



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

BUIT - Comida Al Vacío

Autor : María José Sánchez

Legajo : 27249

Mentor : Sergio Postigo



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas



BUIT - Comida Al Vacío

Autor: María José Sánchez

Legajo: 27249

Mentor: Sergio Postigo

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Capítulo 1 : Introducción	4
Oportunidad de Negocio	4
Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad	7
Competidores dentro de la Industria de BUIT	11
Capítulo 2 : Análisis del sector e investigación de mercado	15
Análisis del sector y del mercado	15
5 Fuerzas de Porter	15
Análisis FODA	18
Capítulo 3 : Modelo de Negocios.....	21
CANVAS	21
Capítulo 4 : Plan de Marketing	27
Producto	28
Plaza	30
Precios	31
Promoción	33
Capítulo 5 : Operaciones del Negocio	35
Capítulo 6 : Costos, Finanzas e Inversión	39
Inversión Inicial	39
Análisis de Costos	42
Análisis Financiero	47
Punto de Equilibrio	52
Capítulo 7 : Equipo	53
Capítulo 8 : Aspectos Legales	55
Capítulo 9 : Plan de Implementación	58
Riesgos y Estrategias de Salida	59
Capítulo 10 : Conclusiones	61
Fuentes y Bibliografía	63
Anexos	68

Resumen Ejecutivo

El objetivo de este proyecto es lograr adaptar las tendencias de consumo, avance de la tecnología y conciencia por la salud y el medio ambiente al rubro gastronómico, con una propuesta de platos listos para comer, envasados al vacío. Intentando mejorar los tiempos de cocina, facilitando los procesos, y siendo conscientes del valor nutricional, las cuestiones de salud, y las cuestiones del medio ambiente.

El eje fundamental de un proyecto es el producto, y este debe satisfacer las necesidades del consumidor y tener un valor diferencial. El valor agregado que ofrecería **BUIT** sería, por un lado, la creación de platos realmente gourmets, porciones abundantes, mucha variedad, y abarcar todos los gustos y necesidades del mercado, y, por otro lado, envases reciclables y una propuesta orgánica, para aportar a la causa ambiental. La misión sería fomentar un estilo de vida sana, revalorizando la comida gourmet y casera, facilitando y acortando los tiempos de consumo del cliente moderno, y promoviendo el cuidado ambiental desde el nicho gastronómico. Se busca lograr que la tarea de comer sano, rico y variado deje de ser una labor tediosa.

La conservación de los alimentos es una variante que se analiza hace siglos, y durante los últimos años se vivió una auténtica revolución gracias a nuevas tecnologías fáciles y eficaces, que van más allá de los métodos tradicionales de conservación. En la década del 70, surge la técnica de envasar al vacío la comida, buscando aumentar el tiempo de conservación de los alimentos, sin perder la calidad de la comida, y sin necesidad de aditivos ni conservantes, obteniendo productos más saludables.

Los principales causantes de las alteraciones en lo alimentos son el crecimiento y la actividad de microorganismos, la actividad enzimática y otras reacciones propias del alimento, y el contacto con insectos (Ulloa, 2007). Gracias al uso del envasado al vacío, los alimentos dejan de estar en contacto con las moléculas de oxígeno, logrando evitar el daño de la materia prima y de sus propiedades naturales (como gusto, olor, textura y sabor), así como mantener sus nutrientes, sin necesidad de aditivos ni conservantes, y brindando garantía higiénica y sanitaria. Como resultado se obtienen comidas más saludables, conservando la textura original, sin que se

degraden tan rápidamente como los envasados clásicos, conservándolos hasta 5 veces más (imagen 1 - Anexo).

Existen varias tendencias en el consumidor moderno que podrían validar la propuesta, ya que este apoya, a través de la innovación, solucionar la necesidad de facilitar y agilizar el trabajo en la cocina, sin descuidar el valor nutricional y el aspecto saludable, como también cuidar el medio ambiente.

En primer lugar, con los alimentos, éste exige envasados que cumplan con la rigurosidad sanitaria, que comuniquen e informen, que lo preserven correctamente, que provean un uso fácil - comida lista en 15 minutos, manteniendo la calidad y lo saludable (imagen 2 - anexo) - y práctico almacenamiento, un diseño llamativo, y materiales eco-friendly's. Lo ideal del envasado al vacío es su tecnología que resuelve temas de seguridad y calidad en la cadena de suministros, reduciendo el desperdicio y las pérdidas de alimentos en los diferentes eslabones de la cadena.

En segundo lugar, las nuevas tendencias de consumo impulsan al desarrollo de productos de preparación fácil y rápida, que aun así posean la misma calidad y aporte nutricional que los alimentos caseros, sin aditivos, e igual de duraderos que los productos pre-cocidos o listos para su consumo (Subsecretaría de Agregado de Valor, 2015).

En tercer lugar, el consumo de congelados en Argentina está incrementando, más allá de los prejuicios en el imaginario colectivo con esta forma de almacenar y consumir alimentos.

En cuarto lugar, actualmente en Argentina, y todo Latinoamérica, hay un patrón de comportamiento que muestra el desperdicio de una gran cantidad de alimentos, muchas veces, sin haber sido aún consumidos. Este desperdicio y derroche de comida se da en todos los momentos de la cadena de suministros, desde la producción hasta el consumo en los hogares (imagen 3 - Anexo).

Y en último lugar, cabe destacar la importancia del marco legal, el cual busca fomentar el desarrollo y comercio del producto, así como la búsqueda de soluciones ambientales con respecto al desperdicio de comida, a través del lanzamiento de diferentes artículos.

Todos estos factores serán desarrollados a lo largo del presente trabajo.

CAPÍTULO 1 : Introducción

Oportunidad de Negocio

Para validar correctamente el proyecto, y no quedarse en “es una buena idea”, y sí una buena oportunidad de negocio, es necesario indagar en varios temas, y que se presenten 4 características.

- Primero, una necesidad insatisfecha.
- Segundo, que haya personas dispuestas a pagar por el producto que se está ofreciendo.
- Tercero, brindarle a ese consumidor un valor agregado.
- Cuarto, brindar dicho producto en un momento y lugar determinado.¹

Para esto, es necesario investigar las tendencias del mercado general, y del mercado objetivo, ya que tener un análisis de estas tendencias permite dar información sobre los cambios en los clientes, tanto en relación con los actuales, como en los potenciales, buscando retenerlos o adquirirlos.

En primer lugar, se encuentra la búsqueda de practicidad en el cliente moderno al momento de consumir algún producto, en este caso, gastronómico. Si se analizan los hábitos y costumbres de las personas en Latinoamérica, se puede ver que invierten un 8% de su tiempo cocinando platos para ellos o sus familias. Al mismo tiempo, el 40% de las personas de Latinoamérica consideran relevante la información nutricional cuando eligen qué cocinar. Además, otro 40% al momento de elegir, prefiere comida fácil y rápida de hacer.

Tomando específicamente al consumidor argentino, el 35% de los hogares usan productos que hacen que la tarea de cocinar sea lo más fácil posible, y el 25% de las personas ven esta tarea como no disfrutable.² Esto muestra una gran posibilidad de que el público argentino y latinoamericano esté dispuesto a consumir comida envasada al vacío, ya que propone una mezcla entre ambas necesidades, rapidez para cocinar, y comida saludable sin aditivos ni conservantes. Además del no hábito

¹ Curso Virtual brindado por el INTI, “5 Claves para pensar un Emprendimiento”, tomado el 7 de Abril del 2020 (Imagen 4 - Anexo) - <https://www.inti.gob.ar/capacitaciones>

² Información extraída el Cooking Report “La cocina para los Latinos”, de Kantar Worldpanel en el 2018, extraído el 2 de Noviembre 2019 - <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/La-cocina-para-los-latinos-del-amor-al-odio-downloadThankyou>

de cocinar, más del 73% de la población Argentina incorporó hábitos más saludables en los últimos 5 años, y también, 4 millones de habitantes basan su alimentación en una dieta vegana o vegetariana. ³

En segundo lugar, el consumo de congelados en Argentina es relativamente nuevo a comparación de Europa o EEUU, que hace más de 60 años que ya lo tienen desarrollado. Y si bien hoy por hoy este consumo está llegando a ser de 1,4 kg per cápita anual (viene en aumento en relación a los últimos años), en España es de 19 kg y en Estados Unidos 36 kg (La Nación, 2017), el 64,5% de los hogares argentinos compraron productos congelados en el año 2016, porcentaje que venía aumentando para ese momento, y que sigue aumentando (El Argentino, 2016). A pesar de que estas cifras muestran que el argentino está consumiendo cada vez más comida en este formato, las cuestiones de la comida congelada en el imaginario popular muestran la necesidad de educar al cliente para eliminar el prejuicio existente. Esta no es tarea fácil, pero al ser uno de los primeros emprendimientos dedicados a la comida al vacío en la Argentina, se puede ver como una ventaja el día de mañana, logrando cierta fidelización a la marca.

Se puede ver esto, por ejemplo, en la experiencia de Simpleat, uno de los pioneros en comida lista envasada al vacío en Argentina, que tuvo este desafío con sus clientes. “Hay cierta barrera con los congelados, se asocia a vianda, a algo duro, sin gusto [...]” explica Tomás Iakub, uno de los creadores de esta marca (Apertura, 2018).

En tercer lugar, está el desperdicio de alimentos. Si bien no hay cifras exactas, se calcula un aproximado de 1.300 millones de toneladas de comida desperdiciada en todo el mundo, valor que representa el 30% de la producción mundial de alimentos. En cuanto a Latinoamérica, se estima que su desperdicio es el 15% de alimentos producidos, o sea, el 6% del desperdicio mundial.

Las causas del desperdicio pueden atribuirse a diferentes motivos. Por un lado, malas compras o comprar más de lo necesario, haciendo que se dañen o venzan varios de esos productos. Por otro lado, el consumidor suele dejarse llevar por la imagen (tamaño, estado y apariencia del producto). Y por último, suele haber una

³ Información obtenida de la nota de IProup del 19 de Enero del 2020, extraída el 14 de Abril del 2020 - <https://www.iproup.com/leaders/10687-tecnologia-diseno-creatividad-mpleat-comida-casera-que-se-pide-online-y-se-cocina-en-15-minutos>

mala preparación (cocinar cantidades de más, o pasarse en la cocción, o por desconocimiento de las cualidades de cada alimento).⁴

“Según el Ceamse, el 41,5% de la basura metropolitana corresponde a alimentos, a veces sin consumir” menciona un estudio realizado por la Oficina de Presupuesto del Congreso de la Nación. El estudio revela que este derroche de alimentos representa el 12,5% de la producción anual de carnes, lácteos, cereales y oleaginosas, frutas, etc.⁵ Esa pérdida equivale a 355 kg de comida por habitante desperdiciado por año, es decir, aproximadamente un kilo por día. En este aspecto, la comida al vacío permite que los alimentos no se pudran y no se venzan, evitando las compras mal organizadas, o el desecho de comida sin consumir.

En cuarto lugar, cabe destacar la importancia del marco legal. Por un lado, está el artículo 156 tris, del Código Alimentario Argentino (CAA), que define que la comida preparada, con o sin adición de otras sustancias autorizadas para el consumo, podrá presentarse envasada o fraccionada para el consumo directamente, o bien tras su calentamiento (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, 2017). Esto habilita y potencia el desarrollo y la comercialización del producto y del proyecto, ya que lo ubica dentro de los marcos legales del país.

Por otro lado, tenemos la Resolución 9-E/2017 del boletín Oficial, a través de la cual la Secretaría de Agregado de Valor crea la Red Nacional para la Reducción de Pérdida y Desperdicios de Alimentos, en el marco del Programa Nacional de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos, integrada por organismos del sector público y privado, empresas que se adhieran al programa, aquellos convocados por la autoridad, y por la sociedad civil. El objetivo de este programa es proponer, implementar y coordinar políticas que atiendan las causas y los efectos del desperdicio de alimentos. Argentina es el líder de América Latina en esta cuestión, ya que tiene como prioridad construir sistemas alimentarios más eficientes, para promover modalidades de consumo y producción más sostenibles.⁶

⁴ Información obtenida de un trabajo realizado en la Universidad de Palermo, extraído el 10 de Abril - http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/40194_152887.pdf

⁵ Información obtenida de la nota En la Argentina se desperdicia el equivalente a 1 kilo de alimentos por día por habitante del 30 de Enero de 2020, extraída de Infobae el día 9 de Abril del 2020 - <https://www.infobae.com/economia/2020/01/30/en-la-argentina-se-desperdicia-el-equivalente-a-1-kilo-de-alimentos-por-dia-por-habitante/>

⁶ Información obtenida de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) sobre la Ley de reducción de desperdicios, extraído el 9 de Abril del 2020 - <http://www.fao.org/argentina/noticias/detail-events/en/c/878768/>

Esta resolución promueve que se busquen métodos de mejor conservación de alimentos. En esta línea, fomenta el producto al vacío, que brinda una ayuda al desperdicio por merma de producción, malas formas de cocción, o fechas de vencimiento cortas de los productos; como también problemas en el traslado del producto terminado a los diferentes comercios.

En quinto lugar, hay una tendencia en Latinoamérica en los consumidores de preferir marcas locales y regionales al momento de consumir. El justificativo es que tienen un mejor entendimiento de sus preferencias y tradiciones, por la cercanía a ellas, y además, crean un sentimiento de orgullo hacia su país (imagen 5 - Anexo).⁷

Y por último, el crecimiento de las apps de delivery de comida. Esto es importante para el proyecto porque muestra las tendencias del consumidor moderno, que busca variedad de comida, de manera rápida, y sin tener que cocinar. Estas apps, en el 2017, crecieron un 210%.⁸ Según un estudio realizado por Kantar, en el 2019 en Capital y Gran Buenos Aires,

“el 93% de las personas ya conocen las apps de delivery; que un 33% ya las usó alguna vez; y que un 19% se volvió cliente “habitual”, es decir, algo más de la mitad de quienes la probaron.”⁹

Estos porcentajes afirman que las tendencias del consumidor moderno están migrando cada vez más a la comodidad y rapidez en su alimentación. El mismo estudio reveló que el 50% de los consumidores de estas aplicaciones son menores a 34 años, confirmando que estas conductas se centran en los Millennials. Se espera entonces tener el mismo alcance, crecimiento, y valoración en la comida al vacío como la tuvo el nuevo modelo de delivery de comida, ya que el cliente actual tiende a consumir de esta manera los alimentos.

Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad

El producto que se ofrecerá serán platos listos envasados al vacío. Para la selección de los platos que forman parte del menú, se tuvo en cuenta a la competencia ya

⁷ Informe realizado por Nielsen “5 Insights sobre LATAM” 2015, extraído el 2 de Abril del 2020 - https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudioRegional_5InsightsSobreLatAm_ES.pdf

⁸ Nota sobre el crecimiento del alcance de las aplicaciones de delivery de comida en 2017, extraído el 13 de Abril del 2020 - <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/mas-de-200-de-crecimiento-del-delivery-online-en-argentina/10696>

⁹ Nota sobre el crecimiento de las aplicaciones de delivery de comida en 2019, extraída el 13 de Abril del 2020 - <https://www.iproup.com/economia-digital/6398-clarin-gran-buenos-aires-sebastian-corzo-Cada-vez-mas-usuarios-usan-las-apps-de-delivery>

establecida en Buenos Aires, la variedad actual, la recepción del cliente, las tendencias del consumidor, y las necesidades del mercado. Es por esto que los platos serán, por un lado, gourmets, sin abandonar lo casero. Es decir, no serán realizados con procesos industrializados, sino que serán preparados, todos sus ingredientes y en todos sus pasos, por chefs profesionales.

Por otro lado, dentro de la propuesta gourmet, se incluirá menús veganos y vegetarianos. Esto es necesario por la creciente demanda de este tipo de productos. Un estudio realizado por Kantar Insights Division, pedido por la UVA (Unión Vegana Argentina) en julio 2019, reveló que hay 4.005.000 de personas en Argentina eligen una dieta vegana o vegetariana. Este número representa que el 9% de la población no consume alimentos derivados de animales o alimentos con presencia de carne.¹⁰ Este porcentaje es necesario tenerlo en cuenta, y además, considerar que hay gente que no es vegana o vegetariana, pero elige esa dieta diaria para cuidar la salud, o por dietas específicas.

Por su parte, los celíacos actualmente representan el 1% de la población actual Argentina, uno de cada 100 adultos, y 1 de cada 80 niños, aunque se estima que por cada celíaco diagnosticado, hay 8 que todavía no lo saben.¹¹ Además, en mayo del 2019 se decretó la Ley N° 26.588, que establece:

“de interés nacional la atención médica, la investigación clínica y epidemiológica, la capacitación profesional en la detección temprana, diagnóstico y tratamiento de la enfermedad celíaca, su difusión y el acceso a los alimentos libres de gluten.”¹²

Por otra parte, los diabéticos, según un estudio realizado por la Sociedad Argentina de Diabetes (SAD), la enfermedad alcanza a 4 millones de argentinos, representando el 11% de la población total del país, y continúa aumentando¹³ (en 2013, según el informe realizado por el indec “Tercera Encuesta Nacional de

¹⁰ Información obtenida de una nota de La Nación realizada el 19 de Octubre del 2019, extraída el 16 de Abril del 2020 - <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/veganos-vegetarianos-son-mas-4-millones-argentina-nid2298027>

¹¹ Información obtenida de una nota de Infobae realizada el , 26 de Agosto del 2019, extraída el 20 de Abril del 2020 - <https://www.infobae.com/sociedad/2019/08/26/la-odisea-de-los-celiacos-a-un-ano-de-la-sancion-de-la-ley-advier-en-que-no-es-posible-su-reglamentacion-en-restaurantes-portenos/>

¹² Información obtenida del boletín oficial del ministerio de salud y desarrollo social, secretaria de gobierno de salud, extraído el 19 de Abril del 2020 - <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/206885/20190506>

¹³ Información obtenida de la nota realizada por Infobae el 14 de Noviembre del 2019, extraída el 17 de Abril del 2020 - <https://www.infobae.com/salud/2019/11/14/diabetes-la-enfermedad-cronica-y-silenciosa-que-padecen-4-millones-de-argentinos/>

Factores de Riesgo para Enfermedades No Transmisibles” el 9,8% de la población adulta presenta diabetes ¹⁴).

Estos datos, tanto veganos y vegetarianos, como los diabéticos y celíacos, demuestran que sería importante incluir en el menú productos que satisfagan las necesidades de esta parte de la población.

Además, a partir de la mayor concientización sobre la contaminación, el packaging del vacío implementado serían bolsas reciclables y libres de BPA. Este último es un componente que se encuentra presente en la fabricación de plásticos. El mismo se encuentra en todos lados en pequeñas cantidades, el problema es cuando está en plásticos en contacto directo con los alimentos, ya que es un disruptor endócrino, capaz de causar desequilibrios en la salud. Al estar en contacto con los alimentos, estos lo absorben, y algunas de las consecuencias posibles de ingerirlo pueden ser cambios en el comportamiento, hiperactividad, y agresividad; diabetes y obesidad; reducción de cantidad de esperma; cáncer de próstata o de mama; daño cerebral; deterioro de la función inmune; alteraciones cromosómicas, etc. ¹⁵ Por esto mismo, es muy importante que el envase al vacío utilizado sea libre de este componente, y por otro lado, reciclable, para contribuir desde la empresa a las cuestiones ambientales.

El valor agregado para el consumidor o usuario final sería la oferta del menú orgánico. Es muy importante para el emprendimiento poder promover el consumo consciente y saludable, sin dejar de lado lo casero y la propuesta gourmet. Además, contar con platos aptos para celíacos, diabéticos, veganos, vegetarianos, y quienes elijan este tipo de menú por cuestiones nutricionales.

Este valor agregado es lo que distingue a BUIT de las empresas ya establecidas. Contar con platos gourmets, mucha variedad en el menú, y poder abastecer las necesidades de estos sectores de la población que no poseen tanta variedad de ofertas gastronómicas. Y principalmente, la creación de un segundo menú completamente orgánico.

¹⁴ Información obtenida del informe realizado por el Indec en el 2013, extraído el 19 de Abril del 2020 - http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000544cnt-3ra-encuesta-nacional-factores-riesgo_2013_informe-completo.pdf

¹⁵ Información obtenida de un archivo web de Hogar sin Tóxicos, cargado en Octubre del 2013, extraído el 17 de Abril del 2020 - https://web.archive.org/web/20131029100009/http://www.hogarsintoxicos.org/sites/default/files/archivos/bpa_largo.pdf

Para poder comprender de mejor manera el negocio y la oportunidad del mismo, se realizaron encuestas a los segmentos target. Por un lado, se realizó una encuesta sobre el consumo de este segmento, qué tipos de alimentos solían consumir (vegano, vegetarianos, carnívoros, orgánicos, dietéticos), y si los preparaban ellos, el costo (en tiempo y dinero) de hacerlo, o si recaían en otras alternativas por falta de propuestas o por falta de ganas de cocinar. Esta encuesta se hizo para ver si había potenciales clientes para solucionar los temas de falta de tiempo o ganas de cocinar, pero la importancia que se le presta a la alimentación y a las cuestiones saludables hoy en día. Y por el otro lado, se realizó una encuesta sobre el sistema del envasado al vacío en sí, para ver qué tanto conocen el sistema y las cualidades que posee, y si ya consumen de otra marca que lo haga.

Los resultados de la encuesta basada en el consumo de alimentos en general (imagen 6 - anexo) muestra, por un lado, que al momento de elegir pedir delivery, el 58,1% lo hace cuando tiene poco tiempo o pocas ganas de cocinar. Esto confirma las tendencias del segmento target con respecto a la labor de la cocina, y al poco tiempo que invierten en ella.

Por otro lado, esta encuesta demostró el boom de las plataformas online para realizar compras o pedir delivery, ya que el 66,7% las utiliza para las compras (imagen 18 - anexo). Validando los aspectos de su gran uso, y la oportunidad de tenerlos como aliados, por ser sustitutos tan cercanos al producto ofrecido.

Y por último, se analizó en la encuesta el imaginario popular sobre la comida congelada. Se demostró en la misma que el 60% de los encuestados no la eligen para nada, o solo en productos muy específicos, y solo el 40% la tiene en cuenta como una opción práctica. Es por esto que es necesario educar al público sobre la comida al vacío que viene congelada, y desligarla de este mal aspecto de la comida congelada procesada e industrial.

Con respecto a la encuesta realizada sobre la comida al vacío específicamente (Imagen 7 - anexo), se pudo ver que el 85% de los encuestados conocían esta técnica. Este conocimiento aumentó considerablemente en la cuarentena por el Covid, ya que surgieron varios emprendimientos y restaurants que, para sobrellevar la situación, implementaron esta propuesta, logrando hacer que más personas comiencen a conocer y consumir productos envasados al vacío.

También se consultó si los encuestados estaban al tanto de todas las virtudes y beneficios de la comida al vacío (como que alarga la vida de los alimentos cocidos

hasta 5 veces más, que evita que proliferen las bacterias por sacar el oxígeno del contacto con la comida, que mantiene sabor olor y textura de una comida recién hecha, que no posee conservantes, y que solamente la tenes que calentar durante 15 minutos para tener el plato que quieras listo, sin ensuciar nada), y el resultado comprueba, nuevamente, la necesidad de educar al público sobre esta técnica, ya que el 83,8% no sabía nada de todo esto, o solamente una parte.

Una de las cuestiones que se tiene en cuenta como una debilidad del proyecto es el envase plástico necesario para esta técnica. No se puede prescindir de él por el método, pero el público en general es cada vez más consciente sobre la contaminación que genera el consumo de plásticos. Los encuestados, en su mayoría, demostraron cierto rechazo o preocupación sobre el mismo. Y no solo por cuestiones de contaminación y cuidado del medio ambiente, sino también por la desconfianza de calentar comida en plástico (el 60% de los encuestados prefieren no hacerlo). Pero luego, cuando se les explicó que el plástico utilizado para la comida es un plástico especial, que no libera toxinas, que está hecho para estar en contacto con los alimentos, y para soportar altísimas y bajísimas temperaturas, el 60% aceptó y confió en la explicación, y aceptarían calentar la comida en el.

Y por último, el 54% de los encuestados declaró que prefieren otras alternativas antes que cocinar, y de ese porcentaje, el 41% se stockearía de comida al vacío para comer saludable, casero y rico, sin tener que cocinar.

Ambas encuestas confirman las tendencias del consumidor moderno, las preocupaciones del proyecto (como las cuestiones ecológicas, la imagen negativa sobre la comida congelada, y el poco conocimiento del producto y de la técnica en sí), y ayudan a resaltar la importancia de comunicar, informar y educar a todo público sobre los beneficios que esta técnica ofrece.

Competidores dentro de la Industria de BUIT

Actualmente no hay muchos proyectos asentados en Argentina que se dediquen a la comida envasada al vacío, ya preparada. Sin embargo, hay cuatro emprendimientos (Imagen 8 - Anexo) ya funcionando en Buenos Aires:

- Simpleat: Se encuentra ubicado y comercializa en CABA y Vicente López (GBA) por delivery, y cuenta con puntos de entrega en diferentes locales de

GBA y CABA. Ofrece precios competitivos, con platos básicos, mucha variedad pero no gourmets. También ofrece productos como los “Fit - Bowls” para atraer al cliente más consciente de la salud al momento de comer, y propuestas veganas, para las nuevas corrientes más conscientes del medio ambiente y de la salud. Cómo también, promueven la conciencia social y ambiental mediante movidas solidarias y reciclaje de los productos.

Posee algunos platos al vacío que requieren cierto proceso de cocción luego de calentarlos (por ejemplo, colocar las ribs 10 minutos en el horno para que se terminen de cocinar), concepto que va en contra de la practicidad de la comida envasada al vacío.

Su estrategia en las redes son los vínculos con instagramers, o “marcas Millennials” (como marcas de cervezas, famosos jóvenes, cocineros reconocidos, influencers, etc). Mayormente venden online, pero poseen un local ubicado en Belgrano, donde tiene freezers con toda la comida expuesta. Poseen una gran ventaja competitiva con respecto a los costos de producción, ya que uno de los socios fundadores es dueño de la cadena de restaurants Tucson, consiguiendo así materia prima más barata, acceso a maquinaria y la financiación necesaria. Esta ventaja es la que le permite mantener precios bajos y competitivos.

- VinoTinto: se encuentra en CABA. Funciona como un restaurant de venta al público, en el cual, su carta para comer en el momento, es la misma que ofrecen de comida envasada al vacío. Ofrecen una carta gourmet y variada. Esto le permite al cliente comer algo ahí, y si le gusta, comprarlo al vacío para tener en su casa. (posible benchmark para BUIT).

Es el más chico de los cuatro negocios, con una presencia en las redes más de restaurant, y poco alcance debido al modelo de negocio que poseen.

- Cómodos: Proyecto que comercializa por Pilar, Tigre, San Isidro (Zona Norte), La Plata (Zona Sur), y Tandil. Comercializan sus productos en diferentes locales de comida congelada, como puntos de venta, y también por delivery. Al igual que Simpleat, algunos platos requieren una cocción posterior al proceso de calentado, no aprovechando las cualidades de la comida al vacío. La variedad de platos es amplia, y poseen varias opciones gourmet.

Además, tienen mucha presencia en redes con instagramers o conocidos jóvenes, para atraer el mismo público que el de BUIT, los millennials. Mucha

importancia al packaging y a la imagen de marca, también importante para el mismo público target.

- Gama Gourmet: es un proyecto que nació antes que todos, en el 2011. Ofrecen más de 200 combinaciones entre platos principales y guarniciones, con opciones variadas y gourmets. Poseen menú de dietas o aptos para celíacos y diabéticos. Sin embargo, tienen nula presencia en las redes sociales (únicamente en Facebook donde suben muy pocas actualizaciones), únicamente una página web, en la cual no muestran sus productos, solamente un medio de contacto para solicitarlos. Esto se debe a que se dedican únicamente a proveer de productos o consultoría gastronómica para el segmento corporativo, PYME, Plantas Industriales, e instituciones de salud, educativas y sociales. Este tipo de negocio B2B es al cual BUIT aspira llegar en una segunda etapa del negocio.

En cuanto a potenciales competidores, al ser un producto innovador y con tantos nichos de mercado para abastecer, pueden surgir nuevos proyectos en un futuro cercano, por eso la importancia de pregonar en la calidad del producto, lo orgánico y saludable, y ofrecer un packaging eco - friendly, como valor agregado ante los actuales y futuros competidores directos, es muy importante.

Por otro lado, debido a la cuarentena por el Covid en este 2020, los competidores aumentaron considerablemente, ya que los restaurants usaron el recurso de la comida al vacío para poder continuar vendiendo frente a las restricciones gubernamentales sobre la circulación de las personas. Logrando así un mayor conocimiento del público sobre los beneficios y cualidades de la comida al vacío, conociendo el sistema, pero a la vez, generando mayor competencia.

Además de la competencia directa ya mencionada, el proyecto cuenta con sustitutos que pueden ser considerados competidores indirectos, como el delivery de comida, o la comida congelada.

Por un lado, el delivery ofrece un servicio de entrega dinámica de comida y variedad de platos. Puede ofrecer desde comida sencilla hasta comida gourmet, de diferentes locales y para diferentes gustos. Actualmente este medio de comprar comida está en un boom de crecimiento. Instaladas en Argentina podemos encontrar a Rappi o Pedidos Ya, quienes ofrecen mucha variedad de productos y restaurants, y quieren

solucionar la instantaneidad pretendida de los consumidores, la comida de calidad, la falta de ganas de cocinar y la practicidad de la plataforma.

Según un reporte hecho por Kantar, “los usuarios buscan en estas plataformas la facilidad de uso (lo dice el 71%), la rapidez (63%), sus promociones (52%), que ofrecen variados medios de pago (34%) y que tienen costos de envío "aceptables" (29%)”.

Sin embargo, el delivery no puede asegurar la rapidez de la entrega, ya que la misma depende de cuestiones impredecibles, como el clima, la demanda del restaurant, los tiempos de cocción de cada plato, la disponibilidad de platos, entre otras complicaciones. Mientras que la comida al vacío no presenta ninguna de ellas. Por otro lado, la comida congelada viene a solucionar el tema de la durabilidad, y la practicidad de no tener que pasar mucho tiempo cocinando, sino que puede venir pre cocida, facilitando los procesos y acortando los tiempos. Los consumos en Argentina de comida congelada no son muy elevados, pero fueron creciendo con los años. Sin embargo, debido a las oscilaciones económicas del país, el comportamiento del consumidor argentino fue variando, y en Junio de 2019 (Índice Nielsen Express Argentina Junio 2019), un estudio de Nielsen refleja los porcentajes de variación en los consumos de alimentos, cayendo un 15% el consumo de frescos, lácteos y congelados (imagen 9 - Anexo). Además de las complicaciones económicas, la gente tiene cierta desconfianza de la comida congelada, ya que en el proceso de congelamiento los alimentos disminuyen sus cualidades físicas (olor, textura, sabor, humedad) y dejan de estar frescos. Otra cualidad negativa, es que, si bien acelera el proceso de cocina, requiere de gran intervención en ese momento, no solucionando la necesidad de instantaneidad y tiempos cortos del consumidor moderno. Las cualidades del vacío (que mantiene la comida fresca como si fuese recién hecha, y que no necesita ninguna intervención para comerla más que calentarla) ayudan mejor a satisfacer las necesidades insatisfechas actuales, pero requiere de cierta educación del consumidor para eliminar la asociación de la comida al vacío con la comida congelada, ya que no son lo mismo más allá de que se presenten en el mismo formato.

Esto lo que demuestra es que, si bien estos competidores indirectos solucionan el problema de la falta de tiempo, tienen sus falencias, que la comida al vacío viene a solucionar o mejorar.

CAPÍTULO 2 : Análisis del sector e investigación de mercado

Análisis del sector y del mercado

Para lograr una buena determinación de las causas que originan la oportunidad, es necesario definir el mercado y la industria, a nivel macro y micro.

Las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis del modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1982) es útil ya que analiza las fuerzas del microentorno, para contrastarlas con el macroentorno. Estas fuerzas se enfocan en lo que afecta directamente a la organización, su capacidad de satisfacer a los compradores, y de ser rentable.

- Amenaza de nuevos competidores: moderada.

Un aspecto es que no se necesita mucho para comercializar este producto, solamente la maquinaria necesaria para hacerlo y el know how. Con respecto a la maquinaria, no solo la máquina para envasar al vacío es necesaria, sino también, maquinaria de última tecnología gastronómica para la elaboración de los platos, y dicha maquinaria implica una inversión inicial elevada. Por otro lado, es necesario cierto know-how del producto, para lograr un producto atractivo y para entender las condiciones del vacío. Generando que las barreras de entrada, en este punto, sean de medias a bajas.

El proyecto de BUIT contaría con una inversión inicial de toda la maquinaria necesaria para la elaboración de un producto superior, gracias a la inversión de uno de los socios que contaba con un restaurant el cual cerró, y va a reinvertir sus máquinas en el proyecto. Y, otro de los socios, asesor gastronómico e interesado en la comida al vacío hace años, es quien brindaría un know - how interesante.

La falta de actores asentados en el mercado actualmente es otro aspecto importante, ya que hace que sea más fácil para un nuevo competidor entrar, debido a que todavía no hay fidelización a ninguna marca, haciendo que la amenaza en este punto sea alta.

Otro aspecto es que la comida envasada al vacío lista para consumir es un concepto disruptivo para el mercado argentino, por la falta de conocimiento del producto, sus características y beneficios. Esto lo que puede generar es, en un principio, que no

haya muchos competidores que quieran introducirse en el mercado actual, pero, una vez educado el consumidor, se haga más atractivo el mercado, y ahí decidan entrar, generando que las amenazas sean actualmente bajas, pero con posibilidad de ser moderadas en un futuro cercano.

Por último, otra cuestión importante es el marco legal vigente para la elaboración y comercialización de alimentos envasados listos para el consumo. Esto permite la elaboración del producto en cuestión, y le permite a futuros competidores a desarrollarlo.

Podría decirse entonces, que la amenaza de nuevos competidores es moderada actualmente.

- Poder de negociación de los proveedores: **moderado a bajo.**

Para este proyecto los proveedores deben brindar la alta calidad que se espera de materia prima, y, por su parte, la materia prima orgánica. Si bien es una cuestión muy importante, abundan este tipo de proveedores en el mercado, por lo que el poder de negociación de los mismos es baja frente al emprendimiento. Sin embargo, no ocurre lo mismo con las bolsas para envasar al vacío Eco-Friendly, ya que, actualmente en el mercado, no se pueden encontrar muchos proveedores que puedan asegurar lo reciclable de las bolsas, por lo que su poder de negociación es alto a medio.

Es por esto que una parte de los proveedores necesarios para el negocio tienen poder de negociación alto a medio (los proveedores de bolsas para envasar al vacío eco-friendly), pero por la otra parte, los proveedores de materia prima, no tienen alto poder, por la gran oferta presente en el mercado de insumos de alta calidad y orgánicos. Por ende, se resume el poder de negociación de los mismos, como moderado a bajo.

- Poder de negociación de los clientes: **moderado a bajo.**

Actualmente, la posibilidad de sustituir a BUIT por otro emprendimiento no es muy alta, ya que Buenos Aires / Argentina no cuenta con muchos proyectos o locales que ofrecen comida lista envasada al vacío.

Su poder de organización para obtener precios con descuentos se considera moderada, ya que, en un principio del proyecto, en el proceso de educación del cliente, es necesario que sea un producto llamativo para ellos, siendo posible atraerlos por descuentos especiales. Sin embargo, por la posibilidad de comprar otros productos sustitutos, o por la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores, se podría decir que el poder de los consumidores en este aspecto es

moderado.

Entonces, se llega a la conclusión de que el poder de negociación de los clientes finales es moderado a bajo actualmente.

- Amenaza de Productos Sustitutos: **moderada a baja**.

Si bien en la actualidad no hay muchos emprendimientos asentados que vendan comida lista envasada al vacío, el producto propuesto en este proyecto no compite únicamente con ellos, sino que también compite con los deliverys o con la comida congelada pre cocida. Es decir, hay otros productos, o incluso servicios, que pueden sustituir fácilmente a la comida envasada al vacío.

En este punto, si bien parece desfavorable para el proyecto, los productos sustitutos no llegan a satisfacer todas las necesidades analizadas del consumidor. El delivery ofrece comida saludable y sin necesidad de esfuerzo, pero no siempre pueden satisfacer la necesidad del poco tiempo disponible, por las demoras circunstanciales e impredecibles (como cuestiones climáticas, tiempo de producción, alta demanda, etc.), mientras que la comida al vacío no tiene todas estas complicaciones.

Y con respecto a la comida congelada, puede satisfacer la falta de tiempo para cocinar y falta de ganas del proceso, pero no cumple con el cuidado de la calidad de la materia prima, y la oferta de la comida al vacío de que la misma mantiene sus cualidades naturales, sin ser alteradas, y sin necesidad de aditivos. Además de que implica cierto proceso de cocina, mientras que la comida al vacío no requiere ningún proceso más que calentado en una cacerola con agua hirviendo.

Esto demuestra que, si bien hay productos sustitutos, la comida al vacío logra satisfacer necesidades que actualmente no están siendo atendidas por las ofertas del mercado. Por ende, la amenaza de bienes sustitutos termina siendo moderada a baja.

- Rivalidad entre los competidores: **baja**.

Como ya se mencionó, la industria de los congelados viene creciendo en los últimos años, logrando eliminar los prejuicios que poseen los consumidores ante la comida congelada, siendo un punto a favor para la comida envasada al vacío.

Además, las tendencias del mercado son de consumidores con poco tiempo o ganas de cocinar, altas necesidades de comida fácil y sencilla de obtener, pero con mucha importancia en las cuestiones nutricionales y saludables, y en el valor agregado eco friendly que se pueda conseguir en los productos.

Estas tendencias en la forma de consumo, en el aumento del consumo de la comida congelada, y en el surgimiento de nuevas marcas de comida lista envasada al vacío,

genera una potencial rivalidad entre los competidores actuales y futuros.

Actualmente, al ser tan pocos competidores, y al estar instalados en diferentes zonas, la competencia es muy baja, ya que, además de ser pocos jugadores, cuentan con públicos diferentes entre sí. Sin embargo, se puede creer que el mercado de la comida envasada al vacío va a crecer en los próximos años, generando entonces, una mayor rivalidad por superposición en diferentes zonas y alcances de consumidores.

Además, al ser de los primeros en tener que educar al consumidor, BUIT cuenta con una ventaja de posibilidad de fidelización a la marca frente a los actuales competidores, y a los futuros.

Es por todas estas razones, que se puede decir que la rivalidad actualmente de esta industria, es baja.

Luego del análisis de todas las fuerzas, se puede observar que la rivalidad entre competidores o sustitutos existentes define la rentabilidad del proyecto BUIT en el mercado actual. La presencia de pocos competidores directos asentados, poca fidelidad a estos competidores por ser recientes, la diferenciación de los productos ofrecidos actualmente frente a la propuesta de BUIT, y las falencias de los productos sustitutos frente a las necesidades del mercado identificadas, son todos factores favorables para el proyecto. Es muy importante que BUIT logre fidelizar al cliente para posicionarse de mejor forma en el mercado.

Micro y Macroentorno - Análisis FODA

Para analizar tanto el microentorno como el macroentorno, puede resultar muy útil la implementación de la Matriz FODA (, ya que investiga las Fortalezas y Debilidades de la organización (cuestiones internas), y las oportunidades y amenazas de la organización en el mercado (cuestiones externas). Este análisis permite entender realmente la posición de la empresa para plantear un plan de negocios que favorezca el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por un lado se analizan las cuestiones internas de la empresa, es decir, las Fortalezas y las Debilidades.

Las Fortalezas del proyecto son varias. Por un lado, contar con la maquinaria de última tecnología necesaria para producir platos de alta calidad, gourmets, caseros y cuidando todos los detalles desde antes de iniciar el proyecto, sin necesidad de una

alta inversión inicial. También, la ubicación estratégica en Martínez, Zona Norte, Buenos Aires, por la concentración del cliente target del proyecto, millennials ABC 1 y C 2, y la falta de competidores asentados en ella. Otro aspecto es el método de vacío en sí, debido a que, al utilizar este método es que BUIT tiene la posibilidad de generar stock para abastecer la demanda del producto y de los clientes, y que no se eche a perder comida por estimar mayor demanda de la que termina ocurriendo. Además, permite disminuir el desperdicio de comida que tienen los consumidores finales, debido a la duración del método, la falta de necesidad de cocinar (entonces disminuye considerablemente la posibilidad de que se queme la comida y tirarla por eso), y la practicidad de que ya viene porcionada, evitando cocinar de más. Y por último, la fortaleza de ofrecer una propuesta culinaria variada para abastecer los diferentes gustos y necesidades del mercado (veganos, vegetarianos, celíacos, diabéticos, etc.), ofreciéndoles comida rica, gourmet, y casera, evitando la contaminación cruzada que puede darse en una cocina doméstica, y habilitando la posibilidad de todas las personas de la casa comer platos diferentes según quieran o necesiten. Y por último, debido al método del vacío, su capacidad de stock y de fácil almacenado, es un proyecto muy escalable al resto de la Argentina, e internacionalmente.

En cambio, las Debilidades del proyecto pueden ser, por un lado, la falta de renombre del emprendimiento. En comparación con los otros, ya asentados hace mayor tiempo, con un público ya fidelizado y con mayor boca en boca, tienen mayor renombre y pueden generar mayor confianza que el lanzamiento de un nuevo proyecto de comida al vacío sin background. Por otro lado, la necesidad de educar al consumidor target, y al potencial cliente, por la falta de conocimiento sobre el método de vacío en general. Igualmente, este aspecto se modificó debido a la cuarentena por Covid del 2020, ya que distintos restaurants, tanto chicos como grandes, y nuevos emprendimientos, comenzaron a vender sus platos al vacío para poder adaptarse y sobrellevar esta cuarentena, logrando que la comida al vacío comience a ser más escuchada, consumida y conocida en el público Argentino, logrando que este entienda las cualidades y beneficios de la técnica utilizada por BUIT. Y por último, la necesidad de que las bolsas sean de plástico frente a una sociedad mucho más consciente con la contaminación y la búsqueda de disminución de consumo de plásticos.

Y por otro lado, utilizando el análisis FODA, se pueden medir las cuestiones externas al proyecto que lo benefician o lo perjudican, como son las Oportunidades y las Amenazas.

En las Oportunidades se puede considerar, primero, que el producto está alineado con las tendencias alimenticias, de salud, y de tiempos actuales de los consumidores. Actualmente el público tiene cada vez menos tiempo o costumbre de cocinar, pero cada vez más noción de la nutrición y salud. Y la propuesta de BUIT trae una solución para el tiempo y ganas de cocinar, enfocándose en cuidar los aspectos saludables y nutricionales de la comida. Segundo, es un mercado poco saturado, permitiéndole al proyecto poder hacer camino, posicionándose y creando mayor fidelización al proyecto, sus valores y lo que representa. Y tercero, con la situación de cuarentena por el Covid, la gente sale menos a comer afuera, aumentando el consumo de deliverys y comida congelada, por la poca frecuencia a los supermercados. Esta situación favorece y fomenta el consumo de comida envasada al vacío por la posibilidad de stock, de comerlo cuando quieras, y siempre cuidando la salud.

Y con las Amenazas, la mayor amenaza es la situación económica del país. Es un país con muchos altos y bajos económicos, con poca estabilidad, perjudicando el nivel adquisitivo de la población. Y esto perjudica al proyecto ya que la gente disminuye el consumo de comida Gourmet. Por otro lado, si bien el mercado poco saturado es una oportunidad para asentarse y generar fidelización, también es una amenaza, porque le abre puertas a nuevos proyectos, por las barreras de entrada bajas. Y por último, además de ser una debilidad del proyecto, el envase plástico es también una amenaza, ya que las tendencias poblacionales son de mayor conciencia, menor consumo, y más desprecio por las cosas plásticas.

CAPÍTULO 3: Modelo de Negocios

Con el fin de explicar el Modelo de Negocios de BUIT, se utilizará el modelo CANVAS de Osterwalder y Pigneur (2010) para describirlo, con el fin de explicarlo, en nueve aspectos diferentes.

- **Customer Segments:**

El segmento de clientes target son los Millennials, de 21 - 34 años (Imagen 16 - anexo) , que vivan en Zona Norte, pertenecientes a un nivel socioeconómico ABC1 y C2. Hay otros grupos que también pueden ser considerados potenciales clientes (Generación X o Baby Boomers), pero se van a tener en cuenta únicamente a los Millennials ya que son quienes concentran el mayor nivel de ventas en un principio del emprendimiento, por las tendencias en sus consumos.

Se puede ver que este grupo etario es el que está dispuesto a pagar más por alimentos con buenas causas (Imagen 17- anexo), por eso es muy importante pregonar estos conceptos en la propuesta. Son quienes disfrutan de una rica y saludable comida, buscando lo simple y cómodo.

Además, este segmento tiene una tendencia de querer sentirse identificado con una marca o un concepto, además del producto en sí.

- **Key Activities:**

La actividad principal es la elaboración, el envasado y la entrega de los platos de comida envasados al vacío a los clientes directos. Estos productos deben ser cuidadosamente elaborados para poder cuidar lo natural y saludable de la propuesta, cuidar la contaminación cruzada que se busca evitar, y preservar lo ecológico o eco-friendly. Son productos gourmets, caseros, sin aditivos ni conservantes, que no requieren esfuerzo ni tiempo para ser consumidos. Los platos se ofrecerían congelados, para que exista la posibilidad de generar stock para la venta.

El menú contaría con una propuesta que contemple todos los gustos y necesidades del mercado, actualmente poco satisfechos y con poca variedad (veganos, vegetarianos, carnívoros, apto para celíacos y apto para diabéticos).

Se busca lograr que la tarea de comer sano, rico y variado deje de ser una labor tediosa, y pase a significar poco trabajo y tiempo, ofreciendo productos que garanticen también el almacenamiento y consumo cómodo y eficiente.

- **Value Proposition:**

Hay varios enfoques de propuesta de valor en el producto.

En primer lugar, ofrecer platos saludables y de alta calidad. Enfocarse en la variedad para abarcar todas las necesidades del público target, como gustos diferentes de comida o necesidades de salud (celiaquía, diabetes, reacciones alérgicas a diferentes proteínas). Se debe generar una selección de platos específica, basándose en el cliente.

En segundo lugar, solucionar la necesidad de comida saludable y de calidad, que esté lista en poco tiempo, para el consumidor moderno que tiene cada vez menos tiempo para preparar una comida elaborada, y tiene mayor conciencia sobre los aspectos nutricionales.

En tercer lugar, fomentar la venta del producto en locales que sirvan como punto de venta o punto de retiro para los clientes, en diferentes zonas. Esto permitiría desarrollar una red de distribución que, soportada con una logística eficiente, acercará a todos los potenciales clientes a la marca, facilitándoles el acceso a los productos. En este proceso, la selección de distribuidores va a tener en cuenta la calidad de atención, la identificación con la marca, las instalaciones, y todos los detalles inherentes a la satisfacción del cliente desde que empieza hasta que termina el proceso de compra.

Y por último, ofrecer diferentes paquetes de compra, como paquetes empresariales, para lograr llegar al target que no quiere comer comida rápida o poco saludable en las oficinas; paquetes semanales, para beneficiar al usuario que quiere stockearse para todos los días; paquetes de primera compra, para poder atraer mayor caudal de clientes a que prueben el concepto de comida al vacío que se quiere transmitir; y paquetes de celebración, que son precios especiales para cantidades de personas, que puedan servir comida rica, gourmet y saludable en su cumpleaños o festejo. Este último sería un punto intermedio entre cocinar para todos los invitados, contratar un catering, o recaer en el delivery de comida rápida.

- **Key Resources:**

En este aspecto, se requiere principalmente, materia prima de calidad superior para poder pregonar sobre esto por sobre el resto de los competidores. No solo para ofrecer platos más atractivos o ricos (ya que esto es subjetivo dependiendo de cada individuo), sino por las cuestiones naturales y orgánicas que se buscan conseguir como característica primordial en los platos. Esto sería necesario tanto en las materias primas de comida, en las bolsas de vacío (vínculo importante con un

proveedor de bolsas eco-friendly), como también en los servicios de limpieza del centro de producción, y el cuidado del mismo.

Otro recurso importante es que el socio gastronómico pueda abarcar el desarrollo de los platos, la producción de los mismos (para el comienzo del negocio), y el análisis de mercado para poder ofrecer la variedad de platos requerida.

La maquinaria también es un recurso indispensable para la propuesta. Principalmente, la máquina para envasar al vacío los platos, pero también el resto de los hornos o máquinas que permiten una mayor calidad en la preparación del producto (horno convector, sous vide, entre otros).

- **Customer Relationships:**

La relación con los clientes que se busca entablar desde BUIT es una relación personalizada. El proceso de venta debe ser seguido detalladamente con cada cliente desde antes, durante y después de que ocurra la venta. Esto se debe a la idea de generar una relación entre el cliente y la marca de manera orgánica, y que adopte el concepto.

Por un lado, atraerlo con diferentes promociones que sean acordes a todos los integrantes del target o del mercado. Construir un perfil de cada cliente en función de sus preferencias de consumo, para poder siempre brindarle lo que él requiera.

Por otro lado, generar un sentimiento de fidelización o pertenencia a la marca mediante regalos personalizados en la primera compra, como una pinza para poder consumir los productos. Con esto se espera que el cliente se sienta especial o bien atendido por la marca, no solo por la calidad, el precio, o el sabor del producto, sino también por la atención. Además, es necesario instaurar una escucha permanente de quejas, feedbacks, reclamos o comentarios para poder mejorar todos los aspectos, desde el producto en sí, hasta el servicio de compra.

- **Channels:**

Los canales de comunicación primordiales del segmento target son las redes sociales. Los millennials buscan comentarios, feedbacks, información, e incluso aprobación en las redes sociales antes de realizar una compra. Es muy importante presentar una imagen de marca que vaya acorde con los valores buscados por BUIT, es decir, dar toda la información posible para saciar la necesidad de informarse del cliente, y para poder transmitir bien las ideas del proyecto. Además, al ser un target muy Foodie, es ideal la buena imagen e impresión que tengan de la marca y del producto, para fomentar también la publicidad boca en boca, y abarcar la mayor cantidad de clientes en diferentes zonas. Además, es muy importante

mantener una activa comunicación con el segmento target. Es fundamental la creación de un lazo fuerte con el cliente, que pueda adoptar el concepto de la comida al vacío, el concepto de BUIT, y que incorpore el concepto de la Comfort Food para su día a día. Hay que buscar esos lazos fuertes más ligados a lo emocional. Al tratar con un segmento de clientes foodie, se tiene una tarea muy importante de lograr que se identifiquen con la comida, la propuesta, y la idea general del proyecto.

Y, si bien se busca tener presencia en diferentes locales y puntos de venta, es un target que compra, en su mayoría, a través de plataformas online. La conciencia del consumidor se ve impulsada gracias a la tecnología que les brinda información más detallada y específica. Además, las plataformas de E-Commerce siguen manteniendo una tendencia de crecimiento, aumentando un tercio su peso en comparación con el 2018, y aumentando más de un 243% de facturación a comparación del 2017 (gráfico 9 - Anexo), teniendo mucha importancia en el análisis del canal de ventas.

- Key Partners

Se contaría con varios socios claves. Por un lado, los locales de venta de comida congelada distribuidos a lo largo del país, para que funcionen como puntos de retiro o puntos de venta de los productos. Por otro lado, elaborar una buena relación con los proveedores que garanticen lo natural y orgánico de las materias primas que brindan, y poder otorgarle al cliente un alimento de mejor calidad. Más allá de la cuestión económica, la idea es fidelizar al cliente con la marca, el producto y el concepto, por eso es necesario asegurarse de que se cumplan todos los requisitos que buscan este fin. Dentro de los proveedores también es posible ubicar a las empresas de delivery (como Rappi o Pedidos Ya), que pueden ayudar mucho a la imagen de la marca y al concepto de generar una fidelización del cliente.

Los integrantes de la sociedad también generan una alianza estratégica. Deben abarcar las tareas principales; como el área comercial, el área de gestión y administración, y el área gastronómica y de producción.

- Revenue Streams:

La principal fuente de ingresos del proyecto será mediante las ventas del producto al cliente final. El mismo va a ser ofrecido en locales de diferentes zonas, en plataformas de delivery como Rappi o Pedidos Ya, y entregado por el mismo emprendimiento.

Los pagos a realizar por los clientes se llevarán a cabo por diferentes métodos de pago, principalmente online por las tendencias del target, como tarjetas de débito y crédito, transferencias y mercado pago; pero también se podrá implementar el pago en efectivo.

El precio del producto varía según el plato ofrecido. Si bien son todos platos gourmets, los costos difieren entre sí, en algunos más notoriamente que en otros. Se tendrá en cuenta la tendencia de los consumidores targets, los sustitutos cercanos (como el delivery o la comida congelada) y los competidores asentados en el mercado, como el valor agregado que se está ofreciendo, para la definición de este.

La participación en ferias culinarias (como Masticar o Bocas Abiertas) es un buen punto de venta para posicionar al producto, hacerse conocer, y generar una variante a la fuente de ingresos principal. En estos eventos se puede dar a conocer el producto, como también brindarle una experiencia extra al cliente target Foodie.

Como fuente de ingresos secundaria se puede tener la venta B2B del producto y servicio, como puede ser la producción masiva para restaurants y otros emprendimientos gastronómicos que necesiten agilizar su producción, sin incurrir en mayores gastos de estructura o contratación de personal; o el alquiler del centro de producción como cocina, buscando el concepto de Co-Working, para escuelas de cocina de la zona, o pequeños emprendimientos que no poseen un centro de producción.

- Cost Structure:

Los principales costos para la operación del modelo de negocio se pueden dividir entre variables y fijos.

Variables:

- Materia prima de alta calidad, orgánica y rica en nutrientes
- Packaging para envasar al vacío y entregar el producto eco-friendly

Fijos:

- Alquiler del centro de producción ubicado en Zona Norte (Martinez)
- Insumos (luz, gas, agua, impuestos municipales y de producto)
- Constante análisis de mercado
- Marketing y posicionamiento de marca
- Manejo de redes sociales
- Sueldos de cocineros y ayudantes de cocina
- Maquinaria de última tecnología para la producción de los platos

- Logística de entrega
- Mantenimiento de infraestructura

Algunos de estos costos, como lo son el manejo de redes sociales, análisis de mercado, marketing y posicionamiento de marca, y sueldos, son costos que serán incurridos una vez avanzado el proyecto y en marcha. Los primordiales para empezar con el emprendimiento son las materias primas, el packaging para la venta, el alquiler del centro de producción y los insumos que se consuman en el proceso productivo, la maquinaria para dicho proceso y la logística de entrega.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 4 : Plan de Marketing

La comida al vacío, como todo producto por lanzarse, necesita de un plan de marketing, diseñando el producto, estableciendo el precio, distribuyéndolo en los canales seleccionados, y dándolo a conocer mediante diversas herramientas de comunicación (Bygrave y Zacharakis, 2008)

BUIT buscará llegar a su público a través de las diferentes etapas planteadas en el Purchase Funnel.

1) *Pre-awareness*: Etapa en la cual los potenciales clientes no conocen la empresa ni tienen contacto con la misma. Previo al lanzamiento de BUIT al mercado.

2) *Awareness*: Etapa en la cual empieza a hacerse conocida la empresa, gracias a las acciones publicitarias en los medios de comunicación digitales, el boca en boca de quienes probaron el producto, etc. Esto sucederá una vez que BUIT implemente los medios seleccionados de propagación y publicidad del producto, y que los consumidores prueben el producto ofrecido.

3) *Purchase intent trigger*: Momento en el cual el cliente considera adquirir el producto. “trigger” hace referencia a un disparador en el cliente que le generó querer comprar el producto. Esto puede ser, en BUIT, ver las publicidades sobre la practicidad del producto, o la solución que ofrece frente a la falta de tiempo y a la salud y preocupación nutricional, y es así cómo tuvo conciencia sobre la necesidad del producto, y decide querer adquirirlo.

4) *Research & familiarity*: Etapa en la cual el cliente target se siente atraído por la propuesta de la empresa, y empieza a comparar con empresas similares, a informarse sobre el producto ofrecido. Dependiendo del costo de adquirir el producto es que se hace una investigación más o menos profunda.

5) *Opinion & short list*: Se comienzan a realizar consideraciones sobre la adquisición del producto, con notas (mentales, escritas o webs).

6) *Consideration*: Se empieza a decidir entre qué efectivamente adquirir. El cliente comienza a consultar, pedir opiniones, referencias o comentarios del producto y de la marca.

7) *Decision & purchase*: Decisión final de compra. Se ve directamente afectada al poder adquisitivo del cliente para obtener el producto.

8) *Brand / product advocate (or saboteur)*: Una vez realizada la compra del producto, el cliente va a formar una opinión sobre el mismo. Depende de si la misma es positiva o negativa para las recomendaciones futuras, opiniones en redes sociales, etc.

9) *Repurchase intention*: Si el cliente queda satisfecho con el producto adquirido, vuelve a realizar la compra, y a recomendarlo.

Con respecto al marco estratégico, es importante el segmento target y el posicionamiento del producto, ya que, una vez hecha la segmentación, es necesario posicionar el producto, resaltando la propuesta de valor que lo diferencia de las propuestas actuales. La estrategia de marketing es un punto muy importante, principalmente en el principio. La marca debe enfocarse en el conocimiento del producto para poder educar al consumidor y evitar que haya prejuicios sobre el envase plástico o el hecho de que sea un producto congelado.

Como toda empresa que recién arranca, BUIT debe elaborar una estrategia de Marketing. Para esto, la empresa crea una propuesta, diseñando el producto, establece el precio del mismo, lo presenta en un mercado, lo distribuye en ese mercado, y lo comunica y lo publicita con diferentes estrategias (Bygrave y Zacharakis, 2008).

Para realizar el análisis sobre el marketing del producto, se van a analizar las 4P del Marketing (Jerome Mc Carthy, *Un enfoque de gestión* - 1960)

- **Producto**

Un producto se puede definir como lo que se puede ofrecer en un mercado para satisfacer un deseo o necesidad existente.

El negocio propuesto es la creación y comercialización de platos de comida lista envasada al vacío. Son productos gourmets, caseros, sin aditivos ni conservantes, que no requieren esfuerzo ni tiempo para ser consumidos. La propuesta se va a llamar BUIT, que significa Vacío en Catalán.

Para esto, es necesaria la instalación de un centro de producción, equipado con maquinaria de última tecnología, para brindar un producto superior. El lugar elegido, Martínez, Zona Norte, es por la concentración de el público target, Millennials ABC1 y C2, y por la falta de competidores presentes en la zona

Los platos se ofrecerían congelados, para que exista la posibilidad de generar stock para la venta. Es por esto que uno de los desafíos es mostrarle al consumidor que el congelado, en este caso, no modifica la textura, el sabor, o los olores de la comida, sino que sigue pareciendo recién hecha y casera, gracias al proceso del envasado permitiendo que proliferen las bacterias.

Si bien es un concepto que ya existe en el mundo, en Argentina surgió en los últimos años, habiendo pocos competidores ubicados en diferentes zonas. Los principales competidores instalados en la actualidad son, Simpleat, Cómodos y VinoTinto.

El valor agregado que le ofrecería BUIT al consumidor sería mediante la creación de platos realmente gourmets, porciones abundantes, mucha variedad, y abarcar todos los gustos y necesidades del mercado (veganos, vegetarianos, aptos para celíacos y para diabéticos, etc). Una virtud de estos productos es que evitan la contaminación cruzada en una cocina doméstica, para, por ejemplo, personas con celiaquía o con distintos tipos de alergia o intolerancias a diferentes proteínas. Esto se logra porque se pueden hacer varios platos diferentes a la vez, sin estar en contacto entre sí, ofreciendo la posibilidad de disfrutar cada uno de sus gustos y necesidades al mismo tiempo, en una misma comida, sin requerir esfuerzo para cocinarla. Incluso también ayuda a prevenir la contaminación cruzada de bacterias de comidas crudas o cocidas, de carnes o verduras, entre otros.

El menú contaría con propuestas variadas para todos los gustos, tanto con carnes y pescados, como platos vegetarianos y veganos, para poder satisfacer todas las necesidades del mercado. También, la idea sería implementar menús aptos y habilitados para celíacos y diabéticos, siendo un nicho que todavía no logra satisfacer realmente sus necesidades, y que iría de la mano con facilitar el trabajo en la cocina, brindando comodidad, facilidad y comida rica a quienes no tiene tiempo ni herramientas para cocinar.

El negocio contempla la futura implementación de un sistema de análisis para ir evolucionando en el tiempo el menú y la propuesta, en base a los requerimientos, gustos y volúmenes de compras de los clientes.

Sería un producto y una empresa que busca crear una alianza con el cliente, logrando un vínculo orgánico con el, de fidelización a la marca, al producto, y al concepto. La idea es generar que el proceso antes, durante y después de la venta, esté completamente enfocado en su satisfacción.

- Plaza

El conocimiento del consumidor target le permite a las empresas orientar mejor todas sus estrategias operacionales, entre ellas, la de Marketing. Actualmente, no es posible que una empresa se dirija a todo el mercado, a todos los sectores, ni tampoco apuntan a eso, sino que es importante saber distinguir qué grupos son idóneos para el producto que se ofrece, y enfocarse en grupos de clientes.

Para poder caracterizar de forma correcta a estos grupos de clientes, es necesario analizar varios factores de los mismos, como sus prácticas de consumo, intereses, tendencias, capacidad de compra, ubicación, deseos, y en base a eso, armar un segmento target ideal para el producto en cuestión, para poder definir las estrategias de los productos.

El producto está dirigido, en su primera etapa, a aquellas personas que no tienen tiempo para cocinar, pero quieren comer rico, sano y gourmet, y que no se conforman con productos procesados o artificiales. Se considera como segmento target dentro de esta etapa, a los Millennials (24 - 38). Si bien personas dentro de los targets Generación X (39 - 53) o Baby Boomers (54 - 68) son clientes potenciales, la generación de Millennials es la que tiene hábitos de consumo más vinculados con la propuesta planteada por el proyecto, y la misma representa el 30% de la población global, y en Argentina, el 22% (gráfico 3 - Anexo). En su mayoría deberían ser personas con poco tiempo o pocas ganas de pasar mucho tiempo cocinando algo para comer, y jóvenes que estén atentos a la salud y la comida más natural y orgánica posible.

Por otro lado, este público busca sentirse bien e identificarse con una marca y un concepto, y en esta búsqueda, se puede corresponder la comida al vacío con el concepto de Comfort Food. Este término surgió a principios de los 70's en Estados Unidos y se popularizó en 2014, por el cocinero británico Jamie Oliver. Es una idea que busca que el consumidor relacione la comida con las emociones, el placer y lo sencillo. Está vinculado con la memoria gustativa, buscando provocar una respuesta emotiva en la persona. Siguiendo lo establecido y desarrollado por Michael Pollan (periodista e investigador estadounidense que aborda profundamente este

concepto), la Comfort Food busca valorar la comida real, auténtica, natural, casera, y dejar de lado la comida industrial, procesada y artificial. Utiliza esta frase como analogía para explicar la comida que entra en esta categoría: “no comas nada que tu abuela no reconocería como comida”. Es un concepto que crea un vínculo de confianza buscado por el consumidor moderno, de una manera orgánica entre el producto y el cliente.

En resumen, la propuesta consolida las preferencias del consumidor target: lo casero, la sencillez, la rapidez, la practicidad, lo saludable, lo orgánico y eco-friendly.

- **Precios**

Para determinar los precios más favorables para los productos de BUIT, resulta fundamental observar los precios del mercado (productos que son competencia directa, y los que son sustitutos actuales del producto), los costos necesarios para realizar el producto, y el valor percibido del producto por los clientes. La parte más importante de la determinación de precios es la percepción de los clientes y los precios actuales de la competencia (o sustitutos).

No todos los costos resultan pertinentes para decisiones en materia de precios, es por esto que es de suma importancia identificar cuáles son los relevantes para los productos:

- Materia Prima
- Bolsa del vacío
- Etiquetas
- Caja de entrega
- Logística
- Costos de cocina
- Otros costos de producción

Para el análisis de los costos se tuvieron en cuenta únicamente los costos directamente vinculados en la producción y venta del producto.

Al haber una amplia variedad de platos, y por ende de costos, se van a utilizar como referencia el costo más bajo y más alto del menú “Básico”, y lo mismo con el menú

Orgánico. Serán explicados en mayor profundidad en el capítulo de Costos, pero quedarían de la siguiente forma:

- Plato con costos más económicos del menú básico: Sopa Vegana de Calabaza y Zanahoria. Costo USD 0,65
- Plato con costos más elevados del menú básico: Hamburguesa Doble de Salmón Rosado. Costo USD 0,82
- Plato con costos más económicos del menú orgánico: Sopa Vegana Orgánica de Calabaza y Zanahoria. Costos USD 2,40
- Plato con costos más elevados del menú orgánico: Hamburguesa Doble de Salmón Rosado. Costo USD 3,64

Con respecto al precio, será muy importante utilizar una estrategia de “value pricing” para que este sea lo más acertado al estimado por los clientes. Para esto es necesario concentrarse en crear una construcción marcara y atraer los deseos de los clientes. Para esto, es importante entender el conocimiento de los productos sustitutos que poseen los clientes. Al haber tantas alternativas que pueden sustituir la comida al vacío (los productos congelados y los deliveries), la sensibilidad del cliente frente al precio es mayor, y esta puede hacer que se pierdan fácilmente potenciales clientes.

Otro aspecto para tener en cuenta al momento de definir el precio, es la relación precio - calidad. Pregonar en la variedad de productos, de alta calidad, buenos para la salud, nutritivos y eco - friendly's, pero también ser accesibles para el día a día debe ser una prioridad para BUIT.

Además, enfocando el análisis al segmento target de Millennials, específicamente en el consumo de alimentos, se puede ver que esta es la generación más dispuesta a pagar un precio elevado por comida. Buscan que sus compras colaboren con una buena causa, como puede ser productos más naturales, biodegradables, orgánicos, zero waste, entre otros. (gráficos 6 y 7 - anexo)

Es por todo este análisis que sería bueno utilizar un precio de lanzamiento bajo, e ir aumentando a lo largo de los meses con pequeños ajustes para atraer al cliente al comienzo con bajos precios, y una vez que pruebe el producto y el diferencial del mismo, fidelizarlo, y que no sufra los aumentos paulatinos de precio.

Debido a la volatilidad de la economía argentina, y sobre todo, por la volatilidad del precio de las verduras por cuestiones exógenas, es que se debe tener un gran

porcentaje de ganancia, para no aumentar los costos con mucha frecuencia, y poder cubrir los costos necesarios para que sea rentable el proyecto.

Es por esto que los precios quedarían de la siguiente manera:

Precios	Costos	Porcentaje de Ganancia	Precio de Venta	Descuento por Lanzamiento	Precio Lanzamiento
Sopa Vegana	\$0,65	80,00%	\$1,162	20,00%	\$0,929
Sopa Vegana Orgánica	\$0,82	80,00%	\$1,469	20,00%	\$1,175
Hamburguesa Doble de Salmón Rosado	\$2,40	80,00%	\$4,321	20,00%	\$3,456
Hamburguesa Doble de Salmón Rosado Orgánica	\$3,64	80,00%	\$6,549	20,00%	\$5,239

En síntesis, viendo los puntos que afectan la determinación del precio de un bien en el mercado, los consumidores y la empresa, se lanzarán los platos con un precio promocional, que cubran los costos y sean competitivos frente a los competidores directos y los sustitutos, con un pequeño margen de ganancia, para lograr capturar la atención de los clientes iniciales que no conocen BUIT, o incluso, que no conocen la comida al vacío en general.

- Promoción

Para lanzar el producto, la empresa debe enfocarse en la provincia de Buenos Aires, específicamente GBA Zona Norte, para luego ampliar el mercado a todo el país. Si esta ampliación significa positiva, se buscará la internacionalización del producto. Arrancar por una zona reducida como GBA Zona Norte le permite al negocio tener un mayor control y conocimiento sobre el impacto y la aceptación del mismo en el mercado.

Actualmente hay varios factores (como el avance de la tecnología) que hacen que el modo de interacción con la información sea distinta a como solía ser. El usuario final tiene cada vez más acceso a la información, de la empresa, de los competidores, de los productos en otros lugares del mundo, más acceso a feedback y comentarios de otros usuarios que ya probaron el producto, o que conocen de él, etc. Tienen mayor capacidad de análisis y determinación antes de probar un producto, por ende, tienen mayor poder que los métodos tradicionales de comunicación y publicidad.

Es por esto que todos los elementos de comunicación que posee una empresa (publicidad, relaciones públicas, ventas y promoción de ventas, y marketing directo) deben estar muy bien integradas entre sí.

Como se vió en el segmento target de los productos de BUIT, el encuentro publicitario de acciones de marketing se da más que nada en las redes sociales, websites o anuncios online. Por más que cada cliente define qué necesita, cuánto está dispuesto a pagar, qué le interesa, etc; internet les provee un exceso de información que puede orientar o desviar esos gustos y necesidades, y “crearle” nuevas necesidades.

Este público tiene una manera de interactuar con los productos y servicios más informada que el resto, armando su propio “collage” con ella. Según Nielsen (2016), el 68% de los millennials consultan en redes sociales antes de tomar decisiones de compra, ya sea por comentarios y feedbacks de otros consumidores, o para ver qué tan atractivos son los perfiles de las empresas y la puesta en escena del producto (gráfico 5 - anexo).



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 5 : Operaciones del Negocio

En este capítulo se analizará la cadena de operaciones de BUIT en su lanzamiento, intentando identificar las posibles fallas y procesos críticos de cada paso.

Las operaciones de los negocios son todas las actividades necesarias para brindar el producto final ofrecido al cliente, es decir, la manera en la cual se hacen las cosas dentro de la empresa para satisfacer a los consumidores. (González, s.f)

En primer lugar, se encuentra la manufactura del producto, es decir, la producción de los platos ofrecidos por BUIT. La misma será realizada por un profesional gastronómico, quién será una de las patas más importantes del proyecto. Este será el responsable de la búsqueda de recetas atractivas para el segmento target, y necesarias para satisfacer las diferentes necesidades desatendidas del público, desarrollo de estas recetas y la producción de los platos. En un principio, será todo hecho por la misma persona, el integrante gastronómico del emprendimiento, y con el tiempo, se irán sumando más integrantes al equipo de la cocina.

Luego del análisis de costos de los productos, la propuesta brindada por el proyecto será una propuesta amplia, con productos orgánicos, veganos, vegetarianos, aptos para diabéticos, y libres de gluten, para abastecer al público celiaco.

Para esta etapa de producción, la selección de los proveedores fue realizada muy cuidadosamente, para poder pregonar en los valores que busca promover el proyecto. Como el valor agregado de BUIT se basa en la calidad de los productos, los aspectos saludables y la propuesta de un menú de productos orgánicos, los proveedores deben garantizar eso. Por un lado, el proveedor que garantiza los valores de BUIT en frutas, verduras y hortalizas es Paralelo 3-20, siendo el único mayorista certificado de Latinoamérica con productos orgánicos, con un tipo de producción artesanal y sustentable. Por otro lado, para los productos orgánicos carnívoros, el proveedor sería Moo, una empresa que busca la responsabilidad ambiental y el cuidado de los animales. Se caracterizan por ser orgánicos en todo el ciclo de producción, y está certificada por la OIA (Organización Internacional Agropecuaria). Para los lácteos, el proveedor seleccionado sería La Choza. Su producción está alineada con la biodinámica, proporcionando alimentos vivos y orgánicos a la tierra y a los animales para fortalecer su crecimiento, brindando

productos de alta calidad y buenos para la nutrición y la salud. Y para los productos como harinas, aceites, fideos secos, miel, avena, semillas, etc, el proveedor sería Campo Claro. Está certificado por la OIA para la producción orgánica, y trabajan a demanda, para mantener la frescura y pregonar en la calidad de sus productos.

Resulta muy importante la certificación de los productos orgánicos para poder comunicar el uso de los mismos a los clientes, y que puedan averiguar sobre su procedencia.

Por otro lado, para la parte del menú gourmet, pero no orgánico, los proveedores seleccionados son los siguientes. Para el arroz, semillas, especias, deshidratados, harinas, frutos secos, legumbres, etc, el proveedor será Molino Florida.

En las carnes, el proveedor sería Los Prados. Para productos frescos (lácteos, embutidos, fiambres, etc) el proveedor sería El Criollo. Y por último, para las frutas y verduras, el proveedor El 66. Es una empresa que se dedica a la comercialización de frutas y verduras de primera calidad a bares y restaurants. Todos estos proveedores son empresas con alta calidad en los productos, y años de experiencia en sus áreas de trabajo.

Para todos los productos, el proveedor de las bolsas para envasar al vacío sería Turbosaver, que garantiza tanto las cuestiones ambientales y de salud, como también costos y envíos accesibles. Sus productos poseen garantías de ser reciclables, y de ausencia del BPA.

Con respecto a la compra de la materia prima, será realizada siempre por el sector gastronómico del emprendimiento. Ellos serán los responsables de contabilizar qué insumos son necesarios, de encargarlos, de recibirlos, de controlar la recepción de los mismos, y luego de almacenarlos o comenzar la producción.

En cuanto a la producción, la misma será realizada en el local ubicado estratégicamente en Martinez, Zona Norte, Provincia de Buenos Aires. El establecimiento contará con la maquinaria necesaria para el almacenamiento, la producción y el envasado de los productos. Y los mismos serán almacenados ahí hasta su venta.

En segundo lugar, deben llevarse a cabo políticas de control. Por un lado, el control sobre la limpieza y el orden del establecimiento, para cumplir con las restricciones y regulaciones establecidas por el estado para los negocios gastronómicos. Esto es,

en un principio, la habilitación del local como local de producción, el certificado RNE (Registro Nacional de Establecimientos), que le permite al local desarrollar la actividad declarada, y luego, es un requisito para el registro de los productos a vender. Y luego el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), que es un certificado que se le otorga a una empresa productora de productos alimenticios.¹⁶ Por otro lado, las políticas de control deberían estar orientadas a un seguimiento de las compras, la producción, el inventario de productos y de los insumos necesarios para producirlos. El control de inventario serviría para registrar la cantidad de productos terminados en stock, seguimiento de los insumos que se compraron y que se consumieron para los productos y cuanto se desperdició o sobró, y saber cuando es necesario producir más y entender la rotación de cada producto.

En tercer lugar se encuentran las acciones de marketing, publicidad y ventas del producto. Es importante que la emprendedora, María José Sánchez, se dedique, en un principio, a crear contenido para las redes sociales, brindar la mayor cantidad de información posible (no solo de los platos, sino de las bolsas, packaging, ingredientes utilizados, qué es el vacío, etc), para satisfacer la necesidad de información constante que posee el segmento target. Dedicarse a realizar publicidades segmentadas y específicas, desarrollar una página web para que el cliente pueda acceder a ella, y relacionarse con diferentes locales gourmets, que sean atractivos y que vayan alineados, tanto con el producto de BUIT, como con las exigencias del segmento target, para que sean puntos de retiro de los productos de la empresa, y que el cliente vea al emprendimiento como atractivo estando en tantos locales.

BUIT contará con un servicio al cliente basado en lo virtual, sin necesidad de un espacio físico para atender a los clientes. La misma emprendedora deberá recibir las llamadas o pedidos online (por web, por whatsapp, por instagram o vía correo electrónico), quien registrará los pedidos, enviará las comandas a la cocina para asegurarse de que estén completos y no falte nada, y confirmarlos.

En un futuro, se contará con personal encargado de las acciones de marketing y de ventas, como a la toma de pedidos, para que la fundadora de BUIT pueda dedicarse a pensar en maneras de escalar o diversificar la empresa.

¹⁶ Información obtenida de la página del Gobierno de la Nación sobre Alimentos autorizados y Establecimientos habilitados, el día 1/11/2020: <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>

En cuarto lugar, el desarrollo administrativo (costos, presupuestos, análisis de las áreas y de las compras) será realizado, en un comienzo, también por la fundadora de BUIT, siendo necesario que en el corto plazo, se incorpore gente al equipo en las diferentes áreas para delegar tareas y tener mayor productividad.

En quinto lugar, y por último, es muy importante el servicio post venta. Uno de los pilares de la cultura organizacional que BUIT pregona es en una excelente experiencia del cliente con la empresa, y esta experiencia es completa, antes, durante y después de la compra. En un principio, María José Sánchez es quien deberá realizar este servicio post venta, consultando la experiencia BUIT de cada cliente, cómo les fue con las instrucciones de consumo y con los platos, y recibiendo feedbacks o comentarios para siempre intentar mejorar. Más adelante, la empresa deberá contar con un empleado o un área especializada en este aspecto, no robotizada, sino que el seguimiento sea humano, para seguir diferenciándose de sus competidores, generando un vínculo orgánico con los clientes.



CAPÍTULO 6 : Costos, Finanzas e Inversión

A lo largo de este capítulo se van a detallar los costos necesarios para desarrollar el proyecto, el flujo de ingresos y gastos para determinar la rentabilidad, y los retornos del negocio. Cabe destacar que los números analizados en este capítulo son estimados, a partir de profundas investigaciones, para poder hacerlos lo más aproximados posible.

Es importante que, antes de detallar todos los costos y la inversión inicial, entender que la maquinaria necesaria para realizar el proyecto es brindada por la socia fundadora María José Sánchez, mediante el padre quien tenía un restaurant, el cual cerró, y destinó la maquinaria a BUIT. Al estar iniciando el proyecto, el capital inicial es de un gran monto, aliviando los costos del proyecto, y haciéndolo así más rentable.

La distribución de ganancias del proyecto estará compuesta de la siguiente manera: María José Sánchez, fundadora de la idea y desarrolladora de gran parte de las principales actividades un 40%; Juan Gamba, asociado gastronómico recibirá el 25% de las ganancias, sin ser socio directo (es decir, recibe ganancias pero no afronta los riesgos, ni tiene posibilidad de voto en decisiones importantes de la empresa, como también, si el resto de los socios lo decide, puede dejar de serlo, sin decidir sobre ello), y el 35% restantes pertenecen a la sociedad BUIT, para reinvertirlos, poder ampliarse, y tenerlos a disposición en caso de necesitar inversores o potenciales socios.

Inversión Inicial

Para poder poner en funcionamiento cualquier proyecto, se requiere cierto capital para poder financiar los elementos necesarios del proyecto.

A continuación se desarrollan estos gastos necesarios para lanzar el proyecto:

INVERSIÓN INICIAL	Costo	Costo Real Incurrido
Abatidor	\$4.473,33	\$0,00
Horno Rational	\$7.133,33	\$0,00
Cocina Industrial	\$3.333,33	\$0,00
Sous Vide	\$133,33	\$0,00
Maquina para envasar al vacío	\$2.000,00	\$0,00

Freezer	\$466,67	\$0,00
Heladera	\$333,33	\$0,00
Manual de Marca	\$400,00	\$240,00
Alquiler Centro de producción	\$300,00	\$900,00
Acondicionamiento Centro de Producción	\$1.000,00	\$1.000,00
Registro Nacional de Establecimientos	\$100,00	\$10,00
Habilitación Centro de producción	\$53,33	\$53,33
Creación de la S.A.S	\$56,25	\$56,25
Registro Nacional de Productos Alimenticios	\$40,00	\$4,00
Registro de Marca	\$14,73	\$14,73
Wifi en el centro de producción	\$60,00	\$60,00
producción Fotográfica	\$333,33	\$333,33
Desarrollo de página Web	\$5.000,00	\$5.000,00
Diseño de Packaging	\$600,00	\$600,00
Investigación y Desarrollo	\$366,67	\$366,67
Campaña Publicitaria	\$500,00	\$500,00
Computadoras y software	\$666,67	\$666,67
Capacitación Veganismo y Organico	\$466,67	\$466,67
TOTAL	\$25.230,99	\$10.271,65

Esta inversión total será financiada 100% por la fundadora del proyecto, María José Sánchez con ganancias personales.

Como se planteó anteriormente, la maquinaria necesaria para impulsar el proyecto será brindada por la fundadora de BUIT, y esta maquinaria representa un costo total de USD 25.230,99 que se ahorran en los costos del proyecto. Esta maquinaria está integrada por:

- **Abatidor:** Es un ultra congelador. Logra alargar la vida útil de los alimentos, ya que evita la proliferación de las bacterias, debido a la rapidez con la que enfría, y esta le permite respetar las cualidades orgánicas de la comida. Es necesario ya que los platos deben envasarse fríos, no pueden ser envasados con altas temperaturas, y dejarlos enfriar en heladera o al aire libre, afecta las cualidades de los mismos. Con este producto, se cuidan todos los aspectos que son primordiales para el proyecto.
- **Horno Rational:** es un horno con un sistema inteligente de cocción, que permite seleccionar el alimento que se va a cocinar, qué resultado final se desea, y el proceso comienza. Además, agiliza la producción y disminuye

costos, permitiendo que varios productos se cocinen a la vez, entendiendo las necesidades de cada cosa, y con una gran capacidad de platos. También distribuye el calor de forma uniforme dentro del horno, logrando que se cocine un 25% más rápido, brindando productos de alta calidad por la misma temperatura en todos los rincones del horno. Y por último, posee una gran practicidad, y es que se limpia solo.

- **Cocina Industrial:** El horno industrial, con hornallas, es necesario para la producción de varios platos, con los procesos tradicionales.
- **Sous Vide:** Es la máquina que cocina al vacío. Permite mantener la temperatura del agua estable durante muchas horas, logrando un producto final de altísima calidad.
- **Máquina para Envasar al Vacío:** Es el eje del emprendimiento. Es necesaria una máquina industrial para que soporte diferentes texturas de los platos (líquidas o sólidas), para poder envasar de a varias a la vez y agilizar los procesos, y además, por la durabilidad de la misma.
- **Freezer y Heladera:** necesarios para el mantenimiento de los insumos y materia prima para la elaboración de los platos, y para el stock de los mismos.

Por otro lado, el alquiler del centro de producción, si bien cuesta USD 300 mensuales, para ingresar a alquilarlo se deben abonar 2 meses de adelanto y el mes actual, elevando el costo del mismo a \$900.- Además, debe ser acondicionado el lugar de producción, con la instalación eléctrica correspondiente para la maquinaria, la instalación de los lugares para producir y para almacenar la mercadería, y todo, con un costo de USD 1000, y la instalación del WIFI (USD 60).

Además, el valor del manual de marca se ve reducido debido a la relación de empleada compañera con la desarrolladora de todas las cuestiones de diseño de la marca, Karen Delgado Blatter, quien ofrece descuentos exclusivos al proyecto. Relación desarrollada en el capítulo del Equipo.

Al tratarse de un producto nuevo, es necesario invertir en campañas publicitarias (principalmente en Instagram, plataforma inicial de venta del proyecto, por las tendencias del consumidor target) para lanzar el producto. Este monto representa una campaña publicitaria en Instagram con los siguientes parámetros:

- Un radio de 20 km a la redonda del lugar ideal del local, Martinez, Zona Norte.
- Un rango de edad de 21 a 34 (segmento target), tanto hombres como mujeres
- Intereses del segmento a publicitar: Comida, Home Made Food, Sustainable Products
- Un presupuesto total de USD 500. Este monto elegido tiene un alcance estimado de 300.000 a 900.000 personas del rango elegido, intereses y ubicación.

Para estas campañas publicitarias, es necesario realizar un trabajo de investigación y desarrollo pertinente, una producción fotográfica, diseño del packaging y desarrollo de una página web para que el proyecto este adecuadamente preparado para su lanzamiento al mercado.

Con respecto a todos los valores de habilitación de la marca, del centro de producción, de desarrollo de alimentos, y las cuestiones legales, los valores que se incurrirán realmente son menores debido a las cuestiones establecidas por el gobierno nacional, desarrolladas en el capítulo de Aspectos Legales del presente trabajo.

Y por último, se cree de vital importancia una capacitación del asociado gastronómico sobre los aspectos del veganismo y la comida orgánica para poder garantizar comida de última calidad, cuidando todos los aspectos.

Análisis de Costos

Se pueden encontrar distintos tipos de costos: los variables, fijos y unitarios. Los primeros son los que están directamente vinculados con la operativa del negocio. Si el volumen de las ventas se modifica por alguna razón, son los costos directamente afectados. Este costo incluye la materia prima necesaria para desarrollar los platos, las bolsas para envasar dichos platos, y el packaging para entregarlos. Para poder entender mejor los costos, se utilizarán dos platos promedios que representen el costo menor y el mayor.

Por un lado, tenemos uno de los productos con menor costo de producción, la sopa Vegana de Calabaza y Zanahoria, libre de gluten y libre de azúcares, que cuesta,

con la materia prima, las bolsas del vacío y sus etiquetas, y el packaging de entrega eco friendly, USD 0,65. (Imagen 12 - Anexo). Este producto es el más económico del menú normal (es decir, no orgánico). Y el mismo producto con materia prima orgánica cuesta USD 0,82 (Imagen 13 - Anexo).

Y por otro lado, uno de los productos con mayores costos de producción, la hamburguesa doble de salmón rosado fresco, con pan integral de la marca reconocida Hausbrot, cebollas caramelizadas en azúcar negra, aderezo a elección y un pan bagel, además de las bolsas de vacío, las etiquetas y el packaging de entrega eco friendly, con un costo de producción de USD 2,4 (Imagen 14 - Anexo). Y después se encuentra el mismo plato, pero con ingredientes orgánicos, y cuesta USD 3,64 (Imagen 15 - Anexo).

Además de la materia prima necesaria para hacer el producto y para entregarlo, otro costo variable es el costo de entrega. El empleado encargado de la logística del proyecto cobraría por plato USD 0,2 por plato.

Los segundos tipos de costos, los fijos, se refieren a gastos que no se ven afectados por el aumento o la disminución de la producción, como el alquiler, los sueldos, el mantenimiento, entre otros.

En el primer año los mismos serían el alquiler del local, la habilitación mensual de la municipalidad, los insumos e impuestos por el mismo, y el mantenimiento del lugar. Al comienzo del proyecto no será necesario incurrir en sueldos de cocineros, ya que el socio gastronómico va a cumplir ese rol, hasta que su capacidad productiva llegue al máximo.

Para poder avanzar con los análisis de costos, se utilizará un promedio entre el producto más barato y el más caro del menú orgánico, y lo mismo del menú normal, para poder proyectar bien los números. Por ende, el promedio de costo en el menú orgánico es de USD 2,23 (entre USD 0,82 y USD 3,64). Y el promedio de costo en el menú normal es de USD 1,52 (entre USD 0,65 y USD 2,40).

En el primer año se estima tener una venta del 60% de la capacidad máxima de producción de un cocinero. La capacidad máxima trabajando 8 hs por día, 5 veces a la semana, es de 1600 platos mensuales (0,1 hs por plato), es decir, 19200 platos anuales. De estos, el 60% el primer año representa un 11.520 platos. Si se utiliza el

consumo de la encuesta realizada, en la cual el 78,5% come cualquier tipo de comida, sin exigencias de menú orgánico, se estima entonces que 9043 de esas ventas pertenecen al menú normal, y el restante, 2477 platos, pertenecerán a la propuesta orgánica. Estas ventas estimadas en costo, ventas y ganancias quedarían de la siguiente manera:

AÑO 1	No Orgánico	Orgánico	TOTAL
Precio	\$2,741	\$4,009	\$6,750
Costo	\$1,52	\$2,23	\$3,75
Cantidad	9043,2	2476,8	11520
Costos	\$13.771,14	\$5.516,01	\$19.287,14
Ventas	\$24.788,047	\$9.928,812	\$34.716,860
GANANCIA	\$11.016,910	\$4.412,805	\$15.429,715

Se estima que del primer año al segundo, haya un crecimiento de un 15% de la demanda, por el conocimiento del sistema y cierta fidelización a la marca. Además, debido a la cuarentena, se estima que en el 2022 se vuelva a las actividades laborales, disminuyendo el tiempo disponible para cocinar, entonces la practicidad del producto gana una gran ventaja en las oficinas o en las casas sin tiempo de cocina. Además del continuo aumento del uso de las plataformas de delivery. Por ende, las ventas, sus costos, y la respectiva ganancia, para este crecimiento estimado de las ventas quedaría de la siguiente manera:

AÑO 2	No Orgánico	Orgánico	TOTAL
Precio	\$2,741	\$4,009	
Costo	\$1,52	\$2,23	
Cantidad	10399,68	2848,32	13248
Costos	\$15.836,81	\$6.343,41	\$22.180,22
Ventas	\$28.506,255	\$11.418,134	\$39.924,388
Ventas - Costo	\$12.669,446	\$5.074,726	\$17.744,173

Considerando que el cliente acepta el mecanismo, el producto, y la propuesta de BUIT, y por ende, lo recomienda, en el tercer año de actividad se espera que aumente un 15% con respecto al año anterior. Además, por el aumento de la

compra de materia prima, el proyecto recibiría un 10% de descuento en los costos de la materia prima, quedando los costos por ventas, las ventas, y las ganancias del año 3 la siguiente manera:

AÑO 3	No Organico	Organico	TOTAL
Precio	\$2,741	\$4,009	
Costo	\$1,37	\$2,00	
Cantidad	11959,632	3275,568	15235,2
Costos	\$16.391,10	\$6.565,43	\$22.956,52
Ventas	\$32.782,193	\$13.130,854	\$45.913,047
Ventas - Costo	\$16.391,096	\$6.565,427	\$22.956,523

En el cuarto año de actividad, se espera una fuerte fidelización de clientes y asentamiento de las compras de los mismos con mayor regularidad, pero no un gran aumento de clientes nuevos, ya que se considera que para ese momento, se van a presentar mayores competidores que se superpongan en las áreas del proyecto, y por las oscilaciones de la economía Argentina. Por lo que se espera un aumento de las ventas de un 20% con respecto al año anterior, dejando los costos de ventas, las ventas, y la ganancia entre ambos del año 4 así:

AÑO 4	No Orgánico	Orgánico	TOTAL
Precio	\$2,741	\$4,009	
Costo	\$1,37	\$2,00	
Cantidad	14351,5584	3930,6816	18282,24
Costos	\$19.669,32	\$7.878,51	\$27.547,83
Ventas	\$39.338,631	\$15.757,025	\$55.095,656
Ventas - Costo	\$19.669,316	\$7.878,512	\$27.547,828

Y el año 5, con una campaña fuerte de posicionamiento, se espera aparecer en varios locales presentes en varias zonas de la provincia. Por el crecimiento de la demanda y la expansión, será necesaria la incorporación de un nuevo cocinero, part time, para poder desarrollar nuevos platos y nuevas propuestas para abastecer de mejor manera al mercado, y se espera una introducción en otras provincias del país, se espera nuevamente un aumento en la demanda de los productos de aproximadamente 30% con respecto al año anterior. Por lo que los costos por ventas, las ventas, y las ganancias quedan de la siguiente manera:

AÑO 5	No Orgánico	Orgánico	TOTAL
Precio	\$2,741	\$4,009	
Costo	\$1,37	\$2,00	
Cantidad	18657,02592	5109,88608	23766,912
Costos	\$25.570,11	\$10.242,07	\$35.812,18
Ventas	\$51.140,221	\$20.484,132	\$71.624,353
Ventas - Costo	\$25.570,110	\$10.242,066	\$35.812,176

Una vez analizados los costos año por año, es importante señalar cómo quedarían los ingresos por las ventas estimadas anuales.

Una vez analizados los costos variables, se procederá a analizar los costos fijos administrativos. Estos son los principales en un negocio gastronómico: el alquiler del local, los insumos e impuestos de los mismos, la habilitación de producción, la limpieza y mantenimiento del local, internet para poder recibir los pedidos, y los cocineros pertinentes según la producción. También hay que tener en cuenta que el aumento de producción también aumenta el consumo de los insumos, debido al mayor uso de los establecimientos. Los mismos se estiman que sean los siguientes por los primeros 5 años del proyecto:

GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Habilitación Mensual para producir	\$216,00	\$216,00	\$216,00	\$216,00	\$216,00
Insumos (Luz y Gas)	\$800,00	\$880,00	\$1.012,00	\$1.214,40	\$1.578,72
ABL, Arba y Gas	\$800,00	\$880,00	\$1.056,00	\$1.372,80	\$1.921,92
Mantenimiento del Local	\$2.400,00	\$2.640,00	\$3.036,00	\$3.643,20	\$4.736,16
Sueldo Cocinero 1	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.600,00
Internet	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00
TOTAL	\$8.136,00	\$8.536,00	\$9.240,00	\$10.366,40	\$13.972,80

Y por otro lado, se cuenta con los gastos fijos dedicados a la comercialización exclusivamente. Estos gastos están destinados principalmente a la publicidad en redes sociales, y creación y manejo de contenido. Los gastos en publicidad en Instagram, en el primer año tienen en cuenta la publicidad de lanzamiento el primer mes, y luego dos publicidades grandes de una semana de duración cada una, con el

mismo rango elegido para la misma, y luego, en el año 5, con el plan de una fuerte campaña de marketing, se aumenta a 3 publicidades por mes. También se tiene en cuenta la necesidad de incorporación de un Community Manager, para mantener atractivas las redes sociales, siendo el principal canal de comunicación e información del público target. Con respecto a las sesiones de foto producto, se estima realizar una producción de fotos 2 veces al año, para crear contenido para las redes y actualizarlo.

Los mismos quedarían compuestos de la siguiente forma:

GASTOS COMERCIALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en Instagram	\$1.083,33	\$1.040,00	\$1.040,00	\$1.040,00	\$1.560,00
Manejo de Redes	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.880,00
Fotoproducto	\$666,67	\$666,67	\$666,67	\$666,67	\$800,00
TOTAL	\$4.150,00	\$4.106,67	\$4.106,67	\$4.106,67	\$5.240,00

Análisis Financiero

Para analizar de forma financiera el proyecto, se utilizaron 3 variables que entre sí tienen cierta forma de complementarse: El VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el período de recupero de la inversión inicial. En primer lugar, el van es el valor presente de los flujos del proyecto, utilizando como base el costo de oportunidad del capital. Es esta variable la más utilizada para las decisiones sobre inversión. En segundo lugar, se encuentra la TIR, es la tasa de interés o de rentabilidad de una inversión, y será analizada en términos reales, y se la utiliza comparándola con el VAN. Y en tercer lugar se cuenta con el período de recupero de la inversión inicial para desarrollar el proyecto, y sirve para entender el tiempo que lleva recuperarla, teniendo en cuenta el costo de oportunidad del capital.

Para poder analizar estos valores, es necesario plantear el Flujo de Fondos del proyecto a 5 años, quedando de la siguiente forma:

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		\$ 34.716,86	\$ 39.924,39	\$ 45.913,05	\$ 55.095,66	\$ 71.624,35

Egresos por Compras M.P.	\$ 19.287,14	\$ 22.180,22	\$ 22.956,52	\$ 27.547,83	\$ 35.812,18
Sueldos y Cargas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.600,00
Otros Gastos de Producción	\$ 1.816,00	\$ 1.976,00	\$ 2.284,00	\$ 2.803,00	\$ 3.716,64
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	\$ 6.320,00	\$ 6.560,00	\$ 6.956,00	\$ 7.563,20	\$ 8.656,16
Gastos Comerciales	\$ 4.150,00	\$ 4.106,67	\$ 4.106,67	\$ 4.106,67	\$ 5.240,00
Utilidades Antes de Intereses	\$ 3.143,72	\$ 5.101,50	\$ 9.609,86	\$ 13.074,96	\$ 16.599,37
Impuesto a las Ganancias	0	\$ 785,93	\$ 1.275,37	\$ 2.402,46	\$ 3.268,74
Total Egresos Operativos	\$ 31.573,14	\$ 35.608,82	\$ 37.578,56	\$ 44.423,16	\$ 58.293,72
Diferencia Operativa	\$ 3.143,72	\$ 4.315,57	\$ 8.334,48	\$ 10.672,49	\$ 13.330,63
Inversiones	10.271,65				
Flujo Financiero					
Diferencia Ingresos - Egresos	\$ 3.143,72	\$ 4.315,57	\$ 8.334,48	\$ 10.672,49	\$ 13.330,63
Flujo de Fondos Nominal	-\$ 10.271,65	\$ 3.143,72	\$ 7.459,29	\$ 15.793,77	\$ 26.466,26
Flujo de Fondos Reales	-\$ 10.271,65	\$ 3.083,47	\$ 7.176,11	\$ 14.902,98	\$ 24.494,89
		\$ 36.126,66			

El WACC, o tasa de descuento, sirve para definir el costo financiero y de oportunidad para BUIT de atraer capital al sector. Como es un proyecto con una baja inversión inicial, y la misma será incurrida por la creadora del proyecto, es decir capital privado, el mismo no va a incurrir en ningún tipo de deuda.

Para el cálculo de la Tasa de Descuento Nominal dolarizada, se utilizó el modelo CAPM:

$$R_{Nom} = Rf_{us} + \beta (Rm - Rf) + Spread$$

Esta fórmula está compuesta por algunas variables. Por un lado, R_{Nom} , que es lo que se busca analizar, la Tasa de Descuento Nominal en Dólares. Por otro lado, está Rf_{us} que representa la tasa libre de riesgo, en este caso, medida con el rendimiento a 10 años del Bono del Tesoro Americano, ya que es un bono con bajas

probabilidades de fraude, muy útil para este tipo de análisis, siendo este de 0,945%¹⁷. La siguiente variable que aparece es la β , quien muestra la correlación entre el activo financiero y el mercado. En este caso, se utiliza la Beta de una industria en particular, la del sector Retail (Grocery and Food) de países emergentes, y tiene un valor de 0,84 según los datos de Aswath Damodaran¹⁸.

Otra variable de la fórmula es $(R_m - R_f)$, es decir el Market Risk Premium (o prima de riesgo), calculada mediante la diferencia entre el rendimiento esperado del mercado y el rendimiento de la tasa libre de riesgo. Para obtener este valor se utilizaron los cálculos realizados por Damodaran, y la misma representa un 24,52%.

Y por último, la fórmula de CAPM tiene la variable Spread. Esta misma se agrega debido a la liquidez del proyecto, ya que la tasa de retorno exigida debería ser mayor, debido al riesgo que la misma supone. Este valor debe oscilar entre 5% y 10%, por ende, en este caso, será de 7,5%.

Si se colocan todos estos valores particulares del proyecto en la fórmula, se obtiene la siguiente tasa de descuento nominal:

TASA DE DESCUENTO NOMINAL

$$R_Nom = Rf_us + \beta (Rm - Rf) + Spread$$

$$R_Nom = 0,945\% + 0,84 * 24,52\% + 7,50\%$$

$$Rf = 0,945\%$$

$$B = 0,84$$

$$\text{Equity Risk Premium Argentina} = 24,52\%$$

$$\text{Spread establecido} = 7,50\%$$

$$R = 29,042\%$$

Para que se pueda realizar un mejor análisis financiero, se calculó la Tasa de Descuento en Dólares, en términos reales. La fórmula de esta Tasa de Descuento es la siguiente:

$$R_Real = [(1 + R_Nom) / (1 + E (Infl-us))] - 1$$

¹⁷ Información obtenida de la página <https://fred.stlouisfed.org/series/TB3MS> el día 20/12/2020

¹⁸ Información obtenida del archivo de Levered and Unlevered Betas by Industry, Emerg Mkt, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> el día 24/12/2020

En este caso, se debe sacar la inflación nominal. Se estima primero la inflación esperada en los próximos 10 años de Estados Unidos, calculando los TIPS, y restando el rendimiento a 10 años del Bono Americano (la variable Rf de la fórmula anterior). En este caso, el rendimiento de los TIPS es de - 0,84 % ¹⁹, resultando entonces el rendimiento del tesoro americano a 10 años (es decir, tasa libre de riesgo) de 1,785 %. Con estos números se llega a que la Tasa de Descuento Real en Dólares del proyecto BUIT es de 27%.

Tasa de descuento en términos reales =	
rendimiento de TIPS =	-0,84%
Rf =	0,945%
Inflación esperada para los próximos 10 años de EEUU =	1,785%
Tasa de descuento en términos reales =	
((1 + Rnomial) / (1 + Inflación esperada)) - 1	
	27%

Estos valores pueden ser interpretados como que el 27% es el costo que tiene BUIT, desde los aspectos económicos, de atraer capital. Y sino, otra interpretación posible es que el 27% es el retorno que se espera de Equity de BUIT.

Una vez averiguados la tasa de descuento y el Flujo de Fondos de BUIT a 5 años, se debe calcular el VAN y la TIR para determinar la rentabilidad del proyecto. El VAN y la TIR calculadas en términos Nominales y en términos Reales quedan de la siguiente manera:

Cálculos Nominales

Tasa Interna de Retorno	86%
Valor Actual Neto	\$ 27.467,74
Costo de Capital	26,35%
Periodo de recupero:	2 años

¹⁹ Información obtenida el 24/12 de la página <https://fred.stlouisfed.org/release/tables?rid=18&eid=291#snid=423>

Cálculos Reales

Inflación esperada USD	1,95%
Tasa Interna de Retorno	83%
Valor Actual Neto	\$ 27.382,30
Costo de Capital	24%
Periodo de recupero:	2 años

Se estima recuperar la inversión inicial del BUIT al finalizar el 2 año del negocio. Al tener un VAN positivo y una TIR mayor al costo de oportunidad del capital, se afirma la rentabilidad del proyecto.

Con estos resultados se puede determinar la rentabilidad del proyecto, por el valor positivo del VAN, y una TIR elevada a 5 años, en términos reales del 83%.

Si se tuviese que tener en cuenta en la inversión inicial el costo de la maquinaria necesaria para el proyecto (en vez de ser una inversión de la familia de la dueña de BUIT) de \$25.230,99, el VAN, la TIR y el período de recupero quedarían de la siguiente forma:

Cálculos Nominales

Tasa Interna de Retorno	41%
Valor Actual Neto	\$ 12.508,40
Costo de Capital	26,35%
Periodo de recupero:	3

Cálculos Reales

Inflación esperada USD	1,95%
Tasa Interna de Retorno	39%
Valor Actual Neto	\$ 12.422,96
Costo de Capital	24%
Periodo de recupero:	3

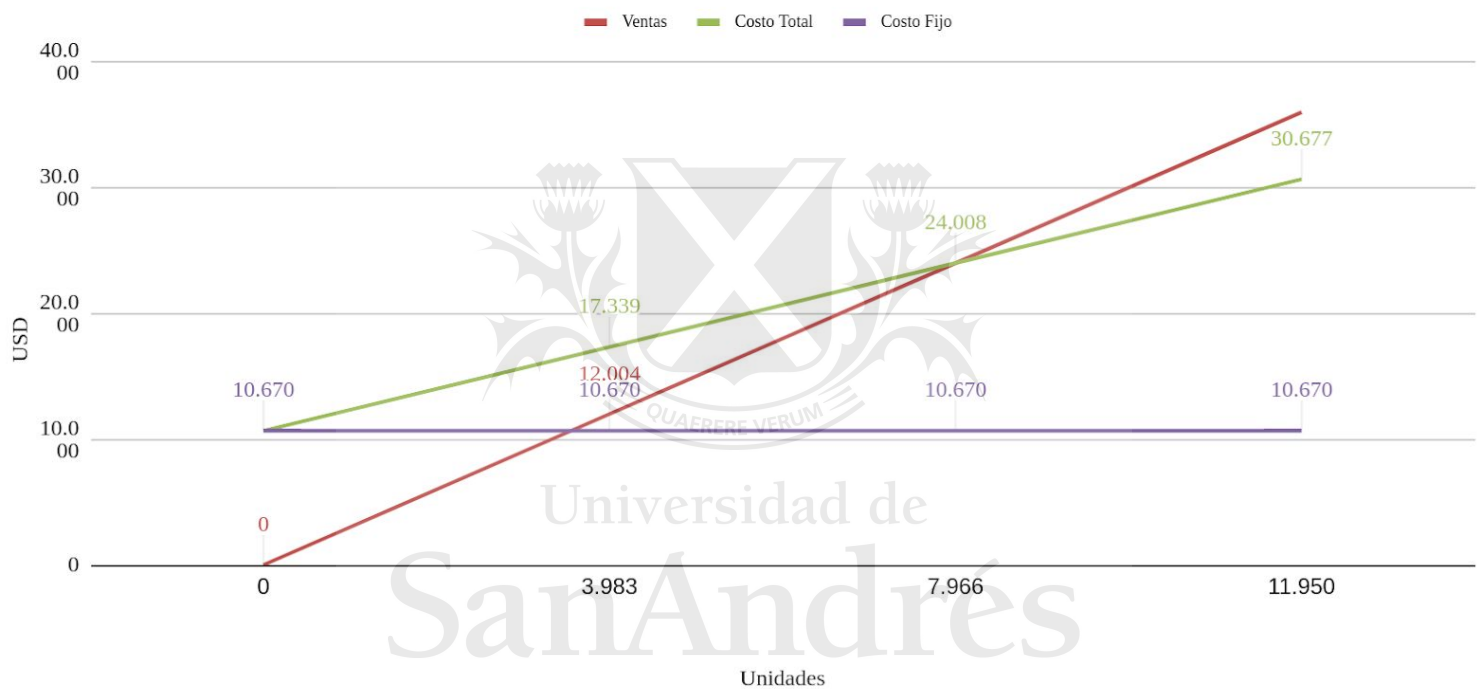
Esta gran diferencia en los valores con la inversión inicial elevada por los costos de la maquinaria reafirma la ventaja competitiva de BUIT frente nuevos proyectos, y la barrera de entrada de nuevos proyectos que deban acceder a toda ella.

Punto de Equilibrio

Una vez analizados todos los costos que tiene el proyecto, es necesario encontrar el Punto de Equilibrio donde se igualen con lo ingresos.

Para esto se toman en cuenta las ventas estimadas del proyecto, y por ende los costos estimados de las mismas, y también se tienen en cuenta los costos fijos. Con todos estos valores, se llega a la conclusión de que el punto de equilibrio entre costos e ingresos, el negocio tiene generar USD 24.008, es decir, 7.966 unidades producidas y vendidas.

Punto de Equilibrio Económico



Precio Promedio	3,013616319
Costo Var. Promedio	1,674230903
Contribución Marginal	1,339385417
Costo Fijo	10.670
Equilibrio Unidades	7.966
Equilibrio en Pesos	\$24.008

CAPÍTULO 7 : EQUIPO

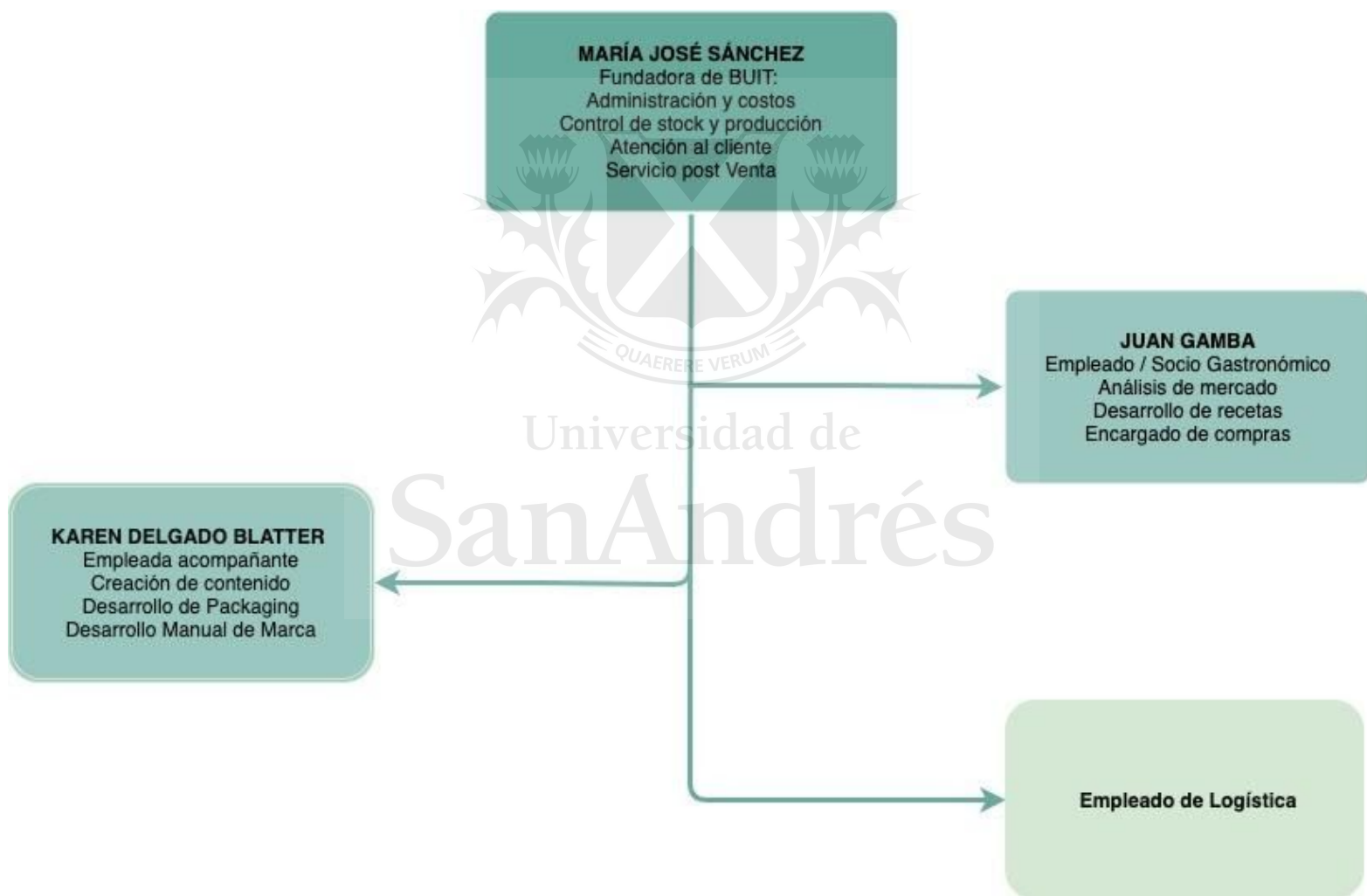
El equipo de trabajo al momento del lanzamiento de BUIT estará integrado por la creadora de la marca, que se encargará el sector de marketing y ventas el manejo de redes, supervisará el stock, las compras y al área de cocina, y las tareas administrativas; el empleado gastronómico, quien es considerado un socio estratégico de la empresa, ya que de él depende el resultado final, el desarrollo de las recetas, el análisis de mercado para nuevas recetas, y el control de calidad de los proveedores y los insumos que ofrecen; acompañante creativo, para el desarrollo de contenido digital, creación de manual de marca, desarrollo de packaging y etiquetas del producto; y empleado de logística, encargado de entregar los productos a los diferentes clientes.

María José (23 años) : Licenciada en administración de empresas. Trabaja hace un año en una empresa de logística de productos de diferentes marcas, en el área de atención al cliente y desarrollo de nuevos proyectos. Su familia tenía un restaurant de comida gourmet donde utilizaban la comida envasada al vacío por su larga duración y practicidad de almacenamiento. Es por esto que surge el proyecto BUIT, por el conocimiento de la máquina y de los beneficios de la técnica de envasado al vacío, por el acceso a las máquinas necesarias para impulsar el proyecto, y por la proactividad y manejo de atención al cliente, desarrollo de proyectos y trato directo con otras empresas. Será la encargada de atención al cliente en toda la cadena de compra, antes, durante y después de la misma, asesoramiento del cliente si es necesario, área administrativa del negocio (costos, presupuestos, descuentos, análisis), y control del área de cocina.

Juan Gamba (23 años) : Chef y administrador gastronómico. Apasionado por la cocina, y es el socio gastronómico, encargado del análisis del mercado para pensar platos tentadores, encargado del desarrollo de las recetas de esos platos, control de que mercadería necesita, realizar las compras y llevar a cabo la producción (y envasado) de los platos.

Karen Delgado Blatter (24 años) : será la empleada acompañante de la fundadora de BUIT. Estudió Arquitectura y se dedica, con un emprendimiento propio, al diseño

gráfico hace ya 3 años. Actualmente trabaja para dos community managers, una de España y una de Argentina, creando contenido para los diferentes clientes. Es quien, desde un principio, ayudará con la creación del manual de marca, el desarrollo de contenido visual para las redes sociales y la página web, el desarrollo del packaging y de las etiquetas del producto, y en un futuro la construcción alineada con la imagen de marca, del centro de producción. Y debido al título de acompañante, brindará presupuestos con beneficios a BUIT por el desarrollo de la marca desde el principio y el acompañamiento en su crecimiento.



CAPÍTULO 8 : Aspectos Legales

Para poder comenzar a funcionar como empresa, existen diferentes espacios legales a cubrir para poder avanzar con el negocio. Es necesario que BUIT se constituya bajo una S.A o S.A.S para comenzar a ejercer. La SAS (Sociedad Anónima Simplificada) es un tipo de sociedad que puede ser conformada por una o varias personas humanas o jurídicas, de más rápida creación y trámites más simples que una S.A (Ley 27.349).

A través de la página web del gobierno de la provincia de Buenos Aires, se puede realizar el trámite de la S.A.S y el mismo tiene un costo de \$8.438 e incluye el costo de la publicación en el Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires.²⁰

Como BUIT será una sociedad unipersonal, de la socia fundadora María José Sánchez, se deberá nombrar a un Administrador Suplente, siendo este uno de los requisitos para poder constituir la sociedad. En este caso, el Administrador Suplente será Javier Sanchez, padre de la fundadora de BUIT, y es quien brindará las máquinas necesarias para la inversión inicial del emprendimiento.

Este tipo de sociedad es alcanzada por el Impuesto a las Ganancias (a partir de la sanción de la Ley de Reforma Tributaria 27.430), que el mismo representa, conforme al artículo 69 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, el 25% a partir del 1 de Enero del 2020²¹; y por el IVA, sin ningún tratamiento especial.

Para comenzar a producir y vender el producto, es necesario que BUIT tipifique los productos. Se debe consultar en el CAA qué parámetros debe tener en cuenta para desarrollarlos, la normativa alimentaria que rige este tipo de productos, el tipo de envase a utilizar, la rotulación del producto, información obligatoria que debe contener, etc.

Una vez tipificado el tipo de producto a vender, es necesario que el centro de producción esté habilitado por la municipalidad para desarrollar la actividad. Se necesitará un asesor del municipio que inspeccione el establecimiento, mencione las cosas que hagan falta en el mismo, y solicite la habilitación.

²⁰ Información obtenida de la página web del gobierno de la provincia de Buenos Aires, del tutorial de cómo crear una S.A.S el día 01/11/2020 de: https://www.gba.gob.ar/dppj/sociedades_por_acciones_simplificadas_sas

²¹ Información obtenida de la página de la Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas el día 01/11/2020 : <https://cpcecba.org.ar/noticias/afip-aclara-el-tratamiento-impositivo-de-las-sas/13182/>

Además, BUIT debe registrarse en el Registro Provincial de MiPyMEs como unidad de producción de bienes o servicios, para darse de alta como micropyme.

Luego de obtener la habilitación municipal y de inscribirse como micropyme, el proyecto debe proceder a solicitar el certificado del Registro Nacional de Establecimientos (RNE) para poder desarrollar la actividad declarada. Este certificado se puede solicitar de forma virtual, y depende el tipo de empresa que sea, el arancel correspondiente. La inscripción en el Registro Nacional de Establecimientos (R.N.E), como primera inscripción, tiene un costo total de \$15.000 (Imagen 19 - anexo). Sin embargo, las empresas que quieran registrarse serán alcanzadas por este arancel, aplicando el porcentaje correspondiente según la clasificación de Pymes (Ley Provincial 11.936 de Promoción y desarrollo de Microempresas/Ley Nacional 25.300). Al arrancar, BUIT será considerada una microempresa (no más de 10 empleados, el dueño pasa a formar parte de los empleados, y la facturación en promedio durante los últimos años debe ser de hasta \$21.990.000), y debido a esta categoría es que el porcentaje del arancel a pagar por el RNE es del 10%.²²Entonces, el costo para registrar BUIT será de \$1.500.

Una vez inscripto en el RNE, el proyecto debe registrarse en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), certificado para poder producir alimentos. El arancel para este registro está regido por la Ley 15.079, y para la primera inscripción tiene un costo de \$6.000. Sin embargo, esta sigue con la misma lógica que las de RNE, resultando BUIT ser una micropyme al momento de solicitarlo, el mismo es de un 10%, es decir \$600.²³

Además de las inscripciones, el local tendrá una visita de bromatología, ente encargado de realizar una inspección de alimentos y el visado de los certificados sanitarios nacionales, provinciales y/o municipales en los locales dedicados a la producción de alimentos.²⁴ Necesita de este certificado para poder realizar la actividad.

²² Información obtenida de la página del Gobierno de la Nación de la Dirección de Industrias y Productos Alimenticios, el día 01/11/2020: https://www.gba.gob.ar/desarrollo_agrario/direccion_de_industrias_y_productos_alimenticios

²³ Información obtenida de la página del Gobierno de la Nación de la Dirección de Industrias y Productos Alimenticios, el día 01/11/2020: https://www.gba.gob.ar/desarrollo_agrario/direccion_de_industrias_y_productos_alimenticios

²⁴ información obtenida de la página del Gobierno Municipal de San Isidro sobre Bromatología, el día 01/11/2020: <https://www.sanisidro.gob.ar/inspecci%C3%B3n-general/bromatolog%C3%ADa>

Y por último, se necesitará la registración de la marca, para asegurar que el nombre BUIT sea únicamente identificado con el proyecto de la comida al vacío, y que no surja la posibilidad de que aparezca otro proyecto con el mismo nombre. Registrarla otorga el título de propiedad y derecho exclusivo sobre ella. Es un trámite que también se puede hacer de manera virtual, y puede demorar 24 meses en efectivizarse. El costo de este trámite es de \$2.210.²⁵

Los empleados que trabajen en BUIT estarán protegidos por la ART (Aseguradora de Riesgo de Trabajo).



²⁵ Información obtenida de la página del Gobierno Nacional, en el sector del INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual), en la parte de Registrar una Marca, el día 01/11/2020: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

CAPÍTULO 9 : Plan de Implementación

Para organizar correctamente los procesos, tareas y actividad que BUIT debe llevar a cabo a lo largo del primer año, se detalla con un gráfico de Gantt.

Plan de Implementación	AÑO 1											
BUIT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Puesta en Marcha												
Creación de la S.A.S												
Habilitación del centro de Producción												
Habilitacion del producto												
Registro de Marca												
Alquiler del centro de producción												
Redes Sociales												
Creacion de Redes Sociales												
Producción de Fotos												
Publicidad												
Producto												
Producción del producto												
Desarrollo del packaging												
Lanzamiento												
Venta del producto												
Incorporar el producto en locales												
Sociedad estratégica con deliverys												

Lo principal a hacer al principio del primer año de operación son los trámites del registro de marca y la creación de la S.A.S para poder avanzar con el desarrollo del proyecto. El registro de la marca puede llevar hasta 24 meses, por lo que, cuanto antes se haga, mejor. Y la creación de la S.A.S es necesaria para comenzar con las operaciones del negocio, así que también es primordial tenerla cuanto antes.

Luego, lo siguiente a hacer es la habilitación del producto. Una vez realizado el trámite, se crean las redes sociales y se comienza a desarrollar el packaging del mismo.

En el siguiente mes se alquila el centro de producción y se lo habilita como tal. Se procede luego a acondicionarlo, y a comenzar con la producción de los platos a ofrecer. Esto es para hacer la primera producción de fotos, que servirán para el

lanzamiento y los primeros meses para las redes, y además, esa primera producción dará una base de stock para el lanzamiento y para poder abastecer las primeras ventas. El alquiler y la habilitación mensual del restaurant siguen desde este momento en adelante.

La siguiente actividad ocurre en el mes 5, donde, luego de haberse acomodado todo en el local, el desarrollo de contenido y todo, se lanza el producto por primera vez al mercado, junto de la mano con la publicidad pertinente. La publicidad y las ventas continúan de aquí en adelante.

Luego, en el mes nueve se vuelve a tener una sesión de fotos de los productos, para poder actualizar el contenido para las redes y las publicidades, y se comienza a implementar una sociedad estratégica con los sustitutos cercanos de la comida al vacío, los deliverys.

Y por último, dos meses después, en el mes 11, se buscan diferentes centros o locales acordes a la imagen de marca y la cultura establecida en BUIT para poder vender los productos en ellos, y tener un mayor alcance para las ventas del proyecto.

Riesgos y Estrategias de Salida

Durante su desarrollo, BUIT podría enfrentarse con ciertos riesgos.

Los mismos son los siguientes:

- Local:
Que los tiempos de acondicionamiento del local sean diferentes a los estimados y retrasen la operativa del primer año del proyecto. Es necesario alquilar un local que esté en buenas condiciones para que este tiempo de acondicionamiento no se vea demorado por arreglos que deban hacerse.
- Producción:
Que no cuenten con las materias primas de altísima calidad que busca ofrecer el emprendimiento, afectando la producción de los platos, y por lo tanto, la primera impresión que tenga el cliente del proyecto. En este punto, es primordial que el encargado de cocina se encargue de un control de calidad exhaustivo de la mercadería para que sea como la que plantea el proyecto.

- Demanda:

Existe la posibilidad de que los análisis de la demanda sean erróneos al momento de lanzar el producto y el primer año de operación. Es por esto que la preparación del lanzamiento deberá superar las expectativas de todos, y apuntar incluso a más demanda de la esperada, para no correr el riesgo de que no sea suficiente.

- Precio:

Se corre el riesgo en un país tan cambiante en incierto política y económicamente de que los precios sean unos al plantear el negocio, y al momento de comenzar, sean otros. Es por esto que es super importante tener un margen de sobre estimación de estos precios al plantear el proyecto, para no correr el riesgo de que las estimaciones sean por debajo de la realidad final.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 10 - Conclusiones

En el presente trabajo se buscó describir la propuesta de BUIT como un proyecto atractivo y rentable, en un contexto en el cual este producto no se encuentra tan establecido, y se ve super favorecido por la situación actual del país, incluso del mundo, como es la Cuarentena por el Covid.

El proyecto propone una manera de almacenar, cocinar y disfrutar distinta a la que el público está acostumbrado, una manera que se adapta mucho mejor a las costumbres, maneras y tiempos actuales. La comida envasada al vacío lista para comer implica una solución a la constante búsqueda de simplicidad, practicidad y espontaneidad del cliente moderno y la mayor conciencia sobre el consumo de alimentos, la salud y la nutrición. Y la variedad de platos ofrecidos por el proyecto, abastece la necesidad de variedad de propuestas alimenticias para personas con diferentes elecciones o necesidades gastronómicas.

Como se menciona al comienzo del trabajo, para poder justificar que es un proyecto viable, y no quedarse solamente en que es una buena idea, se fueron analizando en profundidad diferentes aspectos importantes al momento de analizar una idea de negocio.

En un principio se analizaron las tendencias, necesidades y costumbres del mercado a nivel global, a nivel regional y a nivel país, como es el tiempo en la cocina, las ganas al momento de hacerlo, la incorporación de hábitos saludables, el consumo de comida congelada, o el desperdicio de alimentos. Luego, con mayor especificidad aún, las tendencias de una parte de ese mercado, un segmento particular, los Millennials. Otro aspecto importante fue el análisis de las tendencias políticas y gubernamentales sobre aspectos vinculados al proyecto, como la búsqueda de reducir el desperdicio de alimentos, o la habilitación al método de envasado. Y por último, el crecimiento de los sustitutos cercanos del proyecto y su boom en los últimos años, super importante para el desarrollo e implementación de BUIT.

Luego se establecieron los puntos primordiales del proyecto y del producto en sí para capturar a los clientes, y para establecer una firme cultura marcaria y postura frente a la sociedad. En este caso, se analizó en profundidad cuál sería la propuesta del proyecto para abastecer varias necesidades del mercado hoy poco satisfechas (la variedad de comida vegana y vegetariana, variedad de comida apta para

celíacos y diabéticos). Y dentro del establecimiento de los productos y de la cultura, se estableció la importancia del posicionamiento de marca y el plan de marketing para fidelizar al consumidor y educarlo con respecto a las cualidades del producto ofrecido. Para esto, fue importante también analizar a los actuales competidores asentados en el mercado cercano al de BUIT, competidores directos como los sustitutos cercanos.

Para poder validar mejor este análisis del mercado, se utilizaron herramientas de determinación para definir de forma más concreta el micro y macro entorno del proyecto y ver cómo este lo afecta. Con este análisis no se encontraron impedimentos para fundamentar la viabilidad y rentabilidad del proyecto, más bien demostraron lo atractivo del mismo.

Otro aspecto importante analizado es el modelo de negocios de BUIT. Es de suma importancia para un proyecto, entender cada una de sus partes, lo que hay dentro de ellas, y cómo se relacionan entre sí.

El análisis del marketing necesario para el desarrollo, la implementación y durabilidad del proyecto fueron de suma importancia para entender la relevancia de esta área al momento de lanzar un producto disruptivo al mercado.

Otro punto primordial analizado en profundidad a lo largo del proyecto fueron los aspectos financieros, en detalle, del negocio. Esto es importante para entender cómo se recupera la inversión inicial, si el proyecto es rentable, cuán rentable es, en que se gastaría, por qué y cuánto. Son todos datos super importantes a tener en cuenta para poder determinar la viabilidad de una idea y que pase a ser un verdadero negocio. Como también lo son los aspectos legales que respaldan, promueven o permiten el desarrollo de la actividad planteada.

BUIT plantea una manera innovadora, disruptiva y moderna de adaptar la comida y la manera en que la consumimos a los tiempos y culturas de hoy. Y a lo largo del proyecto se demostró, mediante varias herramientas, que no solamente es una buena idea, sino que también es un buen negocio.

Fuentes y Bibliografía

5 Claves para pensar un Emprendimiento, Curso Virtual brindado por el INTI (tomado el 7 de Abril del 2020): <https://www.inti.gob.ar/capacitaciones>

Apertura. (17 Abril del 2018). Crearon un emprendimiento de comidas gourmet congeladas que se hacen en 15 minutos. Apertura, Emprendedores.

Boletín oficial del ministerio de salud y desarrollo social, secretaría de gobierno de salud, (19 de Abril del 2020) recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/206885/20190506>

Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2014). Entrepreneurship. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2008). "Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping." Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap 3. 2da Edición.

Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas (1 del Noviembre del 2020), recuperado de: <https://cpcecba.org.ar/noticias/afip-aclara-el-tratamiento-impositivo-de-las-sas/13182/>

Crecimiento del alcance de las aplicaciones de delivery de comida en 2017, (13 de Abril del 2020), recuperada de: <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/mas-de-200-de-crecimiento-del-delivery-online-en-argentina/10696>

Código Alimentario Argentino, CAA, Capítulo III de Productos Alimenticios, Artículo 156 tris (2017).

Consultora Nielsen (Abril 2019). Informe sobre 5 insights sobre LATAM.

Consultora Nielsen (Abril 2019). Informe sobre la Confianza del Consumidor: Preocupaciones e intenciones de compra alrededor del mundo 3er trimestre 2016.

Consultora Nielsen (Marzo 2019). Informe sobre Estilos de Vida Generacionales.

Cooking Report "La cocina para los Latinos", (2 de Noviembre 2019) , Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/La-cocina-para-los-latinos-del-amor-al-odio-downloadThankyou>

Crecimiento de las aplicaciones de delivery de comida en 2019, nota de Iprooup, (13 de Abril del 2020), recuperada de:<https://www.iproup.com/economia-digital/6398-clarin-gran-buenos-aires-sebastian-corzo-Cada-vez-mas-usuarios-usan-las-apps-de-delivery>

Desperdicio y pérdidas de alimentos, trabajo realizado en la Univerdiad de Palermo, (10 de Abril del 2020), recuperado de:http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/40194_152887.pdf

EFE AGRO, El consumo de alimentos congelados creció un 3,7% en 2017, (18 de Abril del 2018), recuperado de :

<https://www.efeagro.com/especiales/consumo-alimentos-congelados-crecio-37-2017/#:~:text=El%20consumo%20de%20alimentos%20congelados%20creci%C3%B3%20un%203%2C7%20%25%20en%202017,-El%20consumo%20de&text=Secci%C3%B3n%20de%20congelados%20en%20un,EfeagroJ.&text=Desde%20Nielsen%20han%20destacado%20que,del%20sector%20de%20gran%20consumo%2D>.

El Argentino. (28 de Marzo del 2016). Los Argentinos compran cada vez más alimentos congelados (20 de Marzo del 2020), recuperado de:

<https://www.diarioelargentino.com.ar/noticias/161452/Los-argentinos-compran-cada-vez-m%C3%A1s-alimentos-congelados>

En la Argentina se desperdicia el equivalente a 1 kilo de alimentos por día por habitante del 30 de Enero de 2020, nota de Ifobae (9 de Abril del 2020) recuperada de:<https://www.infobae.com/economia/2020/01/30/en-la-argentina-se-desperdicia-el-equivalente-a-1-kilo-de-alimentos-por-dia-por-habitante/>

Fred, Economic Research, Month Treasury Bill (20 de Diciembre del 2020), recuperado de: <https://fred.stlouisfed.org/series/TB3MS>

Fred, Economic Research, Selected Interest Rates Instruments, Yields in percent per annum (24 de Diciembre del 2020), recuperado de:<https://fred.stlouisfed.org/release/tables?rid=18&eid=291#snid=423>

GHA Consulting, Alimentos al vacío, beneficios e inconvenientes (2016), recuperado el 25 de Octubre del 2019,

de:<http://www.ghalimentaria.com/news/alimentos-al-vacio-beneficios-e-inconvenientes/>

Henry Laurence Gantt. «Work, Wages and Profit». The Engineering Magazine (Nueva York)

ICG Master. (27 de Octubre de 2019). Comfort Food Un concepto gastronómico, (2 de Noviembre del 2019), Recuperado de:<http://icgmaster.net/comfort-food-un-concepto-gastronomico/>

Informe del Indec 2013, (19 de Abril del 2020), recuperado de:http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000544cnt-3ra-encuesta-nacional-factores-riesgo_2013_informe-completo.pdf

La Nación. (22 de Marzo del 2017). Alimentos congelados: el mercado comienza a entrar en calor, (10 de Febrero del 2020), recuperado de:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/alimentos-congelados-el-mercado-comienza-a-entrar-en-calor-nid1996847/>

Levered and Unlevered Betas by Industry, Emerg Mkt, (24/12/2020), recuperado de:<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Ley de reducción de desperdicios, FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), (9 de Abril del 2020) Recuperado de:<http://www.fao.org/argentina/noticias/detail-events/en/c/878768/>

Nielsen. (2016). Estudio Argentina: Millennials impulsan el Consumo Argentino, (20 de Noviembre del 2019), recuperado de:
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/millennials-impulsan-el-consumo-argentino/>

Nielsen. (2016). Infografía: Millennials y el consumo en Argentina.(30 de Octubre del 2019), recuperada de:<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/infografia-millennials-y-el-consumo-en-argentina/>

Nielsen. (2019). What's Next in E-Commerce. (04 de Noviembre del 2019) recuperado de:<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2019/whats-next-in-e-commerce21/>

Nota de IProup del 19 de Enero del 2020, (14 de Abril del 2020), recuperada de:<https://www.iproup.com/leaders/10687-tecnologia-diseno-creatividad-mpleat-comida-casera-que-se-pide-online-y-se-cocina-en-15-minutos>

Nutriguía, Guía de Nutrición, Cocina, Salud y Estilo de Vida, Cocina al vacío, la auténtica revolución de los métodos de cocinado (2008), recuperado el 30 de Octubre del 2019, de <https://nutriguia.com/noticias/32e62180.html>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). SEECYT. "Generación de Modelos de Negocios".

Página del Gobierno de la Nación, Alimentos autorizados y Establecimientos habilitados, (1 de Noviembre del 2020), recuperada de: <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-e-establecimientos-habilitados>

Página del Gobierno de la Nación de la Dirección de Industrias y Productos Alimenticios, (1 de Noviembre del 2020) recuperado de: https://www.gba.gob.ar/desarrollo_agrario/direccion_de_industrias_y_productos_alimenticios

Página del Gobierno de la provincia de Buenos Aires, cómo crear una S.A.S (1 de Noviembre del 2020), recuperado de: https://www.gba.gob.ar/dppj/sociedades_por_acciones_simplificadas_sas

Página del Gobierno Municipal de San Isidro sobre Bromatología, (1 de Noviembre del 2020), recuperado de: <https://www.sanisidro.gob.ar/inspecci%C3%B3n-general/bromatolog%C3%ADa>

Página del Gobierno Nacional, en el sector del INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual), Registrar una Marca, (1 de Noviembre del 2020), recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

Página oficial de la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, y la Subsecretaría de Agregado de Valor, recuperado de: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/>

Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I.

Subsecretaría de Alimentos y Bebidas (2017), Un ejercicio de estimación - Pérdidas y desperdicio de alimentos en la Argentina, (30 de Octubre de 2018) recuperado de: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=123>

Ulloa, J. A. (2007). Frutas auto estabilizadas en el envase por la tecnología de obstáculos. Nayarit, Mexico: Universidad Autónoma de Nayarit.

“5 Insights sobre LATAM” 2015, Informe realizado por Nielsen (2 de Abril del 2020), recuperado
de:https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudioRegional_5InsightsSobreLatAm_ES.pdf

“Diabetes, la enfermedad crónica y silenciosa que padecen 4 millones de argentinos”, nota realizada por Infobae el 14 de Noviembre del 2019, (17 de Abril del 2020), recuperada
de:<https://www.infobae.com/salud/2019/11/14/diabetes-la-enfermedad-cronica-y-silenciosa-que-padecen-4-millones-de-argentinos/>

“Hogar sin Tóxicos”, archivo cargado en Octubre del 2013, (17 de Abril del 2020), recuperado
de:https://web.archive.org/web/20131029100009/http://www.hogarsintoxicos.org/sites/default/files/archivos/bpa_largo.pdf

“La odisea de los celíacos: a un año de la sanción de la ley advierten que "no es posible" su reglamentación en restaurantes porteños”, nota de Infobae realizada el , 26 de Agosto del 2019, (20 de Abril del 2020), recuperada
de:<https://www.infobae.com/sociedad/2019/08/26/la-odisea-de-los-celiacos-a-un-ano-de-la-sancion-de-la-ley-advierten-que-no-es-posible-su-reglamentacion-en-restaurantes-portenos/>

“Veganos y vegetarianos: son más de 4 millones en la Argentina” nota de La Nación realizada el 19 de Octubre del 2019, (16 de Abril del 2020), recuperada
de:<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/veganos-vegetarianos-son-mas-4-millones-argentina-nid2298027>

San Andrés

ANEXO

Imagen 1

En gris se muestra el almacenamiento tradicional congelado, y en verde la duración de la comida envasada al vacío congelada.

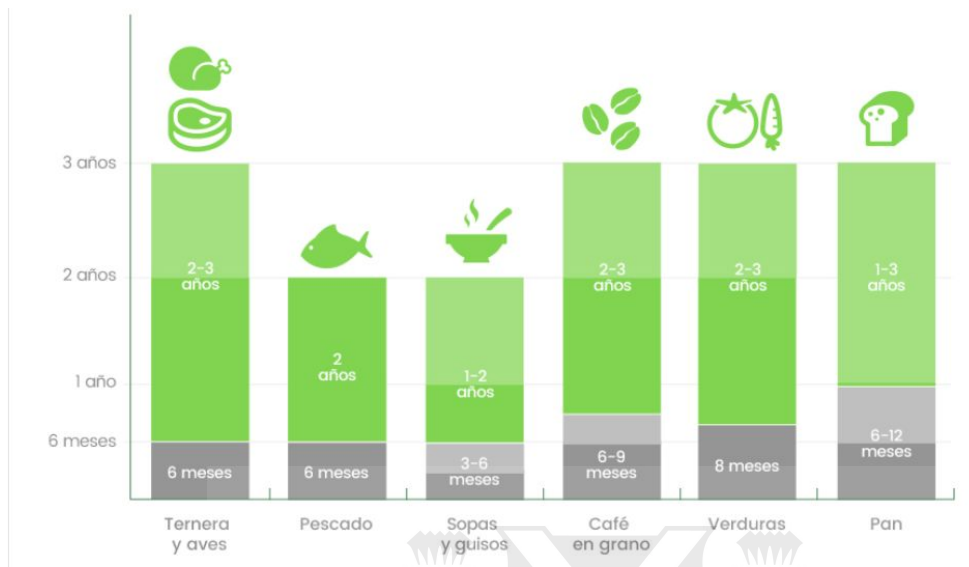


Imagen 2



Imagen 3



CIFRAS EN ARGENTINA Y EN AMÉRICA LATINA DESPERDICIO DE ALIMENTOS

EN ARGENTINA



Se tiran

44 mil toneladas de comida por día

16 millones de toneladas anuales



356 kg /alimentos por habitante/año



30% de la población no accede a la alimentación adecuada



13% de la producción de alimentos se tira sin llegar a ser comercializada

EN AMÉRICA LATINA



Se tiran

348 toneladas de comida por día

127 millones de toneladas anuales

FUENTE: Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

INFOGRAFÍA: Marcelo Regalado

infobae

Imagen 4



Imagen 5

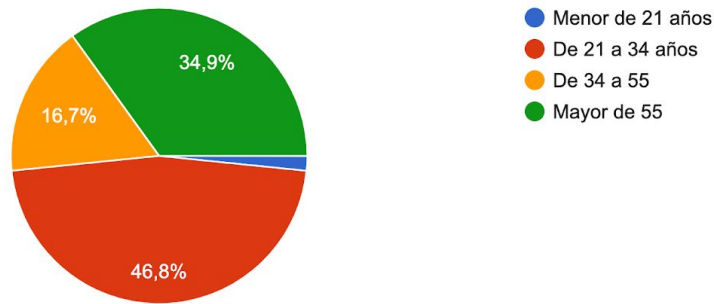


Imagen 6

Encuesta Consumo de alimentos - Cantidad de encuestados 186

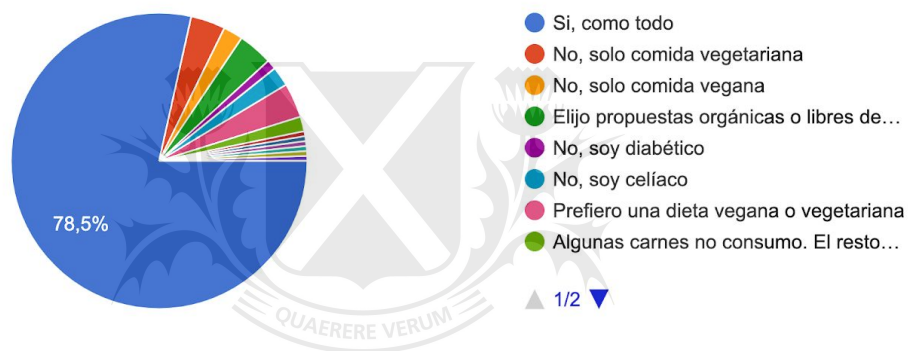
¿Cuántos años tenés?

186 respuestas



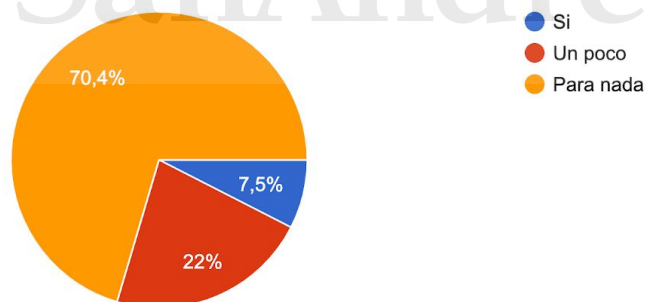
¿Comes todas las comidas o tenes una dieta reducida?

186 respuestas



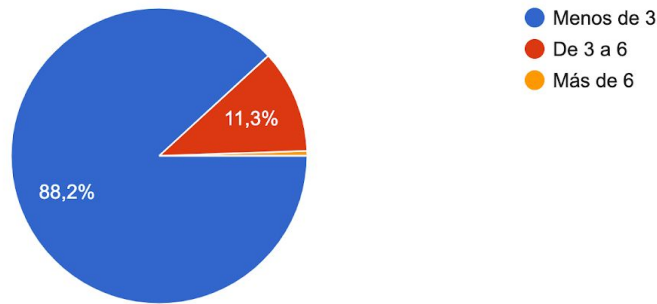
¿Te cuesta conseguir la comida que elegis comer o que tenes que comer?

186 respuestas



¿Cuántas veces a la semana salis a comer o pedis delivery?

186 respuestas

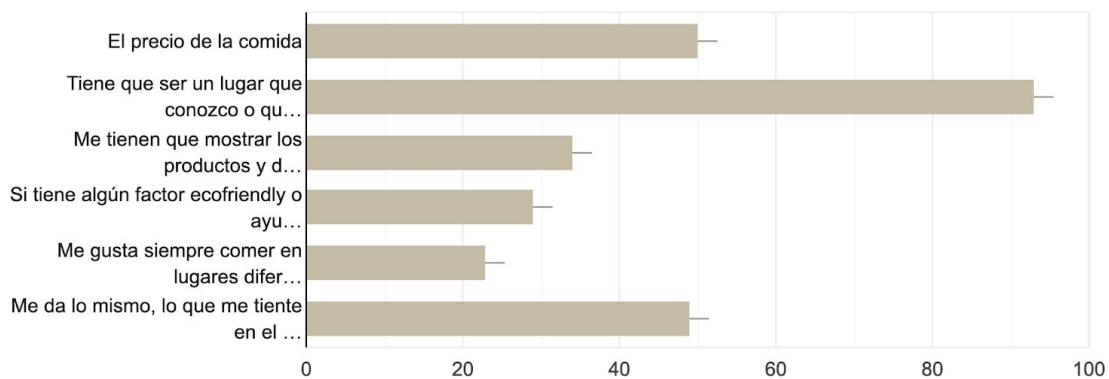


¿Al momento de salir a comer o pedir delivery, que tenes en cuenta para elegir? (pueden ser varias opciones)

- El precio de la comida
- Tiene que ser un lugar que conozco o que me recomendaron, no pido o como en lugares que nunca escuc...
- Me tienen que mostrar los productos y dar una descripción detallada y atractiva de lo que venden
- Si tiene algún factor ecofriendly o ayudan en alguna causa, me atrae más la propuesta
- Me gusta siempre comer en lugares diferentes, probar cosas nuevas, que no conozco o que nunca escuche
- Me da lo mismo, lo que me tiene en el momento

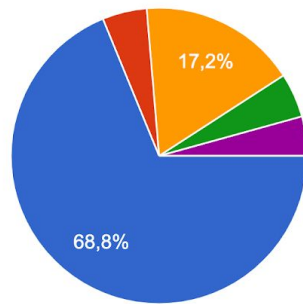
¿Al momento de salir a comer o pedir delivery, que tenes en cuenta para elegir? (pueden ser varias opciones)

186 respuestas



¿Soles cocinar?

186 respuestas



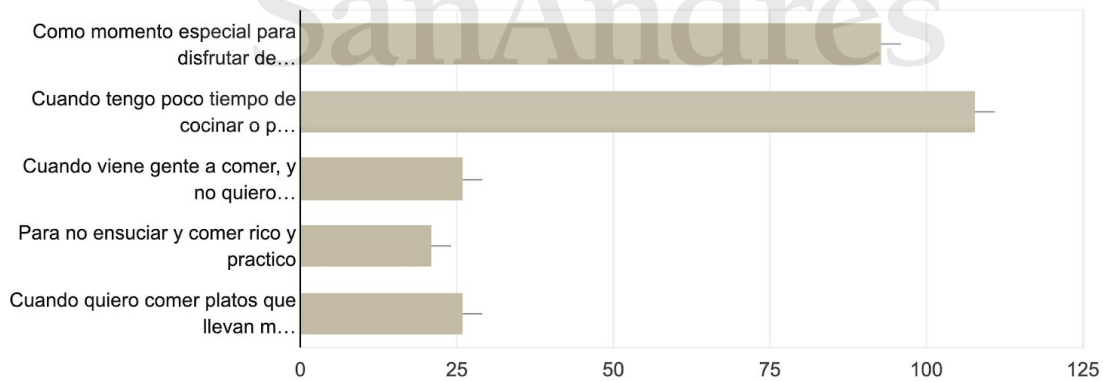
- Si, lo prefiero
- Solo en ocasiones especiales
- Si, pero recaigo en la comida facil de hacer (fideos, ensaladas)
- Me cocinan, o pido delivery la mayor parte del tiempo, odio cocinar
- No, prefiero no hacerlo

¿Porque pedis delivery o comida ya hecha? (pueden ser varias opciones) *

- Como momento especial para disfrutar de una ocasión particular
- Cuando tengo poco tiempo de cocinar o pocas ganas
- Cuando viene gente a comer, y no quiero o nopuedo cocinar para muchas personas
- Para no ensuciar y comer rico y practico
- Cuando quiero comer platos que llevan mucho tiempo cocinarlos o es complicado hacerlos

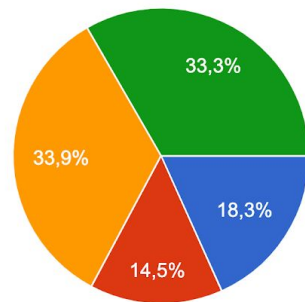
¿Porque pedis delivery o comida ya hecha? (pueden ser varias opciones)

186 respuestas



¿Compras comida online?

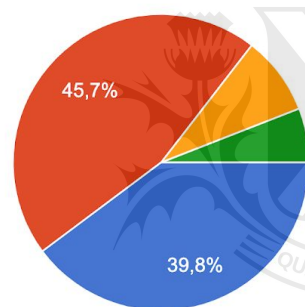
186 respuestas



- Si, siempre, mucho más practico
- Delivery y markets o supermercados online
- Solamente delivery de restaurants
- No, prefiero salir y comprar yo y ver los productos personalmente

¿Que opinas de la comida congelada?

186 respuestas



- Es una opción practica para no cocinar y comer rico
- Consumo muy poco, en productos muy particulares
- No la considero como comida rica y sana
- Tiene gusto a freezer

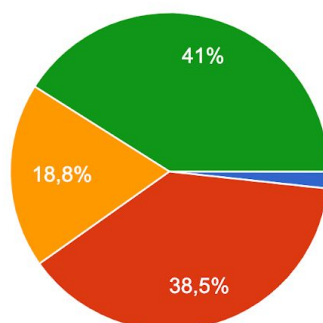
Universidad de
San Andrés

Imagen 7

Encuesta Comida al Vacío- Cantidad de encuestados 117

¿Cuántos años tenés?

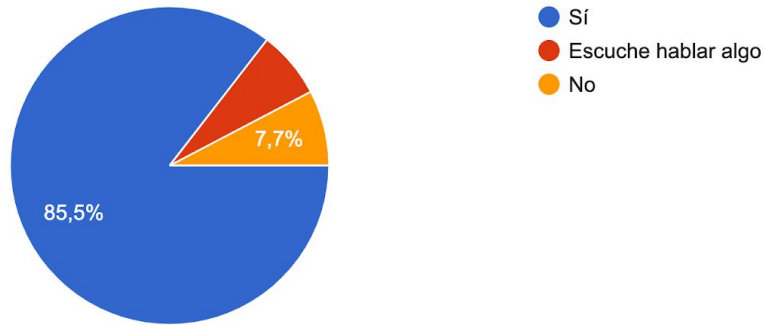
117 respuestas



- Menor de 21 años
- Entre 21 y 34
- Entre 34 y 55
- Mayor de 55

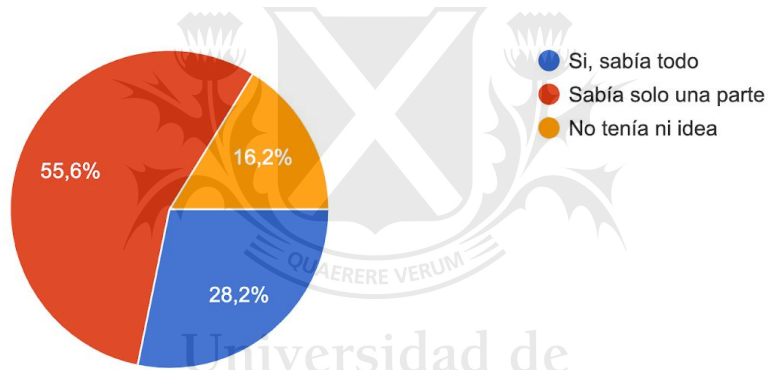
¿Conoces la Comida Envasada al Vacío?

117 respuestas



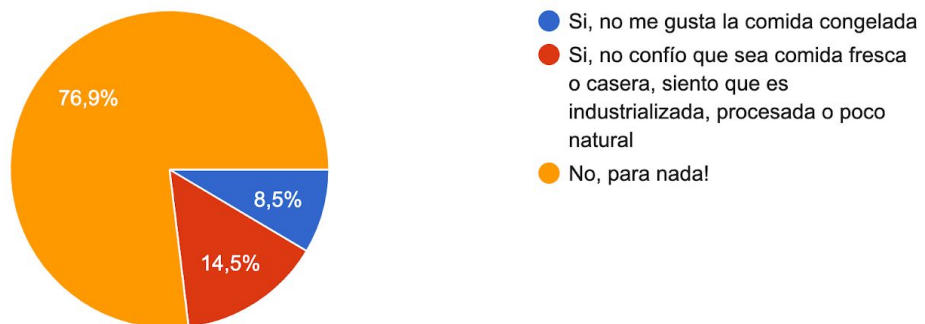
¿Sabías que alarga la vida de los alimentos cocidos hasta 5 veces más, que evita que proliferen las bacterias por sacar el oxígeno del...r el plato que quieras listo, sin ensuciar nada?

117 respuestas



¿Le tenés desconfianza a que venga congelada?

117 respuestas



¿Qué opinas de que venga en un envase plástico?

117 respuestas

No me molesta

Me da mucha desconfianza cocinar el plástico

Poco eco friendly

Hay que dar la solución para reciclarlo luego

Si no es para microondas no me afecta

Que no esta bueno ,por la contaminación.

Me da cosa

Debieran desarrollar un bioplástico. Con la cuarentena y los delivery se ha incrementado muchísimo el uso de descartables.

Se desnerdicia

¿Qué opinas de que venga en un envase plástico?

117 respuestas

Me gustaria que sea un material mas ecofriendly

No es muy eco friendly

No me molesta.

No hay problema

Me da igual

Creo que podría buscarse una opción más ecológica. Hay varias opciones de bolsas de origen vegetal

No me gusta calentar la comida en envases de plástico por las toxinas que elimina

Si el plástico es bueno no me molesta

Lo veo necesario e insustituible.



¿Qué opinas de que venga en un envase plástico?

117 respuestas

El plástico contamina el alimento

No me atrae

Es practico

No me molesta, pero si existiera una opción ecológica la eligiera

Me parece practico, me preocupa el uso excesivo del plastico

Esta bien

Nada en particular más allá de que prefiero usar la menor cantidad de plástico posible

No me gusta, si fuera biodegradable/compostable ok. Pero sino es fomentar el consumo de plasticos de un solo uso

No es muy ecológico

¿Qué opinas de que venga en un envase plástico?

117 respuestas

No me gusta, me genera desconfianza

Es lógico para que esté en el freezer

es lo que hay

Prefiero evitar consumo de plásticos

No m gusta introducir elástico en agua y que hierva

No me molesta

Debería desarrollarse una opción de bioplastico. O una alternativa de menor impacto

No soy amigo del plástico, pero soy un consumista diario

Prefiero reducir el uso de plástico en general



¿Qué opinas de que venga en un envase plástico?

117 respuestas

Preferiría que utilizemos menos plástico en general pero no veo otra opción más amigable para el Medio ambiente para algo congelado

Me parece practico, pero contaminante

Preferiría que venga en otro tipo de material o que sea un plástico especial

No tengo una opinión formada al respecto

Me da lo mismo

estaría bueno algún material biodegradable, pero entiendo también que encarece costos a lo loco

NO ME MOLESTA

No pasa nada

No

¿Qué opinas de que venga en un envase plástico?

117 respuestas

Se genera mucha basura

No pasa nada en cuanto a la conservación del alimento, me preocupa un poco la generación de desechos

Estimo que debe ser un envase idóneo y apto para ese tipo de comidas

No tengo problemá

Esta bien

Me parece lógico por el freezer

Descuento que es especial para guardar y luego cocinar

Prefiero materiales biodegradables

Estaría bueno si fuera una opción más ecológica



Universidad de
San Andrés

¿Qué opinas de que venga en un envase plástico?

117 respuestas

No suma

No me gusta demasiado

No me gusta.

Intento no consumir en plástico, pero para algunas cosas es difícil

Creo que es lo lógico para alimentos congelados

no es muy amigable con el medio ambiente . aunque no creo a se pueda en otro envase

NI tengo problema

No me gusta xq justamente es algo q estoy tratando de evitar en mi vida, para cuidar el planeta! Deberia haber una alternativa

Si te digo que prefiero un envase ecofriendly sería una realidad pero una hipocresía al mismo tiempo

¿Qué opinas de que venga en un envase plástico?

117 respuestas

Si te digo que prefiero un envase ecofriendly sería una realidad pero una hipocresía al mismo tiempo

Muy practico

Me parece bien

Es a lo que estamos acostumbrados, pero me da un poco de culpa por el medio ambiente.

Que es práctico para descongelar

Ecológicamente no es lo mejor

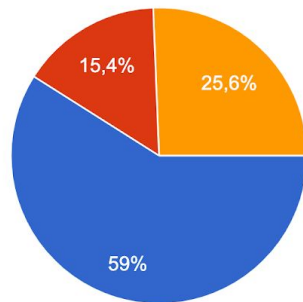
Creo que por ahora no hay invento mejor, claramente preferiría cuidar la ecología.

No tengo ninguna opinión al respecto. Calculo que utilizan un envase especial para el alimento.

Me parece práctico

¿Y si te cuento que el plástico es un plástico especial, libre de tóxicos, que resiste altísimas temperaturas, y que al calentarse no perjudica ningún alimento y no libera ninguna toxina?

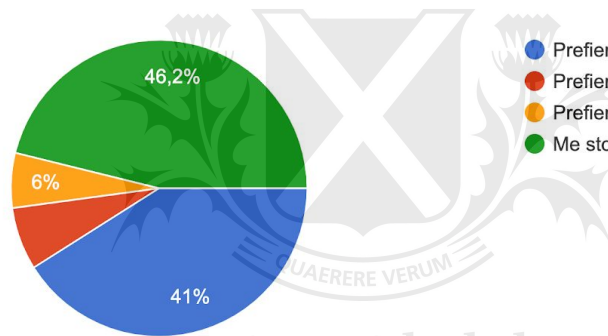
117 respuestas



- Entonces lo caliento en la bolsa
- No se, debería probarlo
- Me sigue dando desconfianza, prefiero sacar la comida de la bolsa y calentarla de otra forma

¿Compraría comida al vacío para tener stock en el freezer, o preferís salir a comer, delivery o cocinar?

117 respuestas



- Prefiero Cocinar
- Prefiero pedir delivery
- Prefiero salir a comer
- Me stockearía con comida al vacío

Imagen 8

QUIENES SOMOS

Somos una empresa dedicada al desarrollo de viandas quinta gama: platos premium listos para consumir, elaborados por chefs profesionales y conservados mediante tecnologías de vanguardia.

Una fusión entre la cocina de autor y las nuevas técnicas aplicadas a la alimentación, que logra texturas, aromas y sabores perfectos, un período de conservación prolongado y una facilidad de regeneración insuperable.

Probá Gama Gourmet y revolucioná tu forma de comer. Date un capricho.

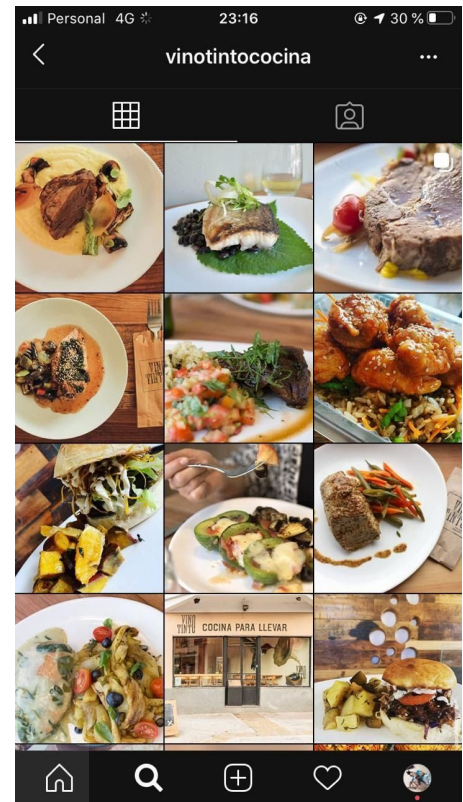
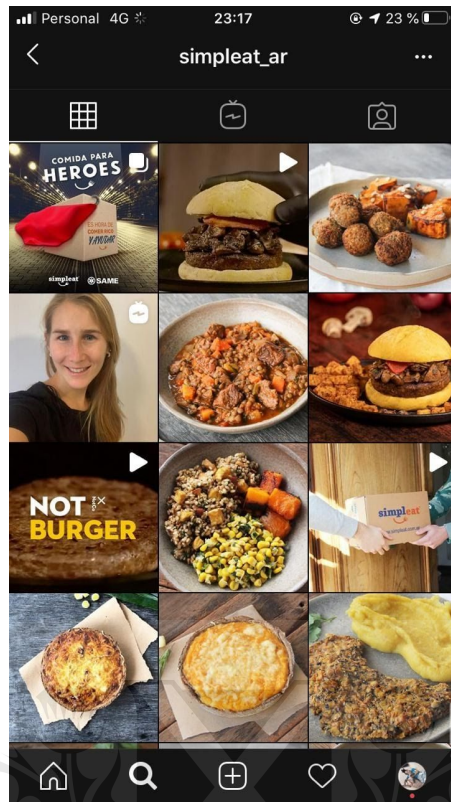
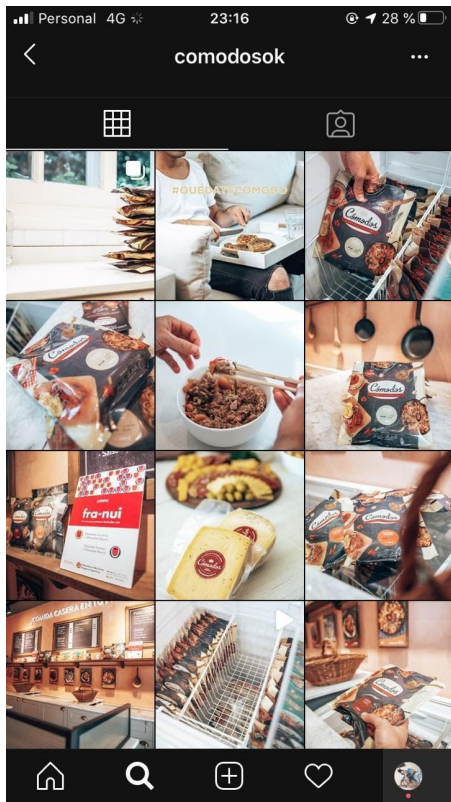


Imagen 9





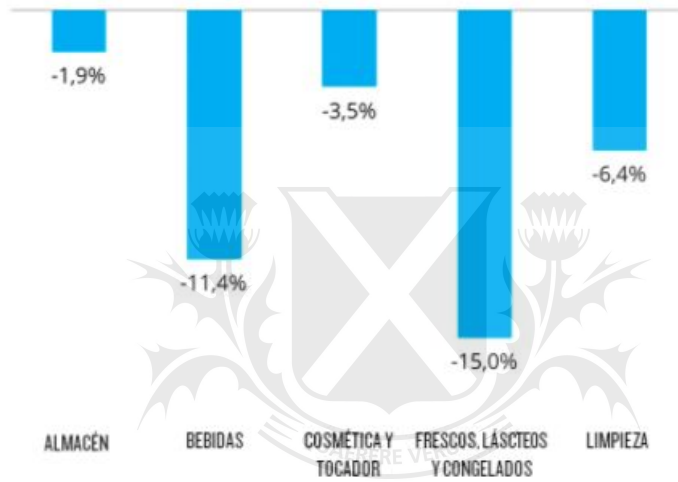
DESEMPEÑO EN GENERAL

El mes de junio vuelve a presentar una caída en el consumo, comparado con el mismo período del año anterior.

Se observa una mejor performance en la Ciudad de Buenos Aires y GBA (-6,9%) en comparación con el interior del país (-8,2%).



COMPORTAMIENTO POR FAMILIA DE PRODUCTO



Fuente: Nielsen Scantrack / Junio 2019 / Más de 70 categorías en análisis en Canal Supermercados.
 Copyright © 2019 The Nielsen Company (US), LLC. Confidential and proprietary. Do not distribute.

Universidad de
San Andrés

Imagen 10



Imagen 11



Imagen 12

Proción de 450 ml

Sopa Vegana de Calabaza y Zanahoria

Ingredientes	Cantidad Bruta	Rendimie nto	Cantidad Neta	Costo Total	Unidad de medida	Costo Unitario
Calabaza	0,3000	71,67%	0,2150	\$0,28	kg	\$0,08

Zanahoria	0,0630	92,00%	0,0580	\$0,37 kg	\$0,02
Cebolla	0,1400	71,43%	0,1000	\$0,37 kg	\$0,05
Fondo de Cocción	0,1000	90,00%	0,0900	\$0,93 lt	\$0,09
Aceite de oliva	0,0350	90,00%	0,0315	\$1,63 lt	\$0,06
Sal	0,0050	90,00%	0,0045	\$0,27 kg	\$0,00
Bolsa de Vacío	1,0000	100,00%	1,0000	\$0,04 Unidad	\$0,04
Etiqueta del plato	1,0000	100,00%	1,0000	\$0,06 Unidad	\$0,06
Packaging de Entrega	1,0000	100,00%	1,0000	\$0,19 Unidad	\$0,19
Etiqueta entrega	1,0000	100,00%	1,0000	\$0,06 Unidad	\$0,06
					\$0,65

Imagen 13

Proción de 450 ml

Ingredientes	Sopa Vegana de Calabaza y Zanahoria Orgánica					
	Cantidad Bruta	Rendimiento	Cantidad Neta	Costo Total	Unidad de medida	Costo Unitario
Calabaza Orgánica	0,3000	71,67%	0,2150	\$0,45 kg		\$0,13
Zanahoria Orgánica	0,0630	92,00%	0,0580	\$0,60 kg		\$0,04
Cebolla Orgánica	0,1400	71,43%	0,1000	\$0,60 kg		\$0,08
Fondo de Cocción Orgánico	0,1000	90,00%	0,0900	\$1,68 lt		\$0,17
Aceite de oliva	0,0350	90,00%	0,0315	\$1,63 lt		\$0,06
Sal	0,0050	90,00%	0,0045	\$0,27 kg		\$0,00
Bolsa de Vacío	1,0000	100,00%	1,0000	\$0,04 Unidad		\$0,04
Etiqueta del plato	1,0000	100,00%	1,0000	\$0,06 Unidad		\$0,06
Packaging de Entrega	1,0000	100,00%	1,0000	\$0,19 Unidad		\$0,19
Etiqueta entrega	1,0000	100,00%	1,0000	\$0,06 Unidad		\$0,06
						\$0,82

Imagen 14

Porción de 200 gr + pan

Ingredientes	Hamburguesa Doble de Salmón					
	Cantidad Bruta	Rendimiento	Cantidad Neta	Costo Total	Unidad de Medida	Costo Unitario

Salmón Rosado	0,0900	95%	0,0855	\$8,87 kg	\$1,60
Cebollas Caramelizadas	0,0200	95%	0,0190	\$0,76 kg	\$0,03
Pan Rallado Integral Hausbrot	0,0080	95%	0,0076	\$2,24 kg	\$0,04
Huevo	0,1667	99%	0,1650	\$0,14 kg	\$0,05
Pimenton	0,0001	95%	0,0001	\$3,25 kg	\$0,00
Sal	0,0008	90%	0,0007	\$0,27 kg	\$0,00
Aderezo	1,0000	100%	1,0000	\$0,12 unidad	\$0,12
Pan	1,0000	100%	1,0000	\$0,23 unidad	\$0,23
Bolsa de vacío	1,0000	100%	1,0000	\$0,04 unidad	\$0,04
Etiqueta del plato	1,0000	100%	1,0000	\$0,06 unidad	\$0,06
Bolsa del Pan	1,0000	100%	1,0000	\$0,00 unidad	\$0,00
Packaging de entrega	1,0000	100%	1,0000	\$0,19 unidad	\$0,19
Etiqueta de Entrega	1,0000	100%	1,0000	\$0,06 unidad	\$0,06
					\$2,40

Imagen 15

Porción de 200 gr
+ pan

Hamburguesa Doble de Salmón Orgánica

Ingredientes	Cantidad Bruta	Rendimiento	Cantidad Neta	Costo Total	Unidad de Medida	Costo Unitario
Salmón Rosado Orgánico	0,0900	95%	0,0855	\$14,19	kg	\$2,55
Cebollas Caramelizadas Orgánicas	0,0200	95%	0,0190	\$1,22	kg	\$0,05
Pan Rallado Integral Hausbrot	0,0080	95%	0,0076	\$3,58	kg	\$0,06
Huevo Orgánico	0,1667	99%	0,1650	\$0,22	kg	\$0,07
Pimenton	0,0001	95%	0,0001	\$4,87	kg	\$0,00
Sal	0,0008	90%	0,0007	\$0,27	kg	\$0,00
Aderezo Orgánico	1,0000	100%	1,0000	\$0,19	unidad	\$0,19
Pan Orgánico	1,0000	100%	1,0000	\$0,37	unidad	\$0,37
Bolsa de vacío	1,0000	100%	1,0000	\$0,04	unidad	\$0,04
Etiqueta del plato	1,0000	100%	1,0000	\$0,06	unidad	\$0,06
Bolsa del Pan	1,0000	100%	1,0000	\$0,00	unidad	\$0,00
Packaging de	1,0000	100%	1,0000	\$0,19	unidad	\$0,19

entrega

Etiqueta de Entrega

1,0000

100%

1,0000

\$0,06 unidad

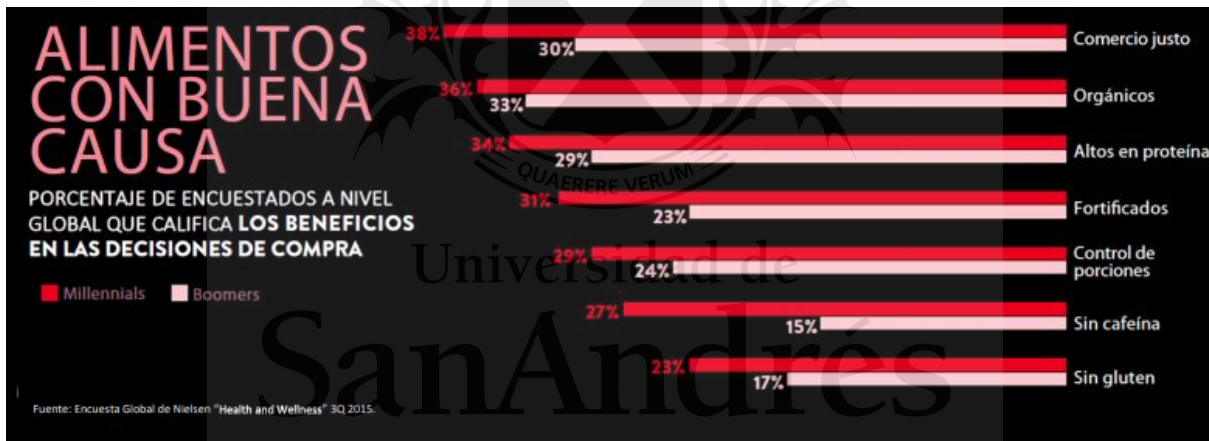
\$0,06

\$3,64

Imagen 16



Imagen 17



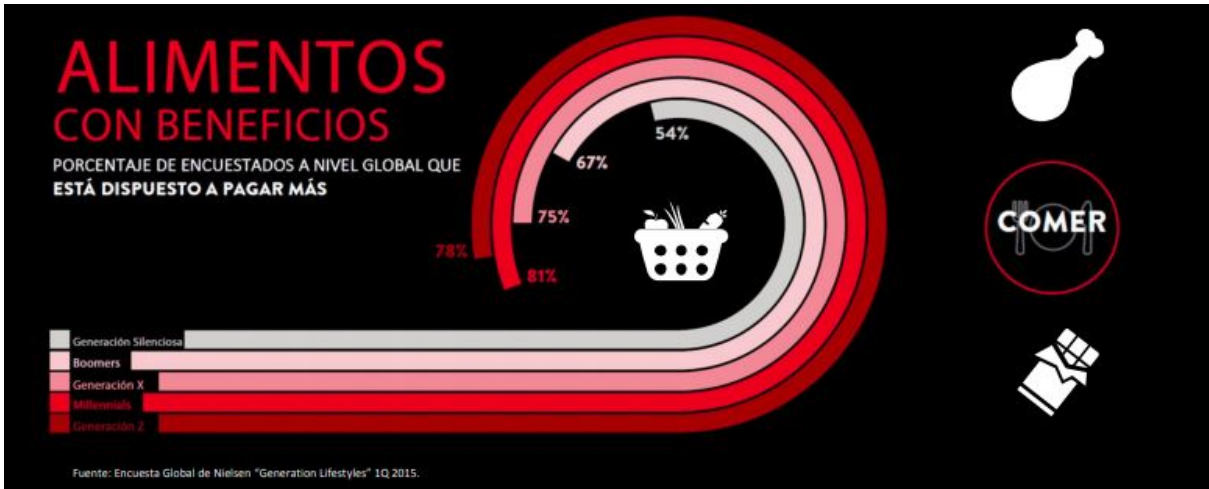


Imagen 18



Registro Nacional de Establecimientos (R.N.E.) – Aranceles según Ley 15079

Las empresas que registren trámites en la Unidad de Coordinación de Alimentos de Buenos Aires (UCAL), estarán alcanzadas por los aranceles que se detallan a continuación, aplicando los porcentajes correspondientes al tipo de empresa según la siguiente clasificación: Pymes (Ley Provincial 11.936 de Promoción y desarrollo de Microempresas/Ley Nacional 25.300)

Agricultura Familiar y Pupas.....	Exentos
Microempresas, diez por ciento	10%
Pequeñas Empresas, veinte por ciento	20%
Medianas empresas Tramo 1, cuarenta por ciento	40%
Medianas empresas Tramo 2, cincuenta por ciento	50%
Empresa convencional, cien por ciento	100%

Detalle de Aranceles

1. Inscripción en el R.N.E., quince mil pesos	\$15.000,00
2. Extensión Importador Exportador, dos mil pesos	\$2.000,00
3. Reinscripción en el R.N.E., quince mil pesos	\$15.000,00
4. Modificación de Razón Social en el R.N.E., dos mil pesos	\$2.000,00
5. Designación de Director y co Director Técnico en el R.N.E., dos mil pesos	\$2.000,00
6. Ampliación o Modificación de Rubro en el R.N.E., seis mil pesos	\$6.000,00
7. Modificación de estructura Edilicia de Deposito en el R.N.E., seis mil pesos	\$6.000,00
8. Modificación Contrato de Locación en el R.N.E., dos mil pesos	\$2.000,00
9. Inscripción en el R.N.E. por Artículo 154 quater de Ley 18284, cero pesos	\$0,00