (HBS). *Marketing Digital Sunil Gupta/Joseph Daving - HBS*.
41. PwC. *Experience is everything*.
42. Kotler, P., & Keller, K.L. *Dirección de Marketing*. Pág. 535-554.
43. Aaker, D. *Brand Portfolio Strategy*. Cap. 1 y 2.
44. DJ Patil. *The Art of Turning Data Into Product*.
45. a16z. (s.f.). *12 Things About Product-Market Fit*. [Enlace](#)
46. Forbes Coachescouncil. (2021). *Product-Market Fit Is Crucial, but Don't Forget About What Should Come First*. [Enlace](#)
47. Ángel Bonet. (s.f.). *12 Tendencias del Consumo para 2012*. [Enlace](#)
48. (s.f.). *Marketing Digital - Desafíos*. [Enlace](#)

49. Eisenmann, T. *Strategies for Two-Sided Markets.*
50. Hagiu, A., & Rothman, S. *Network Effects Aren't Enough.*
51. Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (HBR). *Reinventing Your Business Model.*
52. Cheaf Technologies. (s.f.). [Enlace](#)
53. BuenProvecho. (s.f.). [Enlace](#)
54. Sahlman, W. *How to Write a Great Business Plan, HBSP.*
55. Keller, K.L. *Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment.*
56. Aaker, D.A. *David A. Aaker - Building Strong Brands.*
57. SEMrush. (s.f.). *The Marketing Funnel: A Comprehensive Guide.* [Enlace](#)
58. Datos Macro Expansion. (s.f.). *IPC Países - Argentina.* [Enlace](#)
59. INDEC. (s.f.). [Enlace](#)
60. La Política Online. (s.f.). *Kicillof apura una regulación para Rappi y Pedidos Ya que genera rechazo en los repartidores.* [Enlace](#)
61. RRHH Press. (s.f.). *El uso de aplicaciones móviles también impacta negativamente sobre el medio ambiente.* [Enlace](#)
62. Fintech Chile. (s.f.). *El impacto ambiental de la digitalización.* [Enlace](#)
63. Nova Ciencia. (s.f.). *Consumo energético de las aplicaciones.* [Enlace](#)
64. Naciones Unidas. (s.f.). *Día Mundial del Medio Ambiente.*  
[Enlace](<https://www.un.org/es/events/observances/environnement>)