



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios: EC-FOOD**

Autor: Vecchione Agustín

Legajo: 29245

Mentor: Barraza Santiago

Lugar: Victoria, Buenos Aires, Argentina, 2021

# Índice

<b><u>Resumen Ejecutivo</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>Capítulo 1: Evaluación de la Oportunidad</u></b> .....	<b>5</b>
Cliente .....	7
La competencia.....	8
Proveedores y Vendedores .....	10
El Gobierno .....	11
Mirada Global del Entorno:.....	11
<b><u>Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado</u></b> .....	<b>12</b>
Análisis del sector .....	12
Industria.....	13
1. Poder de Negociación de los Compradores.....	13
2. Amenaza de nuevos entrantes .....	14
3. El poder de negociación de los proveedores .....	14
4. Amenaza de productos sustitutos .....	15
5. Rivalidad entre los competidores existentes.....	15
Análisis FODA .....	16
Análisis interno:.....	17
Análisis Externo .....	18
Investigación del mercado/Segmentos objetivo .....	19
Relevamiento de campo (Anexo 4).....	19
Mercado Estimado.....	20
<b><u>Capítulo 3: Negocio Propuesto y Modelo del negocio</u></b> .....	<b>22</b>
Negocio Propuesto.....	22
Modelo de Negocio .....	23
Segmentos de clientes (cliente objetivo): .....	24
Propuesta de Valor .....	24
Canales .....	24
Relaciones con Clientes.....	25
Fuentes de ingreso .....	25
Recursos Claves.....	26
Procesos (Actividades Claves) .....	26
Alianzas / Socios Clave .....	27
Estructura de costos .....	27

<b><u>Capítulo 4: Plan de Marketing</u></b> .....	<b>29</b>
Fase 1 – Descubrimiento .....	29
Fase 2 – Necesidad .....	29
Fase 3 – Consideración.....	30
Fase 4 – Conversión .....	30
Fase 5 – Retención.....	30
Marketing Mix.....	30
Producto.....	31
Precio.....	32
Plaza o Punto de Venta.....	32
Promoción .....	34
<b><u>Capítulo 5: Operaciones del Negocio</u></b> .....	<b>35</b>
<b><u>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión</u></b> .....	<b>37</b>
<b><u>Capítulo 7: Equipo</u></b> .....	<b>40</b>
Organización .....	40
Organigrama empresarial .....	40
<b><u>Capítulo 8: Aspectos Legales</u></b> .....	<b>43</b>
<b><u>Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos</u></b> .....	<b>44</b>
Plan de Implementación .....	44
Riesgos .....	45
Riesgos de Producción – Alto Impacto:.....	45
Riesgos Regulatorios - Alto Impacto: .....	45
Riesgo de Administración del Personal – Impacto medio:.....	46
Riesgos comerciales – Impacto medio .....	46
<b><u>Capítulo 10: Conclusiones</u></b> .....	<b>47</b>
<b><u>Anexos</u></b> .....	<b>49</b>
<b><u>Bibliografía</u></b> .....	<b>63</b>

## Resumen Ejecutivo

El negocio propuesto es el de la venta de viandas saludables, bajo la marca “EC-FOOD”, haciendo referencia a lo fácil y práctico que puede resultar comer de manera saludable. La propuesta de valor del negocio es ofrecer dentro de la industria alimenticia, la alternativa de viandas saludables, realizadas en parte, bajo la supervisión de una médica nutricionista y un estudiante avanzado en la carrera de Profesional Gastronómico. El negocio propone un producto de alta calidad que tendrá diversos puntos de venta; tanto físicos como digitales, y tanto propios como de terceros. Así, la fuerza del negocio, aparte de estar centrada en la confección de viandas de alto valor nutricional y sabor, estará puesta en lograr niveles de alcance superadores a los existentes. Para esto se hará uso fundamental de estrategias de marketing y negocios digitales, y se estará en todo momento en busca de nuevos distribuidores para ofrecer nuestro producto. La idea será lograr que el cliente se familiarice con nuestros productos, genere un vínculo de fidelidad con la marca y lleve a cabo el estilo de vida que EC-FOOD propone.

El cliente objetivo principal de la marca estará compuesto por hombres y mujeres con un rango de edad entre 20 y 40 años y con poder adquisitivo de una clase social media, media – alta, con interés por la alimentación saludable. A su vez, dentro de este nivel socioeconómico, en segundo plano se encontrarán personas de entre 40 y 65 años encargadas por lo general de realizar las compras del hogar, y en un tercer y último plano los más jóvenes de entre 15 y 20 años quienes están adoptando cada vez hábitos más saludables.

Además, haciendo un estudio del mercado y la industria como tal, notamos que hay una oportunidad existente que da lugar a la creación del emprendimiento. A lo largo del trabajo se puede evidenciar que el mercado de la alimentación saludable se encuentra en un crecimiento constante hace ya unos años y se proyecta que este seguirá con la misma tendencia. Además, notamos que los consumidores con el objetivo de cuidar su salud y su estética están dispuestos a pagar más por alimentos de este tipo. También, avances tecnológicos y cambios socioculturales llevaron a que en la actualidad los individuos estén más a gusto con el concepto de comprar comida ya lista, lo que contribuye al éxito del negocio y sustenta el modelo al que EC-FOOD apunta.

El eje de diferenciación principal estará puesto en el equipo de trabajo y particularmente en las capacidades complementarias que cada uno de los socios aporta. EC-FOOD será liderado por una médica nutricionista con un centro médico activo y dos Licenciados en

Administración de Empresas con conocimientos avanzados en el área de la gastronomía y el marketing digital, en cada caso. De este modo, el emprendimiento cumple con tres pilares fundamentales para el éxito del negocio, que sin dudas diferenciarán a EC-FOOD del resto de las propuestas. La complementación estas tres áreas llevará a EC-FOOD a ser una marca líder, con un producto único y al alcance del consumidor. Además, el hecho de contar con el centro médico de nuestra socia como sitio para dar a conocer nuestro producto en un entorno de clientes potenciales será un gran diferenciador y dará cierta sensación de confianza y respaldo al producto y la marca en sí. Asimismo, contar con una médica dentro de equipo de liderazgo simplificará la búsqueda de alianzas y distribuidores por completo siendo que se tendrá conocimiento del tema. Por último, negocios como este en la actualidad logran captar una gran cantidad de consumidores mediante sus redes sociales, y EC-FOOD estará liderado en parte por una persona influyente y de gran alcance.

Con una inversión inicial de ARS \$ 3,910,000, el análisis financiero del proyecto muestra un VAN positivo de \$350,304.36 y una tasa de retorno del 37% con recupero de inversión a principios del cuarto año de actividad del negocio. Para esta proyección se tomó un plazo de 5 años, teniendo en cuenta un crecimiento sostenido y atractivo en el tiempo. A su vez, se espera que el proyecto de lugar a mayor crecimiento y escalabilidad con la propuesta de seguir expandiendo la oferta de productos de EC-FOOD.

El objetivo de este trabajo es probar la rentabilidad del negocio propuesto en el período estudiado.

Universidad de  
San Andrés

## Capítulo 1: Evaluación de la Oportunidad

En la actualidad, se puede observar una clara tendencia del individuo hacía la idea de llevar a cabo una vida más sana y activa en general. Particularmente en Argentina esta tendencia trae aparejado varios cambios que notamos en la diaria, como el aumento de los espacios verdes, el uso de masivo de bicicletas, el aumento de dietéticas y almacenes orgánicos, y el concepto recurrente de llevar adelante una dieta. De esta manera, la sociedad Argentina está siendo cada vez más consciente de la importancia de la salud y específicamente de llevar a cabo una alimentación saludable, y en la medida de lo posible está trasladando su rutina alimenticia hacía una de este tipo.

Según un estudio realizado en el año 2019 por el diario Infobae, *“el 73% de los argentinos incorporó cambios de hábitos tendientes a una alimentación saludable en los último 5 años”*<sup>1</sup>, lo que delata la evolución en el consumo saludable y deja evidencia un mercado existente y en crecimiento. De este mismo modo, un gran porcentaje de los consumidores valoran más en términos económicos una comida saludable que otra que no cumpla estas características. La empresa estadounidense Nielsen, encargada de recopilar información y datos, afirma que *“...el 53% de los argentinos pagarían más por bebidas y alimentos que no contengan ciertos ingredientes”*<sup>2</sup>. El artículo refiere a que una gran parte de la sociedad estaría dispuesta a pagar un precio mayor por opciones bajas en sodio y azúcares, y libre de grasas dejando a la vista esta tendencia a la que nos referimos.

También, un reporte realizado por el sitio web Statista (2019) demuestra que los patrones alimenticios están cambiando en el tiempo y que los individuos manifiestan tener mejores hábitos alimenticios que generaciones anteriores (Anexo 1). Esto una vez más marca la pauta de la evolución en los hábitos alimenticios.

Aún más, uno tiende a asociar a la sociedad Argentina con una sociedad en apuros, donde la falta de tiempo y la búsqueda de practicidad y soluciones son denominadores comunes en los individuos. Tal como titula el diario Clarín en una de sus notas; *“La Mayoría de la gente tiene poco o nada de tiempo libre”*<sup>3</sup> lo que se relaciona directamente con los factores

<sup>1</sup>Fuente: “el 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables pero sin abandonar los gustos”. Infobae. 16 de Julio de 2019. Consultado el 22 de Abril 2020. <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>

<sup>2</sup>Fuente: “El 53% de los argentinos pagaría más por alimentos o bebidas con ciertos ingredientes”. Nielsen. 4/10/2016. Consultado el 28/04/2020. <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes/>

<sup>3</sup>Fuente: “La mayoría de la gente tiene poco o nada de tiempo libre”. Diario Clarín. 03 de Septiembre de 2011. Consultado el 02 de Mayo de 2021. [https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-gente-tiempo-libre\\_0\\_Syovr5anwQe.html](https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-gente-tiempo-libre_0_Syovr5anwQe.html)

económicos, culturales y sociales de nuestro país. Una económica inestable y la idea de que “...*está bien visto estar muy ocupado*”<sup>4</sup> son posiblemente uno de los motivos de esta ausencia de tiempo libre en el ciudadano promedio. El tiempo es un activo sumamente valioso para los individuos, y el hecho de poder ahorrar el mismo, genera un gran valor para los consumidores. Además, es una realidad que generación tras generación se fue perdiendo gradualmente la iniciativa de cocinar en el hogar. Esto se debe a cambios puramente sociales y culturales, así también como la falta de tiempo y búsqueda de practicidad ya mencionadas. Otro punto importante referido a lo anterior tiene que ver el crecimiento exponencial en este último tiempo de los servicios de entrega de comida a domicilio. La creación del delivery hace ya unas décadas, de por sí generó un gran cambio en el patrón de consumo en su momento y ahora este cambio es aún más fuerte a raíz de avances tecnológicos que perfeccionan y maximizan la utilidad de este servicio.

El diario *Infobae* lanzó en 2019 la noticia de “*El boom de las apps de delivery*” dando muestra de los cambios en las formas de consumo del presente.<sup>5</sup> En la actualidad los consumidores ordenan comida con tan sólo tocar unas pocas veces la pantalla de su teléfono celular, lo que motiva a los mismos a trasladar esta idea a su rutina diaria. Los consumidores buscan agregar practicidad y simpleza a sus tareas cotidianas por lo que cada vez están más habituados a comprar comida hecha y se sienten satisfechos tomando esta alternativa, que cada vez tiene mayor público.

Luego de haber analizado las principales tendencias del mercado (Bygrave y Zacharakis), y las distintas oportunidades que lo rodean, bajo en nombre de EC-FOOD se buscará ofrecer un producto categorizado como Viandas Saludables.

EC-FOOD será un negocio basado en una necesidad existente y enfocado hacia un consumidor específico. El emprendimiento se creará para aquellos individuos que desean llevar a cabo una alimentación saludable y buscan una opción rica, práctica y al alcance. Se ofrecerán diversas viandas, tanto frescas como congeladas, según los distintos tipos de dietas saludables y clientes objetivo. Además, las alternativas irán variando cada semana, brindando la posibilidad al cliente de probar recetas diferentes. Aún más, al momento de confeccionar las viandas se utilizarán verduras de estación y alimentos de alta calidad con la idea de apostar en un 100% a la tendencia tan mercada e importante de una alimentación saludable.

<sup>4</sup> Fuente: “La mayoría de la gente tiene poco o nada de tiempo libre”. Diario Clarín. 03 de Septiembre de 2011. Consultado el 02 de Mayo de 2021. [https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-gente-tiempo-libre\\_0\\_Syorv5anwQe.html](https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-gente-tiempo-libre_0_Syorv5anwQe.html)

<sup>5</sup> Fuente: “El Boom de las Apps de Delivery” – Infobae 2019 <https://www.infobae.com/inhouse/2019/10/10/el-boom-de-las-apps-de-delivery-como-es-el-consumo-en-la-actualidad/>

EC FOOD buscará combinar las tendencias analizadas en la sociedad Argentina en el último tiempo con el fin de ofrecer un producto que este alineado con las mismas; comida lista de primera calidad dirigida a personas que cuidan su salud y no cuentan con el tiempo, interés o dedicación para cocinar la misma. Asimismo, el negocio será coordinado por una médica nutricionista con un reconocido centro médico y dos Licenciados en Administración de Empresas con conocimientos avanzados en las áreas de Gastronomía y de Marketing en cada caso. EC-FOOD en principio tendrá el foco de actividad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y contará con un comercio al público en la zona de Palermo.

A su vez el foco de EC-FOOD estará puesto en la calidad de nuestros productos, en las campañas publicitarias que entendemos son vitales para posicionar una marca hoy en día y en estrategias de negocios novedosas para estar siempre al alcance del consumidor.

A continuación, sumado a las tendencias del mercado ya estudiadas, se analizaron otras áreas propuestas por los autores Bygrave y Zacharakis con el fin de demostrar el hecho de que EC-FOOD es una gran oportunidad de negocio. Se realizó un análisis de los clientes objetivo, los competidores dentro de la industria, los proveedores, el gobierno y por último se estudió la mirada global del entorno (Ver Anexo 2 – Bygrave y Zacharakis).

### *Cliente*

El cliente objetivo, ubicado dentro de la categoría de PTA (Primary Target Audience) estará compuesto por hombres y mujeres con un rango de edad entre 20 y 40 años, con poder adquisitivo de una clase social media, media – alta e interés por la alimentación saludable. Según las tasas otorgadas por el INDEC, el segmento ABC 1 ocupa un 12,8% dentro de la Ciudad de Buenos Aires; área dónde EC-FOOD desarrollará su proyecto en primera instancia (Siamo, 2018).<sup>6</sup>

Se seleccionó a este grupo como el cliente principal dado que estas son las edades en las que los individuos posiblemente dispongan de tiempos reducidos, vivan solos o únicamente con sus parejas, y estén interesados en mantener un estilo de vida saludable y verse bien. De este modo el cliente objetivo sin dudas será aquella persona que busca complementar su vida saludable con comida del mismo tipo pero que no dispone del tiempo o las ganas de hacerlo por sí mismo. Aún más, este grupo de personas son más propensos a navegar por las redes

<sup>6</sup> Fuente: Segmento ABC1 - SIAMO - 2018 <https://infonegocios.info/enfoque/quien-te-ha-visto-y-quien-te-ve-abc1-del-7-1-de-los-hogares-al-5-5-sorpresa-en-el-nse>

sociales; canal que será utilizado de manera contundente para posicionarnos en el mercado. Por último, EC-FOOD ofrecerá viandas de categoría Premium con productos de alta calidad. En segundo plano, se podría destacar dentro de los STA (Secondary Target Audience) a un segmento de hombres y mujeres entre los 40 y 65 años. Se podría considerar a este grupo como aquel encargado de realizar las compras de alimentos en el hogar y por lo tanto están constantemente expuestos a la necesidad de buscar opciones tanto para ellos como para sus familias. A su vez dentro de este rango de edades, uno comienza a perder vitalidad y busca llevar a cabo una vida más saludable en general por lo que nuestras viandas podrían satisfacer estas necesidades. Igualmente serán considerados dentro del segundo grupo de consumidores objetivo ya que probablemente encontrarán al producto como atractivo dado sus características, pero quizás no sean consumidores frecuentes. Es factible que este grupo de personas disponga de mayor tiempo para cocinar, sean menos propensos a comprar comida hecha o utilizar Apps de delivery, y no le vean tanto sentido al concepto de llevar adelante una dieta propiamente dicha. De todos modos, siendo que hay motivos para que puedan ser clientes objetivo, se los tendrá en cuenta, aunque en un segundo plano.

Por último, se podría estimar que el TTA (Tertiary Target Audience) estará compuesto por jóvenes de entre 15 y 20 años. Este grupo de individuos podría ser un potencial cliente dado que se encuentran constantemente expuestos al marketing digital; herramienta que será utilizada para insertar y potenciar al máximo el negocio en el mercado. Además, teniendo en cuenta que a medida que pasa el tiempo la sociedad Argentina es más consciente de la importancia de la alimentación saludable se podría apostar a que estos hábitos comiencen a surgir desde los más chicos. Más aún el grupo selecto se encuentra en etapa de crecimiento y adolescencia por lo que les podría llegar a ser atractivo nuestra oferta de viandas saludables, aunque probablemente no tengan la libertad económica para acceder a las mismas, por lo que dejaremos a este grupo en el tercer plano dentro de nuestros clientes objetivo.

### *La competencia*

La tendencia de los consumidores hacia una alimentación saludable es evidente y luego propone un mercado con cierto grado de competencia. Se pueden considerar dos grupos de competidores a tener en cuenta para nuestro negocio propuesto. En este caso tendremos competidores directos; siendo aquellos que ofrecen al mercado al que nos dirigimos productos con características similares al nuestro y que buscan satisfacer una misma

necesidad en nuestro cliente objetivo. A su vez, en el mercado también nos toparemos con competidores indirectos que ofrecen productos sustitutos para cubrir una misma necesidad de los clientes.

Posiblemente nuestro competidor directo más reconocido y establecido dentro del mercado sea Viandas Cormillot <sup>7</sup> que tiene una propuesta de valor similar a la nuestra que le brinda resultados hace ya varios años. El negocio ofrece viandas saludables y se podría considerar una marca registrada dentro de la industria ligada a la salud y el bienestar. Haciendo un análisis de la propuesta de Viandas Cormillot logramos detectar que el negocio a nuestro parecer no saca provecho completo de los avances tecnológicos y las alternativas de captar clientes mediante las redes sociales y el uso del marketing digital. Notamos que el negocio tiene un sitio web y un perfil en las redes sociales poco estético y anticuado. Además el negocio ofrece viandas a \$550 aproximado la unidad (Mayo-21), y nuestras viandas tendrán un precio de \$380 (por ser venta directa) y \$300 (por venta a través de distribuidores). De este modo sostenemos que, con menores precios, mayor interacción en redes sociales y estrategias comerciales novedosas y de poco costo como publicidad a través de influencers, podremos rápidamente posicionarnos en el mercado, hacer frente a este competidor y lograr el liderazgo.

Además, existe una cantidad considerable de emprendimientos y empresas de menor tamaño que ofrecen viandas con similares características. Algunos ejemplos de estos emprendimientos pueden ser Pappa E Ciccía y Viandas Palermo.

La idea del negocio será realizar benchmarking de los puntos positivos de cada una de estas empresas y más aún distinguirlas de las mismas y sacar ventajas accionando frente a las oportunidades detectadas. Tal como fue mencionado, los socios fundadores del negocio sean una médica nutricionista, y dos Licenciados en Administración de Empresas; uno de ellos estudiante de la carrera de Profesional Gastronómico en el Instituto Argentino de Gastronomía (IAG) y el otro con gran experiencia en Marketing Digital y la actividad comercial. Es por esto que creemos firmemente que el equipo que liderará el negocio otorgará a EC-FOOD el valor agregado y diferencial requerido para llegar a ser una marca líder, cubriendo los aspectos más importantes del negocio. Esto sin duda va a ser un Key Success Factor y diferencial importante respecto de los demás emprendimientos. Además, nuestra socia cuenta con un centro médico con más de 20 años de trayectoria y en plena actividad que será esencial para captar clientes rápidamente. Asimismo, se buscará posicionar el

---

<sup>7</sup> Fuente: <https://www.viandascormillot.com/formulario-3.html#>

producto en varios puntos de ventas, no solo para que sea de fácil acceso, sino también para lograr que el cliente se familiarice con el producto y se torne fiel al mismo.

EC-FOOD se creará dentro de un marco donde se encuentran una serie de proyectos similares por lo que no se hace indispensable. Igualmente, si bien el mercado es sumamente extenso y podría haber lugar para que la mayoría triunfe en el mismo, la idea de EC-FOOD siempre será hacer valer su diferencial e ir en busca del liderazgo del mercado. En definitiva, para el proyecto serán vitales las estrategias comerciales, alianzas con centro médicos, campañas publicitarias y el hecho de mantener un precio coherente al valor del producto que sea incentivo para el consumo y permita márgenes atractivos.

### *Proveedores y Vendedores*

Nuestro principal proveedor será el Mercado Central de Buenos Aires; siendo este el principal centro de comercialización de verduras, frutas y carne para toda la provincia. De esta manera, toda la materia prima a utilizar en las viandas podrá ser adquirida en este sitio, a buenos precios y excelente calidad. Tener en principio un solo proveedor que a su vez sea un proveedor fuerte y establecido en este aspecto es algo muy ventajoso. Además, el Mercado Central ofrece descuentos al por mayor lo que será ventajoso una vez que tengamos volúmenes importantes de pedidos.

Además, necesitaremos proveedores de bolsas personalizadas, viandas plásticas, servilletas y cubiertos. Para esto contaremos con una gran cantidad de proveedores posibles dado que se trata de elementos básicos que están al alcance. Aquí si tendremos múltiples opciones de proveedores ofreciendo productos similares lo que nos brindará cierta flexibilidad y margen de maniobra que puede ser beneficioso.

Por último, las Apps de delivery podrían consideradas como un tercer proveedor dado que nos proveerán el servicio de envío de comida al domicilio de cada uno de nuestros clientes. Dentro de este grupo tendremos a Rappi, Glovo, Pedidos Ya y Mercado Envíos como diversas opciones para llegar al cliente de la manera más rápida y efectiva.

### *El Gobierno*

Con el objetivo de mantener el negocio en funcionamiento será importante considerar los aspectos legales que rigen dentro del país para las firmas que quieran emprender dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la elaboración o distribución de productos alimenticios. Aquí se necesitará un certificado otorgado por las autoridades sanitarias jurisdiccionales con el objetivo de dar constancia y habilitación al establecimiento para desarrollar la actividad de producción de alimentos y/o suplementos dietarios.

Igualmente las regulaciones en este caso no serían un obstáculo ni tampoco se presentan impuestos fuera de lo común que pueda atentar contra la funcionalidad del negocio.

### *Mirada Global del Entorno:*

Si bien EC-FOOD al momento será creado para ser establecido en el mercado Argentino, en un plazo de tiempo considerable, no sería descabellado pensar la idea de que el negocio se expanda y funcione también en otras partes del mundo.

En primera instancia, luego de cubrir la totalidad de la provincia de Buenos Aires, se podría buscar posicionarse en provincias extensas de la Argentina como Córdoba o Santa Fé, dónde se puedan encontrar clientes objetivo que cumplan las características que el negocio propone. Además, la evolución de la alimentación hacia aquella del tipo más saludable no es una tendencia propia de nuestro país, sino que se atribuye al mundo en general. El hecho de que en la región latinoamericana el 80% de los ciudadanos elijan alimentos saludables (Nielsen 2017)<sup>8</sup> nos da la clara pauta de que aquí podría haber una oportunidad de negocio.

Más aún, el artículo establece que los consumidores latinoamericanos están cada vez más preocupados por los problemas de salud y buscan alimentos frescos, bajos en azúcar y grasas (Anexo 3).

---

<sup>8</sup> Fuente: Nielsen – “El 80% de los Latinoamericanos elige alimentos saludable”. <http://www.marketersbyadlatina.com/2196-El-80%25-de-los-latinoamericanos-elige-alimentos-saludables->

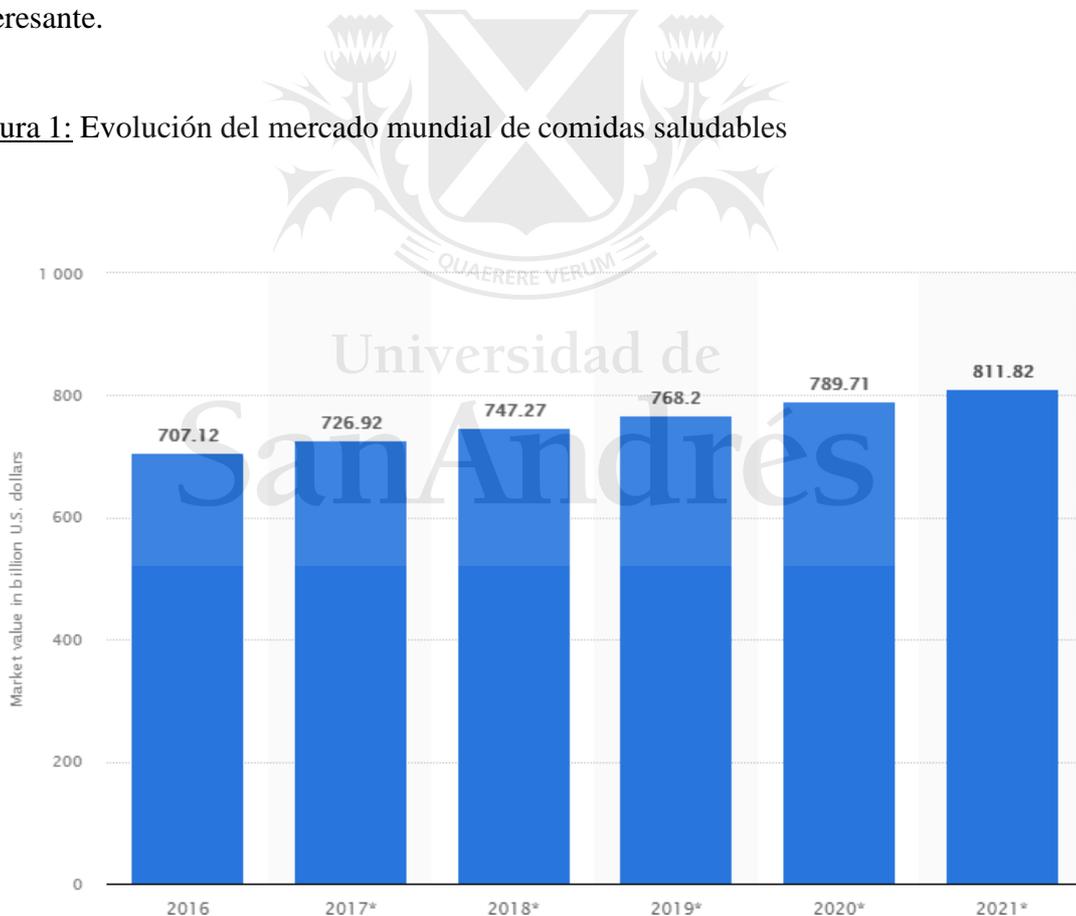
## Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado

### Análisis del sector

Con el objetivo de determinar las posibilidades estratégicas del negocio, buscaremos demostrar el mercado potencial y quiénes lo conforman. El mercado de comidas saludables es amplio y cuenta con gran actividad a nivel mundial.

Según un informe lanzado por el sitio Statista en el año 2018, el mercado mundial de comidas saludables está en crecimiento sostenido desde hace ya 5 años y se estima que seguirá en aumento. Puntualmente, el informe detalla que en 2016 el valor del mercado era de USD 707.12 mil millones y en 2021 estima que será de USD 911.92 mil millones dejando así en evidencia un crecimiento anual del 2.47% de un mercado extenso que ya de por sí es interesante.

**Figura 1:** Evolución del mercado mundial de comidas saludables



Fuente: <https://www.statista.com/statistics/502267/global-health-and-wellness-food-market-value/> - Statista 2018.

Este estudio refuerza las ideas mencionadas previamente y evidencia las tendencias de crecimiento a las que referimos en el trabajo. A su vez, se hará un estudio de la estructura de

la industria que nos será útil para comprender mejor sus implicancias en el emprendimiento y el potencial éxito de este.

## **Industria**

Una vez analizado el mercado, suena interesante hacer un estudio de la industria particular con el objetivo de probar que el negocio es una oportunidad verdaderamente factible (Bygrave y Zacharakis, 2008). Para estudiar la industria y determinar cuan atractiva realmente es, se llevará a cabo el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1998).

### *1. Poder de Negociación de los Compradores*

Tal como se mencionó, el foco principal de EC-FOOD estará puesto en hombres y mujeres de entre 20 y 40 años que buscan una opción rica, práctica y saludable dentro de su rutina alimenticia. En una primera instancia, el producto se lanzará en la Ciudad de Buenos Aires para clientes pertenecientes a un nivel socioeconómico medio y medio-alto, ya que se trata de un producto Premium y de alta calidad.

Sobre este eje de análisis, es importante destacar que en la actualidad la oferta de viandas saludables es alta dado la tendencia latente, lo que genera que el consumidor tenga cierto poder de negociación. Luego, el objetivo inicial será llegar al cliente mediante estrategias publicitarias principalmente en redes sociales, que denoten nuestras fortalezas y aspectos diferenciales. Una vez logrado esto, será un desafío para EC-FOOD conservar a los clientes luego de que estos prueben nuestras viandas. La idea será reflejar en cada vianda el concepto primordial de que la comida saludable efectivamente es rica y que a su vez llevar a cabo una alimentación saludable puede resultar una tarea fácil y hasta práctica. Así, se buscará lograr cierta fidelidad con los clientes de modo tal generen compras recurrentes del producto y lo consideren parte de su día a día. Creemos que en el ámbito gastronómico las diferencias entre una oferta u otra son claras y quedan fácilmente en evidencia. Luego, es común que se genere fidelidad entre el comprador y el vendedor y es ahí donde el negocio apunta en el afán de controlar el poder de los compradores en una industria competitiva como esta.

## *2. Amenaza de nuevos entrantes*

Los modelos de negocios fueron mutando en el tiempo y en la actualidad la tecnología cumple un rol importante en el mundo de los negocios. Es al día de hoy que muchos negocios se pueden crear con bajos costos operando por internet y/o redes sociales, lo que hasta hace un tiempo era impensado. Además, en el caso puntual de las viandas saludables es una realidad que para operar en primera instancia, el negocio no requiere demasiada inversión, recursos y/o conocimientos. Luego se podría decir que las barreras de entrada son bajas y que es factible que nos topemos con muchos nuevos participantes en este mercado. Sin embargo, si bien es fácil ingresar el mercado, mantenerse en el mismo puede resultar muy difícil. El hecho de que la industria cuenta con bajas barreras de entrada incentiva a muchos participantes a formar parte de esta aún sin contar con conocimientos o intenciones del todo definidas.

EC-FOOD se crea con conocimiento total del negocio, desde los aspectos nutricionales, gastronómicos de las viandas hasta aquellos aspectos más estratégicos y administrativos del negocio como tal. Además, se buscará siempre mantenerse a flote por arriba de las nuevas marcas y amenazas que podrán aparecer por medio de la exposición de nuestras viandas en diversas locaciones y la creación de fidelidad con nuestros consumidores a la cual apostamos.

## *3. El poder de negociación de los proveedores*

EC-FOOD se desarrollará dentro de un país que se destaca por su producción agrícola y ganadera, lo que significa que el mercado interno de los recursos básicos y elementales del negocio estará abastecido de manera pertinente.

El Mercado Central de Buenos Aires es el centro comercializador de frutas, verduras y carne de diversos tipos que abastece a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y al Gran Buenos Aires con precios muy accesibles y productos de alta calidad <sup>9</sup>.

A su vez, si bien probablemente este proveedor sea el más conveniente, el negocio no dependerá al 100% de este Mercado, y ajustando algunos costos y precios podría funcionar perfectamente con otro proveedor dado que la materia prima es básica y se encuentra al alcance. Es por esto que el poder de negociación de los proveedores será bajo ya que no podrán ejercer demasiada presión sobre nuestro negocio. Ante aumentos de precios,

---

<sup>9</sup> Fuente: Infobae - 2019 - <https://www.infobae.com/economia/2019/04/06/por-que-cuesta-la-mitad-comprar-alimentos-en-el-mercado-central/>

disminución de calidad y reducción o disminución de disponibilidad de productos, el negocio podría seguir funcionando con otro proveedor

#### *4. Amenaza de productos sustitutos*

En el mercado nos encontraremos con una algunos productos sustitutos a los que nos tendremos que someter. Posiblemente los productos sustitutos más identificables para nuestro consumidor potencial serían supermercados y almacenes en dónde los consumidores puedan directamente comprar materia prima y cocinar las viandas por su cuenta, o bien restaurantes o dietéticas dónde el consumidor tenga acceso a comida con características similares a aquella que ofrecemos en EC-FOOD. Además, el consumidor podría cambiar su demanda hacía productos alimentos que no estén relacionados con lo saludable. Aquí sabemos que las opciones abundan y los ejemplos más claros quizás sean Mc Donalds y Burger King. Teniendo esto en cuenta se podría decir que la amenaza de productos sustitutos sería moderada- alta.

#### *5. Rivalidad entre los competidores existentes*

Teniendo en consideración los puntos anteriores se podría concluir que la rivalidad entre los competidores es relativamente alta. Es así que las ventajas competitivas que pueda ofrecer el negocio serán vitales para su futuro.

Posiblemente el competidor más fuerte y con mayor respaldo sea Viandas Cormillot. Igualmente creemos con firmeza que en tiempos de cambios y avances tecnológicos constantes es primordial para una empresa adaptarse a las nuevas propuestas del negocio. El consumidor hoy en día busca agilidad, practicidad, y servicio al cliente que no son aspectos que se relacionen con este negocio que parecería tener estrategias comerciales anticuadas. Nuestra propuesta será similar, pero con un foco mucho más interesante en la publicidad, el manejo de las redes sociales, y en el hecho de llegar al cliente antes que otro competidor lo haga. Una de las cuestiones más relevantes de EC-FOOD tendrá que ver con el hecho de elaborar grandes alianzas con centros médicos, gimnasios y establecimientos relacionados a la salud y probablemente esto nos distinga de este competidor dado que solo ofrece su producto mediante su página web.

A su vez existen varios emprendimientos de viandas saludables como Pappa E Ciccía y Viandas Palermo. En este caso creemos nos podemos destacar frente a ellos con un rápido posicionamiento de la marca utilizando el centro médico de nuestra socia como medio inicial para captar consumidores. Además, notamos que la mayoría de estos emprendimientos a primera vista cuentan únicamente con conocimientos gastronómicos y si bien logran buenos productos no emplean las mejores estrategias comerciales para lograr el éxito del negocio. La propuesta de EC-FOOD es una propuesta moderna con una mezcla interesante de conocimientos nutricionales, gastronómicos y empresariales que sin duda creemos van a ser fundamentales en el proceso inserción en el mercado y en el éxito del negocio.

### **Análisis FODA**

Con el objetivo de estudiar con profundidad las características del negocio y el entorno, utilizaremos la herramienta de análisis FODA. Esta metodología de estudio será sumamente útil para identificar y evaluar rápidamente las características internas (fortalezas y debilidades) y situación externa (oportunidades y amenazas) del proyecto propuesto. Además, confeccionar la matriz en cuestión y tener una perspectiva más amplia del negocio será vital para evaluar las estrategias de EC-FOOD y proyectar un futuro con mejores resultados. Las oportunidades que aporta el mercado y las fortalezas del negocio combinan rasgos que determinan ventajas competitivas en la empresa que serán vitales para el desarrollo del negocio. Por último, para entender los aspectos que necesitan ser regulados y analizados, se medirán las debilidades internas junto a las amenazas externas con el objetivo principal de combatir las o bien buscar la manera de convivir con ellas.

Figura 2: Análisis FODA

MATRÍZ FODA		
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b> Producto rico y de calidad Amplio conocimiento nutricional, gastronómico y administrativo. Comunicación y marketing Distribución y accesibilidad Centro médico de nuestra socio como canal inicial para capturar clientes	<b>DEBILIDADES</b> Emprendimiento nuevo Recursos financieros Márgenes moderados
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> Mercado en crecimiento Tendencias y hábitos de consumo sumamente favorables Avances en tecnología y cambios en los modelos de negocio.	<b>AMENAZAS</b> Gran competencia en el mercado Mercado de fácil acceso Posible entrada de grandes cadenas al mercado

*Análisis interno:*

Al momento de analizar las fortalezas de nuestro proyecto, pudimos notar que el negocio internamente propone una gran serie de aspectos positivos y ventajosos que tendremos que maximizar e ir renovando con la idea de obtener buenos resultados.

En EC-FOOD se utilizará el conocimiento nutricional, gastronómico y digital de los socios para lograr un producto realmente rico y de alta calidad con gran alcance al consumidor. Además, las propuestas de viandas se irán renovando constantemente según las últimas tendencias y resultado arrojados por estudios nutricionales. Más aún, en primera instancia será de gran valor poder captar clientes recurrentes del centro médico de nuestra socia generar un vínculo de fidelidad con los mismos, además del word of mouth que se podría generar como publicidad muy efectiva dentro de este. Finalmente creemos en la idea de que resulta esencial ser un negocio activo y ágil, que llegue al cliente antes que cualquier otro negocio. Es entonces que se buscará proporcionar las viandas de comida en diversos puntos de venta, tales como centros médicos, gimnasios y dietéticas de modo tal que el consumidor este familiarizado con el producto. Nuestra socia médica nutricionista tiene contacto con algunos de estos potenciales puntos de venta y no será una tarea difícil incorporar nuestro producto a sus negocios, lo que será vital para posicionarnos como marca en un principio. También, se hará gran uso de estrategias relacionadas al marketing digital y los nuevos métodos de publicidad a bajo costo pero de gran impacto.

Del mismo modo, si bien el equipo se encuentra sumamente capacitado acorde a sus tareas productivas, habrá que evaluar el funcionamiento del equipo como un todo. Será el primer emprendimiento a liderar en conjunto por los socios y es probable se deba invertir algo de tiempo para que la comunicación entre los mismos sea la deseada y el proyecto funcione tal como se espera. Adicionalmente, la primera etapa del negocio puede dejar poco margen, pero no es un factor que frene el funcionamiento del negocio dado que se apuesta a que el negocio crezca año tras año, generando grandes volúmenes de venta.

### *Análisis Externo:*

El panorama externo ofrece tanto oportunidades como amenazas para EC-FOOD.

Por un lado, es un hecho de que el mercado de las comidas saludables se encuentra en un constante crecimiento lo que da un primer indicio de que existe una oportunidad para la inserción de EC-FOOD en el mercado. Además, el boom de las Apps de delivery y la falta de tiempo, han llevado a la sociedad a familiarizarse más aún con la idea de comprar comida ya lista lo que refuerza lo anterior.

Asimismo, es importante destacar los avances en la tecnología como oportunidades existentes. Haciendo uso correcto y estratégico de las redes sociales y la página web para publicitar y comercializar el producto se podrían obtener grandes resultados dado el alcance de estos canales (Instagram, Tik Tok, Facebook, Twitter) y los bajos costos asociados. Además, aprovechando la base nutricional de una de nuestras socias, estos serán medios para divulgar información nutricional sobre las viandas y así educar a nuestros consumidores logrando captar su atención y confianza.

Sin embargo, es una realidad que EC-FOOD estará inmerso en un mercado muy competitivo y de fácil acceso en dónde dada las oportunidades y tendencias evidenciadas, es probable que grandes cadenas vean este negocio como una alternativa. La matriz FODA se crea justamente para detectar cada una de estas variables y es parte de cualquier negocio convivir con ellas. Luego será esencial maximizar y potenciar nuestras fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas de modo tal que las amenazas y debilidades existentes se trasladen hacia un segundo plano y no entorpezcan el camino de EC-FOOD hacia el éxito.

## **Investigación del mercado/Segmentos objetivo**

EC-FOOD se podría definir como un negocio saludable que se alinea con las tendencias del momento y apuesta al éxito buscando soluciones para aquellos consumidores involucrados en dicha tendencia. Con la idea de analizar la tendencia de la manera más terrenal y cercana, se realizaron encuestas de cuestiones fundamentales referidas a la viabilidad del proyecto.

### **Relevamiento de campo (Anexo 4)**

Con el objetivo de hacer un relevamiento de campo enriquecedor y que denote cierta tendencia acertada, se realizaron una totalidad de 120 encuestas cuantitativas como muestra para analizar el comportamiento de los consumidores.

La encuesta se hizo a través de las redes sociales, lo que facilitó que un número considerable de personas acceda a realizar la misma. Siendo que EC-FOOD es un producto sin género, se buscó mantener cierto equilibrio entre hombres y mujeres encuestados; 41% de los encuestados fueron mujeres y el 59% fueron hombres. Además, el 86% de los encuestados tiene entre 15 y 35 años que es relevante ya que nos da un claro indicio de las tendencias de nuestro Primary Target Audience (PTA) así también como del segmento más joven al que también se apuesta dado que en unos años estarán dentro de este segmento objetivo.

En la encuesta se realizaron preguntas para corroborar si los potenciales consumidores se sentían de acuerdo con las tendencias evidenciadas en el mercado de la comida saludable. Probablemente la pregunta con más respuestas en común fue la número 5, en donde se encontró un 92% de los encuestados coincidiendo en que son conscientes de la importancia que tiene llevar a cabo una dieta saludable. Además, las preguntas 6 y 7 muestran que los encuestados sienten cierto crecimiento sostenido en el consumo de alimentos saludables. Particularmente un 89% estuvo de acuerdo en que hubo una mejora en los hábitos alimenticios de la sociedad en estos últimos años, y un 72% sostiene que esta tendencia seguirá en aumento hacia el futuro, lo que confirma las tendencias estudiadas antes y nos deja ver que hay oportunidad para este negocio.

Aún más, la pregunta número 10 arrojó la tendencia de que a la mayoría de los encuestados les cuesta llevar a cabo una alimentación saludable por falta de tiempo, ganas de cocinar o aburrimiento dada la idea de escasas opciones al querer afrontar un este tipo de alimentación. Por otro lado, la secuencia de respuestas que más que nos llamó la atención y nos hizo dar

cuenta de la importancia del equipo detrás de EC-FOOD fue aquella referida a las preguntas 11-12-13. En primera instancia el 59% de los encuestados sostuvo que consumiría viandas saludables para lograr una buena alimentación. A su vez, el 91% sostuvo que el hecho de que el equipo detrás de la marca este compuesto por una médica nutricionista y un estudiante de la carrera de Profesional Gastronómico era una diferencial notable con el resto de las marcas de viandas saludables en general. De esta manera, cuando se volvió a indagar sobre si los encuestados consumirían viandas saludables dando a conocer el equipo tras las mismas, el porcentaje de respuestas positivas aumento considerablemente; pasando a ser de un 76%. Aquí, la idea generalizada de los encuestados fue que por lo general es difícil conseguir el mercado viandas de comida que complementen valores nutricionales deseados con opciones ricas y atractivas, por lo que también en la gran mayoría estarían dispuestos a pagar más por comidas de este estilo.

Por último, las últimas dos preguntas de la encuesta hacen referencia a las redes sociales específicamente. Se le pregunta a las personas si siguen en las redes a algún influencer saludable. Sobre esta pregunta el 61% de los encuestados contesto que sí, y a su vez el 66% de ellos sostuvo seguir consejos de los influencers. Esto nos da una clara pauta de que una parte central del negocio deberá estar situada en las redes sociales como aliado principal y es allí dónde nuestra socia y especialista en Marketing Digital será de gran utilidad.

## **Mercado Estimado**

Al momento de analizar el mercado al que EC.FOOD apunta debemos ser lo más específicos posibles para así identificar métricas lo más acertadas y por sobre todo, útiles.

De este modo intentaremos encontrar el Serviceable Obtainable Market (SOM) siendo este el mercado existente compuesto por grupo de clientes potenciales y por ende probablemente el más interesante en primera instancia. Según el INDEC, al año 2021 se estima que en la República Argentina viven 45.808.747 de personas (Ver Anexo 5)<sup>10</sup>. También, la pirámide poblacional de nuestro país estima que un 64% de la población se encuentra entre los 15 y 64 años de edad, siendo esta parte mayoritaria del segmento al que apuntamos (Ver Anexo 6). De esta manera se podría estimar que 29.317.598 personas tienen entre 15 y 64 años de edad en la Argentina.

<sup>10</sup> Fuente: INDEC – 2021 - <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

Del total de 29.317.598 personas se estima que el 7.2% aproximadamente vive en la Ciudad de Buenos Aires (Anexo 7: INDEC – 2010). Por lo tanto, podríamos decir que alrededor de 2.110.867 personas viven en CABA y tienen entre 15 y 64 años.

Aún más, como fue mencionado previamente, según la organización SIAMO, el 12.8% de la población pertenece a la clase segmento socioeconómico ABC1 (clase alta y media-alta de la sociedad), por lo que nuestro mercado potencial sería de 270.191 personas aproximadamente. A su vez, no todas las personas de esta región están interesadas en llevar a cabo una alimentación saludable y no sería acertado considerarlas dentro de nuestro mercado potencial. Siendo que el 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables en su vida cotidiana (Infobae 2019), podríamos estimar un SOM de 197.239 personas (Ver Anexo 8).



## **Capítulo 3: Negocio Propuesto y Modelo del negocio**

### **Negocio Propuesto**

El negocio propuesto es el de la venta de viandas saludables, bajo la marca “EC-FOOD”, haciendo referencia a lo fácil y práctico que puede resultar comer de manera saludable. El negocio se creará para aquellos individuos que desean llevar a cabo una alimentación saludable y buscan una opción práctica, rica y al alcance. Como idea inicial se propone contar con un pequeño punto de venta físico en la zona de Palermo para dar visibilidad y respaldo a la marca, además de tener alcance hacía toda la Ciudad de Buenos Aires (CABA). Esta locación también será utilizada para la parte productiva del negocio y aprovechando esto, se ofrecerá al cliente que este en la tienda, viandas saludables recién cocinadas, según la disposición de nuestro cheff en ese momento. Para esto habrá una especie de barra en la tienda con sillas altas por si la gente desea comer su vianda saludable al paso; esta podrá ser aquella que este cocinando nuestro cocinero en el momento o bien alguna otra de su elección que se encuentre en stock dentro de las heladeras de la tienda. Estas podrán ser calentadas en un microondas que se pondrá a disposición.

El negocio va a contar con viandas atractivas para todo tipo de consumidores dentro del ámbito saludable de alimentación. Así, se ofrecerán viandas enfocadas a deportistas con mayor contenido proteico, como también como viandas especialmente confeccionadas para personas que quieran bajar de peso, entre otros objetivos.

EC – FOOD ofrecerá viandas de comida saludable tanto frescas como congeladas, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Como punto diferencial con la competencia, EC-FOOD será liderado por una médica nutricionista y dos Licenciados en Administración de Empresas con conocimientos avanzados en Gastronomía y Marketing. Luego, el negocio ofrece un complemento entre comida de gran aporte nutricional, rico sabor y gran alcance; aquello que es tan escaso dentro de este mercado. Además, las viandas ofrecidas irán variando periódicamente según nuevas dietas y modas saludables de consumo con el objetivo de ofrecer al cliente propuestas variadas y nutritivas. Asimismo, el negocio contará en primera instancia con soporte del centro médico de nuestra socia en el cual podremos ofrecer los productos y captar clientes dentro de un ámbito de potenciales consumidores. Como último eje diferenciador y en un mundo dónde lo digital tiene gran influencia en los negocios, la marca va a contar con apoyo

poderoso en las redes sociales. EC-FOOD tendrá soporte de algunas figuras públicas con gran alcance de seguidores que nos van a permitir posicionar la marca desde un comienzo. Finalmente, los precios serán idénticos tanto para las viandas frescas como las congeladas, y siendo un producto premium y de suma calidad se ofrecerá al público a \$380 y a los distribuidores a \$300 (Mayo 2021). Luego el producto esta dirigido a un segmento ABC1 y es por esto que será de suma importancia hacer una buena campaña de marketing del producto para introducir el mismo a los consumidores y que conozcan de que se trata. Además, el principal proveedor será el Mercado Central de Buenos Aires y se podría proyectar a futuro comercializar las viandas en supermercados y puntos de masivos de venta.

### Modelo de Negocio:

Para comenzar a diseñar el modelo de negocios propuesto, es oportuno realizar el modelo de las nueve variables de CANVAS, analizando cada una de las características del negocio a llevar a cabo.

Figura 3: Modelo de Plan de Negocios :

Modelo de Negocio Canvas				
<b>Socios claves</b> * Proveedores de materias primas y los recipientes para las viandas. * Proveedores de servicios de delivery (Rappi, Glovo, Pedidos YA, Mercadoenvíos) *Dietéticas, centros médicos y gimnasios con los que se realizarán alianzas. *Influencers	<b>Actividades claves</b> * Elaboración eficiente de viandas. *Modificación frecuente de las opciones ofrecidas. *Foco en publicidad: redes sociales, word of mouth, packaging. *Busqueda constante de nuevas alianzas.	<b>Propuesta de valor</b> *EC-FOOD se crea para individuos que desean llevar a cabo una alimentación saludable y buscan una opción rica, práctica y al alcance. *Propuestas variadas según alimentos de estación y nuevas dietas o tendencias de consumo. *Viandas confeccionadas con elevado conocimiento nutricional y gastronómico. *Puntos de venta estratégicos y accesibles.	<b>Relación con el cliente</b> *Se busca obtener fidelidad entre la marca y el consumidor. *Contacto continuo a través de redes sociales. *Se busca crear estilo de consumo EC-FOOD, ofreciendo packs de viandas segun necesidad. <b>Canales</b> *Local físico *Alianzas centros médicos/gimnasios/ nutricionistas. *Distribución mediante plataformas envío. *En un futuro, venta a supermercados e EC.FOOD corners.	<b>Segmento de clientes</b> *Primary Target Audience: Consumidores de 20-40 años, ABC1, viven en CABA y estan interesados en llevar a cabo una alimentación saludable de manera práctica y simple. *Secondary Target Audience: Rango de edad entre 40 - 65 años. Responsables de llevar a cabo las compras del hogar *Tertiary Target Audience: Jovenes entre 15-20 años.
<b>Estructura de coste</b> *Inversión inicial: bienes de uso, certificados legales, registro de marca, campaña de lanzamiento, otros. *Costos fijos: Renta, sueldos, publicidad, servicios. *Costos variables: Materias primas, packaging, insumos.		<b>Fuentes de ingreso</b> *Pagos transaccionales a medida que se realizan los pedidos. *Efectivo - Tarjeta débito / crédito - Mercado Pago		

### *Segmentos de clientes (cliente objetivo):*

El foco central del negocio estará en individuos que busquen una alimentación saludable, práctica y al alcance. Estará dirigido principalmente para el consumo personal de aquellos que cuenten con poco tiempo para cocinar su comida y que son conscientes de los beneficios de comer de manera saludable y actúan en consecuencia a esto. El target principal (PTA) son hombres y mujeres pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio-alto y de un rango de edades de entre 20 y 40 años (período de plena actividad, tiempos reducidos y deseo de estar en forma). A su vez tendremos otros dos grupos de clientes objetivos; el STA y TTA mencionado previamente. El STA estará compuesto por personas entre 40 y 65 años de edad, siendo estas propensas a realizar las compras del hogar y a estar atentos a mejorar sus hábitos alimenticios dado que se encuentran cerca de la tercera edad y desean enfrentar a la misma de la mejor manera posible. Además, en tercer plano, estarán los jóvenes de entre 15 y 20 años, dado, siguiendo las tendencias de crecimiento en el mercado de la alimentación saludable, es probable que estos formen parte del PTA en un futuro cercano. Asimismo, este grupo de jóvenes consume mucho las redes sociales, lo que será una estrategia poderosa en nuestro negocio.

### *Propuesta de Valor:*

Al cliente se le va a proporcionar mediante diversos canales una alimentación saludable, de buen sabor y práctica. Además, se busca llevar al cliente a derribar el mito de que la comida saludable no es rica, y le vamos a ofrecer una variedad de opciones que van a darle flexibilidad al cliente a la hora de elegir productos de nuestra marca. Asimismo, fuera de las viandas frescas, se ofrecerán viandas congeladas, según gustos y necesidades, liberando al cliente de tener que perder tiempo cocinando o eligiendo dónde comer. Además, como valor agregado, el negocio estará coordinado, en parte, por una médica nutricionista y un estudiante la carrera de profesional gastronómico de uno de los institutos más reconocidos del país, lo que denota una combinación ideal para el negocio que se ofrece.

### *Canales:*

Las viandas se ofrecerán en la tienda ubicada en Palermo y el centro médico de nuestra socia principalmente. Además, se buscará ofrecer en producto en diversos distribuidores, tales como gimnasios, dietéticas y centros médicos con los que se buscará realizar alianzas de modo de posicionar el producto y que el cliente este familiarizado con el mismo. A su vez,

el negocio en gran parte va a girar en torno a las redes sociales y la página web, y la propuesta será realizar los envíos mediante las plataformas reconocidas y más utilizadas como Rappi, Glovo, Pedidos Ya y Mercado-envíos.

En una segunda etapa del negocio se buscará instalar las viandas en supermercados y distribuidores grandes del país. Por último, se va a realizar benchmarking con el negocio de empanadas “El Noble Repulgue”<sup>11</sup>, quién al día de hoy, además de tener locales propios cuenta con sectores dentro de tiendas dónde ofrece sus productos. Luego, una vez posicionada la marca en el mercado, se intentará emular esta estrategia de negocio en localizaciones estratégicas para ofrecer y comercializar productos, como por ejemplo en zonas céntricas, cercanas a universidades, colegios y oficinas.

### *Relaciones con Clientes:*

Se va a buscar tener una relación estrecha con los clientes, de manera que estos se sientan cómodos con nosotros, generando así un lazo de fidelidad. La experiencia de compra va a ser vía el sitio web, whatsapp, y las redes sociales (Instagram principalmente). Finalmente, con el objetivo de retención de clientes, intentaremos generar mucho contenido a través de las redes sociales, mostrando nuevas opciones de viandas, recomendaciones de nutricionistas, y experiencias de los clientes. Se buscará crear el “estilo de consumo EC FOOD”, ofreciendo packs de viandas (semanales o mensuales) según las necesidades de cada cliente. El negocio apunta hacia la fidelización de clientes como eje central.

### *Fuentes de ingreso:*

La principal fuente de ingreso estará basada en pagos transaccionales, a medida que se efectúan los pedidos. Algunos ingresos serán en tarjeta, otros en efectivo y también se aceptará Mercado Pago. Del mismo modo, algunas ventas serán al precio al público (B2C) y otras a precio de distribución (B2B).

---

<sup>11</sup> Fuente: “El Plan de El Noble Repulgue para sumar una mini pizzería a tu negocio”. Apertura Negocios. 9/9/2015. Consultado:25/05/2020. <https://www.apertura.com/inversiones/El-plan-de-El-Noble-para-sumar-una-mini-pizzeria-a-tu-negocio-20150909-0005.html>

### *Recursos Claves:*

Un recurso se podría definir como una fuente o suministro del cuál se obtiene un beneficio. Luego, se podría decir que el negocio cuenta con una serie de recursos esenciales para llevar a cabo el negocio. Estos son:

- Los socios: Son elementos fundamentales de este negocio y aportan un gran valor agregado y probablemente el mayor punto diferencial sobre los demás negocios.
- La tienda ubicada en el barrio de Palermo como respaldo principal que inspire confianza en la marca.
- En primera instancia, el centro médico de nuestra socia como oportunidad para captar clientes.
- Canales de venta: Las alianzas con distribuidores; centros médicos, gimnasios y dietéticas, entre otros.
- Buena relación con los proveedores de las materias primas e insumos. EC-FOOD se va a distinguir por su calidad y luego los productos deben ser siempre de máxima calidad y debemos contar con plena disposición de los mismos.
- Por último, será necesario contar con una habilitación para comercializar productos alimenticios.

Universidad de

San Andrés

### *Procesos (Actividades Claves)*

Va a ser fundamental proponer la localización justa para la tienda EC-FOOD, y también lograr ubicar el producto en la mayor cantidad de distribuidores posibles, manteniendo una buena relación comercial con los mismos. A su vez, será muy importante proporcionar constantemente diversas opciones de viandas, enfocadas a cada tipo de cliente, de manera de ofrecerle variedad y no desgastarlo con las mismas comidas. Otro punto relevante será llevar a cabo una elaboración de viandas eficiente, con poco o nulo desperdicio. Además, será crucial estar continuamente junto a nuestra socia nutricionista estudiando nuevas dietas e ideas de consumo saludable. Finalmente, tener una buena campaña publicitaria a través de redes sociales y word of mouth le dará al negocio un gran crecimiento en primera instancia.

*Alianzas / Socios Clave:*

Los asociados claves serán todos aquellos que contribuyan al desarrollo de EC-FOOD, siendo estos principalmente los tres fundadores de la marca. Además, podemos destacar a los proveedores de las materias primas y recipientes a utilizar en las viandas. Así también, los distribuidores con los que se buscara generar alianzas serán vitales para el éxito del negocio ya que se apuesta a los mismos. Por último, los influencers y personas con grandes sumas de seguidores en las redes sociales serán elementales en la primera etapa del negocio principalmente, en el afán de lograr posicionamiento y que la gente se familiarice con la marca y conozca no solo nuestros productos sino que también nuestro equipo de trabajo, conocimientos y pasión por lo que hacemos.

*Estructura de costos:*

Los principales costos a los que se deberán incurrir para llevar a cabo el proyecto serán la inversión inicial, costos fijos y costos variables.

Inversión Inicial:

- Cocina
- Hornos
- Heladeras
- Herramientas de producción
- Computadoras
- Microondas
- Freezers
- Aire Acondicionado
- Mesadas
- Registro de marca
- Acondicionamiento del local
- Uniforme de los empleados
- Campaña de lanzamiento
- Creación del sitio web
- Certificados legales para poder llevar a cabo el negocio

Costos Fijos:

- Renta del local
- Pago de sueldos
- Cargas sociales
- Publicidad
- Mantenimiento página web
- Otros gastos - Servicios

Costos Variables:

- Materias primas
- Insumos



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 4: Plan de Marketing

Dentro del plan de marketing a llevar a cabo por EC-FOOD se deberán estudiar cada uno de los pasos del “Funnel de ventas” o “Embudo de conversión”, que consta de 5 fases principales; Descubrimiento, Necesidad, Consideración, Conversión y Retención (Ver Anexo 9). El mismo hace referencia a las fases o estados por los que pasa el cliente hasta finalmente optar por consumir nuestro producto.

En este caso, al ser un producto alimenticio y dónde uno de los diferenciales principales estará puesto en el gusto de la comida y su gran valor nutricional, se deberán trabajar en profundidad las primeras etapas del embudo para crear una necesidad en los consumidores, que accedan el producto y se convierten fieles a la marca.

### *Fase 1 – Descubrimiento*

La estrategia de marketing de EC-FOOD en primera instancia es que el consumidor descubra el producto. De esta manera se buscará dar a conocer la marca haciendo uso del branding a través de estrategias de marketing digital. La idea será ganar visibilidad en el sector al cual pertenecemos principalmente y atraer el mayor número de clientes hacia nuestro negocio. Es por esto que se tendrá una página web y gran interacción en redes sociales como Instagram, Facebook y Tik Tok dónde a través de fotos, videos puede dar a conocer nuestro producto de manera vívida y entretenida. A su vez se contratarán publicidades en estas mismas plataformas siendo que las mismas son de bajo costo y llegan a un gran porcentaje de potenciales consumidores. Por último, se intentará entrar en contacto con influencers y personas con grandes sumas de seguidores con el fin de dar a conocer el producto y que la gente comience a familiarizarse con el mismo. Para esto tendremos que elegir con criterio a estas figuras públicas según el estilo de nuestro negocio. De esto se encargará nuestra socia especializada en el Marketing Digital y a la vez influyente en redes sociales.

Finalmente, la tienda ubicada en Palermo será elementas para dar visibilidad a la marca.

### *Fase 2 – Necesidad*

En esta segunda etapa será esencial que los consumidores conozcan las características del negocio; es decir, no solo las viandas saludables, sino también el equipo de trabajo detrás de

las mismas. De esta manera a través del branding se buscará crear este sentimiento de necesidad en el consumidor.

### *Fase 3 – Consideración*

En esta etapa de consideración, el objeto principal es la diferenciación. En el momento en que los consumidores se sienten atraídos por el producto y consideran que el precio es acorde, se crea una consideración de compra. La misma se puede convertir en una compra propiamente dicha si la accesibilidad para llevarla a cabo es fácil y práctica. Para esto será esencial tener un buen “Service Attendance” tanto por whatsapp y redes sociales de modo de responder dudas y consultas de manera rápida, dándole confianza y practicidad al consumidor. Además, será esencial tener un sistema simple de pago, que en pocos pasos guíe al cliente hacia la conversión de la compra.

### *Fase 4 – Conversión*

En la cuarta etapa del embudo de conversión el consumidor compra finalmente el producto. Esta es una etapa muy importante ya que el cliente entrará en contacto con el producto y se deberá estar a altura y hasta superar las expectativas del mismo

### *Fase 5 – Retención*

La fase final del embudo tiene que ver con la retención del cliente de manera tal que siga confiando en el negocio y consumiendo en el mismo. Aquí será esencial cumplir con los plazos de entrega y tener un buen servicio de post venta. Además, se buscará estar en contacto continuo con el consumidor a través de las redes sociales de manera de crear un estilo de consumo EC-FOOD y cierta fidelidad entre el consumidor y el negocio.

## **Marketing Mix**

Por otro lado, con el fin principal de llevar a cabo una estrategia de marketing completa y enriquecedora se analizarán las denominadas 4P del marketing. Estas son; Producto, Precio, Plaza y Promoción. Diseñar dicho plan será de gran ayuda para el negocio dado que este

actúa como una herramienta de información sumamente útil para detectar la manera de diferenciar el producto dentro del mercado competitivo en el que se encuentra. Para conseguir que el producto sea exitoso es necesario que estos cuatro pilares sigan una coherencia entre sí y respecto al público al que va dirigido.

### *Producto*

EC-FOOD será un negocio que ofrecerá viandas saludables en un mercado que denota una clara oportunidad de negocio, con tendencias de consumo crecientes en los últimos años y aumentos proyectados. Sumado a esto, pudimos notar que hay otros factores interesantes como la falta de tiempo y ganas de cocinar, así también como la escasez de opciones saludables pero al mismo tiempo ricas en el mercado y los avances en la tecnología que en conjunto llevan a que EC-FOOD ofrezca un producto a la altura de la necesidad evidenciada. Las viandas ofrecidas irán rotando continuamente con el objetivo de dar la posibilidad al consumidor a comer cada día de la semana algo distinto. Este será un tema no menor dado que un 24% de los encuestados en la novena pregunta sostuvo que las opciones saludables los aburren y siendo la causa principal por la que no consumen comida de este tipo. En primera instancia, la mayoría de las viandas constarán de alguna proteína con algún tipo de guarnición, ensalada o mix de vegetales. Además, en algunos casos se buscará con un mismo alimento realizar diversas preparaciones, con los valores nutricionales más recomendables y el modo de cocción más elaborado posible, aprovechando nuestra base y creatividad gastronómica. Es así la propuesta del negocio será ofrecer un producto rico, práctico y al alcance para aquellas personas que desean llevar a cabo una dieta saludable y por algún motivo u otro no lo están logrando. Es por esto que, además ofreceremos viandas tanto frescas como congeladas, y daremos la posibilidad al consumidor de adquirir packs semanales o mensuales de viandas alternadas con el objetivo de estar siempre en contacto con el cliente. El producto estará inmerso en un mercado competitivo y maduro, aunque en crecimiento sostenido. Es por esto que será crucial hacer una buena campaña de lanzamiento, tener diversos canales de venta y desplegar y dar a conocer nuestras condiciones nutricionales, gastronómicas y estratégicas que serán vitales para lograr la diferenciación deseada y capturar una parte importante del mercado.

### *Precio*

Siendo que el producto ofrecido se encuentra en un mercado competitivo y con cierta amenaza de productos sustitutos, tener una buena política de precios coherente y representativa será fundamental. Para esto se buscará que la misma este alineada desde en 3 puntos relevantes; la oferta del producto, sus costos y la competencia en el mercado. A diferencia del producto, la plaza y la promoción, el precio es una herramienta de posicionamiento que no crea valor, sino que es útil para capturar el mismo.

EC-FOOD ofrecerá productos Premium y de alta calidad a precios razonables y coherentes según las demás ofertas del mercado. Los precios variarán dependiendo de los canales de venta; si el producto es para un consumidor final el precio será de \$380, mientras que si el producto es para un distribuidor (B2B), ya sean centros médicos, gimnasios, dietéticas u otros, el precio será de \$300. Por su parte, la competencia estará ofreciendo estos productos a un precio que oscila entre los \$400 y \$550 pesos.<sup>12</sup>

A su vez, si bien la composición de las viandas variará en cada caso, se buscará siempre combinar las opciones de modo tal de lograr un margen de contribución aproximado del 200% en lo que es venta al público y 150% en lo que es venta a distribuidores.

Aún más, habrá a disposición diversos packs de viandas con la idea de generar ese vínculo entre la marca y el consumidor, y el estilo de vida EC-FOOD. Los packs de viandas constarán de :

Packs de Viandas:

- Semanal – 14 comidas
- Quincenal – 28 comidas
- Plan mensual – 56 Comidas

### *Plaza o Punto de Venta*

Las viandas podrán ser adquiridas en puntos físicos o de manera virtual mediante nuestra página web y redes sociales. En este último punto de venta se pone un gran foco dado los cambios en los modelos de negocio hacia la virtualidad que se están evidenciando en estos últimos años.

---

<sup>12</sup> Viandas Cormillot: <https://www.viandascormillot.com/formulario-3.html#>

A su vez, respecto de los puntos físicos de venta; probablemente el más destacado tenga que ver con la tienda EC-FOOD en el Palermo, barrio estratégico para la inserción de nuestro producto. Además, muchas ventas en primera instancia surgirán del centro médico de nuestra socia, quien publicitará y ofrecerá a los pacientes nuestros productos en caso de ser oportuno, teniendo conocimiento pleno de los beneficios de nuestras viandas.

Por otro lado, habrá puntos de venta estratégicos a los que se distribuirán los productos. Estos canales serán:

1. Dietéticas: Se ofrecerá el producto en dietéticas céntricas y alcance al consumidor. En primera instancia se ofrecerá el producto a dietéticas dentro de CABA, como podrían ser New Garden, Dietética Natural Mente y New Garden.
2. Centros médicos / nutricionales: También se ofrecerá distribuir el producto en centros médicos de la zona con lo que se tenga buena relación comercial. Entre estos se puede destacar el centro médico *Ro Medical*, con gran alcance de potenciales consumidores de nuestras viandas, entre otros de menor renombre.
3. Gimnasios: *Megatlon* y *Sportclub* son ejemplos de gimnasios de renombre con quienes se puede constituir una alianza comercial. Se considera que son puntos estratégicos dónde hay un alto porcentaje de clientes compatibles con nuestro segmento principal. Además, con el objetivo de dar mayor visibilidad al producto se ofrecerá el mismo en gimnasios de menor renombre de la zona. Muchos de los gimnasios a malos resultados ocasionados de la pandemia, una vez normalizada la situación, comenzaron a ofrecer productos alimenticios en sus gimnasios tales como snacks, suplementos deportivos y barras proteicas<sup>13</sup>. Luego, se podría evidenciar que generaron un cambio en su modelo de negocios lo que parecería facilitar la inclusión de las viandas en estos lugares siempre y cuando se tenga una buena estrategia comercial y de negociación con los mismos.
4. Supermercados: A largo plazo la idea será incluir nuestros productos en supermercados como punto masivo de ventas. Además, se buscará crear espacios EC-

<sup>13</sup> Fuente: One Fit Stop - <https://www.onefitstop.com/gym-food-additional-revenue-potential-selling-food-at-gym/>

FOOD (EC-FOOD corners – mencionado previamente) en estaciones de servicio, kioscos y puntos estratégicos para el negocio.

### *Promoción*

Este sin dudas será un punto muy relevante a la hora de posicionar la marca en el mercado rápidamente y crear valor. Es así que se desarrollarán un conjunto de actividades con el objetivo de informar y persuadir a los consumidores potenciales.

El foco de la comunicación estará puesto en lo digital, siendo esta una vía de bajo costo y gran alcance para el target principal del negocio. Es así que se llevará a cabo un sitio web a través de la plataforma Tienda Nube. Se buscará contar con una página web estética, simple para el cliente y con banners atractivos y fotos reales de alta calidad que motiven al cliente a comprar nuestros productos.

EC-FOOD contará con una cuenta en cada una de las redes sociales más frecuentadas por el target principal, siendo estas Facebook, Instagram y Tik Tok principalmente. Aquí se buscará generar contenido e interactuar constantemente con los consumidores, de modo tal de mantenerlos familiarizados con la marca e informados acerca de cualquier novedad relacionada al negocio y la oferta de viandas. Nuestra socia especialista en Marketing Digital será la encargada de llevar a cabo esta labor. Además, nuestra socia cuenta con una gran cantidad de seguidores y es considerada una influencer por lo que nos será muy útil desde un principio para dar a conocer nuestro producto en el mercado (Ver Anexo 10). También, tiene una gran cantidad de contactos con influencia en redes sociales con los que se buscará mostrar el producto.

Además, Instagram cuenta la opción de promocionar la marca de modo tal que mediante un algoritmo estudia los clientes a los que le podría interesar nuestros productos y les propone acceder a nuestra página. Este sin dudas será otro de las alternativas a utilizar para captar clientes dentro del mundo moderno de los negocios digitales.

Siendo un producto de calidad, EC-FOOD buscará la posibilidad de formar parte de ferias de comida como “Bocas Abiertas” y “Masticar”. Creemos que estar en estos espacios es una manera de mostrar al público que la marca está preparada para competir con grandes restaurants o cadenas de comida, derribando el mito de que lo saludable es poco gustoso y aburrido.

Por último, se estima que la campaña de lanzamiento tendrá un costo de \$200,000 y luego tendremos un presupuesto aproximado de \$70,000 mensuales.

## Capítulo 5: Operaciones del Negocio

Tal como fue mencionado, la idea del negocio será tener un punto de venta físico y propio, siendo este un comercio en el barrio de Palermo. Esta locación será útil no solo para ofrecer productos propios al público, sino que también será utilizada en primera instancia como lugar para llevar a cabo la producción del negocio. La idea en este caso será alquilar un espacio que permita cumplir con estas dos funcionalidades que se buscan.

El espacio físico que proyecto plantea deberá contar con unos 100-120m<sup>2</sup> aproximadamente. Lo que se buscará será un negocio con una disposición espacial simple, teniendo en mente que la idea es poder contar con el frente del negocio para exposición de las viandas y venta al público, dejando así el espacio restante para llevar a cabo la producción de las mismas. Aquí será fundamental hacer un buen uso de los espacios desde el comienzo, de modo que el lugar luzca atractivo y sea operativamente eficiente. Tal como se ve en la película “The Founder” a la que se hizo mención en varias de las materias cursadas en la carrera, es esencial poner foco en esto para que optimizar tiempos, trabajar de manera inteligente y en un ambiente organizado, lo que deriva en la obtención de resultados y disminuye riesgos (Ver Anexo 11).

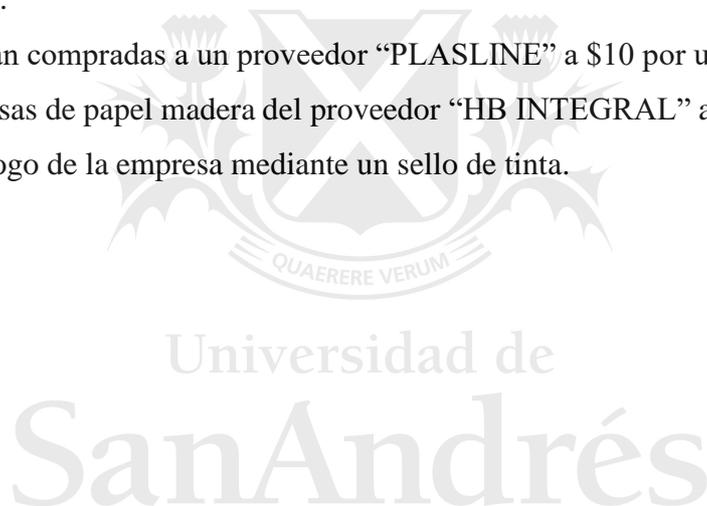
Para la parte productiva del negocio necesitaremos una mesada rectangular espaciosa en el centro de nuestra área para que el personal pueda cortar y condimentar los diferentes alimentos. A su vez, alrededor de la mesa y con distancia considerable se necesitarán, en primera instancia, una cocina amplia, así también como hornos para cocinar todos nuestros alimentos, y un freezer. También, necesitaremos dos heladeras; una para guardar la materia prima y otra para guardar viandas ya listas para la venta. Esta última deberá estar ubicada cerca a la parte del frente del negocio para que sea de fácil acceso para nuestro vendedor en caso de necesitarlo.

Aún más, en la parte comercial del negocio, habrá un gran espacio refrigerado con las viandas en cuestión. También habrá una barra con sillas acorde a la altura para que los clientes que deseen sentarse a comer allí lo puedan hacer. Para estos casos el cliente podrá optar entre las alternativas que el chef tenga a disposición en ese momento, o bien podrá escoger otra vianda saludable de nuestras heladeras que podrá calentar en un microondas del local en caso de desearlo.

Como ya fue mencionado, la materia prima para la confección de las viandas se va a comprar a proveedores del Mercado Central dado que aquí hay una gran oferta de productos, a buen precio y de muy buena calidad. Al usar materias primas de estación y básicas del consumo, no tendremos mayores inconvenientes para la adquisición y negociación de las mismas.

Otro punto que cabe destacar refiere al personal a contratar. Creemos que en una primera aproximación el negocio podría funcionar con 6 empleados; divididos en equipos de 3 empleados por turno. Cada turno será de 6 horas (11hs – 17hs y 17hs – 23hs) y en cada uno de estos habrá un vendedor, un cocinero, y un ayudante de cocina. En el caso del cocinero en cada turno será un estudiante de la carrera Profesional Gastronómico en el Instituto Argentino de Gastronomía (IAG). Además, haciendo un estudio de mercado se llegó a que los sueldos mensuales estimados podrían ser de \$35,000 , \$45,000 y \$30,000 respectivamente.

Las viandas serán compradas a un proveedor “PLASLINE” a \$10 por unidad. También, utilizaremos bolsas de papel madera del proveedor “HB INTEGRAL” a \$9 la unidad y le incluiremos el logo de la empresa mediante un sello de tinta.



## Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

Previo a abordar el tema referido a costos, finanzas e inversión del negocio, cabe destacar que todas las viandas tendrán un mismo precio de venta y serán confeccionadas según costos similares, o en definitiva estos se irán equilibrando a medida que el volumen de viandas vendidas se incremente. Es por eso que para realizar estos cálculos se tendrá en cuenta una vianda de costo promedio; compuesta por una porción de pollo con mix de vegetales y una guarnición de zapallo. Es probable que en otras viandas tengamos una proteína de mayor costo pero vegetales de precio más accesibles por lo que a lo largo del negocio se irán teniendo estos factores en cuenta y con ello se buscarán las mejores opciones de viandas saludables posibles.

El precio de venta de las viandas de saludables será de \$300 para los distribuidores (B2B) y de \$380 para el consumidor final (B2C). Los costos variables para la producción serán la materia prima, el packaging y los insumos principalmente. Luego, el costo marginal unitario en este caso será de \$138.71. En primera instancia esto nos daría un margen de contribución de 116% para EC-FOOD B2B y un 174% para EC-FOOD B2C (Ver Anexo 12). Aquí se puede evidenciar la importancia de que nuestro proveedor principal sea el Mercado Central de Buenos Aires ya que ofrece precios mucho más competitivos que los mercados comunes; el kilo de la pechuga de pollo lo conseguiríamos a un precio de \$310 cuando en los supermercados se encuentra a \$590<sup>14</sup> y los precios de las verduras son realmente accesibles (Ver Anexo 13).

Por otro lado, las ventas proyectadas totales para el primer año serán de 27706 unidades (Ver Anexo 14). Esta proyección se calculó estimando un crecimiento sostenido en las ventas del negocio de un 20% mensual.

Las proyecciones de ventas en los próximos años aumentan bajo el supuesto que se utilizará mayor capacidad productiva medida que EC-FOOD se inserte en el mercado. Se estima un incremento del 40% anual proyectando mayor confianza por parte los distribuidores hacia nuestro producto, así también como del consumidor final hacia la propuesta del negocio (Ver Anexo 15).

Además, para el primer año de actividad se proyectan ventas en \$10,053,448 (Ver Anexo 16) y un costo de materia prima e insumos de \$3,843,148 (Ver Anexo 17). Esta misma

<sup>14</sup> Fuente: <https://www.agricolaprevision.com.ar/>

<sup>15</sup> Fuente: <https://www.walmart.com.ar/suprema-al-vacio-granja-tres-arroyos-400gr/p>

información también fue estimada hasta el quinto año de actividad del negocio.

Por otro lado, la suma de los costos fijos del negocio para el primer año se estima en \$7,035,400 (Ver Anexo 18), y principio se mantendrán para los años restantes de actividad (Ver Anexo 19).

También, habrá una inversión importante en activos fijos fundamentales para la actividad del negocio (Ver Anexo 20). Dicha inversión será aportada por los socios para dar comienzo al negocio. Por último, será esencial considerar el impuesto a las ganancias de un 35% sobre la utilidad antes de impuestos.

Como dato relevante a tener en cuenta se buscará el punto de equilibrio económico del emprendimiento. Dado que por unidad, el precio promedio será de \$362.86, el costo variable promedio de \$138.71, la contribución marginal promedio de \$224.15 y los costos fijos de \$ 7,035,400 el punto de equilibrio estará en las 31387 unidades y \$11,389,090.77 y a esto se llegaría en el segundo año de actividad. (Ver Anexo 21).

Con esta información y con el objetivo principal de concluir el análisis del proyecto se confeccionó el Estado de Resultados del negocio proyectado a 5 años.

Figura 4: Estado de Resultados proyectado a 5 años:

Estado de resultados Proyectado - EC -FOOD						
Períodos	0	1	2	3	4	5
Ventas en Unidades		27706	38789	54304	76026	106437
Ventas en pesos		\$10,053,447.57	\$14,074,826.60	\$16,291,334.72	\$22,807,868.61	\$31,931,016.06
CMV		\$ 3,843,148.03	\$ 5,380,407.24	\$ 7,532,570.13	\$10,545,598.18	\$14,763,837.46
<b>Utilidad Bruta</b>		\$ 6,210,299.54	\$ 8,694,419.36	\$ 8,758,764.59	\$12,262,270.43	\$17,167,178.60
Alquiler del local		\$ 2,160,000.00	\$ 2,160,000.00	\$ 2,160,000.00	\$ 2,160,000.00	\$ 2,160,000.00
Sueldos Vendedores		\$ 840,000.00	\$ 840,000.00	\$ 840,000.00	\$ 840,000.00	\$ 840,000.00
Sueldos Cocineros		\$ 1,080,000.00	\$ 1,080,000.00	\$ 1,080,000.00	\$ 1,080,000.00	\$ 1,080,000.00
Sueldos Ayudantes		\$ 720,000.00	\$ 720,000.00	\$ 720,000.00	\$ 720,000.00	\$ 720,000.00
Sueldos Socios		\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00
Cargas Sociales		\$ 581,400.00	\$ 581,400.00	\$ 581,400.00	\$ 581,400.00	\$ 581,400.00
Página web		\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
Publicidad		\$ 840,000.00	\$ 840,000.00	\$ 840,000.00	\$ 840,000.00	\$ 840,000.00
Otros gastos Admin.		\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Amortizaciones		\$ 562,000.00	\$ 562,000.00	\$ 562,000.00	\$ 562,000.00	\$ 562,000.00
<b>Total Costos Fijos</b>		\$ 7,035,400.00	\$ 7,035,400.00	\$ 7,035,400.00	\$ 7,035,400.00	\$ 7,035,400.00
<b>Utilidad antes Imp.</b>		\$ (825,100.46)	\$ 1,659,019.36	\$ 1,723,364.59	\$ 5,226,870.43	\$10,131,778.60
Impuesto ganancias		\$ -	\$ 580,656.78	\$ 603,177.61	\$ 1,829,404.65	\$ 3,546,122.51
Amortizaciones		\$ 562,000.00	\$ 562,000.00	\$ 562,000.00	\$ 562,000.00	\$ 562,000.00
Inversión (Activo fijo)	\$ 3,910,000.00					
<b>Flujo de Fondos Libres</b>	\$ (3,910,000.00)	\$ (263,100.46)	\$ 1,640,362.58	\$ 1,682,186.98	\$ 3,959,465.78	\$ 7,147,656.09

Aquí se puede notar que ya en el segundo año actividad el negocio comenzaría a tener flujos de fondos positivos, lo que es un buen indicio. Además, queda demostrado que la inversión inicial se recuperaría en el primer cuatrimestre del cuarto año devida del emprendimiento.

Aún más, se puede observar que los flujos de fondos reales de los próximos años también tendrán una tendencia a aumentar a raíz del posicionamiento esperado de la marca en el mercado.

Siendo que no se considera la inflación en los flujos de fondos libres, la misma será considerada en la tasa de descuento. Tal como se adelantó, se asume que el proyecto prosperará con el capital propio de los socios.

Para calcular la tasa aparente utilizaremos el modelo CAPM (Ver Anexo 22). La tasa libre de riesgo (Risk free rate) en Argentina es de 10.1%.<sup>16</sup> Por otra parte, la tasa de riesgo de mercado (Market Risk Premium) es de 14.9% (Ver Anexo 23). Para obtener el Beta del proyecto se utiliza el Beta (unlevered) que más se asemeja a nuestra industria. Luego, el Beta a utilizar en este caso será de 0.73 dentro de la industria de “Food Wholesalers”<sup>17</sup> A partir de esta información se puede determinar que la rentabilidad pretendida es del 20.98%. Además, sabiendo que la tasa de inflación anual en Estados Unidos es de 1.4%<sup>18</sup>, se puede llegar a la conclusión que la tasa real para descontar los flujos de fondos reales del proyecto es del 19.31%. Por último, siendo que esta tasa de descuento aplica a activos líquidos, sería oportuno considerar un prima por liquidez del 15% que lleva a tener una tasa de corte del 34.31%.

De esta manera, se puede avanzar con el análisis del proyecto y confirmar que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 37% y el Valor Actual Neto (VAN) es de \$ 350,304.36 por lo que siendo un valor positivo, indica que es proyecto definitivamente es atractivo para llevar a cabo (Ver Anexo 24).

<sup>16</sup> Fuente: Paper Pablo Fernandez 2019 – “Market Risk Premium and Risk Free Rate for 69Countries”.

<sup>17</sup> Fuente: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html) - Consultado el 13 de Julio del 2021.

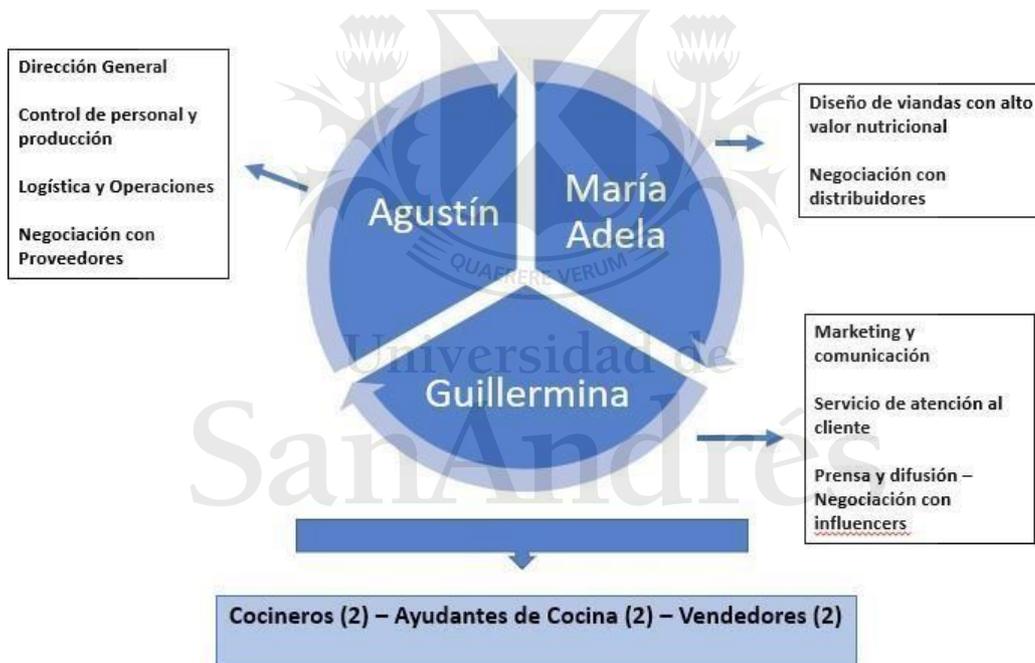
<sup>18</sup> Fuente: [https://www.swissinfo.ch/spa/eeuu-inflaci%C3%B3n\\_eeuu-registra-en-2020-una-inflaci%C3%B3n-del-1-4-.....-la-menor-en-cinco-a%C3%B1os/46283864#:~:text=%2D%20Estados%20Unidos%20cerr%C3%B3%202020%20con,considera%20saludable%20para%20la%20econom%C3%ADa](https://www.swissinfo.ch/spa/eeuu-inflaci%C3%B3n_eeuu-registra-en-2020-una-inflaci%C3%B3n-del-1-4-.....-la-menor-en-cinco-a%C3%B1os/46283864#:~:text=%2D%20Estados%20Unidos%20cerr%C3%B3%202020%20con,considera%20saludable%20para%20la%20econom%C3%ADa). – Consultado el 13 de Julio del 2021.

## Capítulo 7: Equipo

### Organización

Para que el negocio prospere será esencial cubrir los puestos clave con personal capacitado. El equipo de trabajo que integrará el proyecto se compone principalmente por 3 socios fundadores. Por otra parte, se contará con 6 seis empleados que estarán encargados tanto de la cocina como de las ventas en la tienda. Se estima que con este equipo se cubrirán todos los aspectos del negocio lo que nos permitirá obtener buenos resultados.

### *Organigrama empresarial*



En mi caso, tengo 24 años y soy Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Además, me encuentro cursando la carrera de Profesional Gastronómico en el Instituto Argentino de Gastronomía (IAG). Me podría definir como un apasionado por los negocios, así también como por la gastronomía y la salud física. Mi rol definitivamente será controlar la producción de EC-FOOD, así también como coordinar la parte operativa, administrativa y logística del negocio. Además, seré quién este en contacto

en el día a día con el personal y estar trabajando en el sector de Recursos Humanos de una empresa multinacional hace más de 3 años, sin dudas será un valor agregado.

María Adela La Valle tiene 55 años y es Médica recibida de la Universidad de Buenos Aires con especialidad en nutrición y medicina estética. Es la dueña del *Centro Médico La Valle*, un centro médico con más de 20 años de trayectoria, ubicado en Zona Norte y con clientes distribuidos alrededor del país.<sup>19</sup> Su rol principal tendrá que ver con brindar al negocio información nutricional valiosa y novedosa para la confección de las viandas. Esto generará un gran valor agregado ya que cada vianda será sugerida, evaluada y aprobada por ella previo a su lanzamiento lo que sin dudas será atractivo y considerado por los consumidores. Además, tendrá una función importante dentro de la coordinación del negocio B2B. Adela cuenta contacto directo a una gran cantidad de médicos, nutricionistas, dueños de dietéticas y dueños de gimnasios en CABA, y su función será ponernos en contacto con los mismos para así lograr alianzas y un volumen de ventas interesante por ese canal.

Además, Guillermina tiene 26 años y es también es Licenciada de Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Además, su especialidad es el Marketing, siendo que realizó un curso de Marketing Digital en Digital House, entre otros cursos. Luego, estará a cargo de la parte digital del negocio, teniendo control absoluto de las redes sociales, la venta online, la comunicación estratégica y el servicio de atención al cliente. Aún más, tal como fue mencionado previamente, Guillermina cuenta con cierto poder de influencia en las redes sociales dado que tiene una cantidad interesante de seguidores lo que será fundamental para posicionar al negocio en estos tiempos. Por último, esta socia lidera hace ya seis años una reconocida marca de Zapatos de mujer con locales en CABA y Zona Norte.<sup>20</sup> Es así que tiene un gran conocimiento del ámbito empresarial que será aprovechado al máximo en este negocio.<sup>21</sup>

Por otro lado, dentro del personal a tener en cuenta para el negocio, habrá 6 empleados, divididos en dos turnos; por la mañana y por la tarde. Cada equipo de trabajo estará compuesto por un cocinero, un ayudante de cocina y un vendedor encargado de la tienda.

---

<sup>19</sup> Fuente: <https://centrolavalle.com/>

<sup>20</sup> Fuente: <https://www.joku.com.ar/>

<sup>21</sup> Fuente: <https://www.iprofesional.com/marketing/278933-la-marca-de-zapatos-que-paso-de-las-ferias-americanas-a-la-explosion-en-las-redes-con-las-it-girls>

Respecto de los cocineros, estos serán estudiantes avanzados de la carrera de Profesional Gastronómico en el IAG, lo que otorgará ese diferencial en las viandas que EC-FOOD busca lograr.

A los empleados se proporcionará un uniforme completo, cumpliendo con todas las normas de sanidad existentes en el rubro.

Finalmente, se buscará lograr la comunicación fluida entre todo el equipo de trabajo y un excelente ambiente laboral que entendemos será otro pilar esencial para llevar al negocio al máximo de sus posibilidades.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 8: Aspectos Legales

Con respecto a las cuestiones legales a tener en cuenta, cabe destacar que la empresa será formada como una sociedad anónima con fines comerciales, que a su vez protege los bienes personales de sus dueños en caso de cualquier imprevisto.

Además, luego de inscribir a la sociedad comercial en el Registro de Sociedades, se deberán obtener los permisos de habilitación municipal del establecimiento para luego proceder al resto de los registros y autorizaciones y lograr comercializar al público el alimento. Es así que la sociedad deberá inscribirse ante la A.N.M.A.T (Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica).<sup>22</sup> Esta entidad se encarga particularmente de las regulaciones que protegen el manejo de la producción alimenticia. Y otorga dos tipos de Registros Nacionales; el Registro Nacional de Establecimientos (RSE) y el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA).

El RSE es un certificado que se le otorga a empresas que elaboran productos alimenticios con el fin de dar habilitación al establecimiento para producir y desarrollar la actividad.

Además, el RNPA servirá para certificar cada alimento que el negocio disponga.

Será de suma importancia contra con estas aprobaciones para poder comercializar el producto sin problemas y hacer de EC-FOOD un negocio confiable.

Universidad de  
San Andrés

<sup>22</sup> Fuente: ANMAT - <https://www.argentina.gob.ar/anmat>

## Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

Con el objetivo de seguir cierta lógica operativa y funcional, se llevó a cabo una proyección del plan de implementación para el primer año de actividad del negocio:

Actividad	Mes					
	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	11 - 12
Permiso para comenzar a funcionar	Yellow	Yellow				
Compra de muebles y útiles	Magenta	Magenta				
Diseño de Logo, Slogan del negocio	Light Green					
Patente del negocio						
Publicidad	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue
Alquiler del espacio	Yellow					
Remodelación y Acondicionamiento		Red				
Reclutamiento de Staff		Blue				
Busqueda de Proveedores - Materia Prima		Black				
Capacitación del Personal		Yellow				
Puesta en marcha del área productiva y la tienda		Green	Green			
Venta en tienda propia y Online		Red	Red	Red	Red	Red
Busqueda de Distribuidores		Pink	Pink	Pink	Pink	Pink

## Riesgos

Los riesgos dentro de un proyecto se podrían definir como eventos o condiciones inciertas que en caso de ocurrir tendrá un efecto sobre los objetivos del mismo. De este modo será prudente asumir que, como todos los proyectos, el propuesto también presenta ciertos riesgos a lo que nos debemos someter al momento de iniciar el negocio. Es así que se lograron identificar una serie de variables determinantes para el desarrollo y éxito de EC-FOOD que deberán ser consideradas y controladas, en la medida de lo posible, desde el primer momento.

### *Riesgos de Producción – Alto Impacto:*

- El riesgo de no contar con productos de buena calidad puede impactar en la salud de los clientes y tener consecuencias graves en la reputación e imagen de EC-FOOD.
- ✓ Dicho riesgo puede mitigarse con controles de calidad, trabajar con proveedores certificados y confiables y respaldarse en los entes regulatorios.
- La posibilidad de que se generen grandes desperdicios dentro del proceso productivo que tengan impacto en los resultados del negocio.
- ✓ En este caso una alternativa será combinar la absorción del costo y el traslado del mismo al precio de venta en la medida que los márgenes lo permitan.

### *Riesgos Regulatorios - Alto Impacto:*

- El incumplimiento o falta de certificaciones para de la ANMAT para comercializar productos alimenticios podría llevar a generar grandes pérdidas financieras y consecuencias legales.
- ✓ Para esto se contará con consultores especializados para garantizar el cumplimiento de los temas en cuestión. A su vez, cada producto estará etiquetado con la información nutricional, fechas de producción y fechas de vencimientos.

*Riesgo de Administración del Personal – Impacto medio:*

- El mal uso de las herramientas de cocina podría causar graves consecuencias en nuestros empleados y un problema para el negocio.
- ✓ Será esencial capacitar a los empleados, explicarles la importancia de trabajar de manera ordenada y prudente y estar atentos a que las normas de seguridad se cumplan en el negocio.
- El incumplimiento de las cadenas de frío de los alimentos, la contaminación cruzada y el mal lavado de los ingredientes.
- ✓ Al personal se le brindará una breve capacitación una vez ingresado al negocio con los puntos más relevantes a tener en cuenta dentro del ámbito de salud e higiene.

*Riesgos comerciales – Impacto medio:*

- Aquí se podrían considerar los riesgos asociados a la penetración y al potencial de crecimiento del negocio. Existe la posibilidad de que se haya sobrestimado la demanda. También, el escenario inflacionario podría afectar a la rentabilidad del negocio.
- ✓ En este escenario deberíamos reducir los precios de venta y/o incrementar los gastos en publicidad y marketing con el objetivo de tolerar la escasez de demanda hasta que llegamos a los niveles deseados.
- Tal como fue identificado en el análisis F.O.D.A, cabe la posibilidad de que sean muchos los competidores ingresando al mercado.
- ✓ Para hacer frente a los competidores será fundamental hacer notar los valores agregados que ofrece EC-FOOD y contar con estrategias novedosas de marketing y publicidad.

## Capítulo 10: Conclusiones

Una vez realizado el análisis detallado de la oportunidad de negocios en relación al contexto externo, las tendencias del mercado, necesidades del cliente potencial, las finanzas y las ventajas competitivas de EC-FOOD, llegamos a la conclusión de que la propuesta de negocios es sumamente viable y atractiva.

La propuesta se presenta en un momento en dónde las tendencias de consumo hacían una alimentación de tipo saludable se encuentran en pleno crecimiento. A su vez, las características sociales y culturales de la Argentina, sumado a avances tecnológicos y cambios en los modelos de negocios convergen para que una oferta gastronómica como la de EC-FOOD genere un impacto en el mercado.

EC-FOOD cuenta con un producto saludable y rico, con el potencial de tener una gran aceptación y rápida penetración en el mercado dadas sus características, valores agregados y beneficios asociados. El principal diferencial con los competidores existentes se verá reflejado sin dudas mediante el trabajo calificado de cada uno de sus socios. Notamos que en el mercado no hay negocios de este tipo que complementen de manera perfecta las áreas de la nutrición, la gastronomía, el marketing, y los negocios. De este modo, para hacer frente a las propuestas del mercado, EC-FOOD se encargará de confeccionar viandas certificadas por una médica nutricionista, que a su vez serán ejecutadas por chefs especializados y tendrán gran alcance mediante la exposición en redes sociales y el uso de estrategias novedosas del Marketing Digital. A su vez, se tendrá diversas alternativas de viandas con el fin de sorprender al cliente continuamente con nuevas propuestas de tipo saludable, y se mantendrá un precio de venta muy competitivo en relación a otras propuestas similares. Aquí se buscará derribar el mito de que la comida saludable es repetitiva y poco gustosa y se buscará ser aliados de nuestros clientes en la búsqueda de mantener y/o mejorar sus hábitos alimenticios, y en definitiva su salud. También, como socios del negocio entendemos la importancia del servicio pre y post venta y de la idea de estar constantemente en contacto con nuestros consumidores y luego se pondrá gran foco en esa área y apostamos en crear un diferencial allí respecto de nuestros competidores. Aún más, se buscará tener una gran cantidad de distribuidores que ofrezcan nuestro producto de modo tal que el consumidor se familiarice

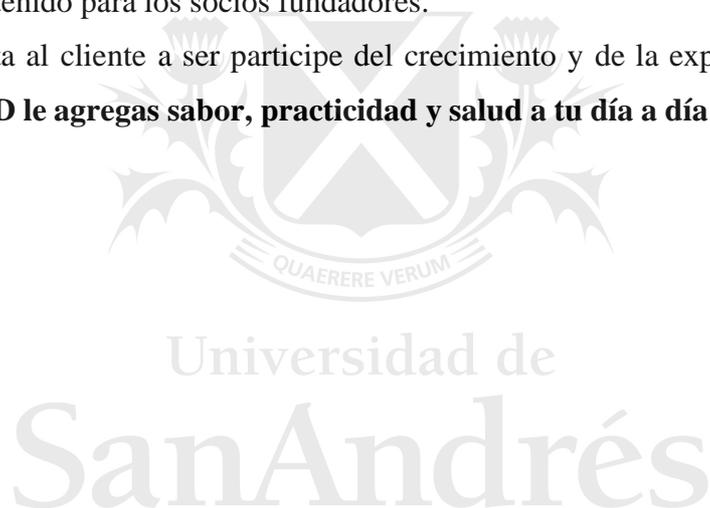
con el mismo, lo conozca y se una al estilo de vida EC-FOOD generando un lazo de fidelidad con la marca.

Por último, la rápida penetración en el mercado estará impulsada por el plan de marketing que estará alineado con las tendencias del mercado, el uso constante e interactivo de las redes sociales y el nicho de personas que buscan soluciones prácticas y fáciles en el objetivo de llevar a cabo un estilo de vida saludable. Además, contar con una tienda de venta al público en el barrio de Palermo y con el centro médico de nuestra socia como sitio de renombre dónde se publicitará nuestro producto, será fundamental para posicionar a la marca desde un comienzo, captar clientes, y generar la sensación de confianza, respaldo y credibilidad en el consumidor.

EC-FOOD propone un plan de negocios consolidado y atractivo, enfocado a satisfacer las necesidades de un consumidor identificado, ofreciendo un producto demandado y un plan de crecimiento sostenido para los socios fundadores.

EC-FOOD invita al cliente a ser participe del crecimiento y de la expansión del negocio.

**¡Con EC-FOOD le agregas sabor, practicidad y salud a tu día a día!**

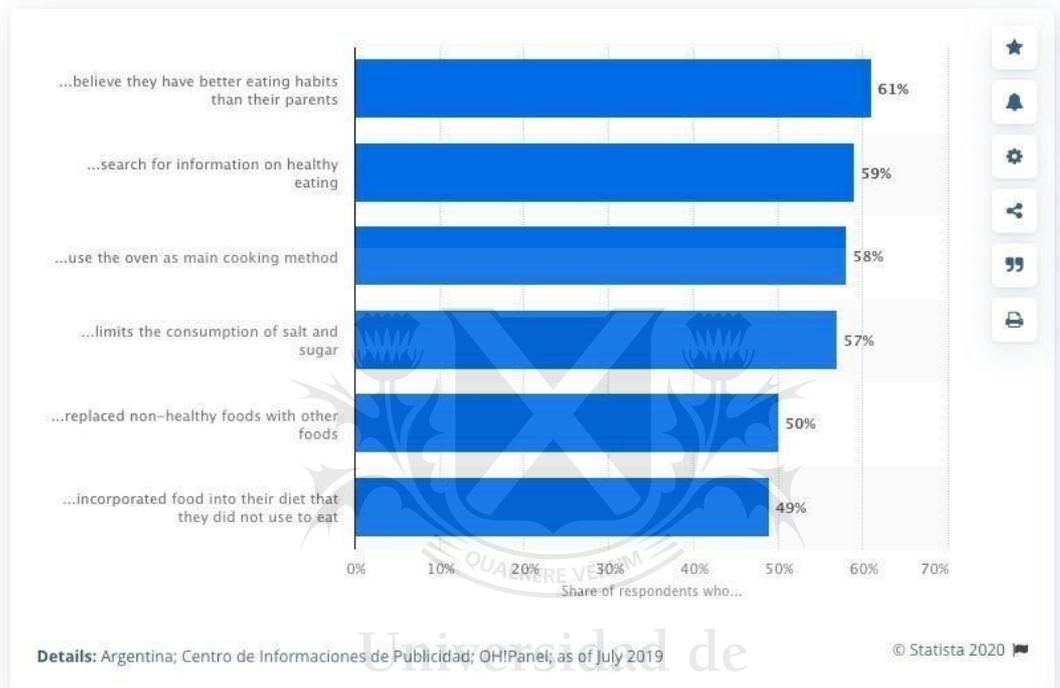


## Anexos

### Anexo 1: Hábitos saludables de consumo. Argentina 2019:

Consumer Goods & FMCG > Food & Nutrition

#### Healthy eating habits in Argentina in 2019



Fuente: "Healthy eating habits Argentina". Statista. 24 Julio 2019. Consultado 16 de Abril 2020.  
<https://www.statista.com/statistics/1029158/healthy-eating-habits-argentina/>

Anexo 2: Listado de control para detectar la oportunidad del negocio

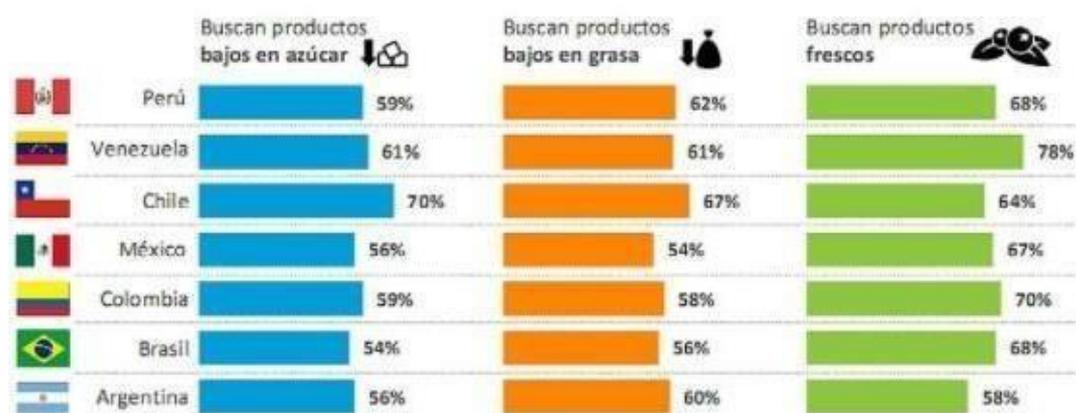
Customer	Better Opportunities	Weaker Opportunities
Identifiable	PTA	STA
Demographics	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
Psychographics	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
<b>Trends</b>		
Macro market	Multiple and converging	Few and disparate
Target market	Multiple and converging	Few and disparate
Window of opportunity	Opening	Closing
Market structure	Emerging/fragmented	Mature/decline
<b>Market size</b>		
How many	PTA	STA
Demand	Greater than supply	Less than supply
<b>Market growth</b>		
Rate	20% or greater	Less than 20%
<b>Price/Frequency/Value</b>		
Price	GM > 40%	GM < 40%
Frequency	Often and repeated	One time
Value	Fully reflected in price	Penetration pricing
Operating expenses	Low and variable	Large and fixed
Net Income Margin	>10%	<10%
Volume	Very high	Moderate
<b>Distribution</b>		
Where are you in the value chain?	High margin, high power	Low margin, low power
<b>Competition</b>		
Market structure	Emerging	Mature
Number of direct competitors	Few	Many
Number of indirect competitors	Few	Many
Number of substitutes	Few	Many
Stealth competitors	Unlikely	Likely
Strength of Competitors	Weak	Strong
<b>Key success factors</b>		
Relative position	Strong	Weak
<b>Vendors</b>		
Relative power	Weak	Strong
Gross margins they control in the value chain	Low	High
<b>Government</b>		
Regulation	Low	High
Taxes	Low	High
<b>Global environment</b>		
Customers	Interested and accessible	Not interested or accessible
Competition	Nonexistent or weak	Existing and strong
Vendors	Eager	Unavailable

Figure 3.10

**Opportunity checklist**

Fuente: Bygrave y Zacharakis, 2008

Anexo 3: Preferencias alimenticias en Lationamerica



Fuente: Nielsen, 2017 : <http://www.marketersbyadlatina.com/2196-El-80%25-de-los-latinoamericanos-elige-alimentos-saludables->



Anexo 4: Modelo de encuestas EC-FOOD

EC-FOOD – Viandas de comida saludable

1. Género:

- Masculino
- Femenino

2. Edad:

- Menor 15 años
- 15 – 25 años
- 25 – 35 años
- 35 – 50 años
- + 50 años

3. Ocupación:

- Estudiante
- Profesional
- Otra

4. Si sos profesional, tenés ingresos de:

- 25000 - 50000 ARS
- 50000 - 100000 ARS
- 100000 - 150000 ARS
- 150000 - 200000 ARS
- 200000 - 250000 ARS
- 250000 – 300000 ARS
- 300000 – 350000 ARS
- + 350000 ARS

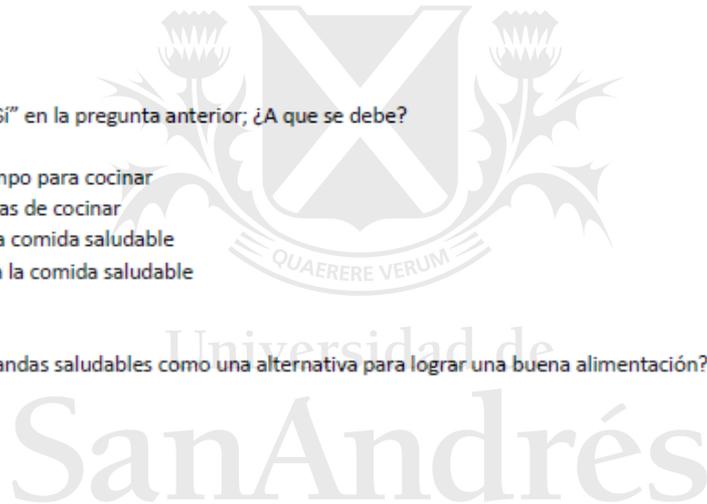
5. ¿Sos consciente de la importancia de llevar a cabo una dieta saludable?

- Sí
- No



Universidad de  
San Andrés

6. ¿Crees que en los últimos años hubo una tendencia a mejorar los hábitos alimenticios en general?
- Sí
  - No
7. ¿Crees que mejorarán los hábitos alimenticios a futuro?
- Sí
  - No
8. ¿Intentas llevar a cabo una dieta de este tipo?
- Sí
  - No
9. Si respondiste "Sí" en la pregunta anterior; ¿Te cuesta mantener buenos hábitos alimenticios?
- Sí
  - No
10. Si respondiste "Sí" en la pregunta anterior; ¿A que se debe?
- Falta de tiempo para cocinar
  - Falta de ganas de cocinar
  - Me aburre la comida saludable
  - No me gusta la comida saludable
11. ¿Consumirías viandas saludables como una alternativa para lograr una buena alimentación?
- Sí
  - No
12. ¿Ves un diferencial en que el equipo detrás de las viandas este compuesto por una médica nutricionista y un estudiante de la carrera de Profesional Gastronómico?
- Si
  - No



13. Teniendo en cuenta la idea de que el equipo estará compuesto por una médica nutricionista y un estudiante de la carrera de Profesional Gastronómico se solicita responder nuevamente la consulta 9: ¿Consumirías viandas saludables como una alternativa para lograr una buena alimentación?

- Sí
- No

14. ¿Estas dispuesto a pagar un precio mayor por una comida de este tipo?

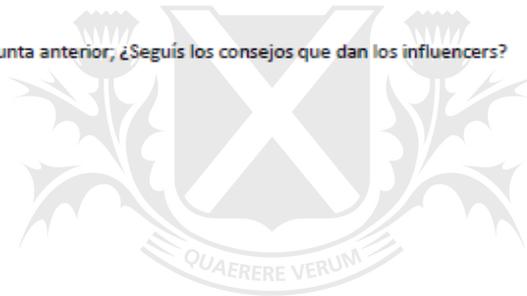
- Sí
- No

15. ¿Seguís a algún influencer saludable por redes sociales?

- Sí, por Instagram
- Sí, por Facebook
- Sí, por Tik Tok
- Sí, por Twitter
- Sí, por todas las redes sociales
- No

16. Si contestaste "Sí" en la pregunta anterior, ¿Seguís los consejos que dan los influencers?

- Sí
- Intento
- No



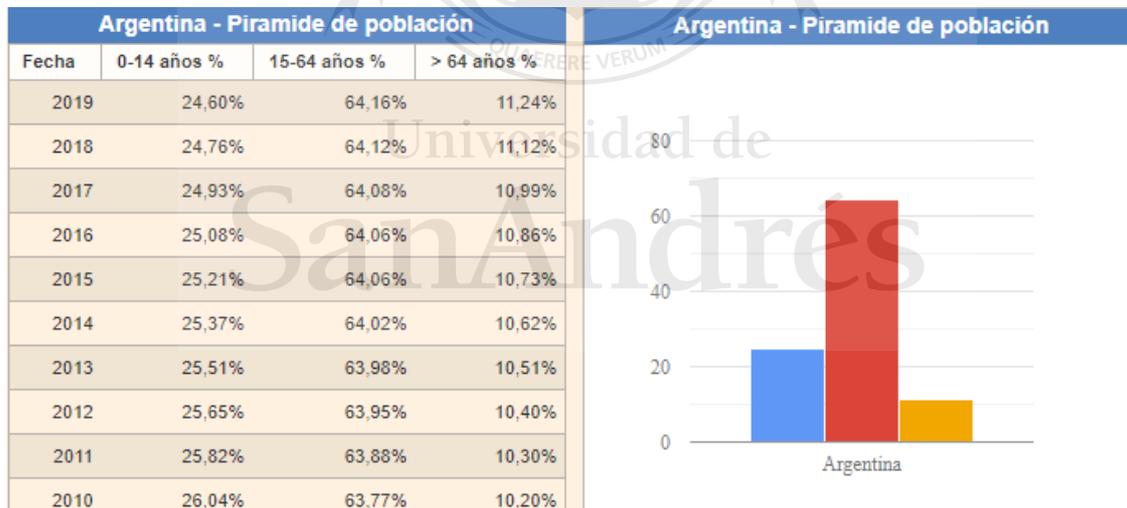
Universidad de  
**San Andrés**

Anexo 5: Población Argentina 2021



Fuente: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>

Anexo 6: Argentina pirámide de población:



Fuente: Datos Macro – 2019 - <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/argentina>

Anexo 7: Proporción de la población Argentina en CABA entre 1895 y 2010:

Provincia	1895	1914	1947	1960	1970	1990	1991	2001	2010
	%								
<b>Total del país</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	16,4	19,9	18,8	14,8	12,7	10,5	9,1	7,7	7,2

Fuente: INDEC – Censos de población en el tiempo

Anexo 8: Mercado Estimado

Población 2021	Hombres y mujeres de 15 - 64 años	CABA	ABC1	Comida Saludable
45808747	64%	7.20%	12.80%	73%
	29317598	2110867	270191	197239

Anexo 9: Funnel de conversión – Plan de Marketing



Anexo 10: Alcance de nuestra socia en redes sociales:



Anexo 11: La importancia del trabajar de manera ordenada



Fuente: Película "The Founder" – Mc Donalds

Anexo 12: Margen de Contribución EC-FOOD

Tipo de Negocio	Precio de Venta	Costo Variable Unitario total	Margen de Contribución
EC-FOOD B2B	\$ 300.00	\$ 138.71	116%
EC-FOOD B2C	\$ 380.00	\$ 138.71	174%
Costo Variable Unitario	Costo por kilo	Kilo por vianda	Costo por vianda
Pechuga de pollo	\$ 310.00	0.25	\$ 77.50
Morrón rojo	\$ 154.00	0.15	\$ 23.10
Cebolla	\$ 46.00	0.1	\$ 4.60
Zapallo Anco	\$ 55.00	0.15	\$ 8.25
<b>Costo Unitario MP</b>	-	-	<b>\$ 113.45</b>
<b>Costo Unitario Packaging</b>	-	-	<b>\$ 19.00</b>
<b>Costo Unitario energia</b>			<b>\$ 6.26</b>
<b>CVU Total</b>	-	-	<b>\$ 138.71</b>

Anexo 13: Precio Verduras Mercado Central (Julio 2021)

<b>COMPROMISO SOCIAL DE ABASTECIMIENTO</b>			
Ingresá a la página web del CSA: <a href="http://www.compromiso.mercadocentral.gob.ar">www.compromiso.mercadocentral.gob.ar</a>			
Fecha de la reunión: 08/07/2021			
DURACIÓN DEL ACUERDO		DEL 09/07/2021 AL 15/07/2021	
Producto	Peso teórico (kg por bulto)	Precio mayorista CSA (por kg)	Precio minorista estimado (por kg)
ACELGA (POR PAQUETE)	12	\$40	\$73
BATATA	10	\$40	\$79
BERENJENA	8	\$120	\$168
CEBOLLA	20	\$18	\$46
ESPINACA (POR PAQUETE)	5	\$40	\$89
HUEVOS BLANCOS MEDIANOS (MAP)	1.9	\$190	\$257
LECHUGA	10	\$48	\$85
MORRÓN ROJO	10	\$100	\$154
MORRÓN VERDE	10	\$90	\$142
PAPA	20	\$21	\$49
PEPINO	15	\$90	\$130
REMOLACHA	10	\$30	\$67
TOMATE REDONDO COMERCIAL	18	\$100	\$154
ZANAHORIA	18	\$22	\$50
ZAPALLITO REDONDO	18	\$90	\$126
ZAPALLO ANCO	15	\$25	\$55
ZAPALLO CABUTIA	15	\$27	\$57
BRÓCOLI	10	\$50	\$70
APIO	5	\$45	\$65

Fuente: Mercado Central de Buenos Aires - <https://compromiso.mercadocentral.gob.ar/acuerdo-de-precios-frutas-verduras/productos>

Anexo 14: Ventas Proyectadas 1 año en unidades:

Ventas en Unidades Año 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
EC-FOOD B2B	150	180	216	259	311	373	448	537	645	774	929	1115	5937
EC-FOOD B2C	550	660	792	950	1140	1369	1642	1971	2365	2838	3405	4087	21769
													27706

Anexo 15: Ventas proyectadas 5 años en unidades

Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EC-FOOD B2B	5937	8312	11637	16291	22808
EC-FOOD B2C	21769	30477	42668	59735	83629
Total Ventas	27706	38789	54304	76026	106437

Anexo 16: Ventas de ventas en pesos (\$):

Ventas 1° Año (\$)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas B2B	45000	54000	64800	77760	93312	111974	134369	161243	193492	232190	278628	334354	1781123
Ventas B2C	209000	250800	300960	361152	433382	520059	624071	748885	898662	1078394	1294073	1552887	8272325
Ventas	254000	304800	365760	438912	526694	632033	758440	910128	1092154	1310584	1572701	1887241	10053448

Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EC-FOOD B2B	1781123	2493572	3491000	4887400	6842361
EC-FOOD B2C	8272325	11581255	12800334	17920468	25088655
Total de Ventas en Pesos	10053448	14074827	16291335	22807869	31931016

Anexo 17: Proyección de materias primas e insumos a 5 años (\$)

Costo MP e Insumos (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EC-FOOD B2B	823532	1152944	1614122	2259771	3163679
EC-FOOD B2C	3019616	4227463	5918448	8285827	11600158
Costo MP e Insumos	3843148	5380407	7532570	10545598	14763837

Anexo 18: Costos Fijos - Año 1:

Costos Fijos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Alquiler Local	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	2160000
Sueldos Vendedores	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	840000
Sueldos Cocineros	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	90000	1080000
Sueldos Ayudantes	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Sueldos socios	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
Cargas Sociales	87720	87720	87720	87720	87720	87720	87720	87720	87720	87720	87720	87720	581400
Página Web	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Publicidad	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	840000
Otros gastos Adm.	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
Amortizaciones	46833	46833	46833	46833	46833	46833	46833	46833	46833	46833	46833	46833	562000
<b>Total costos fijos</b>	<b>818053</b>	<b>7035400</b>											

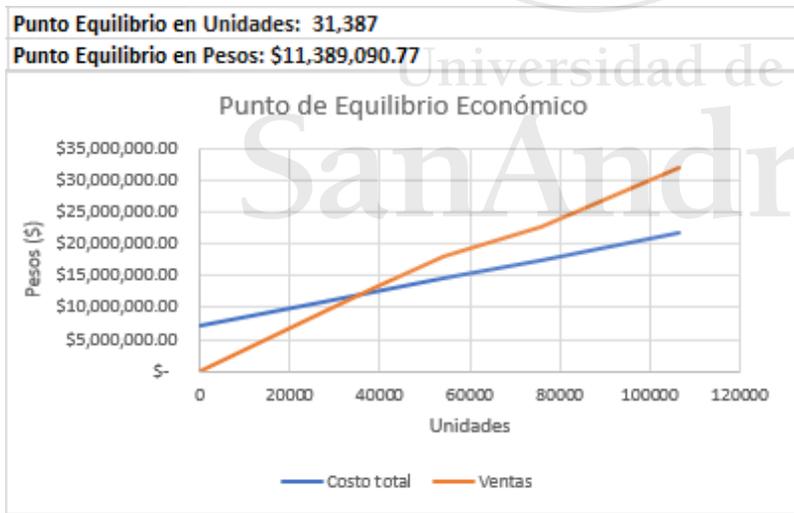
Anexo 19 : Costos Fijos - Proyección a 5 años:

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler local	2160000	2160000	2160000	2160000	2160000
Sueldos Vendedores	840000	840000	840000	840000	840000
Sueldos Cocineros	1080000	1080000	1080000	1080000	1080000
Sueldos Ayudantes	720000	720000	720000	720000	720000
Sueldos Socios	210000	210000	210000	210000	210000
Cargas Sociales	581400	581400	581400	581400	581400
Página Web	24000	24000	24000	24000	24000
Publicidad	840000	840000	840000	840000	840000
Otros gastos Admin.	18000	18000	18000	18000	18000
Amortizaciones	562000	562000	562000	562000	562000
<b>Total costos fijos</b>	<b>7035400</b>	<b>7035400</b>	<b>7035400</b>	<b>7035400</b>	<b>7035400</b>

Anexo 20 : Inversión en Activos Fijos:

Detalle	Monto	Vida Útil (años)
Cocina	500000	5
Horno x2	400000	5
Heladera x6	480000	5
Utensillos de producción	600000	5
Computadoras	300000	5
Microondas x 2	60000	5
Freezer	140000	5
Aire acondicionado x2	150000	5
Mesada x 2	180000	5
Gastos Legales (RNE Y RNPA)	100000	
Registro de marca	50000	
Campaña publicitaria	200000	
Creación de sitio web	40000	
Uniformes personal	10000	
Acondicionamiento del local	700000	
<b>Total destinado a Activos Fijos</b>	<b>3910000</b>	

Anexo 21: Punto de Equilibrio Económico:



Anexo 22: Modelo de CAPM:

**Capital Asset Pricing Model (CAPM)**

$$K_e = R_F + (R_m - R_F) \times \beta$$

$\underbrace{K_e}_{\text{Cost of Equity}} = \underbrace{R_F}_{\text{Risk Free Rate}} + \underbrace{(R_m - R_F)}_{\text{Market Risk Premium}} \times \underbrace{\beta}_{\text{Beta}}$

Anexo 23: Market Risk Premium y Risk Free Rate (Arg):

Table 2. Market Risk Premium (MRP) used for 69 countries in 2019

MRP	Number of Answers	Average	St. Dev.	Median	MAX	min	St.Dev. / Average
USA	1175	5,6%	1,8%	5,5%	17,0%	2,2%	31,9%
Spain	371	6,4%	1,8%	6,4%	12,0%	2,5%	27,7%
Argentina	35	14,9%	2,0%	14,3%	20,0%	12,0%	13,1%

Table 3. Risk Free Rate (RF) used for 69 countries in 2019

RF	Number of Answers	Average	St. Dev.	Median	MAX	min	St.Dev. / Average
USA	1175	2,7%	0,9%	2,8%	10,5%	0,0%	31,4%
Spain	371	1,7%	1,3%	1,5%	9,0%	-0,3%	75,4%
Argentina	35	10,1%	2,1%	9,7%	16,0%	7,0%	21,0%

Anexo 24: TIR y VAN del Proyecto:

	Periodos					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos Libres	\$ (3,910,000.00)	\$ (263,100.46)	\$ 1,640,362.58	\$ 1,682,186.98	\$3,959,465.78	\$ 7,147,656.09

Tasa de corte	34.31%
TIR	37%
VAN	\$ 350,304.36

## Bibliografía

1. “El 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables pero sin abandonar los gustos”. Infobae. 16 de Julio de 2019. Consultado el 22 de Abril 2020. Acceso: <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>
2. “El 53% de los argentinos pagaría más por alimentos o bebidas con ciertos ingredientes”. Nielsen. 4/10/2016. Consultado el 28/04/2020. Acceso: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes/>
3. “La mayoría de la gente tiene poco o nada de tiempo libre”. Diario Clarín. 03 de Septiembre de 2011. Consultado el 02 de Mayo de 2021. [https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-gente-tiempo-libre\\_0\\_Syorv5anwQe.html](https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-gente-tiempo-libre_0_Syorv5anwQe.html)
4. Porter M. On Competition. Harvard Business School Publishing, 1998
5. John W. Mullins – editorial: Prentice Hall. 2003 - The New Business Road Test, what entrepreneurs and executives should do before writing a business plan.
6. “El Boom de las Apps de Delivery” – Infobae 2019 <https://www.infobae.com/inhouse/2019/10/10/el-boom-de-las-apps-de-delivery-como-es-el-consumo-en-la-actualidad/>
7. “Argentina health and wellness product sales value”. Statista. 9 Agosto 2019. Consultado el 16 de Abril de 2020. Acceso: <https://www.statista.com/statistics/916797/argentina-health-wellness-product-sales-value/>

8. Bygrave W and Zacharakis A, “The Entrepreneurial Process”, 2010, Second Edition, Chapter 2. Libro digital en PDF – Acceso:  
[https://drive.google.com/file/d/1rWYNyygkbcG\\_CFRTH1PS5tlRstkAjb/view](https://drive.google.com/file/d/1rWYNyygkbcG_CFRTH1PS5tlRstkAjb/view)
9. “Global health and wellness food market value”. Statista. 9 Agosto 2019. Consultado el 16 de Abril de 2020.  
Acceso:<https://www.statista.com/statistics/502267/global-health-and-wellness-food-market-value/>
10. Harvard Business Review, “How to design a winning business model”, January 2011.
11. “Healthy eating habits Argentina”. Statista. 24 Julio 2019. Consultado 16 de Abril 2020. Acceso: <https://www.statista.com/statistics/1029158/healthy-eating-habits-argentina/>
12. Krajewski, Lee; Ritzman, Larry y Malhotra, Manoj. “Administración de las Operaciones” (8 Edición). 2008. México; Pearson Education.
13. “El Plan de El Noble Repulgue para sumar una mini pizzería a tu negocio”. Apertura Negocios. 9/9/2015. Consultado el 25 de Mayo de 2020.  
Acceso:<https://www.apertura.com/inversiones/El-plan-de-El-Noble-para-sumar-una-mini-pizzeria-a-tu-negocio-20150909-0005.html>
14. “¿Que es una alimentación saludable?”. Ministerio de salud y protección social. Consultado el 13 de Abril de 2020.  
Acceso:<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/que-es-alimentacion-saludable.aspx>
15. Película “The Founder” – Mc Donalds – 2016
16. ANMAT: Acceso: <https://www.argentina.gob.ar/anmat>

17. Segmento ABC1 - SIAMO - 2018 Acceso: <https://infonegocios.info/enfoque/quien-te-ha-visto-y-quien-te-ve-abc1-del-7-1-de-los-hogares-al-5-5-sorpresa-en-el-nse>
18. Viandas Cormillot: Acceso: <https://www.viandascormillot.com/formulario-3.html#>
19. Nielsen - “El 80% de los Latinoamericanos elige alimentos saludable”. <http://www.marketersbyadlatina.com/2196-El-80%25-de-los-latinoamericanos-elige-alimentos-saludables->
20. “Por qué cuesta la mitad comprar alimentos en el mercado Central” – Infobae 2019 – Acceso: <https://www.infobae.com/economia/2019/04/06/por-que-cuesta-la-mitad-comprar-alimentos-en-el-mercado-central/>
21. INDEC – 2021 - Acceso: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>
22. One Fit Stop – Acceso: <https://www.onefitstop.com/gym-food-additional-revenue-potential-selling-food-at-gym/>
23. Agrícola Previsión - Mercado Central: Acceso: <https://www.agricolaprevision.com.ar/>
24. Walmart - Acceso : <https://www.walmart.com.ar/suprema-al-vacio-granja-tres-arroyos-400gr/p>
25. Principles of Corporate Finance 2<sup>nd</sup> Edition, Richard A. Brealey, Stewart Myers, Franklin Allen, Mc Graw Hill Education.
26. Paper Pablo Fernandez 2019 – “Market Risk Premium and Risk Free Rate for 69 Countries” (Versión PDF).
27. DatosMacro.com: Acceso: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

28. AdamodarBeta:

Acceso: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

29. Swiss Info – USA Inflation: [https://www.swissinfo.ch/spa/eeuu-inflaci%C3%B3n\\_eeuu-registra-en-2020-una-inflaci%C3%B3n-del-1-4---la-menor-en-cinco-](https://www.swissinfo.ch/spa/eeuu-inflaci%C3%B3n_eeuu-registra-en-2020-una-inflaci%C3%B3n-del-1-4---la-menor-en-cinco-a%C3%B1os/46283864#:~:text=%2D%20Estados%20Unidos%20cerr%C3%B3%202020%20con,considera%20saludable%20para%20la%20econom%C3%ADa)

[a%C3%B1os/46283864#:~:text=%2D%20Estados%20Unidos%20cerr%C3%B3%202020%20con,considera%20saludable%20para%20la%20econom%C3%ADa](https://www.swissinfo.ch/spa/eeuu-inflaci%C3%B3n_eeuu-registra-en-2020-una-inflaci%C3%B3n-del-1-4---la-menor-en-cinco-a%C3%B1os/46283864#:~:text=%2D%20Estados%20Unidos%20cerr%C3%B3%202020%20con,considera%20saludable%20para%20la%20econom%C3%ADa)

30. Centro Médico La Valle – Sitio web oficial 2021 - Acceso: <https://centrolavalle.com/>

31. Joku Shoes – Sitio web oficial 2021 - Acceso: : <https://www.joku.com.ar/>

32. IProfesional – Acceso: <https://www.iprofesional.com/marketing/278933-la-marca-de-zapatos-que-paso-de-las-ferias-americanas-a-la-explosion-en-las-redes-con-las-it-girls>

