



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Trabajo final de graduación

Sabores de los dioses

AUTORA: Ailin Rosso

DNI 33.158.785

MENTOR: Sergio Postigo

Victoria, Buenos Aires - Marzo 2020



Universidad de
San Andrés

**TRABAJO FINAL DEL GRADUACIÓN
EMBA**



AUTORA: Ailin Rosso - DNI 33.158.785

MENTOR: Sergio Postigo

Victoria, Buenos Aires - Marzo 2020

1 CONTENIDO

2	Agradecimientos.....	4
3	Herramientas metodológicas utilizadas	5
4	Resumen ejecutivo	6
5	Introducción y antecedentes.....	7
6	Presentación de la oportunidad de negocio	9
6.1	Necesidad.....	12
6.2	Idea del negocio – propuesta de trabajo	14
6.3	Oportunidad de negocio	16
6.4	Competencia	18
6.5	Cálculo de rentabilidad	20
6.6	Fit con el emprendedor.....	21
7	El cliente y el mercado objetivo	21
7.1	Mapa de empatía.....	21
7.2	Mercado objetivo: tamaño y dinámica	23
7.3	PESTEL.....	25
7.4	Análisis de fuerzas competitivas.....	29
8	Propuesta de valor	33
8.1	Modelo de negocio	34
8.2	Canvas Business Model	34
9	Market fit.....	35
10	Plan de marketing.....	37
11	Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria.....	40
12	Requerimientos de inversión y resultados esperados	41
13	Plan operativo.....	45
14	Conclusiones.....	46
15	Anexos	47

15.1	Anexo I: Evolución desde el primer diseño a la actualidad	47
15.2	Anexo II: Evolución de ventas de Chimi de los Dioses	48
15.3	Anexo III: Tipos de comida con carne vacuna que comen en el hogar .	48
15.4	Anexo IV: Encuesta en profundidad al segmento B2B	49
15.5	Anexo V: Análisis FODA ponderado	50
15.6	Anexo VI: Embajadores actuales de la marca	50
15.7	Anexo VII: Gantt para registro y habilitaciones	51
16	Bibliografía	53



Universidad de
SanAndrés

2 AGRADECIMIENTOS

A mi hermana Hebe, quien me abrió las puertas al mundo de su pasión, me dio la posibilidad de conocer gente maravillosa y depositó gran confianza en mí para que juntas podamos llevar adelante este proyecto.

A Marcos, mi marido. Su acompañamiento fue vital desde el momento en que decidí iniciar el MBA. Por momentos no fue fácil combinar los tiempos laborales, los de la maestría, los de nuestros proyectos y los de ocio. Su comprensión y su aliento fueron un gran combustible para mantener encendido el motor del aprendizaje y la entrega a la maestría.

A toda mi familia, que con sus oraciones me dieron apoyo en cada instancia.

A mis amigas de siempre. Compinches. Cercanas. Únicas.

A mis compañeros de cursada, por compartir su experiencia y disfrutar del camino del desarrollo profesional. Un agradecimiento especial a todo el “Grupo 5”, y profundamente a Nicolás, mi peer coach que se transformó en un gran amigo y no me dejó bajar los brazos; y a Débora y a Santiago, por aguantar mis vaivenes emocionales y ser siempre un faro en el camino.

A mi jefe que me brindó todos los recursos, hasta el más valioso – el tiempo - para que este MBA sea posible, y a mi equipo de trabajo que hizo que mi ausencia en la oficina no se notara.

A los profes de la escuela de negocios y especialmente a Sergio, mi mentor, por darle una oportunidad a este proyecto. Sus inagotables preguntas y dudas fueron un gran espacio de reflexión, que fortalecieron mis ganas de apostar, no solo a este trabajo; sino que amplió mi campo de observación y me contagió chispa para conocer más sobre el mundo emprendedor.

Finalmente, a los que están siempre observándome y alentándome desde alguna estrella...

3 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS

En el presente trabajo se desarrolla el plan de negocios de un emprendimiento unipersonal dedicado a la producción de chimichurri gourmet, que debido a la aceptación del producto ya testeado se cree que tiene potencial de crecimiento y puede convertirse en una marca reconocida en la industria de los alimentos gourmet.

Para entender el estadio actual del proyecto se utilizó el análisis FODA.

Se entiende quién es el cliente y cuáles son sus características a partir del Mapa del Empatía.

Luego se presenta la propuesta de valor utilizando los marcos conceptuales Value Proposition Canvas y Business Canvas Model. Se profundiza en la solución brindada y el enfoque de marketing mediante el análisis de las 4P del Marketing Mix.

Para saber cómo los factores macroeconómicos impactan en el negocio se utiliza la herramienta PESTEL.

Mediante el análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter se identifica cuál es la mejor manera de posicionarse en el mercado local.

Finalmente, se valúa el proyecto a través del método APV (Adjusted Present Value).

4 RESUMEN EJECUTIVO

El sabor es un atributo clave a la hora de elegir los alimentos que se consumen. Las salsas, aderezos y condimentos son grandes aliados para realzar cualquier tipo de plato. En Argentina, el chimichurri es una salsa popularmente conocida para acompañar asados, plato típico de nuestra cultura.

Chimi de los Dioses es una salsa sin conservantes que busca realzar el sabor de las comidas y optimizar el acto de cocinar. Debido a que viene “listo para usar” elimina tiempos de dedicación a la confección de la conserva a la vez que asegura tener una **experiencia gourmet** más aún cuando quien cocina no sabe realizar este tipo de preparaciones. Comparado con otras marcas presentes en el mercado, tiene un precio menor y hay mayor variedad de presentaciones y versiones para cubrir los gustos y necesidades de distintos tipos de clientes y consumidores.

La aceptación de mercado que tuvo en función de las pruebas de mercado realizadas incentiva hacer escalable la producción para en una primera etapa penetrar el mercado de Capital Federal y Gran Buenos Aires y luego continuar con el crecimiento geográfico local e internacional. El producto será producido y comercializado por la marca **Sabores de los Dioses**, con la intención a futuro de ampliar la familia de productos.

Es un proyecto de capital privado con foco en inversión en producción, marketing e I+D, el cual será llevado a cabo por un equipo emprendedor multidisciplinario.

En el presente trabajo se desarrolla la primera etapa del modelo de negocio B2B, el cual implica vender el producto a referentes de servicios de catering a las brasas quienes prefieren contar con esta salsa lista para usar, lo cual les resuelve problemas de logística, tiempo y calidad.

Para iniciar el proyecto se necesita una inversión inicial de US\$32K para adquirir el equipamiento básico y la instalación de la fábrica de producción. El payback es de 2,3 años. Se consigue una TIR de 16,8%, superior a la que se le pide al negocio (14%) y un VAN positivo igual a US\$34K.

5 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Chimi de los Dioses es un chimichurri gourmet producido artesanalmente, elaborado a base de conservantes naturales y libre de aditivos. La receta tiene una fuerte conexión emocional con los orígenes de su creadora: su abuelo hacía un chimichurri casero para compartir con allegados, la cual ella tomó como base para luego intervenirla con sus conocimientos de cocina. Comenzó a ofrecer muestras de la preparación a amigos y familiares para que lo degustaran y opinaran, y no sólo recibió excelentes críticas sino también pedidos para consumo propio y obsequio a terceros.

Motivada por esta circunstancia, en septiembre de 2015 se presentó al desafío Chimi Cup organizado por la muestra gastronómica Bocas Abiertas de la cual participaron casi 40.000 personas. Esta propuesta convocó a participantes a competir por la mejor versión artesanal de chimichurri, donde el ganador tendría la posibilidad de producir a escala su producto para servirlo en los restaurantes del Bajo de San Isidro.

Chimi de los Dioses subió al podio alcanzando el segundo lugar de entre ochenta productos¹ que fueron evaluados por un jurado de reconocidos chefs como Narda Lepes y Christophe Krywonis². Esta experiencia hizo que mucha más gente demandara el producto, primero a través del boca a boca y luego a través de una fanpage creada para promocionar el proyecto y dar respuesta a las consultas y pedidos.

¹ Bocas Abiertas 2015 fue todo un éxito (Uno)

² Narda Lepes chef oriunda de la provincia de Buenos Aires es reconocida por su aparición televisiva en muchos programas culinarios y también por su restaurante, libros y empresa de catering (Chefs, n.d.) . Christophe Krywonis cocinero francés con más de 25 años de presencia en Argentina es dueño de restaurantes, consultor gastronómico y profesor; conocido por su participación como jurado en el programa “Máster Chef Argentina” (Weissfeld, 2014)

Presentar Chimi de los Dioses en ferias como Sabe la Tierra³ y Wateke⁴ y en jornadas donde participaban productores bonaerenses y de otras provincias del país fue sumamente beneficioso debido a que el feedback de los consumidores y colegas permitió mejorar el producto original (ver Anexo I) pero lo más relevante de la participación en estos eventos fue detectar que los clientes no solamente podían ser los consumidores hogareños, sino que había un nicho de mercado por explotar con una necesidad específica: asadores y parrillas que buscaban eficientizar tiempos en la línea de producción y realzar el sabor de sus preparaciones.

Desde sus inicios, Chimi de los Dioses registra:

- Un volumen de pedidos que se incrementó en un 1500% en cuatro años desde 2015 a diciembre 2019 (ver Anexo II)
- Recibe, en promedio, una propuesta por mes de emprendedores que buscan realizar sinergias comerciales
- Personas de otras partes del mundo como Estados Unidos, Hong Kong, Hawai, España y Chile (mencionando sólo algunos casos) se contactan regularmente solicitando el producto y consultando por envíos al exterior

En base a estos antecedentes se podría considerar a primera instancia que este producto cuenta con potencial de crecimiento y sobre esa base se tomó la decisión de desplegar un plan de desarrollo de negocio con herramientas profesionales de análisis que le permitan a la empresa contar con un programa de consolidación y crecimiento.

³ Se trata de un espacio de intercambio directo entre productores y consumidores, en el que se articula la producción orgánica, natural y agroecológica con el comercio justo y el consumo consciente (Gobierno de Buenos Aires: Ferias de la ciudad, n.d.).

⁴ Festival con opciones de música, gastronomía y actividades al aire libre (Manifiesto Wateke, n.d.)

6 PRESENTACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El asado es un símbolo de la cocina local. Se prepara en casa o se sirve en restaurantes, conocidos como parrillas. Para la mayoría de los argentinos, más que un plato es un ritual nacional. Es común reunirse, sobre todo el fin de semana, con amigos y/o familiares para compartir un momento de encuentro a la vez que se disfrutan los sabores de la gastronomía local.

Hacer un asado en casa no es sólo juntarse a comer. Hay todo un folclore alrededor, una dinámica, un desarrollo que hace que esta comida sea un verdadero placer social, algo muy fraternal y característico de los argentinos⁵. Según un estudio de opinión pública realizado en 2006 por TNS-Gallup para el Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina, el asado es uno de los principales tipos de comida que se preparan con carne vacuna (ver Anexo III).

En cuanto a la frecuencia de consumo, el 55% en el país, el 47% en la provincia de Buenos Aires y el 53% en la ciudad de Buenos Aires dice que come asado al menos una vez al mes. Algunos mencionan que todas las semanas y otros que cada quince días. Aproximadamente 4 de cada 10 dicen que lo hacen solamente en ocasiones especiales y son muy pocos los que dicen que nunca comen asado⁶.

Si de consumirlo puertas adentro del hogar se trata y por falta de tiempo o cansancio no hay cocinero designado o más aún cuando es con motivo de celebrar algún acontecimiento, contratar un asador es una excelente elección. Empresas de catering de comidas asadas y todo tipo de cocina a las brasas ofrecen sus servicios para realizar eventos empresariales y sociales, donde el abanico de opciones va desde contratar el servicio parrillero básico hasta incluir servicio con mozos. *Asado*

⁵ El ritual del asado argentino (Sociedad, 2019)

⁶ Los números detrás de la tradición del asado en Argentina (Noticias, 2019)

*Campero*⁷, *Gran Fuego*⁸ y *Cume Cocina*⁹ son algunos ejemplos de estos tipos de empresas.

Así como en todo restaurante el chef es la clave, en el caso de las parrillas el protagonista es el asador. Como encargado de preparar el asado, es quien cuida el punto de cocción de la carne de modo de llevar a la mesa del comensal el punto elegido. Si bien desde siempre es posible contratar un asador para un evento privado, con el paso del tiempo esta figura evolucionó desarrollando emprendimientos que ofrecen servicio para eventos sociales, participan en ferias donde venden productos con su propia marca, y algunos dan talleres con el objetivo de profesionalizar las técnicas de este tipo de cocina, tal es el caso de *Maestro del Asado*¹⁰. Esta evolución se puede ver en las competencias que se organizan en Argentina. Existe el *Campeonato Federal del Asado*, la *Competencia por el mejor parrillero del país* y el *Certamen Nacional de Asadores Criollos* entre otros¹¹. La disputa por ser el mejor también llegó a la TV y a las Redes Sociales de la mano de *Locos x el Asado*¹², marca que se ha convertido en referente a la hora de buscar consejos sobre el arte de cocinar a las brasas y la cual otros tomaron como referencia para armar también su propia comunidad, como es el caso de *Asados Urbanos*¹³ un espacio que ofrece técnicas y consejos para un nicho específico: asados de parrilla en ciudad (balcones, terrazas, espacios pequeños). En esta comunidad, su líder publica videos de sus preparaciones donde además publicita vinos, utensilios parrilleros y condimentos, llegando a tener más de 6.500 seguidores en su sitio.

La carne se suele acompañar con la bebida emblemática argentina - el vino – y con salsas que realzan su sabor. Con el paso del tiempo las salsas se han convertido

⁷ Asado Campero: catering de comidas asadas (Asado Campero 2018, n.d.)

⁸ Gran Fuego, experiencia gastronómica de cocina a la leña (Gran Fuego 2020, n.d.)

⁹ Cume Cocina A los Fuegos (cume.cocina, n.d.)

¹⁰ Maestro del Asado es una escuela de cocina liderada por Lucas Larran, chef y fogonero de los hermanos Petersen (Cultura. Diario Móvil, 2018)

¹¹ (Mazzeo, 2019)

¹² Locos x el Asado es la comunidad más grande del mundo de fanáticos del asado (Locos x el Asado, n.d.)

¹³ @asadosurbanos comunidad virtual (asadosurbanos, n.d.)

en parte indispensable de muchos platos, los cuales sin la aportación de matices que otorgan las salsas carecerían de sutileza, sabor y textura características¹⁴. Son a su vez un signo de identidad de las gastronomías locales; así es por ejemplo que el guacamole es representativo de México, la soja es un ícono de la cocina china, Estados Unidos es conocido por el uso de la barbacoa y Argentina tiene una salsa típica: el chimichurri.

Haciendo referencia a esto último, el chimichurri se considera el mejor compañero de las carnes de entre otros complementos. Es por ello por lo que habitualmente en cualquier formato que adopte la experiencia de comer asado (en casa, en un evento o en una parrilla), el consumidor se encuentra con un dip o salsera que lo contenga para agregar a la opción que elige. El chimichurri, al igual que otras salsas, puede ser elaborado por quien lo consume u ofrece (si se trata de cocineros y restaurantes) o bien ser adquirido eligiendo entre las opciones disponibles. Considerando lo antedicho, el mercado se podría dividir en dos grandes segmentos primarios de consumo:

- **B2C:** venta de salsas y aderezos a consumidores finales, quienes los utilizan para consumo diario y hogareño. Estos productos pueden adquirirse en tiendas de consumo masivo (supermercados e hipermercados), en tiendas de delicatessen, vinotecas, en comercios relacionados al rubro como carnicerías y fiambrerías, y en ferias gastronómicas. En general, en las tiendas de consumo masivo se ubican las salsas y aderezos industriales, los cuales contienen aditivos y conservantes artificiales; y en el resto, aquellos que contienen conservantes naturales y son libres de aditivos, los cuales integran en su mayoría el mercado de los productos gourmet.
- **B2B:** venta de salsas y aderezos a empresas que principalmente los utilizan de insumo para los servicios que ofrecen; como son los restaurantes, los servicios de catering y los influencers que ofrecen consejo en las redes. En

¹⁴ Las salsas del mundo (S.T., 2014)

ocasiones son también puntos de venta del producto final, convirtiéndose de esta forma en un modelo B2B2C.

Dentro de cada uno de estos dos segmentos es posible identificar diferentes oportunidades potenciales:

- **B2C:** posicionar la marca Sabores de los Dioses dentro del mercado de productos gourmet con el objetivo de que sea elegida por consumidores finales que adquieren chimichurri para acompañar el asado que comparten con familia y/o amigos. Más allá del uso hogareño, podrían llevarse este producto al extranjero, de manera de tener con ellos el sabor argentino que los distingue.
- **B2B:** brindar una solución lista para usar a quienes ofrecen chimichurri a sus comensales como alternativa para realzar el sabor de las preparaciones y también lo usan para adobar. Es el caso de parrillas, restaurantes y servicios de catering.

Dado que en el transcurso del último año y medio de operaciones la mayoría de los pedidos y consultas recibidas por la empresa provinieron del segmento B2B (específicamente de servicios de catering de cocina a las brasas y pequeñas parrillas) se consideró desarrollar y consolidar en primer lugar este segmento, para luego utilizarlo como punto de apalancamiento e ingreso al segmento de los consumidores finales de la mano de referentes de este tipo de cocina.

6.1 NECESIDAD

Si se enfoca el análisis en el segundo segmento (servicios de catering a las brasas y las parrillas) el chimichurri se suele utilizar como parte de la preparación de sus presentaciones finales (para adobar la carne y achuras, por ejemplo) y además se ofrece a los clientes como una opción para acompañar la carne y de esta manera realzar el sabor del producto final.

Cada vez que Chimi de los Dioses se presenta en un evento de asadores, algún referente se contacta para solicitarlo y utilizarlo; como así también surgen pedidos de personas que recibieron la recomendación de un colega o lo probaron de la mano de otro asador que ya lo está utilizando.

Considerando entonces la hipótesis de que este segmento podría ser el público objetivo en una primera fase de desarrollo de la marca, se realizó un trabajo de campo que consistió en realizar entrevistas en profundidad a referentes del sector (ver Anexo IV). En base a ello, es posible afirmar que la principal necesidad de los servicios de catering a las brasas es:

- **Eficientizar tiempo** en la línea de producción y **simplificar parte del proceso de saborizado**: prefieren productos “listo para usar” (estándar o hecho a la medida de sus necesidades) que dedicarle un momento a la preparación cada vez que tienen un evento, lo cual además les insume tiempo de adquirir las materias primas por separado. De esta manera no necesitan elaborar preparaciones en sus lugares de trabajo.

Como beneficio adicional, consideran que las salsas les permiten:

- **Realzar el sabor** de los productos que ofrecen: eligen salsas que potencien el sabor de las carnes. Este punto es relevante considerando que según el estudio “tendencias en el sabor” realizado por una consultora española, el factor más importante a la hora de comprar un producto es el sabor, razón por la cual las personas no volverían a comprar un producto en el caso de que no fuera de su agrado¹⁵.
- **Mejorar la presentación** de sus preparaciones: valoran los productos que mejoran la estética de sus presentaciones. Manifiestan que “*la comida entra primero por los ojos*” y por ende usan materias primas que realzan sus preparaciones a la vista del consumidor. Este aspecto cobra tanta importancia al momento del consumo como al tratarse de una publicación que será vista en las redes.

No como necesidad, pero sí como oportunidad se detectó:

- **Incorporar la venta de productos como un negocio adicional**: los asadores consideran que ofrecer otros productos podría generar un valor

¹⁵ Más del 55 por ciento de los Millenials prefiere el sabor dulce (AINIA, 2015)

agregado, sobre todo si se trata de productos pensados para ser comercializarlos a través de ellos y no en forma masiva. Creen que debido a la exclusividad podrían cobrarlo a un precio superior que los disponibles en supermercados y obtener un mayor margen. Dado que su core de negocio no es la producción del producto final (packaging, diseño, etc) si tienen la oportunidad, podrían comercializarlo.

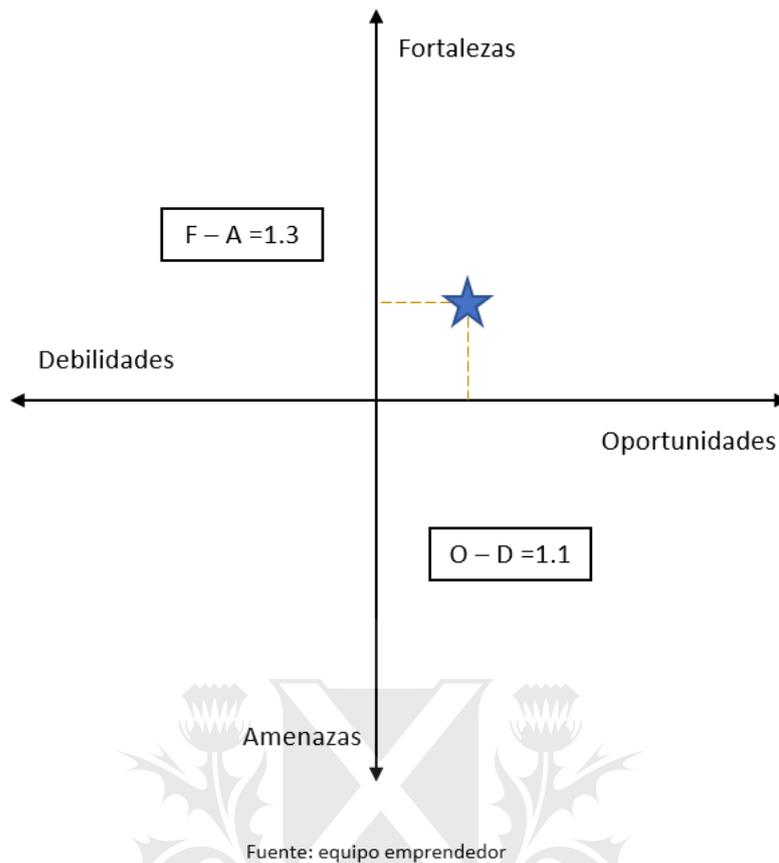
6.2 IDEA DEL NEGOCIO – PROPUESTA DE TRABAJO

La propuesta del presente trabajo es analizar y desarrollar un plan de negocios que le permita a Sabores de los Dioses posicionarse como referente en el mercado de conservas gourmet, iniciando sus operaciones con la venta de salsa chimichurri al segmento B2B; ganando, al mismo tiempo, economías de escala con la posibilidad de estandarizar la producción y mantener la calidad del producto original. Este punto es clave, considerando que la mayor diferenciación pasa por la calidad ofrecida (tanto del contenido como del packaging).

Habiendo detectado al servicio de catering de cocina a las brasas como un nicho de mercado, la idea inicial es proveerlos del producto que más asociación tiene con el tipo de cocina que ellos ofrecen, y una vez estabilizado el modelo de negocio considerar ampliar la familia de productos.

El análisis FODA diseñado tiene como objetivo mostrar cada una de las aristas del estado actual del proyecto y luego con la ponderación se pretende entender en qué situación se encuentra la marca.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto testeado con alto nivel de aceptación • Es posible darle escala para satisfacer mayor demanda • Variedad de versiones y presentaciones • Menor precio que las marcas consolidadas en el mercado • Menor nivel calórico 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca nueva, sin trayectoria • Competencia consolidada para satisfacer la misma necesidad • Demanda insatisfecha por falta de capacidad
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay una marca de chimichurri rápidamente reconocida y valorada • Importancia que se le otorga a las ferias y eventos gastronómicos en el país • Ingresar al mercado con el monoproducto y luego ampliar el portfolio 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de habilitaciones y registros • Bajas barreras de entradas para empresas que operan en la gama de productos industriales



En el anexo V se detalla el análisis de ponderación de cada atributo. La conclusión es que las mayores fortalezas del proyecto son el posicionamiento que hoy en día el producto tiene en el segmento objetivo y su precio. Es un producto testeado que tiene gran aceptación y debido a esto, a la conveniencia de precio en comparación con otras marcas de primera calidad, y a que no hay una marca reconocida en el mercado, la demanda tiene tendencia al crecimiento. El ser un emprendimiento unipersonal hace que a veces haya demanda insatisfecha por falta de capacidad de producción. Para que esta debilidad no se sostenga en el tiempo y aprovechando la importancia que se le otorga a ferias y eventos gastronómicos en el país, se cree que es un buen momento para conformar un equipo más grande de trabajo y desplegar el proyecto de manera profesional. La mayor amenaza detectada es la gestión de habilitaciones y registros, aunque los riesgos de no obtenerlos son mitigables con el plan propuesto.

6.3 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio está enfocada en ganar, a largo plazo, parte del market share de la industria de alimentos gourmet, dentro de los cuales se ubican las salsas y aderezos.

Los alimentos gourmet se caracterizan por tener una oferta limitada, alto valor diferencial y formas especiales de comercialización. Argentina cuenta con una oferta diversificada de este tipo de productos debido a las bondades de recursos con los que cuenta. Debido a la falta de información más actualizada y que es difícil estimar cuánto dinero genera el mercado gourmet se toma como referencia información de un informe sectorial publicado en 2007 por el Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios de Mendoza, que indica que el mercado oscila entre el 5% y el 10% de las ventas de alimentos envasados estándar¹⁶. Esta estimación ubicaría a estos productos en el orden de los 12 mil millones de pesos, según cifras publicadas del año 2018¹⁷.

En general las firmas del sector orientan su producción un 60% al mercado interno y un 40% a la exportación, esto último con el objetivo de hacer más sustentable su modelo de negocios y debido al apoyo y beneficios que otorga el gobierno a las PyMES para promover el ingreso de divisas al país.

En este marco, Sabores de los Dioses identificó las siguientes oportunidades de negocio:

1. Satisfacer la demanda de un nicho no atendido con un producto gourmet: producir y comercializar Chimi de los Dioses a referentes de servicios de catering a las brasas que presten servicio en C.A.B.A. y G.B.A. (esta localización se definió teniendo en cuenta que en esta región se encuentra

¹⁶ Informe sectorial de la industria de alimentos y bebidas (Mendoza Valley, 2007)

¹⁷ Cálculo realizado en base a información provista en el informe Industria de alimentos y bebidas - Informe de actividad anual 2018 (Secretaría de alimentos y bioeconomía, Dirección nacional de alimentos y bebidas, Dirección de producción de alimentos y bebidas, 2019)

- el 51% del mercado meta y que la concentración geográfica favorece la logística de delivery)
2. Ampliar la oferta a servicios de catering de otras regiones del país, una vez estabilizada la fase I
 3. Ingresar al segmento B2C a través de los servicios de catering a las brasas como embajadores de la marca y puntos de venta: en este aspecto se comienza a competir directamente con marcas que ya están instaladas en el mercado, pero la diferenciación radica en los canales de distribución a través de los cuales Sabores de los Dioses llegaría al consumidor final
 4. Luego de consolidar la marca en el mercado local, diseñar una estrategia de exportación del producto

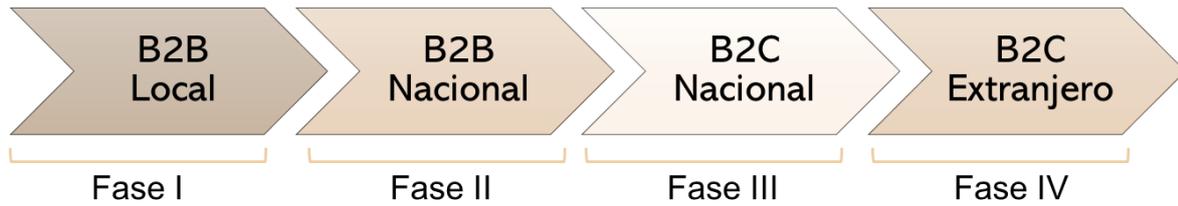
La exportación es un objetivo de largo plazo sabiendo que el chimichurri es uno de los productos típicos argentinos que se encuentra entre los que mayor aceptación tienen en mercados internacionales¹⁸. Un caso de referencia es el éxito que tuvo una emprendedora argentina al llevar la receta de su padre a EE. UU., producir y comercializar chimichurri en el país anglosajón. En 2016 lo vendía a más de 50 compañías de todos los Estados Unidos a razón de entre u\$s12 y u\$s15 cada frasco y planeaba expandir el mercado hacia Canadá, Gran Bretaña, Australia y Japón¹⁹.

Se cree que el contexto para diseñar la estrategia de exportación de Sabores de los Dioses será favorable si se tiene en cuenta que, según información brindada por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacionales, Argentina busca exportar productos como chimichurri (entre otros) y que el valor del mercado mundial de condimentos y especias crecerá hasta s u\$s21.200 millones en 2026²⁰.

¹⁸ Especias: el despertar incipiente de un sector que quiere salir al mundo (Krom, Comercio Exterior. La Nación, 2019)

¹⁹ El "chimi" argentino ya es boom en Estados Unidos (Lugones, 2016)

²⁰ Especias: el despertar incipiente de un sector que quiere salir al mundo (Krom, Comercio Exterior. La Nación, 2019)



6.4 COMPETENCIA

En el mercado hay distintos tipos de productos para satisfacer la necesidad identificada:

- Chimichurri húmedo natural, libre de aditivos
- Chimichurri húmedo industrial (contiene aditivos y conservantes químicos)
- Chimichurri seco que luego debe ser hidratado

El primero es considerado de gama gourmet y suele adquirirse en ferias, tiendas de delicatessen, carnicerías gourmet, vinerías y supermercados que tienen sección premium/ importados. Los otros dos son de gama industrial, y el canal de venta representativo es el supermercado, aunque también es posible conseguirlos en carnicerías tradicionales.

Para hacer una comparación equitativa, se comparan las versiones listas para usar y para saber cuánto le costaría a un cliente adquirir el producto se toma el precio de venta de litro de la presentación de 250cc de Chimi de los Dioses y los precios de venta de presentaciones similares de la competencia.

En base a un trabajo de relevamiento realizado en puntos de venta, las marcas de chimichurri con mayor presencia y que más se reiteran en diferentes supermercados son Hellman's, Dos Anclas, La Parmesana y Tau Delta. Tomando como referencia cada uno de sus valores de venta al público, el precio promedio de venta por litro de un chimichurri industrial ronda los \$456, precios corrientes a febrero de 2020.

Las marcas de chimichurri natural y libre de aditivos más vistas en tiendas de delicatessen, vinerías y free shops (canal que se advirtió en el relevamiento y que seguramente está ligada a la estrategia de dar a conocer este producto en otros países) son Aytza y Pampa Gourmet; las cuales se consideran competencia directa de Sabores de los Dioses. Tomando como referencia las versiones tradicionales,

se infiere que el precio promedio de venta por litro de un chimichurri natural es de aproximadamente \$1.508, a precios corrientes febrero de 2020.

De esta comparación se llega a la conclusión que los productos naturales son entre un 70% y 200% más caros que los chimichurris industriales. Se cree que esto se debe a la utilización de ingredientes de mejor calidad y por ende más costosos, los costos de producción son más elevados debido a las técnicas que se utilizan y también porque la oferta de productos naturales es limitada en relación con la demanda de los productos industriales.

A continuación, se profundiza sobre los atributos de Chimi de los Dioses y de los chimichurris ofrecidos por la competencia directa (Arytza y Pampa Gourmet).

Arytza se dedica a la fabricación de aderezos y mostazas 100% naturales. Comenzó sus operaciones en la Patagonia argentina en el año 2003 de manera muy artesanal y en 2017 el valor de sus exportaciones (apuesta que hizo para hacer más rentable su modelo de negocio) fue de u\$s40.000 a países como Estados Unidos y el Reino Unido, valor que correspondía al 10% de su facturación total²¹.

Pampa Gourmet nació como un pequeño emprendimiento donde en los inicios se dedicaba a la producción de miel natural de abejas de alta calidad y hoy cuenta con una amplia variedad de productos que se caracterizan por su diferenciación a partir de la integración de materias primas distintivas de Argentina²². Desde marzo de 2007 sus productos, entre los cuales se encuentra la línea de salsas para carnes, se ofrecen en Berlín, Shangai, España y París²³.

²¹ Productos gourmet: el diferencial exportador argentino (Paredes, n.d.)

²² Nosotros (Pampa Gourmet, n.d.)

²³ Premio a la excelencia agropecuaria (La Nación, 2008)

	Arytza	Pampa Gourmet	Sabores de los Dioses
Precio x litro	u\$s18	u\$s30	u\$s13
Calorías x porción	Porción 5gr 121 kj	Porción 20gr 107 kj	Porción 13gr 71 kj
Presentaciones	Tradicional/ Picante 200gr - 850gr - 4.5kg	Tradicional/ VinoMalbec 175gr - 265gr	Tradicional/ Picante/ Sin Sal 250cc - 360cc - 500ml - 1.9lt
Posicionamiento	B2C	B2C	B2B

Fuente: equipo emprendedor

De esta comparación y lo antedicho se deduce que Chimi de los Dioses es un 75% más caro que los chimichurris industriales (lo cual lo sitúa dentro del rango de diferencia entre los naturales y los industriales), y es un 47% más barato que sus competidores directos nacionales (si bien el producto es típico argentino, se sabe que hay pocos casos de producción en el exterior; pero no se encontraron chimichurris importados en góndola aún). Se cree que este precio es competitivo para que Sabores de los Dioses pueda ingresar al mercado identificado.

Por otra parte, como se destaca en el cuadro comparativo, tanto Arytza como Pampa Gourmet se enfocan en el desarrollo de ampliación de productos y consolidación de marca para el segmento B2C ofreciendo sus productos en tiendas de delicatessen, tiendas de aeropuertos, freeshops, y supermercados de alta gama.

Sabores de los Dioses focalizará sus esfuerzos en el nicho de mercado detectado, donde se observa que aún no hay competidores fuertes.

6.5 CÁLCULO DE RENTABILIDAD

La fuente de ingresos está determinada por las ventas del producto Chimi de los Dioses. El margen bruto es del 65%.

La mayor parte de la estructura de costos está determinada por:

- costos laborales: honorarios de personal y cargas sociales
- gastos de administración: sobre todo durante el primer año donde habrá erogaciones one shot relacionadas a registros del producto y habilitaciones
- gastos de marketing: relacionados a los gastos de promoción de la marca, presencia en redes sociales y participación en ferias gastronómicas
- adquisición de materias primas

6.6 FIT CON EL EMPRENDEDOR

Este emprendimiento comienza de manera unipersonal. Hebe Rosso (técnica superior en gastronomía) diseña, produce y comercializa Chimi de los Dioses y también realiza la gestión con clientes y potenciales. Dado el crecimiento del proyecto en el último año y la potencialidad identificada, resulta necesario ampliar el equipo de trabajo convirtiéndolo en un equipo profesional e interdisciplinario que pueda llevar el proyecto al próximo nivel.

Es por ello por lo que Ailin Rosso, licenciada en Administración y MBA candidate, se integrará el equipo a cargo de calidad, marketing y atención al cliente; y Santiago Beuret, ingeniero industrial y magister en administración de negocios, estará cargo de administración, producción y logística. De esta manera se cree reunir las competencias técnicas necesarias para desarrollar la primera fase del proyecto.

SanAndrés

7 EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO

7.1 MAPA DE EMPATÍA

Tal como se menciona anteriormente, el público objetivo comienza siendo servicios de catering a las brasas y parrillas.

Las conclusiones del trabajo de campo realizado indican que sólo los servicios de catering a las brasas y parrillas pequeñas que venden productos al paso están dentro del público objetivo (se detalla en profundidad en la sección Market Fit).

En la primera etapa del proyecto, los esfuerzos se focalizarán en aquellos emprendedores y empresas de catering que presten servicio en la Ciudad

Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, siendo el cliente usualmente hombre de entre 30 y 50 años, de clase ABC 1 (clase media alta) y C2 (media).

En el siguiente mapa de empatía se detallan las características de este segmento:



Esta información se obtuvo de encuestas en profundidad realizadas a asadores y referentes de parrillas (ver Anexo IV).

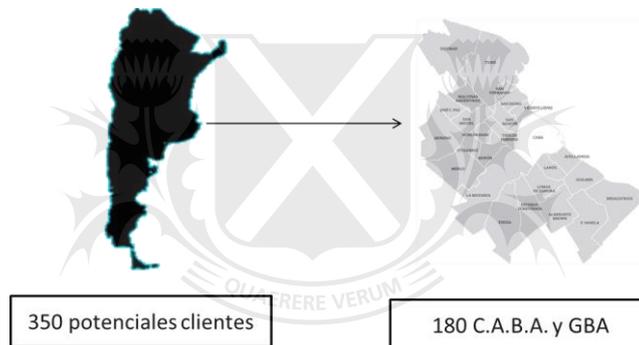
Se observa que la mayoría prefiere contar con salsas naturales listas para usar ya sea para ofrecer a sus clientes un servicio final de calidad como así también para utilizarlas en sus preparaciones. Esto se debe a que las versiones industriales son muy saladas y opacan el sabor de las carnes. Uno de los asadores mencionó *“el chimichurri también sirve para adobar. Me parece práctico ya que uso un solo producto en lugar de varios y mi producto queda muy bien.”*

Dentro de los dolores, muchos afirman que el tiempo que les lleva preparar la salsa lo destinarían a otra tarea de mayor relevancia, y algunos comentan que optaron por adquirir alguna marca comercial porque su preparación no les sale tan rica.

7.2 MERCADO OBJETIVO: TAMAÑO Y DINÁMICA

Hay 350 empresas²⁴ dentro del segmento objetivo definidos en la etapa inicial (se cree que hay más pero no se encontraron datos públicos de cámaras de gastronomía o entidades similares), y se piensa que el tamaño de mercado tiene potencial de crecimiento considerando que los estilos de consumo asociados a eventos se van modificando, ya que se vive en una época en donde hay tendencia a la simplificación y a economizar no sólo dinero sino tiempo (de quien organiza el evento) por lo cual contratar un servicio de catering donde todo está a la vista y la interacción con la comida es clave es cada vez más usual²⁵.

De esas 350, en la etapa inicial se enfocarán los esfuerzos en 180 que son las que se encuentran en la localización definida.



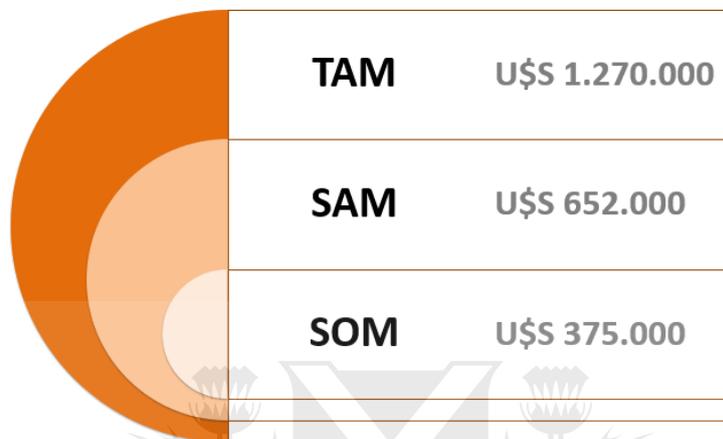
Según la información proporcionada en las entrevistas, las empresas de catering a las brasas tienen eventos regularmente cada fin de semana. El punto máximo de servicio se genera entre los meses de septiembre y abril, donde no sólo tienen mayor contratación de eventos privados (sociales y corporativos) asociados a festejos de fin de año, sino que también participan en ferias gastronómicas (las cuales se organizan en esa época del año debido a que las condiciones climáticas y el período vacacional, entre otros factores, propician un mayor caudal de personas que asisten).

²⁴ Empresas especializadas en asados (Servicios de catering, n.d.)

²⁵ La tendencia de los eventos personalizados o “a medida” (Editorial, 2018)

Del mismo trabajo de campo se arribó a la conclusión de que los clientes estarían dispuestos a pagar hasta u\$s13.25 el litro de chimichurri, valor que se encuentra un 4% por encima del valor actual de litro de Chimi de los Dioses.

En función de lo antedicho se estima el tamaño de mercado utilizando el enfoque de indicadores TAM, SOM, SAM²⁶:



Fuente: equipo emprendedor

Según sus históricos de venta, cocinan en promedio entre 800kg y 1200kg de carne por mes, y tienen una facturación promedio mensual de \$1.000.000 (a valores corrientes febrero 2020). Usan una media de 23 litros de chimichurri por mes, distribuido funcionalmente para adobar sus preparaciones y ofrecerlo a los comensales para aderezar.

Tal como puede observarse en el mapa de empatía, los asadores refieren que los clientes suelen pedirles distintos tipos de recomendaciones relacionadas al producto que ofrecen y a la cocina. Por ejemplo, uno de los consejos que les piden es sobre el adobo de la carne. Teniendo en cuenta esto y que Chimi de los Dioses tiene aceptación por parte de consumidores finales es que se plantea la oportunidad de enfocarse a mediano plazo en el segmento B2C de forma tal que se presente a los asadores como los embajadores del producto y oficien de punto de venta para que toda persona que quiera adquirirlo para consumo propio pueda hacerlo.

²⁶ Total Adressable Market, Serviceable Avaiable Market and Serviceable Obtainable Market (Blank, Steve and Dorf, Bob, 2012)

7.3 PESTEL

Mediante la herramienta conceptual PESTEL²⁷ se analizan los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales vinculados al modelo de negocio B2B de Sabores de los Dioses.

Contexto Político: el aspecto político es uno de los motores del desarrollo gastronómico en Argentina. Hace un tiempo se desarrollan distintas rutas gastronómicas que a su vez se convierten en recurso turístico de enorme potencial. Esto es de vital importancia considerando que en primera instancia Sabores de los Dioses penetrará el mercado local.

Hay programas que impulsan, renuevan y crean nuevos mercados, patios gastronómicos y eventos para desarrollar la industria y promover la comensalidad, como es el caso de *BA Capital Gastronómica*²⁸, un programa del Gobierno que busca impulsar a la Ciudad de Buenos Aires como un destino gastronómico de América Latina. En este contexto, cabe destacar que el crecimiento en la Ciudad de Buenos Aires en eventos gastronómicos y asistentes sube año a año. Tal es así, que tomando como ejemplo el año 2018 se realizaron 344 ferias y festivales gastronómicos que convocaron a 2.4 millones de personas, convirtiéndose en un impulso al consumo y al empleo. Además, desde BA Capital Gastronómica están desarrollando mercados existentes como el de Belgrano, San Nicolás y Bonpland, así como otros que estarán en el futuro, Mercado de los Carruajes y Mercado El Bocado (Barrio 31). También organizan eventos como el Campeonato Federal del Asado, FECA, la Fiesta de la Empanada y se llevan a cabo los concursos de los “Mejores” donde los vecinos han votado por sus favoritos en hamburguesas, milanesas, café notable, pizza, parrilla y helado artesanal²⁹.

Estas ferias son de vital importancia para los asadores, quienes participan de ellas para aumentar sus ventas y promocionar su marca con el objetivo de que luego la

²⁷ Macroenvironmental Analysis for Strategic Management (Liam Fahey & V.K. Narayanan, 1986)

²⁸ Buenos Aires, Desarrollo Gastronómico (Desarrollo Gastronómico, n.d.)

²⁹ Potenciando a Buenos Aires, Capital Gastronómica de América Latina (Expositores. Caminos y Sabores, 2019)

gente que les compró en las ferias los contrate para eventos sociales y empresariales. Si esta estrategia funciona correctamente, impacta directamente en una mayor demanda de Chimi de los Dioses.

Por otra parte, teniendo en cuenta la posibilidad futura de exportar Chimi de los Dioses, es importante considerar que la exportación de especias es un nicho con potencial para Argentina³⁰ y que en organismos como la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional están trabajando en programas para fortalecer las exportaciones como eje de la política productiva y motor de crecimiento.

Contexto Económico: la devaluación y la compleja situación inflacionaria de Argentina en el último período hacen que desarrollar un emprendimiento sea una tarea arriesgada y poco estimulante en un contexto tan adverso como el actual. Los costos e ingresos del proyecto están calculados en dólares estadounidense, por no contar con una proyección inflacionaria confiable.

Respecto a cómo impacta el contexto económico sobre los clientes de Sabores de los Dioses, en un escenario pesimista, de acentuarse la crisis económica podría haber también una caída en la contratación de eventos (servicios de catering de asados) por disminución del poder adquisitivo de las personas, lo cual también se traduciría en una baja en las ventas para la empresa.

Contexto Social: el asado es un clásico de la comida argentina. No es sólo prepararlo y comerlo, sino que es un ritual para compartir un momento con amigos y familiares; ya se en casa o en una parrilla (clásica o gourmet). Hay incluso campeonatos y comunidades de fanáticos de la carne que se juntan a compartir técnicas de cocción -como el *Campeonato Federal del Asado* que se realiza hace tres años en Buenos Aires, donde un equipo técnico y jurado evalúa a los participantes representantes de todas las provincias del país y elije un ganador -, como así también comunidades digitales donde referentes de este tipo de cocina

³⁰ Especias: el despertar incipiente de un sector que quiere salir al mundo (Krom, 2019)

interactúan con los usuarios intercambiando consejos para que su experiencia culinaria sea cada vez mejor.

Esta tendencia resulta favorable para el desarrollo del negocio de Sabores de los Dioses, ya que este tipo de eventos es un buen punto de promoción y contacto con potenciales clientes; como así también un espacio para recordar la marca y consolidarla en este segmento.

Contexto Tecnológico: la tecnología aplicada a la gastronomía permite disfrutar más de la comida en varios aspectos. Por un lado, son cada vez más la cantidad de dispositivos novedosos que permiten transformar el acto de cocinar, ya sea porque sus funcionalidades traen ventajas asociadas al ahorro de tiempo y/o de costos; a brindar más información sobre los alimentos que se consumen, o porque facilitan el acceso a información (por ejemplo, recetas)³¹. A su vez, los restaurantes fueron incorporando desde robots a las líneas de producción (también aplica a fábricas de elaboración de alimentos), medios digitales para tomar pedidos, hasta drones para realizar el delivery fuera del local.

Con relación al proceso productivo de Chimi de los Dioses se considerará incorporar tecnología que permita agilizar tiempos de preparación del producto final y ahorrar costos.

En cuanto a cómo la tecnología impacta en el comportamiento de los clientes, en primera instancia es relevante la importancia que se le otorga a las comunidades virtuales, donde es posible compartir recetas, información sobre productos y servicios, y donde los comentarios del público son claves a la hora de decidir a qué lugar ir a comer o en dónde comprar. Actualmente Chimi de los Dioses genera su propio contenido en redes como Instagram y Facebook³², y también genera alianzas con emprendedores quienes suben contenido a sus redes utilizando el

³¹ Las primeras grandes nuevas tecnologías aplicadas a gastronomía del 2015 (Silvia, 2015)

³² @chimichurridelosdioses en <https://www.instagram.com/chimichurridelosdioses/>, y Chimichurri de los Dioses en <https://www.facebook.com/pg/ChimichurriDelosDioses>

producto para darlo a conocer y atraer a más clientes. Seguir desarrollando esta estrategia es uno de los desafíos de Sabores de los Dioses considerando que según datos recogidos en el blog de Instagram el 80% de los usuarios sigue al menos a una empresa, el 60% ha conocido un producto a través de este medio y el 30% ha comprado un producto que descubrió en esta red social³³.

Contexto Ecológico: Sabores de los Dioses generará buenas prácticas con el objetivo de sostener un fuerte compromiso social y ambiental. Utilizará tecnologías que primen la reducción de consumo de agua y energía, empleará colaboradores de la comunidad local y regional a los cuales capacitará sobre gestión de la sustentabilidad y adoptará políticas de compra sustentable (para lo cual tendrá en cuenta el grado de compromiso social de sus proveedores).

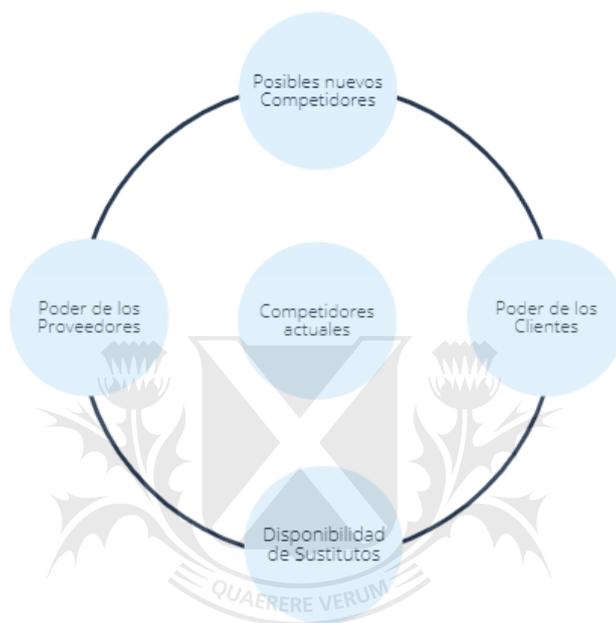
Contexto Legal: el contexto legal tiene vital injerencia en el desarrollo de este negocio. Es fundamental contar con la validación inicial del producto Chimi de los Dioses para lo cual, como establece el Código Alimentario Argentino, será necesario realizar los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria competente. Actualmente Chimichurri de los Dioses es elaborado artesanalmente y se comercializa de la misma manera (es por ello por lo que en su etiqueta original puede observarse la insignia “casero” junto a su tabla nutricional correspondiente). Para comenzar la producción y comercialización a mayor escala se gestionará el registro de marca, el Registro Nacional de Establecimientos (R.N.E.) y el Registro Nacional de Productos Alimenticios (R.N.P.A.)³⁴; además de contar con las condiciones impositivas, sanitarias y de buenas prácticas de manufactura correspondientes.

³³ Tendencias de marketing gastronómico para Instagram (Silvia, Escuela Online de Marketing Gastronómico, 2018)

³⁴ R.N.E. es el certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a una empresa elaboradora de alimentos para sus establecimientos elaboradores y R.N.P.A. Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora (Alimentos autorizados y establecimientos habilitados, n.d.)

7.4 ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

Mediante el uso del modelo conceptual cinco fuerzas competitivas de Michael Porter³⁵ se intenta identificar el contexto competitivo al inicio del proyecto y establecer estrategias para atravesarlo.



Fuente: equipo emprendedor

Competidores actuales

Como se mencionó anteriormente, Arytza y Pampa Gourmet son la principal competencia directa actual que tiene Sabores de los Dioses. Ambas empresas tienen un buen posicionamiento en el mercado, específicamente en el segmento B2C. En las entrevistas realizadas ninguna de las dos fue directamente reconocida por el chimichurri: Arytza se destaca por la mostaza y Pampa Gourmet por el ketchup y otras salsas no tradicionales.

De todos modos, según información publicada en el sitio oficial de Arytza, esta empresa tiene una presentación disponible para el rubro gastronómico (frasco de

³⁵ The structure within industries and companies' performance (Porter, 1979)

vidrio de 800gr.) la cual provee a más de 400 clientes del segmento gastronómico. Según el mismo informe, en 2015 vendieron solamente 2TN de chimichurri a cadenas hoteleras, restaurantes y chefs³⁶.

Se cree que posiblemente el nicho catering de cocina a las brasas no sea aún segmento objetivo de esta empresa, debido a que gran parte de los entrevistados mencionó que hasta el momento nadie se había acercado a ofrecerles el producto, sino que ellos habían probado algunas marcas comerciales al adquirirlas directamente en los canales tradicionales; uno de los ellos dijo: *“previamente a conocer Chimi de los Dioses una empresa de condimentos me proveía las especias y yo las humedecía, pero luego de probar Chimi de los Dioses lo reemplacé y ahora uso De los Dioses para adobar y condimentar mis preparaciones.”*.

Para hacer frente a la situación en donde cualquiera de las empresas pudiera introducirse en el segmento la estrategia de Sabores de los Dioses estará apalancada al principio en ofrecer un producto de igual o superior calidad a un costo más conveniente para el cliente. Además, se hará foco en el posicionamiento que Chimi de los Dioses tiene en la comunidad de emprendedores para lo cual se compartirá contenidos en las redes de referentes del rubro que utilizan el producto y lo recomiendan, como es el caso de Franco García (asador discípulo de Francis Mallmann y presidente de la Federación Argentina de Asadores de Cuyo).

Posibles nuevos competidores

Una posibilidad podría ser que grandes jugadores del mercado que hoy están enfocados en el mercado masivo ingresen al mercado de salsas gourmet. Un ejemplo podría ser que Unilever, que actualmente tiene la línea industrial de Chimi Hellman's, desarrolle un nuevo producto libre de aditivos que salga a competir con Arytza, Pampa Gourmet y Sabores de los Dioses.

Se cree que al estar tan enfocados en el segmento B2C esto podría no ser una real amenaza al inicio del proyecto. De todas formas, la manera de generar ciertas

³⁶ Línea de Salsas Arytza – Chimichurri Etiqueta Negra (Arytza)

barreras de entrada a nuevos competidores es generando fuertes vínculos comerciales con los clientes referentes del rubro gastronómico, siempre haciendo hincapié en las fortalezas técnicas de Chimi de los Dioses (sabor, diseño y presentación) como así también en el servicio personalizado pre y postventa.

Otra alternativa sería que ingresen al mercado otros emprendedores que actualmente hagan su versión casera y quieran comercializarlo a mayor escala. En este sentido las barreras de entrada son más altas, considerando los registros y habilitaciones que hay que realizar.

Disponibilidad de sustitutos

Las alternativas sustitutas se basan en reemplazar el tipo de aderezo que acompaña a la carne o bien en adquirir otra marca de las disponibles en el mercado.

Para el primer caso, se cree que la probabilidad de reemplazar totalmente el chimichurri por otras salsas o aderezos es casi nula considerando que es reconocido como un condimento típico de la cocina local. Sí es factible que además de chimichurri los asadores ofrezcan otras salsas como por ejemplo salsa criolla, también conocida para acompañar las carnes y asados. Esto se transforma en una oportunidad para Sabores de los Dioses ya que podría incursionar en una nueva línea de producto.

Se desestima la posibilidad de reemplazar cualquiera de los chimis naturales por las versiones industriales fundamentado en las diferencias sustanciales de calidad de unos respecto a los otros en relación con el sabor y a la consistencia.

Poder de los proveedores

El poder de los proveedores es relativamente muy bajo debido a que las materias primas podrían ser abastecidas por varios proveedores que ofrecen insumos de igual calidad. El diferencial radica en la receta y proceso de elaboración del producto, y también posteriormente en el relacionamiento con los clientes. En consecuencia, podría haber relación con varios proveedores y cambiar fácilmente de proveedor si fuera necesario.

Poder de los clientes

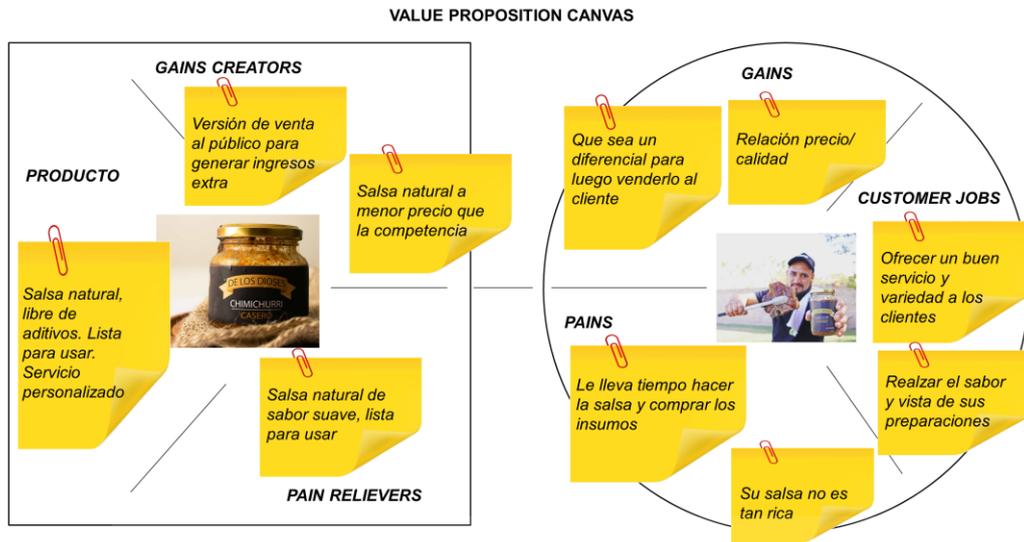
Al principio del proyecto el poder de los clientes es muy alto considerando que, al tratarse de una marca nueva en el mercado, las estrategias para generar conciencia sobre el producto y competir con los competidores actuales y potenciales nuevos jugadores está centrada en la recomendación por parte de los clientes.

En esta etapa es fundamental estar cerca de los ellos, brindando un servicio diferencial en la venta y en la postventa; tratando de identificar sus principales dolores y dar respuesta eficientemente, aspecto que diferenciará a Sabores de los Dioses de la competencia y hará que sigan eligiendo la marca frente a otras alternativas.

Esto también es clave para seguir conservando las alianzas estratégicas con ellos, mediante las cuales promocionan Chimi de los Dioses en sus sitios para atraer más clientes ayudando a Sabores de los Dioses a promocionar la marca y hacerse más conocido en el rubro. Como en otros negocios, aquí no hay un período de tiempo por el cual Sabores de los Dioses se asegure un plazo de negocio determinado. Es vital trabajar diariamente en la estrategia de relacionamiento con los clientes para que opten por Chimi de los Dioses en lugar de otros productos. En una segunda instancia el poder de los clientes podría ser más bajo considerando:

- Que la venta de Chimi de los Dioses al consumidor final sea una buena fuente de ingresos y no quieran perderla
- Que Sabores de los Dioses les provea más salsas y por ende tener que cambiar de proveedor sea más un problema que un beneficio.

8 PROPUESTA DE VALOR



Fuente: equipo emprendedor

La propuesta de valor está orientada a un cliente que quiere en poco tiempo realzar el sabor de sus preparaciones y ofrecer a sus clientes variedad y un servicio de calidad.

El producto propuesto es una salsa natural lista para usar que tiene atributos de alto desempeño para competir en el mercado de las salsas gourmet (sabor, consistencia, durabilidad, diseño llamativo) y cuenta con un atributo emocional que es la relación con la cultura argentina, ya que es considerado un sabor típico de la gastronomía local.

El precio por litro es inferior al de las marcas conocidas en el mercado, lo cual genera a los clientes posibilidad de usar un producto de buena calidad a un menor costo.

Como beneficio adicional, en el mediano plazo, los asadores que lo deseen podrán generar una nueva fuente de ingresos comercializando la presentación para consumidores finales.

Chimi de los Dioses propone acompañar el ecosistema emprendedor a través de generar contenido en las redes donde se promoció a sus clientes, como así también generar networking entre las marcas y productores locales.

8.1 MODELO DE NEGOCIO

En la primera etapa el modelo de ingresos de Sabores de los Dioses está basado en el cobro por los litros vendidos a servicios de catering a las brasas.

El proceso inicia con el pedido del cliente, el cual solicita la cantidad necesaria en función de la demanda a satisfacer. Algunos hacen un pedido mensual y otros prefieren hacer uno por semana para aprovisionarse antes del evento que tendrán. Se confirma la disponibilidad para la fecha solicitada y se pauta el servicio de delivery.

En la tercera fase del proyecto, además de lo antedicho los ingresos también provendrán de la venta de Chimi de los Dioses al consumidor final a través de los servicios de catering, y luego se incorporarán otros puntos de venta.

8.2 CANVAS BUSINESS MODEL

A continuación, utilizando el modelo conceptual Canvas Business Model³⁷ se presenta el modelo de negocio de Sabores de los Dioses para la fase I del proyecto.

Asociaciones Clave Proveedores de packaging Proveedores de máquinas Transportadores (mercado envíos, cadetería, etc)	Actividades clave Producción Experiencia de venta Experiencia pos venta Distribución Promoción <hr/> Recursos clave Receta Infraestructura de producción Posicionamiento de la fundadora en el ámbito asador	Valor añadido Ahorro de tiempo Simplicidad en la línea de producción Realzar el sabor de sus preparaciones Mayor calidad Potenciar imagen del producto final Nueva fuente de ingresos	Relaciones con los clientes Embajadores del sabor Cercanía Fidelización Experiencia digital <hr/> Canales Comunicación • Redes sociales • Whats App • Teléfono Distribución • Envío directo	Clientes Segmento objetivo Asadores (líderes de emprendimientos de cocina para eventos sociales) Servicios de catering a las brasas Early adopters Asadores y servicios de catering a las brasas de C. A. B. A y G. B. A.
Costes Producción/ Materias primas/ RRHH Infraestructura Marketing Distribución		Ingresos Venta de chimichurri a asadores y servicios de catering a las brasas		

Fuente: equipo emprendedor

³⁷ Alexander Osterwalder, 2009

Como se mencionó anteriormente y se puede apreciar gráficamente, los clientes de la primera etapa del proyecto serán servicios de catering a las brasas de C.A.B.A. y G.B.A. La propuesta de valor parte de una relación fundamental con ellos dado que luego de generales valor haciendo que con la utilización de Chimi de los Dioses ahorren tiempo (el cual podrán dedicar a otras actividades más relacionadas al servicio), logren simplificar pasos en la línea de producción, realcen el sabor de sus preparaciones y potencien la imagen de su producto final, se busca que sean los embajadores del sabor y acerquen Chimi de los Dioses a sus clientes para que lo utilicen en sus hogares, o lo lleven al exterior.

Construir relaciones perdurables en el tiempo con los clientes se hará a través de brindar una buena calidad de servicio (cumpliendo con las entregas en tiempo y forma) y ampliando la cartera de productos que satisfagan otras de sus necesidades.

En relación con el desarrollo de los canales de comunicación, es necesario armar un plan de comunicación que permita dar a conocer el producto estrella de Sabores de los Dioses y su servicio. Seguir participando de eventos especialmente orientados a asadores es parte de la estrategia central para captar clientes y seguir posicionando la marca.

La estructura de costos está basada en los costos de producción, costos laborales, administrativos, de marketing e I+D. Algunos costos administrativos, como los de habilitaciones y registros, tendrán mayor impacto al inicio y en la medida que haya mayor captación de clientes disminuirá; al contrario que los costos laborales, debido que a medida que aumenta la demanda se necesita de mayor mano de obra para producir las cantidades estimadas.

9 MARKET FIT

Para validar la propuesta se realizaron 10 entrevistas en profundidad a referentes de servicios de catering a las brasas y a encargados de 5 parrillas reconocidas de la Capital Federal que se eligieron aleatoriamente considerando la localización definida para el proyecto. Si bien se diseñó una encuesta utilizando la herramienta Google Forms, ésta era una guía para realizar entrevistas más profundas que

pudieran ser la base de información utilizada para realizar el mapa de empatía y validar o refutar las principales hipótesis del plan de negocio.

Algunos de los resultados más relevantes fueron:

- De 5 parrillas, 4 manifestaron que **no comprarían** chimichurri. Las razones son básicamente dos: lo elabora el mismo restaurante y no pagaría costo adicional por algo que produce el personal de cocina en tiempos disponibles; otros hicieron referencia a que la versión que ellos preparan es muy buena y que *“comprar un chimichurri sería como que les lleven las brasas encendidas para hacer el asado”*
- La única parrilla que dijo que **sí compraría Chimi de los Dioses** es una parrilla al paso que cuenta con poco personal de cocina y atención. Declaró que su foco está puesto en la preparación de la carne y en brindar un servicio ágil a la gente que pasa por el lugar. Por estos motivos encuentra en el producto un tratamiento mejor a la forma en que hoy resuelve
- **El 100% de los servicios de catering a las brasas compraría un chimi listo para usar**, básicamente porque cree que es más práctico que prepararlo ellos mismos. Algunos explicaron que estarían dispuestos a probar otra versión y compararla con la que actualmente está utilizando
- Dentro de los aspectos que más valoran en una salsa de este tipo, mencionaron: el sabor, la textura, la consistencia, la presentación (que sea de vidrio y tenga un sistema de envasado seguro, que no se vuelque) y el precio
- Al preguntarles sobre qué marcas de chimichurri conocían, **90% dijo que no conocía marcas comerciales** y el resto, que tardó en responder, mencionó Pampa Gourmet. Hubo un asador que dijo *“creo que Hellman’s tiene una versión”*
- **El 50% declaró que le interesaría vender el producto a sus clientes**, mientras que el 50% restante dijo que podría hacer la prueba en el largo plazo

Como conclusión, la hipótesis planteada al inicio del trabajo que refería que las parrillas eran parte del segmento objetivo, se ve reducida a aquellas que cuentan con equipos de trabajo pequeños o son parrillas al paso que no quieren destinar

tiempo para hacer la salsa. Analizando los dos primeros resultados se infiere que el 20% del total de este segmento estaría dispuesto a comprar el producto.

Se valida la hipótesis de que en el rubro no hay una marca reconocida y menos aún valorada de chimichurri. Esto es una oportunidad para ingresar en el segmento y posicionarse como los embajadores del producto.

Hay elementos para a futuro desplegar la estrategia B2B2C ya que el 50% está interesado en tener una nueva fuente de ingresos a través de la comercialización del producto a consumidores finales.

Por otra parte, se pidió a asadores que actualmente utilizan Chimi de los Dioses (ver Anexo VI) que mencionaran los atributos más destacables del producto y las razones por las cuales lo eligen frente a otras alternativas. Las respuestas se muestren en la siguiente nube de palabras:



10 PLAN DE MARKETING

Se detallan a continuación las características del producto, el precio, cómo será promocionado y dónde podrá adquirirse utilizando el marco conceptual marketing

mix³⁸, lo cual será la base de la estrategia de comunicación y relacionamiento con clientes actuales y potenciales:

Producto: Chimi de los Dioses es una salsa chimichurri lista para usar (lo cual aporta a quien lo utiliza un beneficio de ahorro de tiempo, debido a no tener que destinarlo a humedecer especias o mezclar ingredientes), elaborada con conservantes naturales y libre de aditivos. Su característica primordial es su sabor suave que hace que sea agradable en boca, no se repita ni genere acidez a sus consumidores. La calidad de las materias primas con las que está confeccionado es una cualidad destacada por expertos en alimentos quienes manifiestan que *“el hecho de que esté elaborado con productos frescos hace que no se queme al utilizarlo en la cocina y que por el contrario realce el sabor de las preparaciones”*. A diferencia de otras presentaciones que tienen forma de emulsión, en Chimi de los Dioses se pueden apreciar los ingredientes que lo conforman lo cual representa el aspecto de un verdadero producto casero; como así también se diferencia ampliamente de las versiones industriales debido a que no contiene sal adicional como éstas, las cuales sí la contienen para tener una mayor duración, condición que a veces puede hacer que el producto final se perciba como muy salado o no agradable en boca.

Si bien es el aliado indiscutido de las carnes, marida perfectamente con pescados, verduras y legumbres. Así lo enuncia algún asador: *“no consumía mucho chimichurri, más bien salsa criolla. Pero desde que probé Chimi de los Dioses me hice fanático: fanático del maridaje. Ahora lo uso para todo. Hasta adobo las papas.”*

Otro aspecto que destacaron quienes eligen Chimi de los Dioses es su presentación en envase de vidrio. El 100% de los encuestados dijo que prefiere adquirir la salsa en envase de vidrio porque este material conserva mejor sus propiedades y es más sustentable que el plástico. Algunos asadores publicitan sus servicios junto a este producto colocando el growler en el que lo reciben, imagen que luego comparten en sus redes sociales (ver Anexo VI).

³⁸ Basic Marketing: a Managerial Approach (McCarthy, 1960)

En cuanto a la versión disponible para consumo diario, y considerando que podrían ser embajadores para su venta, expresaron: *“el frasco se vende solo. No es de plástico, no parece un aderezo convencional. Llama la atención y te invita a probarlo”*. En la etiqueta puede observarse que dice “Buenos Aires – Argentina”. Esta insignia hace referencia a que es un producto reconocido por los argentinos y está presente en el envase para ser identificado como marca país al momento de ser exportado.

Elaborarlo con buenas materias primas y respetar los principios artesanales del proceso que hacen que el producto final sea reconocido por su calidad, es una de las políticas de producto más importante para la marca. Como así también lo es escuchar las sugerencias de los clientes que surgen de las necesidades que se les presentan. Fue así como en 2018 surgió la “versión picante” de Chimi de los Dioses. Los asadores solicitaron una versión con sabor más picante que la versión tradicional para poder ofrecer un mejor servicio a sus clientes, quienes, con paladares acostumbrados a comer la comida más condimentada, pedían un chimichurri de sabor más intenso. Como así también, luego de escuchar que había una parte del público consumidor que tenía problemas de hipertensión y que no le encontraba sabor a las comidas, se desarrolló la “versión sin sal”, la cual tuvo buena aceptación.

El envase es reutilizable, lo cual disminuye el costo de producción y promueve la sustentabilidad. Este formato facilita la dispensa del contenido directamente sobre los productos, como así también la dispensa en cazuelas más pequeñas que son ofrecidas al público. La etiqueta del envase actual proporciona la información nutricional correspondiente, fabricante y fecha de vencimiento.

Precio: el precio durante el primer año está fijado en US\$13 el litro. Este precio está por encima de las opciones industriales debido a su diferencial en calidad y por debajo de las marcas de la competencia directa. El margen bruto del producto es alto (65%) lo cual tiene lógica considerando que el negocio de los productos gourmet tiene menos rotación y en consecuencia pasa más por el margen que por el volumen de venta. Chimi de los Dioses está dirigido a empresas y emprendedores que pueden asumir el costo del producto de forma tal de no incrementar en exceso el precio del producto final que ofrecen.

Plaza: Será distribuido desde la fábrica de manera directa a los clientes. Los asadores están dispuestos a pagar por cada envío de salsa o bien hacer una compra mensual, ya que prefieren no tener que administrar grandes volúmenes de stock.

Se sienten bien por contar con un servicio de venta y posventa personalizado, ya que esto les permite compartir las necesidades que tienen y customizar los pedidos que realizan. Eligen contactarse por canales virtuales (preferentemente WhatsApp) porque les resulta más simple y ágil.

Promoción: el producto y la marca se darán a conocer presencialmente en eventos tales como “el campeonato del asado”, jornadas realizadas por la cámara de gastronomía o en ferias gastronómicas donde haya fuerte presencia de asadores, en donde se organizarán degustaciones para que los referentes puedan probar el producto y conocer la marca. Otra oportunidad es también presentarlo en talleres de cocina al fuego, a los cuales asisten cocineros que buscan especializarse y que tienen o planean tener su propio emprendimiento. Además, se continuará publicitando a través de medios digitales como las redes sociales de asadores, y empresas que comercializan complementos para asadores.

Cuando se trate de promover la demanda de los consumidores finales, se publicarán recetas en las redes las cuales se crearán en conjunto con los asadores que utilicen el producto con la intención de generar un aspiracional de cocina que derive en una mayor adquisición; siempre haciendo hincapié en la autenticidad, es decir, compartiendo momentos reales que generen mayor impacto en el público.

11 EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN SOCIETARIA

En la actualidad el proyecto es desarrollado de punta a punta (desde la producción a la entrega al cliente) por Hebe Rosso, técnica superior en gastronomía, quien también cuenta con una especialización en alimentación apta para celíacos.

Dada la intención de profesionalización del proyecto, los cambios a introducir en esta primera etapa radican en:

- Conformar una sociedad integrada por tres socios, quienes se distribuirán las tareas de Ventas; Administración, Producción, Logística: y Marketing y Servicios al cliente y la participación será del 30%, 40% y 30% respectivamente.
- Se contratarán operarios de fábrica para realizar la producción del producto
- Se contratarán vendedores para desplegar la estrategia de ventas

Se cuenta además con la asistencia técnica de ingenieros en alimentos para las pruebas de I+D, los cuales serán contratados según la necesidad; de igual manera que para el asesoramiento legal e impositivo.

12 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS

A continuación, se detalla el estudio realizado sobre las entradas y salidas de flujos de caja necesarias para desarrollar el proyecto.

Al realizarse las operaciones dentro del ámbito argentino (en una primera etapa) las ventas y costos se generan en pesos, pero se realiza el estado de resultados y flujo de fondos en dólares dada la dificultad para estimar la inflación futura. Para hacer los cálculos se convierten los valores unitarios a dólares tomando un TC de \$63 y sobre eso se realiza el resto del análisis.

Se toma como referencia una tasa de costo de capital del 14% según información consultada a emprendedores del rubro gastronómico sobre proyectos de riesgo similar.

Modelo de generación de ingresos

Tal como se menciona en párrafos anteriores en este trabajo se detallan los ingresos que surgen de la venta directa de litros de chimichurri a servicios de catering a las brasas.

Según la información brindada por los asadores, la compra promedio mensual por cliente es de 23 litros de chimichurri. Esto está relacionado a la cantidad de kilos de carne que cocinan por mes.

De esta manera, a razón de 180 empresas (100% del mercado potencial definido para iniciar) las ventas en litros mensuales ascienden a 4.100 litros y 49.000 litros anuales.

En base a la provisión y cantidad de pedidos actuales, se espera captar en el primer año el 20% de mercado (es decir un total de 9.850 litros anuales) y sostener este crecimiento interanual durante los próximos dos años.

El plan de acción para lograr este crecimiento es tener mayor presencia en ferias gastronómicas para dar a conocer el producto, como así también brindar un buen servicio de venta a los clientes actuales para que sigan eligiendo Sabores de los Dioses en cada estadio de crecimiento de su empresa y ayudarlos a crecer, ya que el crecimiento de Sabores de los Dioses no solamente está dado por aumentar la cantidad de clientes sino también por aumentar la cantidad de litros vendidos a los clientes actuales.

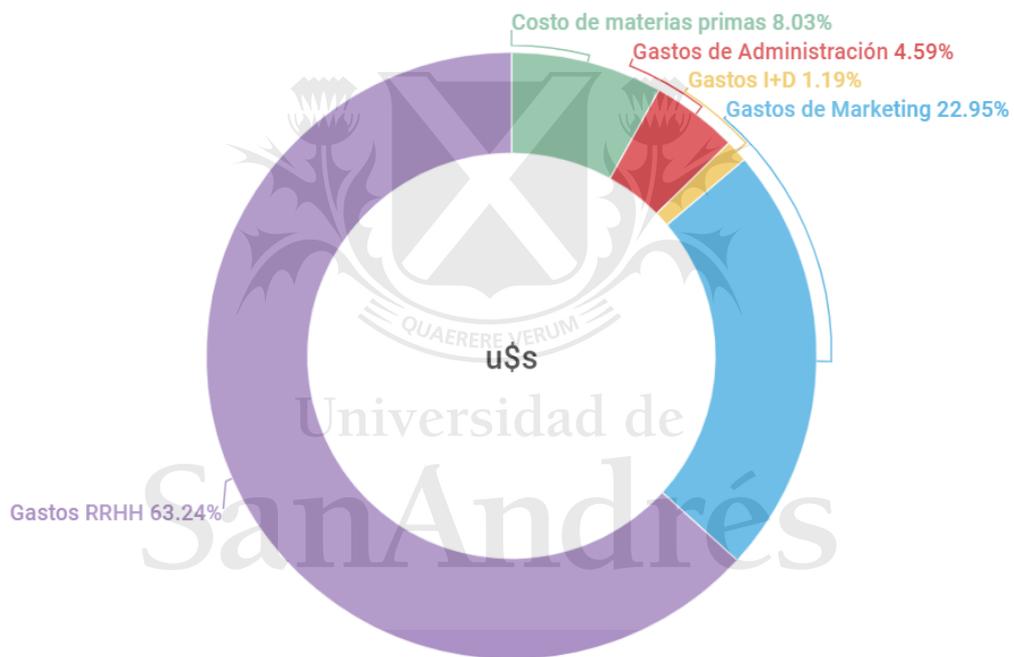
Estructura de costos

La estructura de salidas de caja está compuesta por:

- Costos de materias primas: los costos asociados a la adquisición de insumos necesarios para elaborar el producto y confeccionar el packaging (envase y etiqueta)
- Gastos de administración: incluye costos de registros, habilitaciones, alquiler de la planta de producción, logística de distribución de compras, servicios, insumos no operativos, honorarios de estudios jurídicos y contables.
- Gastos de Marketing: refieren a gastos de adquisición de clientes, merchandising, promoción en canales virtuales, medios tradicionales y participación en ferias y eventos para posiciones la marca
- Gastos de I+D: están relacionados a las pruebas de calidad del producto necesarias para desarrollar nuevas versiones, en función de satisfacer nuevas necesidades de los clientes

- Gastos de RRHH: sueldos de personal de venta, administrativos y de operarios de producción. Éstos están calculados en relación con el batch de producción diario. Según el proceso actual un recurso elabora 17.5 litros de chimichurri por día. A partir de allí se calcula la cantidad de personas necesarias para cubrir la demanda estimada. El plan a futuro es innovar en el proceso de producción para optimizar la cantidad de personal que se necesita contratar.

La distribución de gastos totales acumulados durante los tres años de proyecto determina que del 100% de los egresos del proyecto, los gastos de RRHH, marketing y costos de materias primas son los más relevantes.



Fuente: equipo emprendedor

Cuadro de resultados

		2021	2022	2023
Ventas en u\$s		156K	250K	438K
Ventas en litros		12K	20K	34K
Costos MP	35%	55K	88K	153K
Utilidad Bruta		102K	163K	285K
Margen Bruto		65,00%	65,00%	65,00%
Gastos de Administración	20%	31K	50K	88K
Gastos I+D	1%	-	-	4K
Gastos de Marketing	10%	16K	25K	44K
Gastos RRHH		41K	71K	121K
EBITDA		14K	17K	28K
EBITDA / INGRESOS		9,05%	6,62%	6,34%
Depreciación		9K	5K	5K
EBIT		5K	11K	22K
Impuesto a las ganancias	35%	2K	4K	8K
Resultado		3K	7K	14K

		2021	2022	2023
EBITDA		14K	17K	28K
Impuestos		-2K	-4K	-8K
Inversión inicial	-32K			
FFL	-32K	12K	13K	20K
TIR	16,8%			
VAN	34K			

Según este esquema en 2 años y 3 meses se recupera la inversión inicial. Durante el año 2020 se realizan los registros correspondientes y se hace la adquisición de recursos necesarios para comenzar las ventas en 2021.

Requerimientos de inversión

El proyecto requerirá una inversión inicial de u\$s32K para afrontar el costo de realizar los registros iniciales correspondientes (registro de marca; R.N.P.E., R.N.P.A; A.N.M.A.T.), adquirir máquinas necesarias para llevar a cabo el proceso de producción, comprar utensilios de cocina, mobiliario y una camioneta para realizar la distribución.

Se tendrá una TIR del 16.8% superior a la del 14% que se le pide al negocio; un VAN positivo de u\$s34K y un flujo de caja acumulado de u\$s45K.

Propuesta de financiamiento

El financiamiento para desplegar el proyecto resultará de aportes de los socios y parte del flujo del negocio.

13 PLAN OPERATIVO

Para iniciar la producción y comercialización a escala es necesario cumplimentar los requisitos legales (registros y habilitaciones), adquirir los insumos necesarios para iniciar las actividades y contratar el personal idóneo para conformar el equipo de trabajo y capacitarlo. Estos ejes se desarrollarán durante el año en curso para cumplir con el nivel de ventas estimado en los años proyectados.

Respecto al inicio de trámites para registrar la marca y el producto, ya se cuenta con asesoramiento técnico y se realizó un Gantt de actividades (ver Anexo VII).

Como puede observarse en el anexo, el alquiler de planta es una de las actividades críticas para continuar con el resto de la planificación. Respecto a esto, el lugar indicado será aquel que cuente con los mts² necesarios para instalar la línea de producción y no haya contraposición de intereses (es decir, fabrique productos que no sean ni puedan ser competencia directa a futuro y no haya contaminación cruzada).

Se mantienen los proveedores actuales de materias primas para la elaboración del producto y se opta por los proveedores que mejor relación costo beneficio representen para la adquisición del resto de los recursos necesarios.

En cuanto a la contratación de personal se trabajará en conjunto con una consultora de personal para hacer la selección y liquidación de sueldos. La capacitación estará a cargo de quien actualmente elabora el producto. En este aspecto es importante destacar que una parte del proceso de producción seguirá a cargo de la fundadora del emprendimiento de manera de no exponer la fórmula del producto. A futuro se innovará en el proceso para que sea descentralizado y esto mitigue el riesgo de plagio. El responsable de producción será el encargado de supervisar el desempeño de estos colaboradores.

14 CONCLUSIONES

El hecho de que no haya una marca de chimichurri rápidamente reconocida y menos aún valorada por los clientes y consumidores es una gran oportunidad por aprovechar, lo cual haría que Sabores de los Dioses ingrese al mercado y se catalogue como una buena marca de productos gourmet con el objetivo de crecer mediante una estrategia de captación de nuevos clientes y aumento de wallet share de clientes existentes. Considerando que las barreras de ingreso son bajas y que la competencia directa podría contar con los recursos para dar respuesta en caso de una merma de su market share, se contará con una fuerte estrategia de marketing que potencie las bondades del negocio y el servicio.

El producto cuenta con todos los atributos para diferenciarse dentro del segmento de productos gourmet. Se cree que parte de la innovación está dada por el nicho de mercado identificado y las sinergias que pueden realizarse entre los emprendedores.

Desde el punto de vista financiero, se observa que es un proyecto viable. Aun así, es posible aumentar los márgenes si se realizan mejoras sobre el proceso productivo; aspecto que se abordará luego de desplegar la primera fase.

En conclusión, debido a este análisis y al reconocimiento logrado de manera sostenida desde los inicios del proyecto en el segmento objetivo (B2B), como así también considerando el caudal de consultas que se reciben por parte del otro segmento identificado (B2C), se cree que el emprendimiento unipersonal que dio origen a Chimichurri de los Dioses tiene potencial de crecimiento para convertirse en la empresa Sabores de los Dioses a partir del posicionamiento de un producto 100% argentino. Luego de cumplir con la primera de las cuatro fases de desarrollo propuestas se encarará el análisis y despliegue de las etapas restantes.

15 ANEXOS

15.1 ANEXO I: EVOLUCIÓN DESDE EL PRIMER DISEÑO A LA ACTUALIDAD

CRONOLOGÍA DE PRESENTACIONES Y VERSIONES CHIMI DE LOS DIOS



PRIMER ENVASE DE 250CC (2015)

Envase exagonal con etiquetas de papel recortadas a mano. Resaltaba la marca y debajo se encontraba el nombre de la salsa y su condición "casero". Las primeras muestras son entregadas en este formato.

SE AGRANDA LA FAMILIA (2016)

Ante la mayor demanda del producto se diseña y comercializa el envase de 360cc.





CAMBIO DE IMAGEN (2017)

Se transforma el diseño para lucir más atractivo, cumpliendo con las características de un verdadero producto gourmet. Se agrega la tabla nutricional diseñada en INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial)

LA VERSIÓN FAMILIAR (2017)

Diseñada para estar presente en la mesa todos los días
Presentación de 500ml





GROWLER (2018)

Pensado exclusivamente para servicios de catering a las brasas. Puede verterse fácilmente sobre la carne y servirse en salseras para condimentar. Contiene 1.9lts

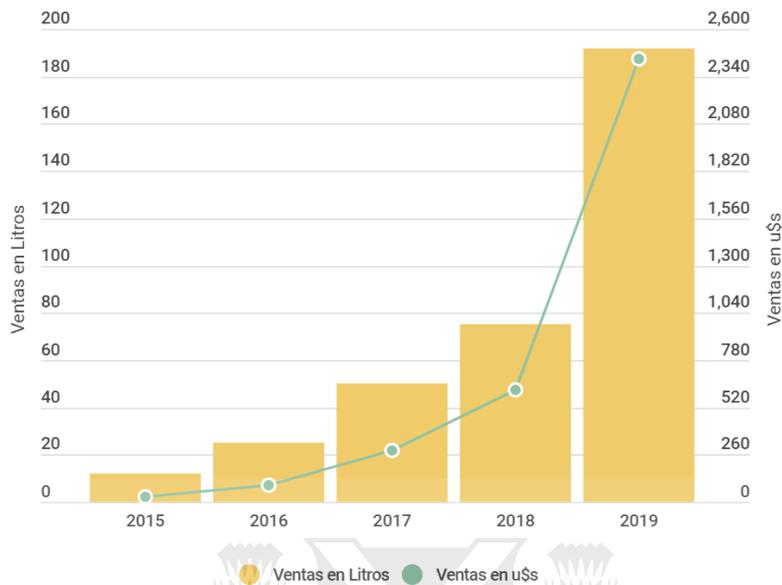
PARA TODOS LOS GUSTOS (2020)

Todas las presentaciones actuales de Chimí de los Dioses
Además de las tradicionales se incorpora la versión sin sal y picante



Fuente: equipo emprendedor

15.2 ANEXO II: EVOLUCIÓN DE VENTAS DE CHIMI DE LOS DIOS

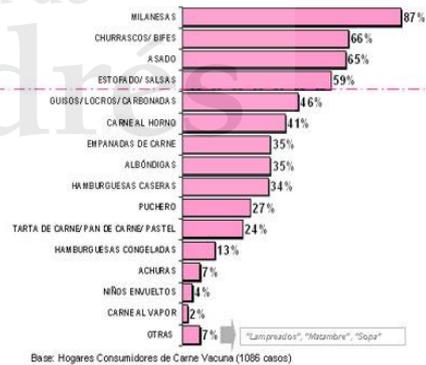


15.3 ANEXO III: TIPOS DE COMIDA CON CARNE VACUNA QUE COMEN EN EL HOGAR

En base a un estudio del Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina, en el cual se entrevistó a mil personas representativas de la población adulta de Argentina³⁹, el asado ocupa - con un 65% - el tercer puesto de tipo de comidas que se preparan con carne vacuna en el hogar (muy cerca en proporción del bife, que ocupa el segundo puesto con 66%).

Tipos de Comidas con carne vacuna que comen en el hogar

Fig. - ¿Qué tipos de comidas preparas/ comen con carne vacuna en su hogar? (ESPONTÁNEA - MULTIPLE)



³⁹ (Bifaretti)

15.4 ANEXO IV: ENCUESTA EN PROFUNDIDAD AL SEGMENTO B2B

Encuesta en profundidad a Asadores

Proyecto Chimi de los Dioses

1. Usás chimichurri?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

2. Si tu respuesta anterior fue "sí": Qué chimichurri usás?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Elaboración propia
 Marca comercial. Cuál? _____
 Por litro. Cuál? _____

3. Cuántos litros por evento consumís?

4. Cuántos eventos tenés por mes?

5. Cuánto dinero gastás aproximadamente en chimichurri?

6. Si tu respuesta fue "no" o "elaboración propia": Compraras un chimichurri listo para usar?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

7. Por qué?

8. Cuánto estarías dispuesto a pagar (por litro)?

9. Qué medio de pago preferís utilizar?

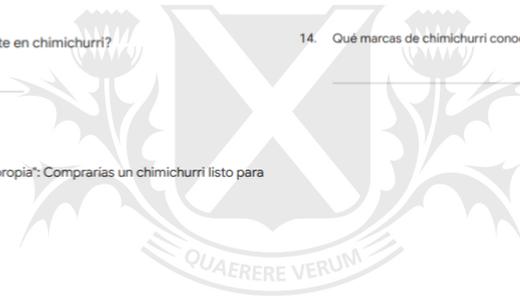
10. Qué tipo de envase preferirías utilizar?

11. Por qué canales te gustaría adquirirlo?

12. Cómo te gustaría recibirlo?

13. Te gustaría tener una edición especial para venta directa al público?

14. Qué marcas de chimichurri conocés?



Universidad de
San Andrés

15.5 ANEXO V: ANÁLISIS FODA PONDERADO

FODA	Calificación (1 a 5)	Peso (0 a 1)	Rdo. Ponderado
Fortalezas			
F1 Producto testeado con alto nivel de aceptación	5	0.3	1.5
F2 Es posible darle escala para satisfacer mayor demanda	4	0.1	0.4
F3 Variedad de versiones y presentaciones	3	0.1	0.3
F4 Menor precio que las marcas consolidadas en el mercado	5	0.3	1.5
F5 Menor nivel calórico	4	0.2	0.8
Total Fortalezas			4.5
Oportunidades			
O1 No hay una marca de chimichurri rápidamente reconocida y valorada	5	0.7	3.5
O2 Importancia que se le otorga a las ferias y eventos gastronómicos en el país	3	0.2	0.6
O3 Ingresar al mercado con el monoproducto y luego ampliar el portfolio	4	0.1	0.4
Total Oportunidades			4.5
Debilidades			
D1 Marca nueva, sin trayectoria	3	0.6	1.8
D2 Competencia consolidada para satisfacer la misma necesidad	4	0.2	0.8
D3 Demanda insatisfecha por falta de capacidad	4	0.2	0.8
Total Debilidades			3.4
Amenazas			
A1 Gestión de habilitaciones y registros	4	0.6	2.4
A2 Bajas barreras de entradas para empresas que operan en la gama de productos industriales	2	0.4	0.8
Total Amenazas			3.2
Total F - D			1.1
Total O - A			1.3

Fuente: equipo emprendedor

15.6 ANEXO VI: EMBAJADORES ACTUALES DE LA MARCA



Vilmar de @asadocampero



Asadores criollos

Raul Puppo (@raulfermandopuppo)

Hector Martinez (@hectormartinezcocinaargentina)



César de @la_pasion_de_rosas



Franco García (@francorodrigo.garcia)

15.7 ANEXO VII: GANTT PARA REGISTRO Y HABILITACIONES



Fuente: equipo emprendedor

Disponibilidad de marca: validar si la marca está disponible para ser registrada, para lo cual se analiza que dentro del rubro gastronómico no haya obstáculos por los cuales pueda ser utilizada. Un gestor se ocupa de hacer esta tarea.

Validación de logo: ratificar o rectificar que el logo actual es el que se utilizará. Se crea la identidad de marca que será el pilar rector de las actividades de la empresa.

Registro de marca: una vez validada la disponibilidad de marca en el I.N.P.I. (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) y definido el logo, junto al resto de formularios correspondientes se inicia el trámite de registro de marca.

Alquiler de planta – Gestión R.N.E.: para iniciar este proyecto la producción se comienza en una planta que actualmente fabrica otros productos gourmet, de modo que ya cuenta con el Registro Nacional de Establecimiento (R.N.E.) y esto hace posible obtener una extensión para Sabores de los Dioses, lo cual acorta tiempos de obtención del registro (si se iniciara desde cero el tiempo de gestión podría demorar 2 años en lugar de 2 meses).

Gestión R.N.P.A.: una vez otorgado el R.N.E. se inicia el trámite para adquirir el Registro Nacional de Producto Alimenticio (R.N.P.A.), es decir, el certificado para cada uno de los productos que se elaboran. Ambos registros se realizan a través del Instituto Nacional de Alimentos (I.N.A.L.), departamento que forma parte de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.)

16 BIBLIOGRAFIA

(n.d.). Retrieved from Asado Campero 2018: <http://www.asadocampero.com.ar/>

(n.d.). Retrieved from Gran Fuego 2020: <https://www.granfuego.com.ar/>

(n.d.). Retrieved from

https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=27&id_tema_3=44

(2005). Retrieved from [indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar):

www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=27&id_tema_3=44

AINIA, R. (2015). *Notas de Prensa AINIA*. Retrieved from ainia.es:

<https://www.ainia.es/noticias/prensa/mas-del-55-por-ciento-de-los-millennials-prefiere-el-sabor-dulce/>

Alimentos autorizados y establecimientos habilitados. (n.d.). Retrieved from Argentina.gob.ar:

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>

Arytza. (n.d.). *Ficha Arytza Chimichurri*. Retrieved from marianarytza.com.ar:

<http://www.marianarytza.com.ar/pdf/Ficha-Arytza-Chimichurri.pdf>

asadosurbanos. (n.d.). Retrieved from Instagram:

<https://www.instagram.com/asadosurbanos/>

Bandera, M. P. (2019, marzo 20). *Gourmet. El Cronista*. Retrieved from

[cronista.com: https://www.cronista.com/clase/gourmet/La-nueva-parrilla-de-lujo-que-son-los-restaurantes-de-carnes--20190318-0002.html](https://www.cronista.com/clase/gourmet/La-nueva-parrilla-de-lujo-que-son-los-restaurantes-de-carnes--20190318-0002.html)

Bifaretti, I. A. (n.d.). *Novedades. IPCVA*. Retrieved from IPCVA:

<http://www.ipcva.com.ar/vertex.php?id=667>

Blank, Steve and Dorf, Bob. (2012). *The Startup Owner's Manual*. DIATEINO.

Cayón, D. (2019, noviembre 28). *Crisis y consumo: el segmento ABC1 también se vuelca a las segundas marcas*. Retrieved from Infobae.com:

<https://www.infobae.com/economia/2019/11/28/crisis-y-consumo-el-segmento-abc1-tambien-se-vuelca-a-las-segundas-marcas/>

Chefs. (n.d.). Retrieved from elgourmet: <http://elgourmet.com/chef/narda-lepes>

Cultura. Diario Móvil. (2018, septiembre 15). Retrieved from diariomovil.info: <https://www.diariomovil.info/2018/09/15/lucas-larran-el-asado-es-90-de-paciencia-y-10-de-muneca/>

cume.cocina. (n.d.). Retrieved from <https://www.instagram.com/cume.cocina/>

Desarrollo Gastronómico. (n.d.). Retrieved from Buenos Aires Ciudad: <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrollogastronomico>

Editorial. (2018, septiembre 27). *Información General*. Retrieved from Misiones online: <https://misionesonline.net/2018/09/27/la-tendencia-los-eventos-personalizados-medida-ahorrar-frente-la-crisis/>

Empresas de Asados en Buenos Aires (GBA). (2020, enero). Retrieved from catering.com.ar: <https://www.catering.com.ar/empresas/asados/buenos-aires-gba>

Empresas de Asados en Capital Federal. (2020, enero). Retrieved from catering.com.ar: <https://www.catering.com.ar/empresas/asados/capital-federal>

Expositores. Caminos y Sabores. (2019, junio). Retrieved from Caminos y Sabores: <https://www.caminosysabores.com.ar/expositores-2019/19-06-potenciando-a-buenos-aires-capital-gastronomica-de-america-latina/>

Gobierno de Buenos Aires: Ferias de la ciudad. (n.d.). Retrieved from buenosaires.gob.ar: <https://www.buenosaires.gob.ar/ambienteyespaciopublico/espacio-publico/ferias/ferias-de-la-ciudad/feria-sabe-la-tierra>

Gorski, A. (2017, noviembre 17). *Tendencias*. Retrieved from infobae.com: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/11/17/para-paladares-exigentes-frente-al-ritual-del-asado-una-seleccion-de-las-10-mejores-parrillas-portenas/>

- Krom, A. (2019, febrero 21). *Comercio Exterior. La Nación*. Retrieved from lanacion.com.ar: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/especias-el-despertar-incipiente-de-un-sector-que-quiere-salir-al-mundo-nid2222022>
- Krom, A. (2019, febrero 21). *Comercio Exterior: La Nación*. Retrieved from lanacion.com: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/especias-el-despertar-incipiente-de-un-sector-que-quiere-salir-al-mundo-nid2222022>
- La Nación. (2008, noviembre 22). *Economía. La Nación*. Retrieved from lanacion.com.ar: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/premio-a-la-excelencia-agropecuaria-nid1072466>
- Liam Fahey & V.K. Narayanan. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St Paul, MN: West Publishing.
- Locos x el Asado*. (n.d.). Retrieved from <http://locosxelasado.com/>
- Lugones, P. (2016, febrero 21). *Tendencia. Viva*. Retrieved from clarin.com: https://www.clarin.com/viva/revista-viva-elvios-chimichurri-unidos_0_BkjgraOD7g.html
- Manifiesto Wateke*. (n.d.). Retrieved from Wateke: <https://wateke.com.ar/>
- Mazzeo, C. (2019, 11 14). *Asado: mucho más que un alimento*. Retrieved from De acuerdo: la ciencia a tu medida: <https://www.revistadeacuerdo.org/2019/11/14/asado-mucho-mas-que-un-alimento/>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. R.D. Irwin.
- Mendoza Valley. (2007). *Informe sectorial de la Industria de Alimentos y Bebidas*. Mendoza.
- Noticias, R. (2019, febrero 14). *Sociedad. Revista Noticias*. Retrieved from noticias.perfil.com: <https://noticias.perfil.com/noticias/informacion-general/2019-02-14-los-numeros-detras-de-la-tradicion-del-asado-en-argentina.phtml>

- País, R. d. (2019, octubre 20). *Argentina. Vía País*. Retrieved from Vía País:
<https://viapais.com.ar/argentina/1352238-afirman-que-hay-cuatro-millones-de-veganos-y-vegetarianos-en-argentina/>
- Pampa Gourmet. (n.d.). *Nosotros*. Retrieved from pampagourmet.com:
<https://www.pampagourmet.com.ar/nosotros>
- Paredes, L. (n.d.). *Comercio Exterior. La Nación*. Retrieved from pcam.net:
<https://www.pcam.net/post.php?id=a1akkqSlfTqPkJmgI5SIQJnYZ2JadJod>
- Porter, M. (1979). *The structure within industries and companies' performance*.
- Restaurantes Parrilla Buenos Aires*. (2020, Enero). Retrieved from Guía Óleo:
<https://www.guiaoleo.com.ar/restaurantes/guia/parrilla-2?sort=mayor-precio&minComments=0>
- S.T., M. (2014, junio 10). *Restaurantes y Gastronomía. Verema*. Retrieved from verema.com: <https://www.verema.com/blog/blog-restaurantes/1199730-salsas-mundo>
- Secretaría de alimentos y bioeconomía, Dirección nacional de alimentos y bebidas, Dirección de producción de alimentos y bebidas. (2019). *Industria de alimentos y bebidas - Informe de actividad anual 2018*.
- Servicios de catering*. (n.d.). Retrieved from Catering.com.ar:
<https://www.catering.com.ar/empresas/asados>
- Silvia, E. (2015, enero 20). *Cómo administrar un restaurante*. Retrieved from Escuela online de marketing gastronómico:
<http://marketinggastronomico.com/las-primeras-grandes-nuevas-tecnologias-aplicadas-a-gastronomia-del-2015/>
- Silvia, E. (2018, abril 17). Retrieved from Escuela Online de Marketing Gastronómico: <http://marketinggastronomico.com/tendencias-de-marketing-gastronomico-en-instagram-para-2019/>
- Sociedad*. (2019, diciembre 11). Retrieved from mdzol.com:
<https://www.mdzol.com/mendolotudo/2019/12/11/el-ritual-del-asado-argentino-55591.html>

Tendencias. Infobae.com. (2018, septiembre 19). Retrieved from infobae.com:
<https://www.infobae.com/tendencias/2018/09/19/las-10-mejores-parrillas-de-la-ciudad-de-buenos-aires-segun-el-voto-de-los-vecinos/>

Uno, P. (n.d.). *Bocas Abiertas 2015 fue todo un éxito.* Retrieved from Portal Uno Argentina:
<http://www.portalunoargentina.com.ar/contenidosver.asp?id=26041&cat=Actividad%20cultural>

Weissfeld, C. (2014, julio 23). *Planeta Joy.* Retrieved from Planeta Joy:
<https://m.planetajoy.com/?Christophe+Krywonis%2C+un+porte%F1o+que+naci%F3+en+Francia&page=ampliada&id=6904>



Universidad de
SanAndrés