



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de negocios

Xigma: Alfajores Proteicos

Autores y Legajos:

Nicolás Ruberto (30201)

Stefano Amodei (30010)

Mentor: Pedro Frías

Campus Universidad de San Andrés, Victoria, Provincia de Buenos Aires

Julio de 2022



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS

Xigma: Alfajores Proteicos

Universidad de
San Andrés

Autores y Legajos:

Nicolás Ruberto (30201)

Stefano Amodei (30010)

Mentor: Pedro Frias

Campus Universidad de San Andrés, Victoria, Provincia de Buenos Aires

Julio de 2022

Índice

Resumen Ejecutivo.....	3
1. Evaluación de la oportunidad	5
1.1 Relevamiento de datos.....	5
1.2 Potencial de crecimiento.....	7
1.3 Cinco Fuerzas de Porter.....	8
1.4 Benchmarking	11
1.5 Principales competidores actuales	12
1.VI Estimación de demanda (TAM / SAM / SOM)	14
2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	16
3. Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)	18
3.I Segmento de Clientes.....	18
3.II Relaciones con clientes.....	19
3.III Canales	19
3.IV Fuentes de Ingresos	20
3.V Alianzas (Sociedades Clave)	20
4. Plan de Marketing.....	21
4.I Producto.....	21
4.II Plaza	25
4.III Promoción	27
4.IV Precio (última actualización abril 2022).....	29
4.V Campaña de Lanzamiento	31
5. Plan de Operaciones.....	32
5.I. Ubicación de las operaciones e insumos necesarios	32
5.II Proveedores de insumos.....	34

5.III Receta de alfajores proteicos	35
5.IV Costos unitarios y totales.....	36
6. Costos, Finanzas e Inversión	39
6.I Inversión inicial	39
6.II Proyecciones de ingresos y estimación de la demanda	40
6.III Estado de Resultados (EERR)	43
6.IV Flujos estimados, Ke, VAN y TIR del proyecto	44
6.V Periodo de recupero y Punto de Equilibrio contable en ventas	46
7. Aspectos Legales.....	48
7.I Regulaciones de Suplementos Deportivos (SD)	48
7.II Definición de Suplementos Deportivos (SD)	50
7.III Regulaciones Internacionales de SD.....	51
7.IV Aspectos impositivos, de propiedad y marca.....	52
7.V Seguros y ART	54
8. Equipo.....	55
9. Plan de Riesgos y Cronograma	58
9.I Plan de riesgos	58
9.II Cronograma	59
10. Conclusiones	60
Herramientas para el análisis.....	62
Bibliografía.....	64
Anexos.....	70

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo el planteo y desarrollo de una propuesta de negocios basada en la introducción al mercado local argentino de un producto relativamente innovador con respecto a su industria, bajo la marca Xigma, en formato de alfajores proteicos. Se trata de una variante más en lo respecta a una escasa oferta en la cartera de productos relacionados al deporte y recuperación nutritiva que además constituyan una fiel suplementación proteica de calidad.

En Argentina, actualmente, por regla general las únicas opciones de snacks saludables y altos en proteínas se basan en batidos y barras proteicas, pero no se ha explotado aún la variante en formato de alfajores que constituye una opción altamente compatible culturalmente con los hábitos de colaciones del país. Relacionado con la compatibilidad de este snack y golosina y el pueblo argentino, en el 2021 se consumieron 6 millones de alfajores por día y, en el 2022, se estima que se consumieron 10,5 millones de unidades al día de este snack, lo que demuestra su popularidad a nivel nacional, su compatibilidad cultural y el crecimiento exponencial que está teniendo está golosina, la más consumida del país.

Luego, observando un poco las mejores prácticas y propuestas de valor a nivel internacional, con empresas que luego se expondrán en detalle en el trabajo, vimos que se trata de un nicho que se puede explotar al crear la versión saludable y alta en proteínas de uno de los snacks más consumidos pero que en general tiene los peores valores nutricionales en términos de macronutrientes en sus versiones clásicas azucaradas que entran dentro de la categoría de golosinas. De esta manera se pretende brindarle a la gente la posibilidad de comer uno de sus snacks preferidos y que a la vez no comprometa su salud, sino que incluso la mejore.

Esta propuesta de valor va dirigida a aquellas personas preocupadas por mejorar su alimentación, cuyo número post pandemia Covid-19 se vio incrementado al reevaluar los cuidados y prevenciones a tomar en cuanto a llevar un estilo de vida más saludable, ejercitar más, comer mejor y los hábitos saludables diarios también relacionados con el descanso, nutrición y recuperación de los deportistas de siempre.

La inversión inicial requerida para llevar adelante este proyecto es de aproximadamente 6.2 millones de pesos de mayo 2022, aportados en su totalidad como capital propio de los socios fundadores de este proyecto de negocios, los costos variables hasta que se alcance el punto de equilibrio contable y los costos fijos hasta el octavo mes, donde se espera que este ocurra; y con un estimado período de recupero a partir de los tres años, tres meses y dieciocho días. Se estima llegar al punto de equilibrio contable en el primer año, y obtener beneficios que superen la inversión inicial a partir del cuarto año.



Universidad de
San Andrés

1. Evaluación de la oportunidad

1.1 Relevamiento de datos

Para comenzar el análisis, resulta interesante analizar el mercado global de snacks saludables, que consta de productos tales como frutos secos, barras de granola y cereales, entre otros diferentes productos posibles. Este mercado, de acuerdo a los datos entregados por Market Data Forecast, tuvo un valor mundial de 23.05 billones de dólares en 2021, y se espera que para finales de 2026 esto aumente a 32.88 billones. A partir de esto podría entenderse que, analizando el mercado global, los clientes están interesados en el producto.

A su vez, puede verse como diferentes compañías que son líderes en sus respectivos sectores de venta de alimentos están comenzando a expandirse en este mercado, como es el caso de Kellogg's, que en 2017 comenzó a vender barras proteicas o PepsiCo, la cual adquirió una compañía, BFY Brands, para también aumentar su comercialización de snacks saludables y barras nutricionales.

Viendo estos datos, es claro que se espera un crecimiento global de estos productos, principalmente en zonas como Norteamérica o Europa donde el consumo de estos es importante. Sin embargo, también es posible trasladar este posible crecimiento a mercados como los latinoamericanos, siendo el caso tratado el de Argentina, donde puede visualizarse como, a partir de la cuarentena y los problemas que esta trajo al forzar a las personas a estar encerradas sin poder realizar actividades físicas al aire libre y fomentar pedir comida rápida de delivery, actualmente comenzó a crecer la tendencia de las personas de cuidarse, sea yendo al gimnasio, haciendo alguna actividad física o simplemente buscando la mejor forma de alimentarse de manera rica pero también sana, algo analizado en la realización del Context Map **(Ver Anexo 13)**.

A su vez, el nuevo proyecto de ley que ya fue aprobado en los últimos meses de 2021, el "Etiquetado frontal de alimentos" obligará a que los productos tengan en el frente la información nutricional del producto, y una advertencia si estos tienen exceso de azúcares, grasas, calorías y sodio; algo que era necesario en el país ante la poca claridad que se brindaba en las etiquetas de los productos. Según la página de diputados del gobierno nacional, este

proyecto fue impulsado por el Estado para combatir la obesidad y fomentar el cuidado de la salud a través de una alimentación saludable y responsable.

En Argentina, de acuerdo con los datos del Ministerio de Salud del año 2021, el 60% de los adultos y el 30% de los niños que se encontraban en edad escolar tenían exceso de peso, siendo esto más del 50% de la población del país, un número que es bastante preocupante si se consideran todos los problemas de salud que esto puede traer, desde diabetes hasta enfermedades respiratorias crónicas, así como cardiovasculares.

Analizando el consumo de alfajores en la Argentina, a partir de datos brindados por TN fundamentados desde la información entregada por la Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines (ADGYA), en el 2021 se vendieron 6 millones de alfajores por día y, en el 2022 se proyecta que las ventas aumenten exponencialmente a 10,5 millones vendidos al día; siendo la golosina más consumida en el país y con un claro potencial de crecimiento.

Haciendo un cálculo a partir de las proyecciones del ADGYA de la venta de alfajores en el país, 10,5 millones al día, y los datos del INDEC de la población total argentina, 46.234.830, podría estimarse la cantidad de alfajores promedio consumidos por año en la Argentina. Al multiplicar el número de alfajores vendidos por los 365 días del año, y dividir el resultado por la población total, el resultado sería que, en promedio, casi 83 alfajores serían consumidos por persona al año.

En síntesis, consideramos que la oportunidad existe debido a que el mercado de los snacks saludables es muy importante a nivel mundial y se prevé que continúe creciendo de manera exponencial. Sin embargo, en Argentina, este mercado todavía tiene opciones limitadas y está emergiendo, pero puede apreciarse la búsqueda de las personas hacia opciones más saludables, ya sea generadas por la cuarentena como impulsadas por el Estado a partir de la nueva ley de etiquetado frontal de alimentos, que buscan combatir con el exceso de peso que se encuentra en más del 50% de la población. A su vez, el consumo de alfajores fue de 6 millones de unidades al día en el país en 2021 y, durante el 2022, se estima que la cantidad vendida por día de alfajores crezca de manera importante y por lo tanto sea de 10,5 millones, siendo así la golosina más comprada del país, según la Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines.

1.2 Potencial de crecimiento

Sumado a lo expuesto en el apartado anterior, consideramos que el mercado de los snacks saludables, y principalmente el de snacks proteicos, tiene un gran potencial de crecimiento en la Argentina, siendo que en otros países y principalmente en Estados Unidos, Inglaterra y España este es muy importante y pueden encontrarse una gran cantidad de productos proteicos variados en diferentes formas y sabores para que el consumidor pueda decidir sobre una amplia gama de snacks y bebidas, ya sean dulces o salados, desde tener la posibilidad de comer una pizza proteica hasta ser capaces de tomar un café proteico.

Principalmente en Estados Unidos pueden verse datos de lo importante que es el mercado de snacks siendo que, de acuerdo a The Food Tech, en 2018 el 95% de los estadounidenses consumieron al menos un snack por día, y el 70% lo hizo al menos dos o más veces. Hablando específicamente de los snacks saludables proteicos, se estima que para 2022 este mercado valga 7.7 mil millones para Estados Unidos.

En la Argentina, la posibilidad de consumir snacks proteicos o saludables es muy limitada, generalmente pudiéndose conseguir solamente barras proteicas, algún mix de frutos secos o algún producto específico que se venda, no habiendo una gran cantidad de opciones para decidir. En cambio, el consumo de los snacks en Argentina es importante, considerándose los datos anteriormente mencionados sobre los alfajores.

A partir de datos brindados por Arcor, una de las compañías que comercian productos alimenticios más grandes de Argentina, solo el 5% de los consumidores considera que para tener hábitos de una vida saludable es necesario tener una alimentación balanceada y realizar alguna actividad deportiva, los cuales son datos muy preocupantes analizando la salud de la población. En estos datos expuestos también se destaca el gran consumo de galletitas de los consumidores, los cuales lo hacen para desayunar, merendar y entre comidas; la presencia de mate o café en la mayoría de los desayunos, y que el consumo de snacks es predominante en las personas jóvenes, mientras que los adultos prefieren las comidas elaboradas.

Analizando el potencial de crecimiento, creemos que, si se comienza comercializando algunos productos específicos, estos podrían generar interés tanto en aquellos que buscan consumir productos proteicos debido a que están entrenando y apuntan a mejorar su estado físico, como aquellos que quieren seguir desayunando alfajores o comiéndolos entre comidas, pero son

conscientes de lo nocivo que pueden llegar a ser para su salud, por lo cual buscan una alternativa de un sabor similar pero saludable.

De ocurrir esto, se debería seguir incrementando la gama de productos para que las personas pudieran continuar reemplazando aquello que les gusta comer en el desayuno, merienda o como un snack entre comidas, una golosina o un postre, por algo de un sabor similar pero que sí es saludable, como lo podría ser un café, galletas o cereales proteicos, o en este caso particular: alfajores proteicos.

Consideramos que las causas que originan la oportunidad van a mantenerse en el tiempo debido a que las personas, y principalmente los jóvenes, cada vez están más interesados en cuidar su cuerpo y su alimentación, y con las nuevas noticias y la nueva información que se conoce sobre lo dañino que pueden llegar a ser algunos alimentos y lo beneficioso que es para las personas una alimentación balanceada junto con hacer actividad física, es posible asumir que cada vez más gente se sumará a esta tendencia que parece haber llegado para quedarse (**Ver Anexo 14**).

En conclusión, creemos que hay una oportunidad para este negocio debido a que el mercado de snacks, principalmente alfajores, es muy importante en Argentina, siendo culturalmente compatible con los hábitos alimenticios en materia de snacks y golosinas según los datos relevados, y sumado esto al creciente interés de las personas en tener una vida más saludable y a la influencia del Estado para bajar las tasas de obesidad; puede suponerse que el mercado de snacks proteicos saludables sería una posibilidad real y una interesante oportunidad de negocio.

1.3 Cinco Fuerzas de Porter

- La rivalidad dentro de la industria/ la competencia existente es alta
 - La industria de snacks saludables está en crecimiento en la Argentina al considerar los datos expuestos con anterioridad, por lo cual es congruente asumir que cada vez más organizaciones intentarán aprovechar el *boom* que están teniendo los productos saludables.
 - Algo a destacar es que no hay una gran variedad de productos, siendo mayormente lo que puede conseguirse barras y suplementos proteicos, o snacks bajos en grasas, por

lo que hay una oportunidad para ingresar un producto en esta industria que no está siendo trabajado.

- La industria no tiene un dominio claro por alguna empresa específica, pudiendo encontrarse como importantes actores o líderes en el mercado a organizaciones que comercian productos proteicos como Mervick y ENA, o empresas que se dedican a otros sectores alimenticios que quieren tomar parte de este mercado como Arcor, pero no hay una que tenga una clara injerencia y sea mucho más importante que el resto.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo
 - Hay muchos proveedores que puedan brindar los productos necesarios que se requieren para elaborar los alfajores, siendo que estos son productos normales que se pueden conseguir desde en un supermercado normal hasta en un mayorista importante, por lo cual existe la posibilidad de elegir el producto que tenga la mejor calidad al precio más acorde a lo que se ofrece.
 - Los insumos no son insustituibles ni extremadamente costosos, ya que, como se explicó anteriormente, las materias primas son ingredientes para la cocina y la repostería relativamente comunes, por lo cual los proveedores no tendrían poder sobre a quién se le decide comprar.
- El poder de negociación de los clientes es medio/alto
 - Considerando el exponencial crecimiento de la industria comentado anteriormente, y cómo están cambiando socialmente las formas de comer y las búsquedas de consumir cosas más sanas y nutritivas, es lógico asumir que la cantidad de clientes también es importante e irá creciendo en un futuro cercano.
 - A su vez, considerando la venta en línea con el e-commerce, hay una cantidad exponencial de clientes a los que se puede alcanzar al no tener los límites de lo físico.
 - En el caso de venta presencial, al comienzo la idea es ingresar en gimnasios, casas de suplementación, clubes deportivos o dietéticas, que son lugares que frecuentan nuestros potenciales clientes. A su vez, una idea interesante es poder incorporar el producto en las máquinas expendedoras, para poder también entrar en hospitales, edificios con oficinas, escuelas y universidades, y abarcar así una mayor cantidad de personas.

- Sin embargo, es muy simple para estos clientes poder acceder a otro snack saludable, ya sean barras proteicas con la intención de consumir más macronutrientes o algún snack bajo en grasas para no ingerir tantas calorías, tanto comprando en línea como encontrándolos en locales físicos.

- La amenaza de nuevos competidores es alta
 - A pesar de encontrarse empresas relativamente posicionadas en la industria, los procesos tienden a ser artesanales, por lo que no hay una economía de escala muy importante que le dé ventajas a las empresas líderes.
 - Sumado a esto, a pesar de que elaborar un producto y comercializarlo a gran escala requiere de una inversión importante, al ser productos artesanales cualquier persona que tenga vocación por la pastelería y lo sano podría tratar de producir estos snacks saludables en su casa y vendérselo a conocidos, sin tener que pasar por las trabas y los gastos de una organización que está verificada por las regulaciones del país, por lo que esta sería una competencia con la que ninguna empresa del mercado estaría en igualdad de condiciones, pero que es una posibilidad que exista en determinadas zonas de la provincia.
 - A su vez, con el *boom* que se espera que ocurra con los productos saludables en el país, es posible analizar que muchas más empresas de diferentes industrias querrán comenzar a comercializar estos productos e ingresar en un mercado que está en crecimiento.

- La amenaza de bienes sustitutos es baja
 - La ventaja de bienes sustitutos es baja, pudiendo ser estos productos/snacks saludables que alguna persona decida elaborar en su hogar ya que tiene los productos para hacerlos, y en lugar de comprarlos decide cocinarlos por su cuenta.
 - Sin embargo, a pesar de que la persona tenga el conocimiento, este proceso puede llegar a ser tedioso, debido al trabajo que conlleva, e impreciso y con complicaciones para calcular las calorías, ya que a pesar de que haya aplicaciones que permitan chequear los nutrientes de una receta, estas no son siempre precisas y no entregan las garantías que sí ofrecen los productos chequeados por nutricionistas y con claros valores nutricionales en sus etiquetas.

Consideramos que la amenaza de nuevos competidores es la principal fuerza afectando la industria, por lo que a nuestro parecer es indispensable la calidad del producto que ofrece Xigma y el reconocimiento de la marca a los ojos de nuestros clientes y nuestros potenciales compradores, para que estos decidan quedarse consumiendo nuestros alfajores a pesar de que se dé una oleada de nuevos productos relacionados con los snacks saludables.

1.4 Benchmarking

Haciendo Benchmarking a nivel nacional, podemos encontrar que se creó hace poco la marca SPROT, de Sweet Protein (**Ver Anexo 1**), que hacen alfajores proteicos, pero no tienen presencia en redes sociales o una página web propia, siendo que solo ofrecen venta en locales físicos, con 3 locales de venta en Mar del Plata. Lo que encontramos como positivo en esta empresa, además de la elaboración de los alfajores, es que vieron una oportunidad importante en el mercado de snacks saludables proteicos en Mar del Plata, y comenzaron a producir sus alfajores proteicos; algo que nosotros buscamos emular en el AMBA.

En cuanto al Benchmarking internacional, puede analizarse a la empresa estadounidense Magic Spoon (**Ver Anexo 2**), que se encarga de hacer cereales proteicos. Haciendo un paralelismo a la hora de ver la oportunidad de negocio en nuestro país, puede verse como en Estados Unidos el consumo de cereales es muy alto en el desayuno, y esta empresa vio la oportunidad de implementar una opción proteica de un snack que era muy consumido. Asimismo, en Argentina, a partir de analizar los altos datos sobre el consumo de alfajores, podemos encontrar una oportunidad muy similar en estos snacks a lo que vio Magic Spoon en los cereales, entregando una opción saludable de esta golosina tan consumida en el país

También, puede verse el caso de MyProtein (**Ver Anexo 3**), con sedes centrales en Reino Unido y España, que ofrece una amplia variedad de presentaciones proteicas tanto saladas como dulces, como lo son por ejemplo los cereales, las cookies, crema de chocolate y avellanas, o granola, entre otras presentaciones. A su vez, también puede mencionarse el caso latinoamericano de la compañía QUEST (**Ver Anexo 4**) de Colombia, que también son muy famosas por sus barras de más de 15 sabores, cookies proteicas y demás presentaciones de este tipo como los Peanut Butter Cups (muy similares al tipo de medallón que querríamos realizar nosotros en un futuro, pero de otros sabores y no solo de mantequilla de maní).

Consideramos interesante traer el caso de estas dos empresas ya que trabajan con presentaciones diferentes a las habituales de batidos y barras proteicas, por lo cual fue interesante mirar la forma en la que encaraban la elaboración de sus productos originales.

1.5 Principales competidores actuales

Actualmente en el país, el principal competidor que se encuentra muy presente es el caso de las Iron Bar de la empresa Gentech. Según la página oficial de Gentech, Iron Bar es una barra nutricional con proteínas de suero lácteo e hidratos de carbono, que tienen una alta concentración de aminoácidos ramificados y son fuente de energía para los músculos. Se trata de una opción rápida de snack ideal pre-entreno, o también combinable en un desayuno alto en proteínas para el desarrollo muscular, y también con una porción de hidratos de carbono para energía rápida. Principalmente está enfocado a un público de deportistas de cualquier edad y nivel, pero también es apto para consumo de personas que no practican ninguna actividad física pero que cuidan su dieta y priorizan el alto consumo de proteínas. También esta empresa desarrolló una línea de barras proteicas específicamente LOW CARB que lleva a la más mínima expresión los hidratos de carbono y muy alta proporción de proteínas.

Luego, otro competidor es ENA con 2 presentaciones: Protein Bar y Energy Bar. La Protein Bar es prácticamente idéntica a la barra de Gentech, tiene una tabla nutricional muy similar con altas proteínas, quizás se diferencia muy levemente en las presentaciones de los sabores. Y la Energy Bar es una barra energética con mayor aporte de carbohidratos que de proteínas.

Otra marca que tiene una presentación similar es Mervick Lab, pero el diferencial es que ENA o Gentech (cuyas barras son de 46 g y traen entre 15 y 16 gramos de proteína c/u) presentan barras proteicas más grandes de 65g y que tienen 26 g de proteínas (que es aprox. el equivalente a un scoop convencional de 30 g de batido en polvo de whey protein estándar). Luego la tabla nutricional es muy similar.

Otras marcas presentes en Argentina con opciones similares de Barras Proteicas son: Simple, Pulver, Star Nutrition, entre otras:

Simple es una marca que se creó de la unión entre el Laboratorio Bago y Arcor, y en las barras proteicas tiene un diferencial en los sabores que son de Cookies & Cream y Mantequilla de Maní, a diferencia de otras marcas que traen los clásicos de: Chocolate, Frutilla, Banana, Limon, Coco. Las propiedades nutricionales son muy similares.

Pulver trae una propuesta interesante ya que además de barras proteicas dulces tiene presentaciones proteicas saladas como pizza, omelette, o bebidas energéticas como jugo de naranja proteico o *capuccino* proteico.

Star Nutrition, por su parte, presenta unas barras proteicas más chicas de lo normal (10g de proteínas) y se diferencia un poco en los sabores: Menta, Avellanas y también Banana.

Principalmente los competidores en Argentina son BATIDOS y las BARRAS PROTEICAS. **(Ver Anexo 5)**

También podrían considerarse como competencia aquellos snacks saludables que no son principalmente proteicos, como los natural mix o los cereal mix de Arcor o los alfajores chocoarroz de Gallo **(Ver Anexo 6)** y la línea Semilia **(Ver Anexo 7)**, que es la versión de alfajor 70% cacao de semillas de Havanna; estos ejemplos son iniciativas de empresas que buscan captar justamente al público fitness que se quiere dar un gusto de comer algo dulce y que sea saludable.

A partir de los datos analizados, consideramos que los dos principales productos que competirán con nuestro producto serían las barras proteicas y los snacks saludables cuyos componentes no son principalmente los proteicos.

Haciendo un análisis comparativo, a diferencia de las barras proteicas y de los otros snacks saludables del mercado, nuestros productos tendrían una presentación más atractiva y familiar para el consumidor, siendo esta con forma de alfajores, un producto muy consumido en el país.

A su vez, estaríamos interesados en crear una marca y una comunidad en relación a los productos, a diferencia de la mayoría de las vendedoras de barras proteicas donde las presentaciones son similares y las marcas no se diferencien entre sí más que en los tamaños y en algunos sabores.

En relación a otros snacks saludables, como chocoarroz y cereal mix que son de marcas importantes y reconocidas, lo que nos diferenciaría sería que se provee un suplemento nutricional proteico que la mayoría de los snacks saludables no ofrece, siendo que la mayoría de estos ofrece únicamente bajas calorías; y en cambio nuestro producto ofrece una buena proporción de macronutrientes, en especial con las altas proteínas. Este es un ejemplo más de cómo estas compañías, a pesar de ofrecer este tipo de presentaciones saludables, continúan descuidando la proporción adecuada de macronutrientes y no ofrecen ese plus de suplementación proteica que venimos a traer nosotros con nuestros alfajores proteicos.

1.VI Estimación de demanda (TAM / SAM / SOM)

Suponemos que los datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina) (**Ver Anexo 8**), aunque difieran por un año, se mantienen similares debido a que el estado del país en esos años fue muy similar debido a la pandemia que lo afectó todo este tiempo.

Según los datos proyectados (**Ver Anexo 8**), la población que reside en CABA y Prov. de Bs.As. en el rango etario de 15-59 años es del 26.9% de la población total 2021 (45.8 millones estimación proyectada a futuro del censo oficial INDEC 2010 rango etario por provincia y CABA). Según el EPH, Encuesta Por Hogar que realiza el INDEC, contando con datos del tercer trimestre de 2021, el 33,9% de la población está en el sector ABC1 y C2. (Esto en cuanto a la Segmentación Socioeconómica). A estos datos puramente demográficos y del nivel de vida general y rango etario se le puede sumar, y que es de alta relevancia para este proyecto, que una encuesta oficial reveló que el 73% de la población argentina en 2019 se preocupaba por lo que comía (Infobae.com). Esto además fue antes de la pandemia y se puede llegar a suponer que se ha incrementado por la concientización general de generar buenos hábitos saludables para prevención en materia de salud y tener una mejor calidad de vida y no enfermarse a causa de un sistema inmune elevado por comer mejor y ejercitarse.

En base a estos datos presentados, el TAM (Total Adressable Market, o la porción total ideal máxima que se puede alcanzar) lo calculamos considerando a las personas del rango etario 15-59 de CABA y Provincia de Buenos Aires que son 12.348.474 (el 27% de los 45.8 millones de

habitantes según estimación proyectada INDEC 2021), y tomando en cuenta el 33,9% de estos, que es el sector socioeconómico al que apuntamos, y el número que nos daría sería de 4.186.132 personas. A su vez, tenemos en cuenta el porcentaje de personas que está preocupado por su dieta, que sería del 73%, por lo que nos daría una estimación de **TAM: 3.055.876** personas.

Luego, investigando un poco más exclusivamente el público que realiza actividad física y asiste a un gimnasio, según una encuesta de la Cámara Argentina de Gimnasios en 2019/2020, 2.900.000 personas iban al gimnasio. Esto representa una tasa de penetración del 6,43% de la población total de todo el país, incluso se podría estimar que este número asciende o es mayor proporción en CABA y Prov. de Bs. As. por la cantidad total de habitantes.

Entonces, el SAM (Serviceable Available Market, el mercado total que es posible abastecer con nuestros recursos propios productivos) se calcularía a partir del número del TAM, haciendo una estimación del mercado a la que se podría apuntar con las operaciones actuales del nuevo negocio en crecimiento, representan a las personas que asisten a gimnasios con la tasa de penetración del 6,43% (196.492 personas), y que por ende están interesadas en cuidar su cuerpo, y a ese número lo multiplicamos por 5 que es la cantidad anual promedio que estimamos de forma conservadora que recomprará cada una de estas personas, y esto nos da un **SAM: 982.464** unidades (32,15% del TAM).

En base a estos cálculos estimados y aproximados de demanda potencial de nuestro producto exclusivo para nuestro segmento objetivo que puede considerarse un mercado de nicho, el SOM (Serviceable Obtainable Market, el mercado que pretendemos acceder en el corto plazo con nuestras capacidades productivas al inicio del negocio) que pretendemos alcanzar es de, **SOM: 50.895** unidades (5,14% del SAM). En principio, este porcentaje será para el Año 1 de operaciones y crecerá en la medida que crezcan las ventas, y estimamos que para el Año 5 sea de 19,7% del SAM, es decir un SOM de 193.531 para el quinto año de operaciones en la medida que crezca el negocio, en estructura, producción y ventas.

2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Producto: Alfajores Proteicos con un Estilo Clásico (con pequeña proporción extra de carbohidratos y grasas saludables) como snacks saludables y rápidos para desayuno, merienda o entre comidas → **Ingredientes principales:**

- **Estilo Clásico con Dulce de Leche (Ver Anexo 9):** Whey Protein (o proteína de suero lácteo) sabor vainilla, Huevos, Claras, Dulce de leche dietético premium sin azúcar, con stevia, baño de repostería de chocolate semiamargo, Harina de Avena, Manteca, Polvo de Hornear, Edulcorante Stevia líquida → Bajo % Azúcar, endulzantes naturales como stevia, y saborizantes/aromatizantes (dulce de leche)--> **el Estilo Clásico sería una versión energética y proteica por el agregado extra de carbohidratos y grasas saludables y macronutrientes esenciales para la recuperación, más allá de las altas proteínas.**

A continuación, presentamos la tabla nutricional del producto realizada con la ayuda de la app oficial de nutrición MyFitnessPal y verificada por nuestra nutricionista de confianza (Lic. Analía Moreiro - Nutricionista - MN 1663):

Información nutricional:

Alfajor Proteico (105 g)

Valor energético:	238,6 Kcal
Carbohidratos:	18,9 g
Proteínas:	15,5 g
Grasas Totales:	11,25 g
Grasas Saturadas:	4,9 g
Fibra Alimentaria:	2,12 g
Azúcares:	4,75 g

El plan de negocios estaría basado en comercializar estos alfajores proteicos como snacks proteicos saludables para que la gente pueda consumir en cualquier momento del día, principalmente entre comidas, algo trabajado al realizar el Value Proposition de Xigma (**Ver Anexo 12**).










El diferencial en el país es principalmente la diferencia en la presentación de los productos. La gran mayoría de los snacks saludables presentes actualmente en el país son barras proteicas y suplementación a base de batidos en polvo, pero hay una clara escasez de otras opciones como las que proponemos y que pueden tener oferta al público general que esté interesado en tener una vida saludable y NO necesariamente apunte a deportistas: Alfajores (que son culturalmente muy compatibles con los hábitos alimenticios de colaciones o snacks entre comidas en Argentina). Además, se trata de opciones que existen ya hace años en el exterior pero que son muy poco populares en el país.

Cabe destacar que, en este tipo de snacks que ofrecemos, es interesante el perfil de macronutrientes, específicamente alto en proteínas (al igual que los batidos y barras existentes) que son mucho más saludables en términos nutricionales que otras opciones de snacks saludables como el ya mencionado chocoarroz (que solo propone bajas calorías, pero pobre en los macronutrientes que ofrece) o Semilia (que tiene buenos aportes en macronutrientes, pero más ligado a las grasas saludables, porque tiene bajas proteínas).

Ante esto, es interesante aclarar que las dietas altas en proteínas tienen beneficios muy claros para la salud como: facilitar la pérdida de peso (en grasa) gracias a la saciedad que aporta el macronutriente; su contribución a la mantención y generación de tejido muscular que junto a un entrenamiento de fuerza también contribuye a la mineralización y densidad ósea, entre otros.

Universidad de
San Andrés

3. Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)

<p>Socios Clave</p> 	<p>Actividades Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Producción: calidad, sustentabilidad y eficiencia. - Plataforma/Red venta y gestión de la web. - Marketing: promoción en redes sociales, dar a conocer el producto haciendo degustaciones <p>Recursos Clave</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero en alimentos, nutricionistas. - Proveedores de MP y proteína de aislado de suero lácteo - Proveedores de envases 	<p>Propuestas de Valor</p>  <p>Ofrecer a los clientes snacks proteicos saludables de forma fácil, cómoda y conveniente, en presentaciones diferentes a las convencionales.</p>	<p>Relaciones con Clientes</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Presencia en redes sociales - Dar a conocer las ventajas nutritivas del producto - Hacer sorteos en línea - Dar pruebas del producto <p>Canales</p>  <ul style="list-style-type: none"> - Sitio de e-commerce o contacto por Instagram - Locales relacionados con la suplementación y alimentación saludable - Máquinas expendedoras - Entregas a través de transporte de última milla 	<p>Segmentos de Clientes</p>  <p>Hombres y mujeres jóvenes o de mediana edad y sean de clase media y clase media alta (ABC1 y C2 según el INDEC), pertenecientes a CABA y Buenos Aires que se ejerciten y busquen tener una buena alimentación.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materias Primas - Gastos Producción - Publicidad (redes sociales, influencers, anuncios) - Community Manager - Logística 		<p>Fuentes de Ingresos</p>  <p>Venta de alfajores proteicos</p> 		



 Universidad de
San Andrés

3.I Segmento de Clientes

El segmento de clientes, pudiéndose ver un ejemplo de cliente target en el apartado de Anexos (**Ver Anexo 11**), son hombres y mujeres jóvenes o de mediana edad, y que sean de clase media y clase media alta con un estilo de vida saludable. De acuerdo a los datos del INDEC con el EPH (2do trimestre 2020), estos estarían dentro del segmento socioeconómico ABC1 y C2 en términos de ingresos anuales.

Analizando a los potenciales clientes a partir de características psicográficas, podría pensarse que estos están interesados en tener un cuerpo saludable. Considerando esto, es posible que realicen actividades físicas en la semana, ya sea desde algún entrenamiento específico hasta correr o caminar; y estén interesados en los componentes de aquello que comen.

A su vez, están más interesados en lo artesanal que en lo artificial/industrial, y le dan valor al cuidado al medio ambiente y lo que esto conlleva. Además, tienen diferentes redes sociales y saben cómo manejarse en el Internet.

3.II Relaciones con clientes

La relación con el cliente sería esencial, para esto, es necesario tener presencia en redes sociales como Twitter, Facebook y, principalmente, Instagram, para así dar a conocer a la marca desde estas. Sería interesante realizar diferentes sorteos del producto para poder dar a conocer la calidad a los seguidores y también que estos mencionen a la marca y más personas la conozcan.

A su vez, las redes sociales permitirían generar una comunidad con las personas que siguen a la marca, y los clientes tendrían la posibilidad de comentar por mensaje directo sus sensaciones con el producto, tanto buenos comentarios como oportunidades de mejora, dando una asistencia directa para los consumidores.

Asimismo, sería importante poner el foco en las ventajas nutricionales que tiene el producto por sobre las demás opciones de snacks saludables que no son proteicas, comunicando al cliente los valores nutritivos de nuestros alfajores y lo que brindan al consumidor.

Por último, creemos necesario dar a conocer el producto físico en lugares como casas de suplementación, gimnasios y clubes, para así no sólo mostrarnos de forma digital, sino que también hacerlo en estos entornos físicos y mostrar nuestro producto ante potenciales clientes.

3.III Canales

Al comienzo del proyecto los potenciales clientes podrán adquirir el producto mediante el e-commerce de la página web o por contacto directo a través de Instagram. A su vez, cuando estos adquieren el alfajor, este es enviado a partir de transporte de última milla.

Además, en un futuro próximo, a partir del segundo año, se espera llegar a casas de suplementación y locales relacionados con la alimentación saludable. A su vez, también sería

interesante conseguir que el producto se encuentre en máquinas expendedoras ya que esto permitirá que el producto se muestre en diferentes espacios públicos como escuelas, universidades o hospitales y llegue a más personas que en otro caso no lo conocerían.

Haciendo énfasis en esta venta a través de canales físicos, esto se daría por medio de las dos personas parte del staff de la fuerza de ventas de Xigma, que, junto a otras funciones, se encargarían de hacer las conexiones y los tratos necesarios para incorporar los alfajores en los determinados locales expuestos con anterioridad o en las máquinas expendedoras. Estas partes intermedias entre el producto y los canales físicos serían de suma importancia al no contar la empresa con sus propios locales, por lo que es necesario que los productos sean vendidos por terceras partes y que estas sean las mejores opciones para captar clientes.

3.IV Fuentes de Ingresos

La fuente de ingreso sería la venta de activos, en principio sería a partir de la venta de alfajores proteicos, pero con la posibilidad de aumentar la cantidad de productos a futuro (se podría pensar a futuro, en unos años con la marca ya consolidada, ampliar la variedad de productos ofrecidos con medallones, galletitas, cereales, jugos y café proteico, entre otras opciones que vemos que ya existen y son viables en el exterior).

3.V Alianzas (Sociedades Clave)

Este proyecto de negocios, por el momento, no tendrá ningún socio clave.

4. Plan de Marketing

El plan de marketing que se va a plantear está enfocado principalmente en la región a la que apuntamos comercializar nuestro producto al inicio del emprendimiento, y pudiendo hacer una extrapolación de lo planteado para cuando se decida expandir la comercialización de los alfajores a todo el país.

Asimismo, el producto, en un principio, sería introducido a nivel regional, para la zona de CABA y Buenos Aires. Sin embargo, la expectativa de la organización sería, en un futuro cercano, comenzar a comercializar en todo el país y, a largo plazo, comenzar a expandirnos en el plano extranjero.

Haciendo énfasis en el marketing operativo, podrían analizarse las 4 Ps de la organización:

4.I Producto

Enfocándonos más en el producto, consideramos interesante traer una presentación proteica y saludable de productos que en su mayoría no pueden adquirirse de esta forma en el país, como lo son los alfajores proteicos en su Estilo Clásico, con masa de vainilla, cubiertos de chocolate y rellenos de dulce de leche.

Consideramos que era una gran oportunidad para desarrollar esta idea de producto debido a que cada vez es más común en el mundo que aquellos snacks o comidas que no son saludables tengan sus variantes que sí lo sean, ya sean presentaciones aptas para celíacos, veganas, proteicas o cualquiera sea la nueva forma en la que se busca comercializar el producto.

Ante este contexto internacional, consideramos que, al trabajar con presentaciones proteicas de alfajores, que son golosinas muy consumidas en la Argentina, estos tendrían una respuesta positiva por parte de los clientes, ya que, tal como ocurre en los diferentes países que consumen snacks proteicos, estos serían variantes proteicas de productos que son culturalmente compatibles con lo que comen.

El principal paralelismo que podría hacerse con nuestra marca es con Estados Unidos y la organización Magic Spoon, que analizó a los consumidores estadounidenses y vio que los cereales eran muy consumidos en el desayuno, lo que los llevó a encontrar una oportunidad de comercializarlos en presentaciones proteicas, consiguiendo así vender un producto culturalmente compatible, pero con componentes diferentes al resto.

Hablando del producto que Xigma va a comercializar específicamente, estos serán alfajores proteicos con un **Estilo Clásico**. La intención de estos productos es apuntar a que se consuman como snacks saludables y rápidos para el desayuno, la merienda o entre comidas.

Haciendo énfasis en el producto, analizando la producción del alfajor del Estilo Clásico, los ingredientes de este serían el Whey Protein (la proteína de suero lácteo), un baño de repostería de chocolate semiamargo, Harina de Avena, Aceite de coco/oliva y algún fruto seco o semillas. A su vez, este producto tendrá un bajo porcentaje de azúcar, endulzantes naturales como stevia y canela, y saborizantes/aromatizantes (dulce de leche/frutilla/vainilla/chocolate). En este caso, al ser el comienzo de la organización, el primer alfajor que vamos a comercializar será el saborizado con dulce de leche, ya que consideramos que es el más compatible culturalmente, y el que la mayoría de las personas conoce y decide consumir. No obstante, en un futuro estaría la posibilidad de expandir la oferta y comercializar el alfajor en diferentes sabores, como lo podrían ser los alfajores de coco, de frutilla, de menta, o alguna otro sabor específico que se pueda apreciar que le interesaría a los clientes a partir del feedback sobre el producto.

Específicamente haciendo énfasis en el *Go To Market*, al mercado la organización saldría con sus alfajores proteicos, en forma de alfajor clásico, siendo un alfajor de vainilla con cobertura de chocolate relleno con proteína de vainilla y dulce de leche. Este producto estaría bajo la marca Xigma que se espera que a futuro trabaje con un abanico de sabores y productos más amplio

En el caso de la venta del producto, creemos que la marca y el logo del alfajor son importantes para que este sea reconocido, por lo cual nos pareció importante trabajar con un diseñador gráfico para que este se encargue de hacer un diseño que muestre el valor de la marca y se identifique por sí mismo. Aquí dejamos un ejemplo del diseño del logo para los alfajores, este diseño de una forma más simplificada pero que mantiene la distintiva característica del logo principal, y un template con el logo en una gran variedad de colores y

tonalidades para mostrar las diferentes formas en la que podría presentarse el producto (siendo la que tiene el fondo marrón y las letras color crema el packaging del alfajor de dulce de leche proteico, mientras que las otras opciones servirían para ejemplificar como podría trabajarse el empaque de un sabor o producto diferente):



En las diferentes formas del logo y la gran gama de colores, algo que resalta es la X en su forma particular, algo que está hecho adrede ya que consideramos que es una estética que se diferencia

de forma clara del resto de los alfajores y productos proteicos, y que le da a la organización una identidad y una simple forma de diferenciarse de otras marcas.

Asimismo, con el logo ya elaborado, se diseñó el packaging con el cual se comercializarían los alfajores. En este caso, los paquetes están apuntados a llamar la atención e informar al consumidor de los beneficios de lo que está por consumir. A su vez, algo muy interesante que cada vez más productos, tanto alimenticios como de otros sectores, están incluyendo en sus paquetes un código QR para que las personas puedan ingresar a la página web solo apuntando su cámara al empaque del alfajor. Aquí dejamos un tentativo de cómo sería (la tabla nutricional no es exacta y es solo un ejemplo de cómo quedaría el packaging):



El producto apunta a aquellas personas que quieran comer un snack rico pero que no tengan la intención de consumir tantas calorías y comer mal, por lo que buscarían algo que tuviera un buen sabor y que no sea tan malo para la salud. A su vez, también apunta a personas que estén interesadas en los nutrientes que ponen en su cuerpo pero que buscan una presentación diferente a lo que están acostumbrados a comer.

Algo a considerar que es igual de importante que el producto en sí, es lo que los clientes van a esperar del producto. Al ser un producto premium y saludable, se podría asumir con bastante

justificación que los compradores querrán que les llegue algo rico, con una buena presentación, a tiempo, con los valores nutricionales claros y que sea capaz de saciarles la tentación de un snack como lo haría un producto diferente.

Ante esto, es importante proveer al cliente todo ello que este espera, y de esto no ocurrir, el cliente debería ser capaz de comunicarse y dar feedback expresando su descontento, por lo que en las redes sociales se van a tener los mensajes directos abiertos y se va a alentar a que los clientes cuente su experiencia tanto en publicaciones como chateando con la organización y explicándonos que sintieron, que cosas les gustaron y cuales se podrían mejorar si sienten que pueden brindar una crítica constructiva que ayude a mejorar los procesos y marquen detalles que se estaban haciendo mal que no habíamos podido descubrir hasta ese momento.

El diferencial que este producto tiene ante la competencia de los productos proteicos es la presentación en la que se comercia, siendo este algo más conocido y consumido por los argentinos que barras o suplementos, que representan la gran mayoría de snacks saludables presentes actualmente disponibles en el país.

A futuro, también sería interesante expandir la gama de productos proteicos que se ofrecen, también siendo conscientes de que sean culturalmente compatibles con la Argentina, por lo que entre aquellas posibles que podrían barajarse para la expansión, las más atractivas serían las galletitas, el helado o el café proteico.

4.II Plaza

El cliente podría adquirir el producto de manera online, ya sea por el sitio web de la compañía o por mensaje directo en Instagram. Esto se haría de esta manera ya que el e-commerce está creciendo exponencialmente en el mundo, y especialmente en el país, siendo esto aún más evidenciable con la pandemia, apoyando esta afirmación en las fuentes anteriormente mencionadas como Clarín o la CACE que enfatizan en un crecimiento muy importante de las compras y ventas en línea.

Ante esta forma de vender el producto, consideramos que podemos llegar a que bastantes personas puedan adquirirlo y no estamos limitados por el espacio físico o las zonas para que las personas lo compren.

Al hacer las compras, los clientes podrían hacerlo mediante tarjeta de crédito o transferencia bancaria si está se realiza en la página web. A su vez, si la compra se hace por mensaje directo de Instagram, el método de pago que los clientes podrían utilizar serían la transferencia bancaria o Mercado Pago.

La entrega de los productos se daría a través de transportes de última milla, pudiendo ser estos Mercado Envíos o cualquier otra empresa que haga entregas de productos.

En un futuro cercano, a partir del segundo año, consideramos que es importante llevar el producto a dietéticas, casas de suplementos, gimnasios, clubes deportivos o algún kiosco específico. Esta nueva forma de venta del producto, en locales físicos, sería implementado a partir de uno de las nuevas personas que formarán parte del área de ventas en el segundo año, que se enfocará en hacer tratos, conexiones y ofertas para ubicar el producto en los distintos locales ya mencionados.

Esta nueva forma de vender el producto sería necesaria debido a que podría considerarse que una de las principales razones por la que las personas compran alfajores es porque tienen ganas de comer un snack o una golosina en el momento, siendo esto una tentación y ante la cual buscan la manera más rápida y cómoda para conseguir saciarla.

Ante esto, si se puede ubicar estos alfajores en lugares donde la gente tenga cerca y pueda ir a adquirirlos físicamente, se podrá atraer a más personas para que consuman el producto, no solo aquellos que están concientizados sobre lo que comen y lo que ponen en su cuerpo, sino también aquellos que iban a comer un alfajor y encontraron una opción que era saludable, y pudieron saciar su tentación, pero con un snack que no era malo para la salud.

Relacionado a esto, una idea interesante sobre la posibilidad de que los clientes consigan el producto de manera física es la de poder incorporar el producto en las máquinas expendedoras, que actualmente están cada vez siendo más utilizadas y, a su vez, los productos de estas están transicionando hacia opciones más saludables, por lo que sería una opción, luego de un tiempo

de desarrollar la marca, el buscar comunicarse con alguna de las organizaciones más importantes que provean máquinas expendedoras y ofrecer nuestros productos. Ante esto, el producto podría ingresar en lugares donde no se encuentra nuestra principal clientela, pero sí podría alcanzarse gente que le interesara nuestro producto y no lo hubiera encontrado de otra manera, como lo podrían ser hospitales, escuelas y universidades e incluso oficinas de trabajo.

4.III Promoción

Lo que Xigma busca transmitirles a los potenciales clientes es que existe la posibilidad de consumir alfajores con valores nutricionales positivos y que el consumirlos no tiene por qué ser algo no saludable, sino que la organización ofrece la opción de adquirir estas presentaciones saludables de productos que generalmente no lo son tanto.

A su vez, algo que también sería importante mostrar a partir de las promociones es el énfasis en lo artesanal del producto y los pocos ingredientes artificiales que este posee, siendo esto algo que consideramos valioso y un distintivo en relación a los diferentes productos saludables, y específicamente los proteicos, que se encuentran actualmente en el mercado, ya que estos tienen diferentes procesos industriales que cambian el sabor de los productos que son mayormente artesanales.

Con la promoción de los productos, se espera crear una marca y que la gente la reconozca como una constancia de que el producto va a ser bueno y de calidad. No obstante, comprendemos que conseguir esto será una tarea difícil y que tomará tiempo conseguir que Xigma se destaque y se consolide en el mercado de snacks proteicos y saludables, pero consideramos que apuntar a esto es fundamental debido a que, justamente, este mercado no tiene muchas marcas que se muestran por encima del resto y que se enfoquen en brindarle al cliente una atención que no solamente se quede en el producto en sí, sino que se pueda dar al comprador algo más, ya sea pudiendo consultar lo que necesite o consiguiendo premios o recompensas a partir de realizar compras.

Lo primero que debe considerarse es tener presencia en redes sociales como Twitter y Facebook, pero principalmente consideramos utilizar Instagram como el medio por el cual la organización se contactaría con sus potenciales clientes. Para esto, nos pareció interesante la

publicidad geolocalizada que ofrece Instagram, donde tendríamos la posibilidad de elegir la zona en la que deseáramos que se mostrarán los anuncios, para que así solo se muestren en las regiones donde se comercializa el producto.

Considerando esto, en un inicio trabajamos en Buenos Aires y Capital Federal, por lo cual los anuncios deberían estar dirigidos hacia personas que sean de este sector; mientras que cuando se avance con el proyecto y se pueda comercializar a nivel nacional, se aumentaría las zonas donde se mostrarían los anuncios de acuerdo con los lugares donde se hagan entregas del producto.

A su vez, sería interesante realizar diferentes sorteos del producto desde la página oficial de Xigma y sus cuentas en redes sociales para poder dar a conocer la calidad y el sabor de los alfajores proteicos a los seguidores. Estos, además de permitir dar muestras del producto y atraer clientes, permitirá que la marca sea más conocida a partir de las menciones y de los posteos que deban hacer las personas que tengan la intención de entrar al sorteo.

Asimismo, esperamos que estas redes sociales permitan que se genere una comunidad con las personas que siguen a la marca, ya que los clientes tendrían la posibilidad de comentar por mensaje directo sus sensaciones con el producto, tanto buenos comentarios como oportunidades de mejora, siendo así la cuenta una asistencia directa para los consumidores. Sin embargo, también podría ocurrir que un potencial cliente tenga alguna consulta sobre algún determinado producto, y decida hacerla en los comentarios del posteo. La intención que se genere una comunidad es para que puedan responderle las diferentes personas que lo adquirieron y le den sus impresiones sinceras de lo que recibieron, ya que estas respuestas tendrían más credibilidad a los ojos del comprador al no ser una parte interesada.

Otro punto clave para dar a conocer el producto es contactar con algún influencer relacionado con el ejercicio o que hable de deportes para que dé promoción al producto en sus redes sociales, ya sea Facebook, Twitter o Instagram, o que lo haga en sus vídeos o directos, ya sea Youtube o Twitch. Actualmente tenemos considerados algunos potenciales influencers de la zona con los que nos interesaría trabajar, como lo son Isaac Martinez (*@isaacmartinez.f*), que es entrenador o Dani Espíndola (*@funcionalnutricion*), que es licenciada en nutrición, quienes son personas que se enfocan en temas que consideramos que nuestros potenciales compradores consumirían. Presumimos que contar con el apoyo de una persona reconocida, cuyos viewers

sean del target que consideramos como posible cliente, sería clave en dar confianza para la marca y seguridad sobre el producto que se ofrece.

Haciendo énfasis en la promoción del producto de manera física, consideramos interesante hacer degustaciones y dar muestras en locales físicos para así mostrar al producto en lugares y ante la gente que serían nuestros clientes target. Los lugares donde haríamos estas muestras serían gimnasios, clubes deportivos y dietéticas. Esto tendría la finalidad de no solo cerrarnos al mundo online, que es en donde la mayoría de nuestros esfuerzos de comunicación irían, sino que también buscaríamos mostrarnos a gente que estaría interesada en adquirir nuestros productos pero que no utiliza tanto las redes sociales.

Algo interesante a considerar de la promoción es que los snacks saludables ocupan una porción no muy amplia del mercado total de snacks, que incluye a todos aquellos snacks que no son saludables. Por ende, una idea que podría tener impacto en el mercado, para realizar en el momento donde la marca ya tenga un reconocimiento por parte del público, es la de hacer algún comercial, algún sorteo o alguna propaganda en conjunto con otra marca que este en el mercado, buscando aumentar así el interés de las personas y tratando de traer más clientes al mercado de snacks saludables.

A su vez, mientras que en otros casos de emprendimientos esto no sería así, en este caso podría considerarse que alguna publicidad positiva de la competencia que haga crecer el interés de las personas en su producto y en los snacks saludables sería positivo para Xigma, ya que estas nuevas personas aumentarían la cantidad de posibles consumidores de la organización, debido a que al estar dispuestas a consumir un producto saludable específico, es posible asumir que también estén dispuestas en un futuro a ampliar los snacks que consumen o inclusive aumentarlos.

4.IV Precio (última actualización abril 2022)

El precio del producto será de \$177,69 + IVA, considerando la venta del producto de manera online, lo que daría un total de \$215 que el consumidor final debería pagar. El precio está decidido a partir de analizar el mercado y sus precios, además de buscar que se cubran tanto

los costos variables de cada producto como los costos fijos en el lapso de unos años, sumado a un Mark Up para tener una ganancia de nuestro trabajo.

A su vez, haciendo una consideración de la venta en los locales físicos, está se dará a través de terceros que harán la parte de canales intermedios que conectarán los alfajores con los clientes, y, por ende, buscarán obtener una retribución al vender el producto en sus establecimientos. Por ende, en estos casos, la ganancia a partir de la venta del producto será más baja, debido a que el producto posiblemente se venderá a los clientes a 215 en los locales físicos, pero en este caso el precio no sería decisión de la marca, ya que Xigma vendería el producto a estos establecimientos con anterioridad.

En este caso de venta física, que comenzaría a darse a partir del segundo año, el precio aceptable para vender el producto rondaría en los 148,76 pesos + IVA, lo que serían unos 180 pesos al comerciar los alfajores con los locales, ya que, posiblemente en el segundo año se cubran los costos unitarios de manera muy justa y haya muy poca ganancia, pero a partir del tercero con estos precios se cubrirían los costos unitarios tanto fijos como variables (**Ver Anexo 10**), y se aplicaría un Mark Up, menor al de las ventas en línea, pero que daría una ganancia por el producto.

Algo a tener en cuenta es la posibilidad de hacer un pacto con los locales de mantener el precio del producto en al menos \$215, para que no sea más barato que el precio de la página oficial y la empresa obtenga menos márgenes al ser más rentable comprarlo a un menor precio de forma física a terceros.

Asimismo, el precio de \$215 es competitivo en relación al mercado al que se apunta, ya que es un precio similar al de los competidores tanto si se consideran a las barras proteicas como si se miran los alfajores saludables del mercado.

Tanto las barras proteicas, encontrándose en presentaciones más pequeñas o en porciones más grandes y premium, como lo son los productos de Mervick, Ena y Gentech; y los alfajores saludables/premium de Celienergy, Felices las Vacas o Semilia (de Havanna), pueden encontrarse en precios desde \$150 hasta \$350, por lo que el precio de \$215 que deberían pagar los consumidores está entre la lógica del mercado.

A su vez, al ser un producto premium, como la mayoría de los que se encuentran en este nicho de productos proteicos/saludables contra el que se competiría, es normal e inclusive necesario que el precio sea más elevado a otros alfajores o productos saludables con menores proporciones nutricionales, ya que de esta manera el cliente tiene la sensación de más exclusividad y calidad en el producto.

4.V Campaña de Lanzamiento

El lanzamiento de los alfajores proteicos está planificado para inicios de 2023, lo que significa que hay una importante cantidad de tiempo que se podría aprovechar, además de acomodar el local para la producción y configurar tanto el tema de la sociedad como el de las patentes, para generar *hype* en las redes sociales relacionadas con el lanzamiento del producto.

Esta campaña de lanzamiento incluiría la promoción de determinados influencers para dar a conocer el producto, que todavía no estaría a la venta, pero se les daría la posibilidad de probarlo antes de tiempo y comentarles a sus seguidores que opinan. A su vez, también incluye la publicidad y algunos videos promocionales que se podrían realizar en las redes sociales para dar a conocer la marca.

Por último, también podría incluirse la realización de degustaciones en determinadas casas de suplementación, gimnasios o clubes (con el aval de los respectivos encargados de los lugares). Esto también para dar a conocer el producto ante nuestros potenciales clientes, y mostrarles lo que en un futuro podrían llegar a adquirir en caso de que les convenza el sabor y los macronutrientes del producto.

5. Plan de Operaciones

5.I. Ubicación de las operaciones e insumos necesarios

Las operaciones se llevarán a cabo mayormente en la zona de Buenos Aires y Capital Federal, ya que esta es la ubicación en la que se encuentran nuestros potenciales compradores, por lo que establecer nuestra producción en esta parte del país resulta importante.

Haciendo énfasis en la producción de nuestro producto, esta se hará en Capital Federal, en la localidad de Balvanera y el costo del alquiler es de 52.000 pesos, y no se cobran expensas. El local cuenta con un espacio de 135 m², de los cuales 127 m² están cubiertos y el resto es un balcón que da a la calle, que es una facilidad extra del lugar sumada a los 2 baños y al lavadero.

Estas son adiciones que nos parecieron interesantes para hacer el lugar de trabajo más ameno para los empleados en el comienzo del emprendimiento donde los gastos que se llevarán a cabo serán los estrictamente necesarios para la producción y no se invertirá en comodidades extra para los empleados, por lo que estas facilidades que otorga el lugar son importantes.

A su vez, las cosas que se le sumarán al local son 2 refrigeradores, para guardar los ingredientes que se necesitan y los productos terminados de ser necesario antes del envío, y un horno y 2 mesadas para que trabaje el pastelero en elaborar los alfajores. A su vez, se comprará un set de sartenes y ollas, sumado a los utensilios de cocina que sean necesarios, para que así este pueda tener todas las cosas que necesita para producir a su disponibilidad. Tanto en el segundo como en el tercer año, si se dan las ventas esperadas, será necesario adquirir al menos un horno y un refrigerador más para poder abarcar la suba del trabajo.

Hablando de las personas que trabajarán en este local, estas serán el pastelero que se encargará de elaborar los alfajores y un empaquetador que los ubicará en sus paquetes para el delivery y tendrá la labor de que estos se mantengan en condiciones para cuando se dé el envío. Con las ventas que se estiman, se espera para el noveno mes agregar un nuevo pastelero para poder cubrir con la demanda de la manera esperada. Asimismo, se proyecta para los futuros años agregar un nuevo pastelero y un nuevo empaquetador para suplir el aumento esperado en la producción.

A su vez, se contratará a un Community Manager, que sería capaz de trabajar desde su casa, para que maneje la publicidad y las relaciones con el público de Xigma, ya que consideramos

fundamental el tener un trato cercano con los clientes y que se vaya creando una comunidad y, en un futuro, una marca que se reconozca.

Además de los empleados encargados de la producción que trabajarán desde el local, y del CM que podrá hacerlo de manera remota, dos de los principales accionistas de la empresa ocuparán el cargo de managers/supervisores. Sus funciones estarán relacionadas con controlar que los tiempos de producción sean los esperados y aportar su visión para sumarse al CM y trabajar de manera conjunta para mostrar los valores de la organización y dar a conocer la marca de la forma más eficiente posible durante el primer año.

Continuando con la explicación de las operaciones que requiere el producto, el servicio de envíos de los alfajores a los compradores va a ser subcontratado, y va a ser llevado a cabo por transportistas de última milla. Es posible que se trabaje al comienzo con Mercado Envíos, pero existe la posibilidad de cambiar de compañía si se encuentran mejores opciones. El envío deberá ser abonado por el comprador si la compra es menor a un monto estipulado; en caso de ser una compra importante mayor al mínimo que se exige, el envío correrá por cuenta de la empresa.

Haciendo énfasis en el trabajo sobre la empresa, durante el primer año se trabajará para conseguir el mejor producto posible y buscar dar a conocer la marca Xigma, con el Community Manager y los managers siendo los encargados de los contactos con los clientes y la orientación del marketing.

Sin embargo, desde el segundo año se creará un área de ventas que estará compuesta por un staff de dos personas, ambas teniendo como principal responsabilidad las ventas, pero cada una con un enfoque diferente en actividades extra, siendo que una prestaría más atención en la marca y la percepción de los clientes sobre el producto y cómo afecta a Xigma, mientras que la otra estaría más enfocada en los canales físicos para las ventas y en los tratos con los clientes después de la venta. Además, a estos dos nuevos trabajadores se sumaría el CM que continuará con sus funciones, y a partir del trabajo de estos tres se buscará conseguir aumentar las posibles ventas al abarcar una mayor cantidad de áreas y poder tanto satisfacer a los clientes actuales como alcanzar otros potenciales consumidores.

Esta fuerza de ventas estará enfocada tanto en la venta online como en las ventas físicas, al enfocarse en el marketing de los productos buscando las mejores estrategias para aumentar la demanda de los alfajores y focalizando tanto en aumentar el alcance de manera digital y remota

para llegar a más posibles personas interesadas, como tratar de ubicar el producto en diferentes locales físicos para que así los clientes puedan adquirirlos de manera presencial también, siendo estos potenciales puntos de venta detallados en el plan de marketing, pero de forma resumida estos serían casas de suplementación, dietéticas, vending machines, gimnasios y otras diferentes ubicaciones similares, donde los clientes target puedan ver el producto y adquirirlo de una manera mucho más rápida si se tiene el antojo en ese momento de un alfajor.

La política de inventarios a utilizar va a ser la de FIFO (first in – first out), ya que se va a trabajar con productos perecederos debido a que se trata de comida, por lo que es importante que no se venza ya que esto generaría pérdidas de alfajores que deberían ser vendidos si se trabajara de la manera correcta. Con esta política se va a asegurar una buena rotación de stock y trabajar siempre con productos frescos.

5.II Proveedores de insumos

Para la elección de proveedores en principio lo que hicimos fue definir la receta para los alfajores proteicos. Tras buscar varias recetas en Internet, obtuvimos varias ideas e ideamos una que utiliza polvo whey protein como principal fuente de proteína junto con los huevos, claras y harina de avena, pero para verificar que los ingredientes sean compatibles y formen una buena mezcla los verificamos en una entrevista con una profesional de la salud nutricional (Lic. Analía Moreiro - Nutricionista - MN 1663), y gracias a su ayuda y la utilización de la app MyFitnessPal, reconocida mundialmente en nutrición y salud deportiva, pudimos armar la tabla de valores nutricionales correspondientes a 1 porción (1 alfajor proteico 100g). Cabe aclarar que, en las primeras etapas también hicimos mucha prueba y error, comprando de modo preliminar los ingredientes en supermercados y Mercado Libre y cocinándolos de manera casera, hasta dar con la receta que además de que tuviera la proporción de Macronutrientes justa, saludable y verificada por un nutricionista, además fuera rica. En lo que respecta al negocio a futuro planeamos contactarnos con cada una de las marcas de los insumos y principales materias primas que finalmente elegimos y se utilizarán para así obtener algún tipo de descuento por compra mayorista.

A continuación, se listan los ingredientes y sus respectivos proveedores y marcas específicas que utilizaremos:

- **Huevos - Genérico (Mayorista: Granja Lujan, Carlos Keen, Buenos Aires)**
- **Polvo de Hornear - Genérico (Tienda El Portugués)**
- **Harina de avena - Genérica (Mayorista: Mi Tienda Sana)**
- **Chocolate Semiamargo Cobertura - Águila (Mayorista tienda oficial de Águila)**
- **Dulce de leche dietético premium sin azúcar, con stevia - Trini (Dietética Oliva Don Mateo)**
- **Manteca - La Serenísima (Mayorista tienda oficial de La Serenísima)**
- **Polvo Whey Protein, sabor vainilla - Mervick Lab (Casa de suplementos deportivos High Level Nutrition)**
- **Edulcorante Stevia líquida - Jual (Dietética: Renacer Natural)**
- **Envoltorio de propileno - Genérico (Mayorista: tienda de Mercado Libre)**
- **Etiquetas personalizadas (logo y tabla nutricional) - Genérico de Imprenta mayorista**

5.III Receta de alfajores proteicos

Los anteriores serían los insumos necesarios y sus respectivos proveedores, y a continuación listaremos las cantidades empleadas por la receta, que está verificada por nuestra profesional en nutrición y respaldados por la app oficial MyFitnessPal, para una tanda de 8 alfajores (100g c/u):

- Huevos y claras (2 y 10 respectivamente, que representan unos 400 gramos)
- Polvo de Hornear (20g)
- Harina de avena (80g)
- Chocolate Semiamargo Cobertura (80g)
- Dulce de leche dietético premium sin azúcar, con stevia (160g)
- Manteca (30g)
- Polvo Whey Protein, sabor vainilla (60g)
- Edulcorante Stevia líquida (15g)
- Envoltorio de propileno (8u)

- Etiquetas personalizadas (16u)

La receta está pensada para una tanda de 8 alfajores, pero estos luego pueden venderse individualmente (Todos los precios fueron recopilados el 15 de abril 2022 y sin IVA).

5.IV Costos unitarios y totales

- Costo Variable unitario primer año: **\$64,71**
- Costos fijos primer año: **\$4.449.586,78**
- Costos Fijos unitarios primer año: **\$87,43**
- Costo Total de un alfajor proteico con packaging incluido en el primer año es de: **\$152,14**

- Costo Variable unitario a partir del segundo año: **\$64,65**
(Esta ínfima variación en el costo variable unitario se explica a partir del nuevo precio en algunos productos, lo que genera un porcentaje de ganancias a partir de las ventas diferente al del primer año donde solo se vendía con un precio)

- Costos Fijos segundo año: **\$4.284.297,52**
- Costos fijos del tercer al quinto año: **\$7.259.504,13**

- Precio de venta tentativo (online): **\$177,69 + IVA (\$215)**

- Precio de venta tentativo (en locales físicos): **\$148,76 + IVA (\$180)**

A continuación, se adjuntan imágenes con los detalles de los costos del primer año, que luego se expandirá y complementará en el siguiente apartado de Costos, mientras que también se detallarán los costos de los posteriores años hasta el quinto en el apartado de Anexos (**ver Anexo 10**):

Año 1 Costos Variables

Precio 15 de abril de 2022		Costos Variables			
RECETA tanda de 8 ALFAJORES					
Ingredientes	Marca	Cantidades	Costo de una tanda	Costo de una tanda sin IVA	Costo de un Alfajor
Huevos y claras (2 y 10)	Genérico	12 (400g)	\$ 66,80	\$ 55,21	\$ 6,90
Polvo Hornear	El Portugues	20g	\$ 11,10	\$ 9,17	\$ 1,15
Harina de avena	Genérica	80g	\$ 29,46	\$ 24,35	\$ 3,04
Chocolate Semiamargo Cobertura	Aguila	80g	\$ 57,61	\$ 47,61	\$ 5,95
Dulce de leche sin azucar	Trini	160g	\$ 211,00	\$ 174,38	\$ 21,80
Manteca	La Serenisima	30g	\$ 38,85	\$ 32,11	\$ 4,01
Whey Protein	Mervick Lab	60g	\$ 136,30	\$ 112,64	\$ 14,08
Edulcorante Stevia	Juul	15g	\$ 16,25	\$ 13,43	\$ 1,68
Envoltorio individual	Genérica	8u	\$ 14,13	\$ 11,68	\$ 1,46
Etiquetas con logo y valor nutricional	Personalizable de imprenta	16u	\$ 32,00	\$ 26,45	\$ 3,31
IIBB Capital		\$ 4.521.663,22	\$ -	\$ -	\$ -
IIBB Provincia Bs. As.		\$ 4.521.663,22	\$ 67.824,95		\$ 1,33
				Costo Var Unitario sin Iva	\$64,71
					Costo de un alfajor con packaging
				Costo variable	\$3.293.442,79

Algo a remarcar de los costos variables es que Xigma debería tributar como convenio multilateral debido a que comercia en dos diferentes distritos (Capital Federal y Provincia de Buenos Aires). Al ser así, en este caso, la alícuota de ingresos brutos no sería la misma en todos los productos, siendo que habría que considerar la cantidad vendida en ambos convenios. Por ende, la proyección que se realizó considera que las ventas se dividirán en un 50%-50%, debido a que no hay datos exactos todavía al ser estas proyecciones realizadas antes de que se comience con las operaciones y se pueda deducir la cantidad vendida en cada área.

A su vez, haciendo énfasis en la alícuota por la que se deberá tributar, a partir de los datos obtenidos desde la Comisión Arbitral del Convenio Multilateral (Comarb), la organización podría hacerlo bajo la categoría de elaboración de productos alimenticios, donde las alícuotas por las que le correspondería tributar serían del 0% en CABA y del 1,5% en Provincia de Buenos Aires. Esta es una posibilidad que se le permite a Xigma debido a que produce los alimentos que comercia, lo que le entrega la opción de estar bajo una categoría en la que debería pagar menos si se lo compara con la otra opción bajo la cual se podría tributar, la de venta al por menor de productos alimenticios, donde lo que se debería pagar sería de un 3% en CABA y de un 3,5% en Provincia de Buenos Aires.

Año 1 Costos Fijos

Costos Fijos			Con Iva		Sin Iva	
Costo	Mensual	Anual	Costos Fijos	Costos Fijos	Costos Fijos	Costos Fijos
Alquiler	52.000	x12	\$ 624.000,00	\$ 515.702,48		
Pastelero Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77		
Nuevo Pastelero Sueldo	50000	x4	\$ 200.000,00	\$ 165.289,26		
Empaquetador Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77		
Luz	10000	x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55		
Gas	10000	x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55		
Agua	10000	x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55		
CM Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77		
Gerencia Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77		
Gerencia Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77		
Publicidad	100000	x12	\$ 1.200.000,00	\$ 991.735,54		
Costo Fijo				\$ 4.449.586,78		
Costo Fijo unitario				\$ 87,43		

Año 1 Costos Totales

Costos Totales			
Costo Total (Fijo + Variable)		\$	7.743.029,57
Costo Total Unitario		\$	152,14

En cuanto a la especificación de requerimientos regulatorios, el tema se desarrollará en profundidad en el apartado de Aspectos Legales, detallando especificaciones del CAA, ANMAT y lo relacionado al registro de marca RNPA y seguros correspondientes.

6. Costos, Finanzas e Inversión

6.I Inversión inicial

Inversion inicial	Unidad	Gasto
Horno	\$ 48.900,00	\$ 48.900,00
2 Refrigeradores	\$ 51.999,00	\$ 103.998,00
2 Mesadas	\$ 21.549,00	\$ 43.098,00
Utensillos de cocina	\$ 8.990,00	\$ 8.990,00
Sartenes y ollas	\$ 13.589,00	\$ 13.589,00
Patentar la marca	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Armar la sociedad	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Alquiler del local	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00
Campaña de lanzamiento	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Total Gasto		\$ 409.575,00

En este cuadro puede apreciarse la inversión inicial requerida, de un monto total de \$409.575, para tener los artículos y los permisos para poder comenzar con las operaciones de producción y venta de los productos, sumado a un monto destinado a dar a conocer Xigma antes de realizar las operaciones, donde se incluye tanto la publicidad como los eventos para promocionar el producto.

Costo variable hasta alcanzar el punto de equilibrio contable (Aproximadamente 8 meses)	
\$	2.793.100,92
8 meses de costo fijo	
\$	2.966.391,18
Inversion inicial de los inversionistas	
	\$ 6.169.067,10
<i>Aproximadamente</i>	\$ 6.200.000,00

Sumada a la inversión necesaria para que el local funcione y puedan comenzar a producirse los alfajores y se dé comienzo a la difusión del producto, también se estipula en la inversión un monto para que cubran los costos variables hasta llegar al punto de equilibrio contable, calculado a partir de conseguir al $EBIT = 0$ y que en un próximo apartado va a abordarse con profundidad. Este se daría aproximadamente en el octavo mes, por lo que los costos fijos de los primeros 8 meses del proyecto también deberían ser financiados con la inversión inicial, para así poder llegar al punto de equilibrio contable y que el proyecto pueda comenzar a autofinanciarse.

Por ende, sumando tanto la inversión para que el local este en las condiciones óptimas, la campaña para dar difusión al producto, los costos fijos de los primeros 8 meses y los costos variables hasta llegar al punto de equilibrio contable, la inversión inicial requerida sería de **\$6.169.067,10** (aproximadamente \$6.200.000 al redondear el monto).

6.II Proyecciones de ingresos y estimación de la demanda

Para estimar la demanda, se realizó un TAM / SAM / SOM para analizar el mercado y ver el porcentaje del mismo que los alfajores Xigma serían capaces de abarcar. Para simplificar este análisis realizado anteriormente, el TAM sería de 3.055.876 personas, el SAM de 982.464 unidades y el SOM sería de 50.895 unidades, lo cual representaría un 5,14% del SAM, que es un porcentaje lógico que se espera que la organización ocupe en este mercado. Asimismo, se espera que en el primer mes se comienzan con ventas relativamente bajas debido a que el producto es nuevo y la marca recién estaría comenzando, e iría incrementando con el paso de los meses el consumo de los alfajores, tanto por las personas que adquieran el producto por primera vez como por aquellas que lo vuelvan a consumir, e inclusive aquellas que aumenten lo que consumieron.

A pesar de que es un mercado emergente y un producto nuevo, los alfajores son la golosina más consumida en la Argentina como lo fue expuesto anteriormente, siendo que se comen millones por día, lo cual es una ventaja para este producto ya que las personas estarían más predispuestas a consumir este tipo de presentación proteica.

Por ende, se espera que la demanda en el primer año sea de 50.895, y que tanto para el año 2 y el año 3 esta crezca en un 50% de forma anual, por lo que las ventas proyectadas serían de 76.343, un 7,77% del SAM, y 114.515, un 11,66% del SAM, respectivamente.

La explicación de esta proyección sería que este es un mercado emergente, que mientras en diferentes países de primer mundo el mercado de snacks saludables es importante, en la Argentina este mercado actualmente está creciendo y cada vez más personas se enfocan en comer mejor, por lo que se puede entender que hay un gran potencial de abarcar un público que todavía no encontró las opciones saludables que les interesen.

A su vez, un foco muy importante de los costos es la publicidad, que esperamos que sea la principal razón por la que los consumidores se acerquen y quieran adquirir el producto, además del boca en boca que sería beneficioso para Xigma. Por ende, ante el importante enfoque en la publicidad y el hecho de que el mercado está emergiendo, sería posible proyectar este crecimiento.

Para los años 4 y 5, consideramos que continuará habiendo un crecimiento en la demanda, pero este será menor a los años anteriores, siendo un aumento más moderado comparado con los anteriores años, de aproximadamente un 30% anual, lo que llevaría a que la demanda fuera de 148.870, un 15,15% del SAM, y de 193.531, un 19,70% del SAM, respectivamente.

Esto se justificaría por las mismas razones que los años anteriores, pero se reduciría el crecimiento debido a que se espera que para este momento el mercado este más asentado y la cantidad de clientes potenciales no sea tan importante como lo era en un principio donde la competencia estaba comenzando a desarrollarse.

Con la demanda esperada definida, se podría hacer la proyección de ganancias de los primeros 5 años del proyecto considerando el precio de venta online en \$177,69 y el precio de venta a terceros para que ofrezcan el producto de manera presencial y física sería de \$148,76. Para hacer el cálculo, en el primer año solo se espera realizar venta a través de la web por lo que solo se considera un precio, mientras que a partir del segundo año, se proyecta que un 70% de las ventas serían a través del e-commerce y un 30% sería de manera física.

Esta distribución en las ventas esperadas podría justificarse en el amplio espectro de clientes que se puede atraer con el comercio electrónico, al no tener las limitaciones físicas que los locales presenciales imponen. A su vez, el comercio electrónico en la Argentina es una herramienta cada vez más utilizada por la población, algo que fue analizado al realizar el Context Map de Xigma (**Ver Anexo 13**), siendo que a partir de la cuarentena casi una de cada dos compras fueron realizadas de manera remota según datos proporcionados por el Clarín, y, a su vez, este crecimiento se sostuvo siendo que en 2021 este alto porcentaje aumentó aún más según los datos brindados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

Por ende, se estima que el e-commerce continúe siendo una principal opción para vender el producto, tanto por la importante adopción que están teniendo los argentinos del estilo sino también por la posibilidad que brinda de llegar a clientes que de otra manera no serían capaces de adquirir el producto. No obstante, se considera que la venta física va a ocupar este 30% de las ventas ya que, a pesar de limitar los posibles consumidores, al ser snacks, es posible considerar que la venta de alfajores puede estar ligada en ciertos casos a la tentación y la necesidad de saciarla con algo rico, por lo que tener el producto de forma física cerca será una ventaja.

Volviendo a analizar de la proyección de ganancias, en el primer año los ingresos por ventas serían de **\$9.043.326,45**, mientras que, si se restan los costos variables, fijos, las depreciaciones y el impuesto a las ganancias, el resultado neto es de **\$567.751,98**. (estos datos están especificados en el apartado del E.E.R.R que se encuentra más abajo).

En el segundo año los ingresos por ventas serían de **\$12.902.597,93**, mientras que el resultado neto sería de **\$1.022.473,95**. Asimismo, en el tercer año los ingresos por ventas serían de **\$19.353.981,40**, mientras que el resultado neto es de **\$2.961.809,25**.

Continuando con el cuarto año, los ingresos por ventas serían de **\$25.160.260,33**, mientras que el resultado neto es de **\$5.357.893,42**. Por último, haciendo un análisis del quinto año, los ingresos por ventas serían de **\$32.708.338,43**, mientras que el resultado neto es de **\$8.387.509,67**.

6.III Estado de Resultados (EERR)

Proyección de estados financieros					
Estado de resultados		Año 1		Año 2	
	Ventas	\$	9.043.326,45	\$	12.902.597,93
	Costo de ventas	\$	3.293.442,79	\$	4.935.227,94
	Ganancia bruta	\$	5.749.883,66	\$	7.967.370,00
	Gastos de comercialización	\$	991.735,54	\$	1.487.603,31
	Gastos de administración	\$	3.457.851,24	\$	4.780.165,29
	Depreciaciones	\$	17.257,30	\$	25.665,55
	Otros gastos	\$	409.575,00	\$	100.899,00
	Gastos Operativos	\$	4.876.419,08	\$	6.394.333,15
EBIT	Resultado operativo	\$	873.464,58	\$	1.573.036,85
	Intereses financieros				
	Resultado antes de impuesto	\$	873.464,58	\$	1.573.036,85
	Impuesto a las ganancias	\$	305.712,60	\$	550.562,90
	% Tasa efectiva IIGG		35%		35%
	Resultado neto	\$	567.751,98	\$	1.022.473,95
EBITDA		\$	890.721,88	\$	1.598.702,40

Año 3	Año 4	Año 5
\$ 19.353.981,40	\$ 25.160.260,33	\$ 32.708.338,43
\$ 7.402.874,86	\$ 9.623.769,45	\$ 12.510.899,46
\$ 11.951.106,54	\$ 15.536.490,88	\$ 20.197.438,97
	\$ 1.487.603,31	\$ 1.487.603,31
	\$ 5.771.900,83	\$ 5.771.900,83
	\$ 34.073,80	\$ 34.073,80
\$ 7.394.476,93	\$ 7.293.577,93	\$ 7.293.577,93
\$ 4.556.629,61	\$ 8.242.912,95	\$ 12.903.861,03
\$ 4.556.629,61	\$ 8.242.912,95	\$ 12.903.861,03
\$ 1.594.820,36	\$ 2.885.019,53	\$ 4.516.351,36
35%	35%	35%
\$ 2.961.809,25	\$ 5.357.893,42	\$ 8.387.509,67
\$ 4.590.703,41	\$ 8.276.986,75	\$ 12.937.934,83

El Estado de Resultados está hecho realizando una proyección de los primeros 5 años de la empresa, y se utilizan los ingresos esperados de las ventas explicadas anteriormente, así como los costos variables y fijos del primer año analizados en el apartado de Operaciones. Además, se toman en cuenta los costos del segundo al quinto año que son desglosados en el apartado de Anexos, junto con las inversiones en maquinaria para la producción del primer al tercer año y las depreciaciones de las mismas para los 5 años analizados (**Ver Anexo 10**).

Haciendo hincapié en los montos de las depreciaciones que se explican con detalle en el apartado de Anexos (**Ver Anexo 10**), se estimó que tanto los hornos como los refrigerados

tendrían una vida útil de 12 años, mientras que los utensilios de cocina junto con las sartenes y las ollas tendrían una vida útil de 5 años.

Analizando el EERR, en este puede verse como desde el primer año el EBIT, el EBITDA y el resultado neto son positivos, lo que no significa que los flujos acumulados ya sean positivos desde el inicio, pero sí permite mostrar que el proyecto alcanza un punto de equilibrio contable en este primer período.

Otra cosa a recalcar es que los gastos operativos suben tanto en el segundo año como en el tercer año debido a que, como se expuso en el apartado de operaciones, ante el aumento en las ventas, se prevé la necesidad de contratar más empleados como lo serían nuevos pasteleros y empaquetadores extras. A su vez, para fomentar este aumento en las ventas y mantener el crecimiento proyectado, a partir del segundo año se busca formar un área de ventas con empleados especializados en estas funciones, para que sumados al aumento de la publicidad puedan llegar a cumplir los objetivos.

6.IV Flujos estimados, Ke, VAN y TIR del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos	-\$ 6.169.067,10	\$ 567.751,98	\$ 1.022.473,95	\$ 2.961.809,25	\$ 5.357.893,42	\$ 8.387.509,67
Flujos Acumulados	-\$ 6.169.067,10	-\$ 5.601.315,12	-\$ 4.578.841,17	-\$ 1.617.031,92	\$ 3.740.861,49	\$ 12.128.371,16
Suponemos DEUDA = 0, es decir, todo financiado con Equity o capital social de socios fundadores.						
ke = 25,79% = Costo de oportunidad (WACC) = 25,79%	VAN =		\$ 1.219.697,04			
(Modelo CAPM)====>>>>	ke = rF + Beta e * (Market Premium) + Riesgo Pais					
	0,0263+0,61*(0,125-0,055) + 0,1916					
ke =	25,79%					
Beta e = 0,61 desalancada (Damodaran, unlevered) rubro de la industria foods processing						
rF = 2,63% actual bono 5 años norteamerica (Bloomberg), Market Premium historico de 7%						
Riesgo Pais Argentina, junio 2022: 19,16% (https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais)						
TIR =	31,96%					

Como se puede observar en la imagen, el Flujo 0 es la inversión inicial del proyecto que cubre aproximadamente 8 meses estimados de operaciones, gastos iniciales en capital de trabajo, costos variables y fijos, hasta que la misma actividad del negocio se pueda sostener sola. Los flujos 1 al 5 son los resultados netos y después de impuestos de cada año que se pueden ver en la imagen anterior del EERR, y los Flujos Acumulados toman en cuenta la inversión inicial y

sirven visualmente para tener una idea acerca de cuándo el negocio comienza a tener flujos positivos siempre descontando el gasto inicial en el momento 0.

Luego, el objetivo central para evaluar el proyecto es seguir los criterios VAN y TIR, con una tasa exigida K_e . El primer cálculo fue el de la Tasa Interna de Retorno (TIR) aplicando directamente la fórmula del Excel sobre los flujos anuales desde el momento 0 de la inversión hasta el año 5 y nos dio **TIR = 31,96%**, y representa la mínima tasa de descuento exigida o mínimo porcentaje de rentabilidad con la cual el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero. Recordamos que al usar el criterio TIR, al calcular posteriormente la tasa de descuento exigida de rentabilidad esperada (K_e) hay 3 posibilidades:

- $K_e > TIR = VAN < 0$ (Es negativo y, por lo tanto, se rechazaría el proyecto)
- $K_e = TIR = VAN = 0$ (Aquí habría que evaluar otros factores para decidir si rechazar o aceptar basado en otros criterios que nos ayuden a tomar la decisión)
- $K_e < TIR = VAN > 0$ (Al ser positivo es un proyecto rentable se acepta la propuesta)

Entonces, ya teniendo de referencia el valor porcentual de la TIR ahora sacamos el K_e con el Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), con la siguiente fórmula:

$K_e = r_f + \text{Beta } e * (\text{Market Premium}) + \text{Riesgo País}$

$K_e = 0,0263 + 0,61 * (0,125 - 0,055) + 0,1916$

$K_e = 25,79\%$

La r_f es la tasa libre de riesgo y tomamos la de un bono actual norteamericano a 5 años (Bloomberg.com) y es de 2,63%; el Beta e es representativa del tipo de industria (Damodaran, unlevered Beta e foods & processing industry) desapalancado porque este proyecto suponemos que es libre de deuda y todo financiado con capital propio de los socios (por ello suponemos $K_e = WACC$ o costo de oportunidad del proyecto a la hora de descontar los flujos a valor presente) y es de 0,61, anticíclica lo cual tiene sentido con este tipo de industria que no es muy fluctuante si se lo comparara con una Beta de una compañía de trading de acciones que tienen betas de 1 o 2; El Market Premium lo sacamos por convección y datos históricos que lo ubicaban entre 3% y 10%, con un RM (Riesgo de Mercado) de 12,5% y una r_f histórico de 5,5%, lo cual nos da una diferencia de 7% de Prima de Mercado; Por último, multiplicamos el Riesgo País de Argentina a partir de datos oficiales del mes de junio de 2022 de un 19,16%.

Con esta cuenta del Modelo CAPM obtenemos un $K_e = 25,79\%$, el cual es menor que la TIR y nos asegura un VAN positivo. Con todos estos datos, los flujos del año 1 al 5, restando la inversión del año 0 y con la tasa de descuento antes mencionada obtenemos un $VAN = \$1.219.697,04$, lo cual es un número positivo y muestra una rentabilidad del proyecto con un horizonte de 5 años iniciales.

6.V Periodo de recupero y Punto de Equilibrio contable en ventas

Para poder realizar el cálculo del período de recupero, es necesario analizar tanto los flujos como realizar el cálculo para llegar al momento exacto en el que se recuperará la inversión.

t	0	1	2	3	4	5
Flujos	-\$ 6.169.067,10	\$ 567.751,98	\$ 1.022.473,95	\$ 2.961.809,25	\$ 5.357.893,42	\$ 8.387.509,67
Flujos Acumulados	-\$ 6.169.067,10	-\$ 5.601.315,12	-\$ 4.578.841,17	-\$ 1.617.031,92	\$ 3.740.861,49	\$ 12.128.371,16

Analizando los flujos, que también fueron trabajados en un apartado anterior, puede verse con los flujos acumulados el momento en el que estos comienzan a volverse positivos, y este se da en el cuarto año, donde el acumulado de los flujos es superior a lo invertido en el inicio del proyecto. Por ende, el periodo de recupero se encontraría entre el tercer y el cuarto año del proyecto

A su vez, se toma en cuenta el cálculo del período de recupero, en el cual se puede calcular el momento de *payback*, tanto el año como el mes y los días.

$$\text{Periodo de Payback} = \left[\frac{\text{Período último con Flujo Acumulado Negativo}}{\text{Valor absoluto del último Flujo acumulado negativo}} \right] + \left[\frac{\text{Valor del Flujo de Caja en el siguiente período}}{\text{Valor del Flujo de Caja en el siguiente período}} \right]$$

Periodo de recupero	3,301803675	años		
	0,301803675	=	3,621644101	meses
	0,6216441005	=	18,64932302	días
Se recupera a los 3 años, 3 meses y 18 días				

Al realizar el cálculo, se podría concluir que la inversión se recuperaría en 3 años, 3 meses y 18 días aproximadamente.

A su vez, se hizo el análisis del punto de equilibrio contable del proyecto en el primer año, para así poder decidir el total de la inversión inicial necesaria para cubrir los costos de los primeros meses del proyecto. El cálculo realizado para conseguir este resultado fue el de buscar las ventas que, ante el precio, costo variable unitario, los costos fijos y las depreciaciones que fueron determinadas para el proyecto, hicieron que el EBIT = 0.

Año 1	
Volumen de venta	50895
Precio Unitario	177,69
Costo Variable	\$64,71
Costos Fijos	\$ 4.449.586,78
Otros Gastos	\$ 409.575,00
Amortizaciones	\$ 17.257,30
EBIT =	873.465
	Cantidad
Punto de equilibrio contable EBIT = 0	43163

Al realizarse el cálculo del punto de equilibrio para el primer año de Xigma, el resultado que este otorgó fue que las ventas necesarias serían de 43.163, a las cuales se proyecta llegar aproximadamente en el octavo mes.

Asimismo, además de ser útil para decidir la inversión inicial, también permite a la organización ver la cantidad de ventas necesarias para que los ingresos menos los egresos sean iguales a 0, siendo este el momento en el que se llegaría al punto de equilibrio y en el cual la empresa no tendría pérdidas.

7. Aspectos Legales

7.I Regulaciones de Suplementos Deportivos (SD)

Según la explicación brindada por Forbes Argentina¹, existe una polémica dada por la escasa regulación del consumo de todos los suplementos dietarios en el país, siendo la situación ideal la consulta con un médico especializado o nutricionista, pero, a pesar de las recomendaciones generales, se suelen consumir sin análisis previos. Esto no quiere decir que los productos atenten contra la salud de las personas ya que están sometidos a rigurosos controles de calidad y testeos universales. Aunque el escenario adecuado sería aquel en el que la dosis se ajuste a cada persona y metabolismo, ya que cada cuerpo es distinto y esto debería estar monitoreado por un profesional de la salud competente. Ciertamente estas circunstancias se manifiestan porque la categoría de suplementación dietaria cae en una línea muy delgada entre: alimento y medicamento. A continuación, echaremos luz a este asunto dentro del marco regulatorio nacional argentino y en comparación con el internacional.

Según una publicación digital actual de la Facultad de Farmacia y Bioquímica En Foco², se explica que la llegada de los suplementos dietarios a nuestro país fue en torno a la década de 1990. También se explica un poco acerca de la polémica sobre su clasificación a la hora de su consumo, ya que como hay laboratorios de por medio en su elaboración muchas veces se los denomina como medicamentos, aunque en forma legal entren dentro de la categoría de alimentos, y en ciertos países ya empezaron a constituir una categoría propia: suplementos dietarios (SD).

En un principio los SD eran completamente importados de EEUU, pero la demanda creciente y avances en nutrición llevaron a que hace por lo menos una década se empezaran a producir en Argentina. De hecho, en este aspecto, la publicación de Forbes destaca un fenómeno mundial en crecimiento de la industria de suplementos entre el 2004 y 2018 a una tasa promedio de 8% anual. Los principales consumidores suelen ser deportistas o gente que practica alguna actividad física, aunque cualquiera los pudiera incorporar en la dieta. Pero la población que

¹ <https://www.forbesargentina.com/negocios/suplementos-deportivos-negocio-detras-rendimiento-n2489>

² <http://enfoco.ffyb.uba.ar/content/suplementos-dietarios-para-deportistas-en-la-argentina-marco-reglamentario-actual-y-desaf%C3%ADos>

practica algún deporte suele acudir a ellos justamente para suplir deficiencias alimenticias puntuales de alguna vitamina, mineral, o macronutrientes como sería el caso de las proteínas y aminoácidos esenciales y ramificados (BCAAs), entre muchos otros que pudieran ser requeridos también por personas sedentarias con dietas de calidad nutricional deficientes.

Como ya se mencionó en reiteradas oportunidades en este trabajo, los canales convencionales de acceso a este tipo de SD suelen ser supermercados, farmacias, dietéticas y tiendas de deportes como vías comerciales tradicionales y como vías no convencionales: internet por e-commerce y redes sociales.

Como bien dice la publicación de En Foco, los SD para el público de deportistas “[...] dicen prolongar la resistencia, acelerar la recuperación, reducir la grasa corporal, aumentar la masa muscular, producir efectos ergogénicos [para otorgar energía], entre otras afirmaciones”, en general más recomendados por entrenadores que por médicos.

A comienzos de su popularización mundial los SD eran principalmente vitaminas, minerales, proteínas, fibra, entre otros, y hoy en día, como destaca esta publicación, es muy común escuchar una cartera mucho más variada de productos como: quemadores (para acelerar el metabolismo, brindar energía y aumento de la temperatura corporal y ritmo cardíaco para deshacerse de la grasa en el cuerpo de forma más efectiva); proteínas, aminoácidos y barras proteicas para suplir dietas insuficientes de este esencial macronutriente y poder lograr una efectiva síntesis interna que dé lugar a la reparación de tejidos y reconstrucción muscular post entrenamientos; los ganadores de más que no son otra cosa que una combinación de carbohidratos en polvo con proteínas que sirven para a aquellas personas que se encuentran entrenando y muy por debajo de su peso y les cuesta recuperarse con su dieta normal; pre entrenos o denominados “pre-workout” que son puramente ergogénicos principalmente constituidos por cafeína y ciertos aminoácidos que producen una vascularización necesaria para oxigenar los músculos durante la actividad física y mejorar la circulación; sales y cápsulas hidratantes que se trata principalmente de minerales que no suelen estar presentes en aguas convencionales porque una adecuada hidratación es clave para un mejor rendimiento general; entre muchos otras alternativas.

Tras investigar a fondo en tema de regulaciones nacionales, los suplementos deben contar con la certificación del Código Alimentario Argentino (CAA), el cual aplica a todo el territorio nacional y, al ser un país federal, cada autoridad registra los alimentos que se elaboran en su

jurisdicción (habiendo 24 jurisdicciones), y a su vez con el aval de la autoridad sanitaria nacional del Instituto Nacional de Alimentos (INAL).

En nuestro caso de los alfajores, estos se producirían en Buenos Aires, por lo cual sería necesaria la aprobación de la autoridad competente en esta zona, la cual es la Dirección de Industrias y Productos Alimenticios (DIPA), que justamente depende del Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires.

A su vez existe un organismo en CABA llamado Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria que se encarga de garantizar la salubridad en la producción de los alimentos circulantes en la Ciudad de Buenos Aires. Con la autorización de esta autoridad, la empresa obtendría el registro que permitirá a la empresa comercializar el producto en todo el país. Lo mismo aplica a las importaciones que deben ser aprobadas tanto por la autoridad jurisdiccional como por el INAL.

7.II Definición de Suplementos Deportivos (SD)

Por otra parte, sumergiéndonos aún más en aspectos técnicos y legales, nuestra propuesta de valor en formato de alfajores proteicos entra dentro de la categoría de snacks saludables, pero específicamente en los denominados Suplementos Dietarios (SD) ya mencionados. Dentro del marco regulatorio argentino, los SD tienen su apropiada definición en los artículos 1381 y 1387 del CAA, y en diciembre de 2020 se han impuesto algunas modificaciones. Por el art. 1381 del CAA los SD se definen como:

“productos destinados a incrementar la ingesta dietaria habitual, suplementando la incorporación de nutrientes en la dieta de las personas sanas que, no encontrándose en condiciones patológicas, presenten necesidades básicas dietarias no satisfechas o mayores a las habituales. Siendo su administración por vía oral, deben presentarse en formas sólidas (comprimidos, cápsulas, granulado, polvos u otras) o líquidas (gotas, solución, u otras), u otras formas para absorción gastrointestinal, contenidas en envases que garanticen la calidad y estabilidad de los productos”.

Entre otras modificaciones, se ha profundizado el estudio sobre la seguridad de hierbas empleadas en ciertos ingredientes de los SD que estaban regulados por el ANMAT

(Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología médica), Anexo I de la Disposición ANMAT N°1637/2001; Se han incorporado criterios de evaluación para los denominados “fitonutrientes” (resveratrol, carotenoides, coenzima Q10, entre otros.) que no estaban regulados; la actualización e incorporación de determinados requisitos y exigencias de rotulados en las etiquetas; y por último, el establecimiento de límites máximos de aminoácidos y sustancias nitrogenadas de ingredientes de SD.

Cabe destacar que, tanto el art 1381 como el Anexo 1 del ANMAT se encuentran en revisión por la Comisión Nacional de Alimentos (CONAL), organismo encargado de la actualización permanente del Código Alimentario Argentino (CAA)³. Y por último también se puede mencionar a la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria que controla a través de sus agentes la salubridad de los alimentos que se producen, expenden o circulan (transporte) en la Ciudad de Buenos Aires. Más allá de la existencia de estos organismos reguladores, el crecimiento de los SD actual es exponencial no solo en Argentina sino a nivel mundial, y es por eso que cada vez los controles deben ser más rigurosos y estar a la altura de la oferta y demanda de estos productos que es cada vez más diversa y variada.

7.III Regulaciones Internacionales de SD

Pensando a futuro, con la posibilidad de exportar nuestros productos de alfajores proteicos se deberían cumplir con ciertas regulaciones que rigen a nivel mundial como las impuestas por el GMP (Good Manufacturing practice) para certificar y asegurar que se eviten dos grandes riesgos en la fabricación: contaminación y mezclas; por otra parte existe un ente llamado LGC Group (UK), empresa británica de alcance mundial creadora del programa Informed Sport que certifica la ausencia de sustancias prohibidas en el deporte en los complementos alimenticios; UL (EE UU) que es líder mundial en seguridad científica; y por último, la asociación internacional WADA (World Anti-Doping Agency), que se ocupa de certificar la ausencia de sustancias prohibidas como anfetaminas, esteroides anabolizantes y androgénicos. Se trata de certificaciones mundiales que pensando de manera ambiciosa a futuro toda compañía de suplementos alimenticios debería contar para garantizar seguridad al realizar operaciones internacionalmente.

³ http://www.anmat.gov.ar/alimentos/suplementos_dietarios-hierbas.pdf

7.IV Aspectos impositivos, de propiedad y marca

En lo que respecta a aspectos legales en materia impositiva y de propiedad, seguros y registro de marca, hemos considerado una serie de pasos a seguir:

En principio, podemos armar nuestro emprendimiento teniendo en cuenta dos figuras fiscales, siendo unipersonal (responsable inscripto o monotributo) o armando una sociedad (SA o SRL).

Pero incluso antes que eso, el paso previo sería el registro de la marca “Xigma” para poder comercializar sin ningún tipo de riesgo de que otras personas humanas o jurídicas lucren bajo ese nombre. Tras investigar un poco acerca del asunto dimos con un agente de marcas y patentes que nos explicó que resulta extremadamente accesible el trámite.

Primero, se debe obtener un adecuado asesoramiento profesional para verificar que no exista tal nombre que se quiera registrar como marca oficial y consultar en qué categorías se incluiría al producto. Por cada categoría en la que se inscriba y registre la marca se pagará una tarifa única que ofrece una protección nacional que se renueva por un período de 10 años. Una vez que se definen las categorías se oficializa el trámite firmando un acuerdo con el agente competente y en un período de como máximo 60 días se procesa el examen formal de la solicitud de registro de la marca.

Se confirma que se hayan efectuado las presentaciones de los papeles firmados y respectivos comprobantes legales en un acta individual a nombre de cada responsable de la marca y se publica oficialmente en el Boletín de Marcas que emite semanalmente el organismo encargado. En este caso, la marca “Xigma” quedaría a nombre de Nicolás Ruberto y Stefano Amodei como creadores de los alfajores proteicos en Argentina bajo tal nombre comercial. (La información fue provista por los profesionales Alejandro Rojas y Edgardo E. Molina en materia de Marcas, Patentes y Propiedad Intelectual en el país a través de su contacto de empresa +54 9 1150395556, Céspedes 2274 PB 1 (1426), Buenos Aires, Argentina).

Para complementar todo este proceso, además según el CAA y el ANMAT, se debería completar un Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), que se constituye como un certificado oficial de Argentina que las autoridades sanitarias jurisdiccionales le otorgan a cada producto de a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o, en este caso, suplementos dietarios.

Se trata de un tipo de inscripción y autorización requerida para poder comercializar en el país de manera segura, y tras haber pasado antes por el Registro Nacional de Establecimientos (RNE). Este último es una constancia que habilita el desarrollo de la actividad declarada de la nueva empresa para poder comenzar a comercializar los nuevos productos. Cuando la autoridad sanitaria aprueba el producto, otorga un número de Registro Nacional.⁴

Luego de completar todos los trámites pertinentes en materia de registro de marca y habilitación para la comercialización se puede proseguir con la creación legal de la empresa, constituida como una sociedad (SA o SRL). Esto se efectúa a través de un escribano, se redacta un estatuto con todas las condiciones. Luego hay que obtener un CUIT, que es un número identificatorio de la sociedad constituida como persona jurídica para fines fiscales, y vincularlo al presidente o socios con tal CUIT, esto se hace en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). A continuación, hay que dar las altas formales en la AFIP como organismo nacional competente en materia impositiva, o sea, completar datos personales sobre domicilio fiscal electrónico, email, teléfono, actividad económica y puntos de venta.

Luego hay que dar las altas a los impuestos:

- Nacionales: Iva y Ganancias
- Provinciales: Convenio Multilateral si tengo actividad en más de una jurisdicción.
- Municipales: Tasa de seguridad e Higiene, Publicidad y Ocupación de espacio público, todo esto depende de la actividad y del municipio en el cual habilito mi actividad.

Una vez hechas todas estas altas, se debe pedir autorización a la AFIP para emitir Facturas tipo A demostrando solvencia patrimonial.

Al tener empleados, hay que darse de alta como Empleador, registrar a cada empleado de manera individual con todos sus datos en AFIP y contratar para cada uno un Seguro de vida y una ART (Aseguradoras de Riesgos del Trabajo). Luego, se debe dar de alta en el sindicato para que en el futuro todos los meses poder efectuar los aportes que correspondan. Por último, rubricar en el Ministerio de Trabajo los libros de sueldos y jornales u hojas móviles y en ellos todos los meses el registro de los sueldos.

⁴ <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>

7.V Seguros y ART

Con respecto a las ART, observamos en un artículo actual de El Cronista⁵, que Diego Álvarez, Gerente General de Asociart ART, explica un poco de manera resumida ciertas modificaciones en los Riesgos del Trabajo a raíz del Covid-19. Según el artículo, “las ART también tuvieron que modificar sus actuaciones sobre la marcha para atender a los nuevos protocolos por Covid-19 y, como el resto de la economía, enfrentarse a cadenas de pago cortadas y empresas con su producción parada por ley.” Entre sus actividades se puede destacar que son las encargadas de la realización de hisopados y del seguimiento de cada empleado mientras transita la enfermedad. Y como comenta Álvarez, se readaptó toda la operatoria en función de los contagios:

“Cuando empezó la pandemia, comenzamos con diversas acciones de prevención de riesgos, algunas masivas y otras específicas según la actividad. Desarrollamos videos educativos en nuestra plataforma de YouTube y adaptamos nuestros propios protocolos, lanzando el servicio de teleprevención, a través del cual nuestros clientes pueden consultar a los especialistas online. También implementamos servicios de telemedicina y tele rehabilitación para continuar con los tratamientos en forma virtual”.

Diego Álvarez, El Cronista.

De esta manera, podemos ver que, a pesar de que en la Argentina no se cuenta con gran cantidad de regulaciones con respecto específicamente a la suplementación proteica, y deportiva en general, en comparación con otras empresas similares a nivel mundial, tras investigar a fondo sobre el asunto y sobre la conformación de toda empresa de cualquier rubro relacionado al alimenticio, se cuenta con una serie de pasos a seguir que son los que terminan asegurando la calidad y confiabilidad del producto que se comercializará.

⁵ <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Pymes-y-emprendedores-que-seguros-contratar-para-cubrirse-en-la-pospandemia-20200825-0001.html>

8. Equipo

Los socios fundadores serán tres, dos de ellos de edades, educación y experiencias similares que ayudarían a la organización con una mirada particular sobre los temas de fitness, ventas, marketing digital, management y temas relacionados con las tendencias actuales; mientras que el otro socio fundador es alguien que tiene más edad y experiencia y se encargaría de aportar todo lo que ha experimentado a lo largo de los años para aconsejar durante la elaboración del proyecto, sumado a aportar el capital necesario para que este plan de negocios pueda realizarse.

En primer lugar, se puede mencionar al primer socio fundador, Stefano Amodei, futuro Licenciado en Administración de Empresa de la Universidad de San Andrés. En cuanto a experiencia laboral, puede considerarse su trabajo de vendedor en una empresa familiar comercial, así como también el manejo de las redes sociales y el marketing digital de la misma. En cuanto a lo que le puede aportar este socio al proyecto, esto es su experiencia personal y visión del mundo fitness, ya que es un atleta amateur que está en contacto con deportistas, profesores de educación física, nutricionistas y personal trainers. Gracias a su práctica regular de entrenamientos tanto al aire libre como en gimnasios, este socio puede aportar la perspectiva desde las personas que están interesadas en el entrenamiento general de fuerza, hipertrofia, cardiovascular y acondicionamiento integral, así como otros hábitos saludables relacionados con la nutrición, recuento diario de calorías, macronutrientes y el adecuado descanso y recuperación muscular ligado a una adecuada suplementación a base de proteínas. Resultan importantes también sus aportes acerca de su experiencia personal en el consumo de las distintas marcas de suplementos proteicos que están mencionadas en esta tesis como competidores. En el proyecto, sus principales ocupaciones serán las del control de que los productos tengan la calidad y los nutrientes esperados, además de encargarse de las ventas y el contacto con los clientes en conjunto con el futuro Community Manager.

Asimismo, el segundo socio fundador sería Nicolas Ruberto, quien también es un futuro licenciado en Administración de Empresa de la Universidad de San Andrés. Este socio trabajó de asistente contable por varios años por lo que puede aportar un conocimiento extra sobre el management de los gastos y la forma de llevar los costos de la mejor manera posible, para así tratar de conseguir la mayor eficiencia en los beneficios. Lo que puede aportar este socio en relación con el producto, algo que se complementa bien con lo que brinda Stefano, es que hace deportes y se relaciona con personas de este ámbito, que están interesadas en mantenerse

saludables, pero no tienen el conocimiento de aquellos que están inmersos en el mundo del fitness y conocen las calorías que consumen y se enfocan en estas. Por ende, le sería posible aportar otra visión para el desarrollo del producto, desde el mismo lugar de un producto saludable, pero buscando apuntarlo a aquellas personas que no están tan informadas en el tema. En el proyecto se encargaría principalmente, de hablar con los proveedores para conseguir los productos y hacer los controles para que los costos sean lógicos y se den los beneficios esperados, por lo que principalmente se encargaría del análisis de costos y de la logística si ocurre algún inconveniente.

El tercer socio será José Ruberto, quien es el tío de Nicolas Ruberto, y actualmente está jubilado, luego de haber trabajado por más de tres décadas en la empresa Orbis Argentina, habiendo tenido puestos tanto de empleado como de encargado. Este socio será el principal inversor del proyecto y aportará la experiencia que ha conseguido a lo largo de los años, siendo un consejero tanto para el contacto con los empleados, la adquisición de la maquinaria necesaria e inclusive la relación con los proveedores, algo con lo que haya trabajado durante años. A su vez, resulta importante destacar que luego de una larga carrera en el sector de trabajo de las maquinarias, principalmente de las cocinas y las calefacciones, podrá aportar su conocimiento para adquirir los mejores productos y sus contactos para que los precios sean razonables, tanto de los hornos en sí como en el caso de necesitar algún arreglo o ajuste en los electrodomésticos que se utilicen en el local.

El porcentaje de en el que Xigma se dividirá entre los socios será en tres partes iguales, por lo cual cada uno de los socios fundadores tendrá la misma valoración al momento de recibir dividendos o de tomar decisiones en relación con el futuro de la organización. En el proyecto, se considera que los primeros dos socios perciban un sueldo relativamente bajo pero que sea un monto simbólico por sus labores como managers de la empresa, que se sumará al cobro de los dividendos sobre el excedente de las ganancias que se genere todos los años.

Lo que une a estos socios fundadores es una visión muy similar en el tema de ayudar a mejorar la alimentación de las personas ofreciendo una nueva opción saludable, siendo que esto es algo que está aumentando cada vez más en el país, donde más personas están buscando comer y vivir mejor. Por esto, y sumado a que, en la Argentina, en comparación con la mayor parte del mundo, hay muy poca variedad si se desea comer algo sano y las personas terminan comiendo por comodidad y costumbre alimentos dañinos para la salud, puede considerarse de suma

importancia brindar nuevas opciones de alimentos o bebidas saludables y ayudar a que este mercado emergente crezca en el país.



Universidad de
San Andrés

9. Plan de Riesgos y Cronograma

9.I Plan de riesgos

El primer riesgo a considerar es que la idea no sea bien recibida y el modelo de negocios no tenga éxito, por lo que no se crearía la demanda necesaria para que el negocio funcione y pueda mantenerse produciendo. Esto generaría que se pierda la inversión que se hizo en el emprendimiento, debido a que sería necesario cesar las operaciones y cerrar la empresa. De ocurrir este escenario, se debería intentar recuperar lo máximo posible vendiendo los ingredientes sin utilizar a empresas que realizan operaciones similares o a mayoristas que busquen adquirir cosas así.

Otro riesgo que es importante tener en cuenta es que no haya un crecimiento en el mercado de snacks saludables en la Argentina como se espera que ocurra al analizar el aumento de este en el resto del mundo. Ante esta situación, se volverá complicado para el emprendimiento crecer de la manera esperada debido a que, al ser un producto de nicho y premium, los clientes potenciales no son demasiados, y, al no aumentar la cantidad su cantidad, se volverá problemático crecer únicamente con las opciones de alfajores.

Si esta es la situación que ocurre, sería necesario para la organización tratar de lanzar nuevos productos proteicos bajo la marca Xigma, para tratar de, manteniendo lo que define a la marca que son los productos saludables proteicos, conseguir llegar a más clientes con productos que también son culturalmente muy aceptados en el país, pudiendo ser estos el café, los medallones de chocolate y las galletas proteicas.

Esta expansión lateral de la empresa se daría para tratar de captar más clientes con nuevas propuestas en lugar de buscar vender más de los productos ya ofrecidos, debido a que no se dio el crecimiento esperado del mercado.

Por último, este emprendimiento podría encontrarse con un riesgo a futuro, posiblemente a mediano/largo plazo, si las estimaciones de que la idea es interesante y de que el mercado de snacks saludables en el país va a crecer. Este sería que empresas más grandes que comercian

snacks quieran ingresar en este mercado saludable al ver la rentabilidad que genera y busquen quedarse con el nicho al que iría apuntado este producto.

Ante esta situación, lo más importante sería mantener la calidad del producto y, desde el comienzo de la empresa, ir generando una marca para que las personas reconozcan el valor de lo que se ofrece. Esto se debe a que, cuando aquellas empresas que venden snacks que actualmente no tienen valores nutricionales buenos para las personas en sus productos quieran comenzar a promocionar sus snacks saludables, es posible que un gran porcentaje de los potenciales clientes no confíen, o al menos duden, de que lo ofrecido es efectivamente saludable y no tenga ingredientes “chatarra”.

Por esto, si la marca puede posicionarse como un producto de calidad y confiabilidad para estos posibles compradores, sería difícil para las grandes empresas competir y quedarse con estos clientes que tienen conocimiento de aquello que consumen y están interesados en los macronutrientes que ingresan en su cuerpo.

Algo que podría ocurrir en este escenario es que una de estas grandes empresas decida intentar comprar la marca Xigma para ingresar en el mercado de snacks saludables con las operaciones ya organizadas y un producto conocido por los clientes. Si esto ocurriera, habría que analizar la oferta y tomar la mejor decisión a futuro en base al crecimiento que podría esperarse, y si la oferta de compra sería más interesante para aceptar que continuar con las operaciones.

9.II Cronograma

	agosto 2022	septiembre 2022	octubre 2022	noviembre 2022	diciembre 2022	enero 2023
Registración de la marca						
Creación de la sociedad						
Selección del personal						
Compra e instalación de la maquinaria						
Alquiler						
Campaña de lanzamiento						
Apertura de Xigma						

10. Conclusiones

Al realizar un análisis de los datos que fueron expuestos en los primeros apartados del trabajo, siendo uno de estos la gran cantidad de alfajores que se consumen en el país y el crecimiento que este producto está teniendo, siendo que en el 2021 fueron consumidos 6 millones al día y en el 2022 la cantidad vendida aumentó a 10,5 millones de alfajores al día, pudiendo calcularse que en el 2022 cada persona consumiría en promedio 83 alfajores al año sumándose a estos datos la importancia del mercado de los snacks saludables en el mundo, la búsqueda desde el Estado para fomentar la alimentación saludable en la población y el aumento del deseo de las personas de cuidar su cuerpo y comer mejor que se dio a partir de la pandemia; es factible considerar que hay una oportunidad en el país que todavía no se está aprovechando en un mercado que está comenzando a emerger y que en los próximos años empezará a tener más fuerza.

Ante esta oportunidad de ingresar en un mercado con poca oferta y muy escasa variedad de productos, puede considerarse de extrema importancia realizar un buen marketing para dar a conocer el producto y mostrar los valores agregados que este posee. A su vez, también es clave el analizar los costos y las operaciones y buscar que estos no sean muy elevados pero que aun así se mantenga la calidad y el sabor que un producto alimenticio premium debería tener.

A su vez, ante este panorama esperado, de un mercado emergente que todavía no está desarrollado, y de que los costos de las operaciones y de los productos serán lógicos y se podrá trabajar con ellos con el objetivo de obtener una ganancia razonable, sería posible concluir con que es factible el hecho de realizar el proyecto y que la inversión inicial sería recuperada en un futuro relativamente cercano.

Para concluir, es posible identificar que después de la pandemia, y la consecuente cuarentena que se dio durante el 2020 y la mayor parte del 2021, las personas comenzaron a preocuparse más por lo que consumían y buscaron la mayor cantidad de formas para cuidar su cuerpo, desde ejercicios simples en el hogar hasta hacer deportes o ir al gimnasio. Con esto en mente y analizando las estimaciones de los mercados saludables en el mundo, no sería ilógico proyectar un crecimiento en estos mercados en el país, que actualmente están creciendo.

Ante esta situación, se considera fundamental hacer foco en la proyección que podría tener Xigma, construyendo una marca para que las personas puedan reconocer el nombre y el logo

como una garantía de que el producto va a tener buenos valores nutricionales y macronutrientes, sumados a un buen sabor, y, de esta forma, no solo limitar el producto a los alfajores, que, no obstante, continuarán siendo el estandarte estrella de la organización.

De conseguirse generar una marca que quede impregnada en la mente del consumidor, sería factible aumentar el abanico de productos de la empresa para poder abarcar una mayor cantidad de productos en presentaciones proteicas, que actualmente en el país no pueden conseguirse pero que en el mundo se encuentran fácilmente en dietéticas, casas de suplementación o inclusive supermercados. Estos productos que podrían elaborarse serían café, medallones de chocolate, galletitas (cookies) y helados proteicos, que son comidas que también son culturalmente compatibles con el pueblo argentino.

Si esta proyección ocurre, las personas tendrán cada vez más opciones para consumir lo que desean y que estos productos sean saludables y/o proteicos y bajos en azúcares, lo cual permitirá que más gente pueda alimentarse mejor. Esto es algo que desde Xigma es de gran interés, siendo que según datos del Estado argentino más de la mitad de la población tiene problemas de exceso de peso, y esta problemática es uno de los focos en los que se está trabajando desde el Estado con la intención de disminuir estas estadísticas.

Desde la organización, consideramos que es fundamental que las personas cuiden su alimentación y hagan ejercicios físicos, siendo que su salud está ligada estrechamente a que se realicen estas actividades de forma correcta, pero pueden darse casos donde las opciones existentes para que las personas mejoren su calidad de vida no sean las predilectas.

Por ende, desde Xigma se busca dar una opción más para que las personas puedan suplantar un producto que se consume habitualmente y tiende a ser dañino para la salud por uno que cumple la misma función de snack y otorga un mayor valor a los consumidores en sus macronutrientes. Así, desde la organización se busca no solo un modelo de negocios funcional, efectivo y rentable en el que se vea como un mercado está emergiendo en el país e ingrese sus productos para ser un pionero del mismo, sino que también se intenta aportar algo a la comunidad y al país, siendo en este caso presentaciones diferentes para que las personas tengan más opciones saludables a la hora de decidir qué consumir.

Herramientas para el análisis

Evaluación de la oportunidad:

- Bygrave, W. Zacharakis, A. (2011). Entrepreneurship. USA: John Wiley & Sons, Inc. 3rd edition.
- Mullins J.W. (2010). The New Business: My Opportunity: Why will or won't this work". Road Test. Prentice Hall.

Análisis estratégico e investigación de mercado:

- Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Modelo de Negocio:

- Bygrave, W. Zacharakis, A. (2011). Entrepreneurship. USA: John Wiley & Sons, Inc. 3rd edition.
- Osterwalder, A and Pigneur Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. SEECYT. (Traducción).
- T. Eisenmann. (2012). "Business Model Analysis for Entrepreneurs". Harvard Business School.

Plan de Marketing:

- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica.
- Hoffman, D. ET AL. (2007). Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3º edición.
- Kotler, P.(2001). Dirección de Marketing. México: Prentice Hall.
- Levitt, T.(1995) "El éxito en el marketing a través de la diferenciación" en La Esencia del Marketing. Vol. 2. R. Dolan (compilador). Ed. Norma.

Operaciones:

- Krajewski, Ritzman, Malhotra. (2008). Administración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor. 8va edición.

Costos, finanzas e inversión:

- Lavolpe, A. Capasso, C. y Smolje, A (2010). “Presupuestos y Control”- Editorial La Ley. Edición 2.

- Vázquez, J.C (1992). “Costos”, Editorial Aguilar, Buenos Aires - 2da edición corregida.

- Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F. (2013). PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, 11a.Edición, Mc-Graw Hill, México

Equipo:

- Baron, J.N., y D. Kreps, (1999), Strategic Human Resources, New York: John Willey & Son.

- Chiavenatto, Idalberto. “Gestión del Talento Humano” (2002) McGraw Hill Interamericana SA, Bogotá Colombia.

Aspectos legales:

- Normativas de la Ley argentina

- Infoleg - Información legislativa y documental

Bibliografía

- *¿Cómo comen los argentinos?* (2018, 2 agosto). Arcor. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.arcor.com/ar/vida-saludable/como-comen-los-argentinos>
- *Argentina y Latinoamérica: el consumo sustentable se duplicó durante la pandemia.* (2020, agosto). Mercado Libre. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/consumo-sustentable-se-duplico-durante-la-pandemia/>
- *Argentinos fit: el país está en el top five de actividad física mundial.* (2017, 31 octubre). Infobae. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.infobae.com/salud/fitness/2017/10/31/argentinos-fit-el-pais-esta-en-el-top-five-de-actividad-fisica-mundial/>
- Bloomberg. (s. f.). *United States Rates & Bonds.* Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuiid=425249b1-e393-11ec-be4a-4c567853656a&url=L21hcmtldHMvcmlF0ZXMtYm9uZHMvZ292ZXJubWVudC1ib25kcy91cw==>
- *Chocoarroz.* (s. f.). Molinos. <https://www.molinos.com.ar/todas-marcas/chocoarroz/>
- Comarb. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://www.ca.gov.ar/>
- Damodaran, A. (2022, enero). *Betas by Sector (US).* NYU Stern. Recuperado 3 de junio de 2022, de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- de la Casa, L. & Olivera Carrión, M. *SUPLEMENTOS DIETARIOS PARA DEPORTISTAS: PERFIL DE PRODUCTOS OFRECIDOS EN ARGENTINA.* A.N.M.A.T.

- de la Casa, L. (2021, 3 junio). *SUPLEMENTOS DIETARIOS PARA DEPORTISTAS EN LA ARGENTINA: MARCO REGLAMENTARIO ACTUAL Y DESAFÍOS FUTUROS*. Facultad de Farmacia y Bioquímica. Recuperado 3 de junio de 2022, de <http://enfoco.ffyb.uba.ar/content/suplementos-dietarios-para-deportistas-en-la-argentina-marco-reglamentario-actual-y-desaf%C3%ADos>
- *Dieta proteica: pros y contras*. (2020, 8 enero). Vital Seguro. Recuperado 4 de noviembre de 2021, de <https://www.vitalseguro.com/blog/salud/dieta-proteica-pros-y-contras/>
- El Cronista. (2021, 27 octubre). *Es ley el Etiquetado Frontal de Alimentos: de qué se trata y qué cambia, todas las claves*. Cronista. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.cronista.com/economia-politica/es-ley-el-etiquetado-frontal-de-alimentos-en-argentina-de-que-se-trata-que-cambia-las-claves/>
- *El nivel ABC1 en su mínima expresión: solo 4,9% de la población está en tope del NSE que usan los marketineros*. (2020, 14 diciembre). InfoNegocios. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://infonegocios.info/nota-principal/el-nivel-abc1-en-su-minima-expresion-solo-4-9-de-la-poblacion-esta-en-tope-del-nse-que-usan-los-marketineros>
- *EL PROYECTO DE ETIQUETADO FRONTAL DE ALIMENTOS OBTUVO DICTAMEN EN PLENARIO DE COMISIONES*. (2021, 13 julio). Diputados Argentina. Recuperado 27 de octubre de 2021, de https://www.diputados.gov.ar/prensa/noticias/2021/noticias_1630.html
- ENA. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.enasport.com/productos/sport-nutrition/ena-protein-bar.html>
- *Estadísticas de Comercio Electrónico*. (s. f.). CACE. Recuperado 1 de mayo de 2021, de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

- Fernández, P. (2009). *LA PRIMA DE RIESGO DEL MERCADO SEGÚN 100 LIBROS*. (DI-823). Universidad de Navarra.
- Firpo, J. (2020, agosto de 27). *Efecto cuarentena: se disparó el comercio electrónico y casi la mitad de las compras pasaron a hacerse online*. Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/efecto-cuarentena-disparo-comercio-electronico-mitad-compras-pasaron-hacerse-online_0_8RJ_1y1Vx.html
- Gaido, M. (2021, 24 agosto). *Ley de etiquetado frontal: voces a favor y en contra encienden el debate*. La Voz del Interior. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/ley-de-etiquetado-frontal-voces-a-favor-y-en-contra-encienden-el-debate/>
- Galan, H. (2022, 6 enero). *Mercado de snacks saludables en Argentina – TI industrial*. El Rebusque. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://elrebusque.com.ar/mercado-de-snacks-saludables-en-argentina-ti-industrial/>
- Garcia Medan, G. (2018). *La Ramada* [Plan de Negocios, Universidad de San Andrés]. Repositorio UdeSA.
- Gentech. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.gentech.com.ar/iron-bar-barra-nutricional-a-base-de-proteinas-de-suero-lacteo/>
- Grozovsky, N. & Albano Pinna, G. (2020). *Supp-Track* [Plan de Negocios, Universidad de San Andrés]. Repositorio UdeSA.
- *Healthy Snacks Market Growth, Size, Share, Trends and Forecast to 2026*. (2021, abril). Market Data Forecast. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/healthy-snacks-market>
- *High Protein Snacks Market, Size, Share, Growth, Trends, Insight and Industry Forecast, 2021–2028*. (2021, 7 septiembre). DataMIntelligence. Recuperado 27 de

octubre de 2021, de <https://www.datamintelligence.com/research-report/high-protein-snacks-market>

- *High-Protein Snacks Market Size and Segment Scope 2021, Competition by Manufacturers with Share, Revenue Expansions, Growth Rate, Industry Trends and Challenges by 2027.* (2021, 15 junio). WICZ. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.wicz.com/story/44310907/high-protein-snacks-market-size-and-segment-scope-2021-competition-by-manufacturers-with-share-revenue-expansions-growth-rate-industry-trends-and-challenges-by-2027>
- Indec. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://www.indec.gob.ar/>
- Juárez, C. (2020, 1 julio). *La snackificación revoluciona la forma de comer.* The Food Tech. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/la-snackificacion-revoluciona-la-forma-de-comer/>
- Magic Spoon. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://magicspoon.com/products/variety-pack-cereal-case>
- Mervick-lab. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <http://www.mervick-lab.com.ar/index.php/productos/proteinas/whhey-protein-bar>
- Ministerio de Salud. (2020, 21 octubre). *Alimentos autorizados y establecimientos habilitados.* Argentina.gob.ar. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>
- Ministerio de Salud. (s. f.). *SUPLEMENTOS DIETARIOS EN LA ARGENTINA.* A.N.M.A.T. Recuperado 3 de junio de 2022, de http://www.anmat.gov.ar/alimentos/suplementos_dietarios-hierbas
- Montero, M. (2021, 1 junio). *Calcular el periodo de recuperación de la inversión.* Emprende Pyme. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://www.emprendepyme.net/calcular-el-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion.html>

- Morales, L. (2022, 7 enero). *Cuánto invierten los bancos para tener presencia en el deporte*. Forbes. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://www.forbesargentina.com/negocios/cuanto-invierten-bancos-tener-presencia-deporte-n11575>
- Muscatelli, N. (2021, 5 febrero). *Alfajores argentinos «for export», un negocio que crece en pandemia*. Clarín. Recuperado 27 de octubre de 2021, de https://www.clarin.com/economia/alfajores-argentinos-for-export-negocio-crece-pandemia_0_5CWpE-n9K.html
- My Protein. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.myprotein.com/>
- *PepsiCo compra a BFY Brands, el fabricante de snacks PopCorners*. (2020, 21 septiembre). Abasto. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://abasto.com/noticias/pepsico-compra-a-bfy-brands/>
- Peralta, E. (2020, 26 agosto). *Pymes y emprendedores: qué seguros contratar para cubrirse en la pospandemia*. Cronista. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Pymes-y-emprendedores-que-seguros-contratar-para-cubrirse-en-la-pospandemia-20200825-0001.html>
- Protein Snack. Recuperado 27 de octubre de 2021, de http://www.starnutrition.com.ar/protein_snack.html
- Puente. (s. f.). *Riesgo País*. Recuperado 1 de junio de 2022, de <https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-país>
- Pulver. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://pulver.com.ar/categoria-producto/alimentos-proteicos/?filter=salado>
- Quest. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://questcolombia.com/>

- Redacción A. (2021, 27 agosto). *Alanur informa datos y tendencias de consumo de suplementos alimenticios en Latam*. en Alimentos. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://enalimentos.lat/noticias/3916-alanur-informa-datos-y-tendencias-de-consumo-de-suplementos-alimenticios-en-latam.html>
- *Semilia*. (s. f.). Havanna. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://havanna.com.ar/semilia/>
- Simple. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://simplearcorbago.com/prod-proteina-energia.html>
- *Sobrepeso y obesidad*. (2020, 21 octubre). Argentina. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/salud/alimentacion-saludable/obesidad>
- SPROT. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.facebook.com/sprotproteinbakery/>
- StartUs Insights. (2021, 7 septiembre). *Top 10 Food Technology Trends & Innovations in 2021*. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-food-technology-trends-innovations-in-2021/>
- TN. (2022, 2 mayo). *Semana del Alfajor: cuáles son los 10 más elegidos por los argentinos*. TN Sociedad. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://tn.com.ar/sociedad/2022/05/01/comenzo-la-semana-del-alfajor-cuales-son-los-mas-buscados-por-los-argentinos/>

Anexos

Anexo 1



Anexo 3



Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6



Anexo 7



Anexo 8

EPH del INDEC sobre el total de ingresos familiares en los hogares

Decil	Escala de ingreso		Población				Ingreso total familiar		
	Desde	Hasta	Hogares por decil	Porcentaje de hogares	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (en miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil
	\$	\$		%		%	\$	%	\$
1	900	30.000	946.416	10,0	1.926.434	6,7	20.214.001	2,2	21.358
2	30.000	43.000	946.751	10,0	2.474.571	8,6	34.961.797	3,7	36.928
3	43.000	53.400	946.093	10,0	2.525.053	8,7	46.336.331	5,0	48.977
4	53.400	65.000	948.087	10,0	2.713.879	9,4	56.162.097	6,0	59.237
5	65.000	79.000	945.183	10,0	3.033.007	10,5	67.386.871	7,2	71.295
6	79.000	94.000	947.567	10,0	3.097.311	10,7	80.912.364	8,7	85.390
7	94.000	113.000	944.945	10,0	3.145.207	10,9	97.174.629	10,4	102.836
8	113.000	140.000	949.119	10,0	3.343.176	11,6	118.897.032	12,7	125.271
9	140.000	187.500	943.495	10,0	3.327.092	11,5	151.668.220	16,2	160.751
10	188.000	4.035.000	946.130	10,0	3.319.746	11,5	260.066.857	27,9	274.874
Hogares con ingresos (*)			9.463.786	99,4	28.905.476	100,0	933.780.199	100,0	98.669
Hogares sin ingresos			60.705	0,6	101.020				
Total de hogares			9.524.491	100,0	29.006.496				

(*) La suma del porcentaje de hogares por decil corresponde al total de hogares con ingresos.

Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

Sector ABC1 y C2 al que se apunta el proyecto

8	113.000	140.000	949.119	10,0	3.343.176	11,6	118.897.032	12,7	125.271
9	140.000	187.500	943.495	10,0	3.327.092	11,5	151.668.220	16,2	160.751
10	188.000	4.035.000	946.130	10,0	3.319.746	11,5	260.066.857	27,9	274.874

Evolución NSE - Total EPH (en %)

Año	ABC1	C2	C3	D1	D2E	Total
2017	5,5	17,8	30,4	32,8	13,7	100,0
2018	5,8	18,2	30,2	32,5	13,2	100,0
2019	6,6	19,0	29,8	31,2	13,4	100,0
1er.Trim.2020	6,4	18,3	29,8	32,0	13,4	100,0
2º Trim.2020	4,9	19,3	30,2	30,2	15,5	100,0

INDEC proyecciones demograficas estimadas 2021 por región

CABA 15-59

P.BsAs 15-59

195.299

1.323.938

191.121

1.289.452

209.628

1.316.348

227.098

1.311.644

229.265

1.222.404

223.732

1.208.092

207.663

1.086.606

173.627

931.505

156.995

844.057

Anexo 9



Universidad de
San Andrés

Anexo 10

Costos Fijos y Variables del Año 2 al 5

Año 2

Costos Fijos			Con Iva	Sin Iva
Costo	Mensual	Anual	Costos Fijos	Costos Fijos
Alquiler	52.000	x12	\$ 624.000,00	\$ 515.702,48
Pastelero Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Pastelero Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Empaquetador Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Luz	10000	x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
Gas	10000	x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
Agua	10000	x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
CM Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Vendedor Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Vendedor Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Gerencia Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Gerencia Sueldo	50000	x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Publicidad	150000	x12	\$ 1.800.000,00	\$1.487.603,31
Costo Fijo				\$4.284.297,52
Costo Fijo unitario				\$ 56,12
Costos Totales				
Costo Total (Fijo + Variable)			\$ 9.219.525,46	
Costo Total Unitario			\$ 120,76	

RECETA tanda de 8 ALFAJORES						
Ingredientes	Marca	Cantidades	Costo de una tanda	Costo de una tanda sin Iva	Costo de un Alfajor	
Huevos y claras (2 y 10)	Genérico	12 (400g)	\$ 66,80	\$ 55,21	\$ 6,90	
Polvo Hornear	El Portugues	20g	\$ 11,10	\$ 9,17	\$ 1,15	
Harina de avena	Genérica	80g	\$ 29,46	\$ 24,35	\$ 3,04	
Chocolate Semiamargo Cobertura	Águila	80g	\$ 57,61	\$ 47,61	\$ 5,95	
Dulce de leche sin azúcar	Trini	160g	\$ 211,00	\$ 174,38	\$ 21,80	
Manteca	La Serenisima	30g	\$ 38,85	\$ 32,11	\$ 4,01	
Whey Protein	Mervick Lab	60g	\$ 136,30	\$ 112,64	\$ 14,08	
Edulcorante Stevia	Juel	15g	\$ 16,25	\$ 13,43	\$ 1,68	
Envoltorio individual	Genérica	8u	\$ 14,13	\$ 11,68	\$ 1,46	
Etiquetas con logo y valor nutricional de imprenta	Personalizable	16u	\$ 32,00	\$ 26,45	\$ 3,31	
BBB Capital		56.451.298,57	\$ -	\$ -	\$ -	
BBB Provincia Bs. As.		56.451.298,57	\$ 96.769,48	\$ -	\$ 1,27	
				Costo Var Unitario	\$ 64,45	
			Costo variable	\$4.935.227,94	Costo de un alfajor con packaging	

Año 3

Costos Fijos			Con Iva	Sin Iva
Costo	Mensual	Anual	Costos Fijos	Costos Fijos
Alquiler		52.000 x12	\$ 624.000,00	\$ 515.702,48
Pastelero Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Pastelero Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Nuevo Pastelero Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Empaquetador Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Nuevo Empaquetador Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Luz		10000 x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
Gas		10000 x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
Agua		10000 x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
CM Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Vendedor Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Vendedor Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Gerencia Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Gerencia Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Publicidad		150000 x12	\$ 1.800.000,00	\$ 1.487.603,31
Costo Fijo			\$ 7.259.504,13	
Costo Fijo unitario			\$ 63,39	
Costos Totales				
Costo Total (Fijo + Variable)			\$ 14.662.378,99	
Costo Total Unitario			\$ 128,04	

Costos Variables					
RECETA tanda de 8 ALFAJORES	Marca	Cantidades	Costo de una tanda	Costo de una tanda sin IVA	Costo de un Alfajor
Ingredientes					
Huevos y claras (2 y 10)	Genérico	12 (400g)	\$ 46,80	\$ 35,21	\$ 6,90
Polvo Hornear	El Portugués	20g	\$ 11,10	\$ 9,17	\$ 1,35
Harina de avena	Genérica	80g	\$ 29,48	\$ 24,35	\$ 3,04
Chocolata Semiamargo Cobertura	Agulla	80g	\$ 57,62	\$ 47,62	\$ 5,95
Dulce de leche sin azúcar	Toto	180g	\$ 211,00	\$ 174,58	\$ 21,80
Manteca	La Serenísima	30g	\$ 38,85	\$ 32,11	\$ 4,01
Whey Protein	Merrick Lab	60g	\$ 136,30	\$ 112,64	\$ 14,08
Edulcorante Stevia	Ival	15g	\$ 16,25	\$ 13,43	\$ 1,68
Emulsor individual	Genérica	8u	\$ 14,13	\$ 11,68	\$ 1,46
Etiquetas con logo y valor nutricional de imprenta	Personalizable	16u	\$ 32,00	\$ 26,45	\$ 3,31
888 Capital		\$ 9.676.990,70	\$ -	\$ -	
888 Provincia Bs. As.		\$ 9.676.990,70	\$ 145.154,86	\$ 1,27	
			Costo Var Unitario	\$ 64,65	
			Costo variable	\$ 7.402.874,86	Costo de un alfajor con packaging

Año 4

Costos Fijos			Con Iva	Sin Iva
Costo	Mensual	Anual	Costos Fijos	Costos Fijos
Alquiler		52.000 x12	\$ 624.000,00	\$ 515.702,48
Pastelero Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Pastelero Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Nuevo Pastelero Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Empaquetador Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Nuevo Empaquetador Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Luz		10000 x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
Gas		10000 x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
Agua		10000 x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
CM Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Vendedor Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Vendedor Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Gerencia Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Gerencia Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Publicidad		150000 x12	\$ 1.800.000,00	\$ 1.487.603,31
Costo Fijo				\$ 7.259.504,13
Costo Fijo unitario				\$ 48,76
Costos Totales				
Costo Total (Fijo + Variable)			\$ 16.883.273,58	
Costo Total Unitario			\$ 113,41	

Costos Variables						
RECETA tanda de 8 ALFAJORES	Marca	Cantidades	Costo de una tanda	Costo de una tanda sin IVA	Costo de un Alfajor	
Ingredientes						
Huevos y claras (2 y 10)	Genérico	12 (400g)	\$ 66,80	\$ 55,21	\$ 6,90	
Polvo Hornear	El Portugues	20g	\$ 11,10	\$ 9,17	\$ 1,15	
Harina de avena	Genérica	80g	\$ 29,46	\$ 24,35	\$ 3,04	
Chocolate Semiamargo Cobertura	Aguila	80g	\$ 57,61	\$ 47,61	\$ 5,95	
Dulce de leche sin azucar	Trini	160g	\$ 211,00	\$ 174,38	\$ 21,80	
Manteca	La Serenisima	30g	\$ 38,85	\$ 32,11	\$ 4,01	
Whey Protein	Mervick Lab	60g	\$ 136,30	\$ 112,64	\$ 14,08	
Edulcorante Stevia	Jual	15g	\$ 16,25	\$ 13,43	\$ 1,68	
Envoltorio individual	Genérica	8u	\$ 14,13	\$ 11,68	\$ 1,46	
Etiquetas con logo y valor nutricional	Personalizable de imprenta	16u	\$ 32,00	\$ 26,45	\$ 3,31	
IIBB Capital		\$ 12.580.130,17	\$ -	\$ -	\$ -	
IIBB Provincia Bs. As.		\$ 12.580.130,17	\$ 188.701,95	\$ -	\$ 1,27	
			Costo Var Unitario	\$ 64,65		
			Costo de un alfajor con packaging			
			Costo variable	\$ 9.623.769,45		

Año 5

Costos Fijos			Con Iva	Sin Iva
Costo	Mensual	Anual	Costos Fijos	Costos Fijos
Alquiler		52.000 x12	\$ 624.000,00	\$ 515.702,48
Pastelero Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Pastelero Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Nuevo Pastelero Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Empaquetador Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Nuevo Empaquetador Sue		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Luz		10000 x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
Gas		10000 x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
Agua		10000 x12	\$ 120.000,00	\$ 99.173,55
CM Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Vendedor Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Vendedor Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Gerencia Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Gerencia Sueldo		50000 x12	\$ 600.000,00	\$ 495.867,77
Publicidad		150000 x12	\$ 1.800.000,00	\$ 1.487.603,31
Costo Fijo				\$ 7.259.504,13
Costo Fijo unitario				\$ 37,51

Costos Totales			
Costo Total (Fijo + Variable)			\$ 19.770.403,60
Costo Total Unitario			\$ 102,16

Costos Variables						
RECETA tanda de 8 ALFAJORES	Marca	Cantidades	Costo de una tanda	Costo de una tanda sin IVA	Costo de un Alfajor	
Huevos y claras (2 y 10)	Genérico	12 (400g)	\$ 66,80	\$ 55,21	\$	6,90
Polvo Hornear	El Portugues	20g	\$ 11,10	\$ 9,17	\$	1,15
Harina de avena	Genérica	80g	\$ 29,46	\$ 24,35	\$	3,04
Chocolate Semiamargo Cobertura	Agulla	80g	\$ 57,61	\$ 47,61	\$	5,95
Dulce de leche sin azucar	Trini	160g	\$ 211,00	\$ 174,38	\$	21,80
Manteca	La Sereñisima	30g	\$ 38,85	\$ 32,11	\$	4,01
Whey Protein	Mervick Lab	60g	\$ 136,30	\$ 112,64	\$	14,08
Edulcorante Stevia	Jual	15g	\$ 16,25	\$ 13,43	\$	1,68
Envoltorio Individual	Genérica	8u	\$ 14,13	\$ 11,68	\$	1,46
Etiquetas con logo y valor nutricional de imprenta	Personalizable	16u	\$ 32,00	\$ 26,45	\$	3,31
IIBB Capital		\$ 16.354.169,21	\$ -		\$	-
IIBB Provincia Bs. As.		\$ 16.354.169,21	\$ 245.312,54		\$	1,27
			Costo Var Unitario		\$	64,65
			Costo variable	\$	12.510.899,46	Costo de un alfajor con packaging

Inversión Año 1

Inversión inicial	Unidad	Gasto
Horno	\$ 48.900,00	\$ 48.900,00
2 Refrigeradores	\$ 51.999,00	\$ 103.998,00
2 Mesadas	\$ 21.549,00	\$ 43.098,00
Utensillos de cocina	\$ 8.990,00	\$ 8.990,00
Sartenes y ollas	\$ 13.589,00	\$ 13.589,00
Patentar la marca	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Armar la sociedad	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Alquiler del local	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00
Campaña de lanzamiento	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Total Gasto		\$ 409.575,00

Inversión Año 2

Nueva Inversión	(Gasto)
Horno	\$ 48.900,00
Refrigerador	\$ 51.999,00
Inversión Nueva	\$ 100.899,00

Inversión Año 3

Nueva Inversión	(Gasto)
Horno	\$ 48.900,00
Refrigerador	\$ 51.999,00
Inversión Nueva	\$ 100.899,00

Depreciaciones Año 1

Depreciaciones		
Horno	\$	4.075,00
2 Refrigeradores	\$	8.666,50
Utensillos de cocina	\$	1.798,00
Sartenes y ollas	\$	2.717,80
	\$	17.257,30

Depreciaciones Año 2

Depreciaciones		
2 Hornos	\$	8.150,00
3 Refrigeradores	\$	12.999,75
Utensillos de cocina	\$	1.798,00
Sartenes y ollas	\$	2.717,80
	\$	25.665,55

Depreciaciones Año 3/4/5

Depreciaciones		
3 Hornos	\$	12.225,00
4 Refrigeradores	\$	17.333,00
Utensillos de cocina	\$	1.798,00
Sartenes y ollas	\$	2.717,80
	\$	34.073,80

Arquetipo de cliente

Agustín



Edad
Entre 18 y 55 años

Redes sociales



Clase social

Clase media/Clase media alta (ABC1/C2)

Región

AMBA

Hábitos

Hacer actividad física de 2 a 4 veces por semana

Trabajar / Estudiar

Comer las tres comidas del día mas colaciones entre ellas

Necesidades

Mejorar la forma en la que se alimenta entre comidas

Ganar masa muscular

Consumir los nutrientes necesarios para una dieta equilibrada y poder soportar las exigencias del día

Pain

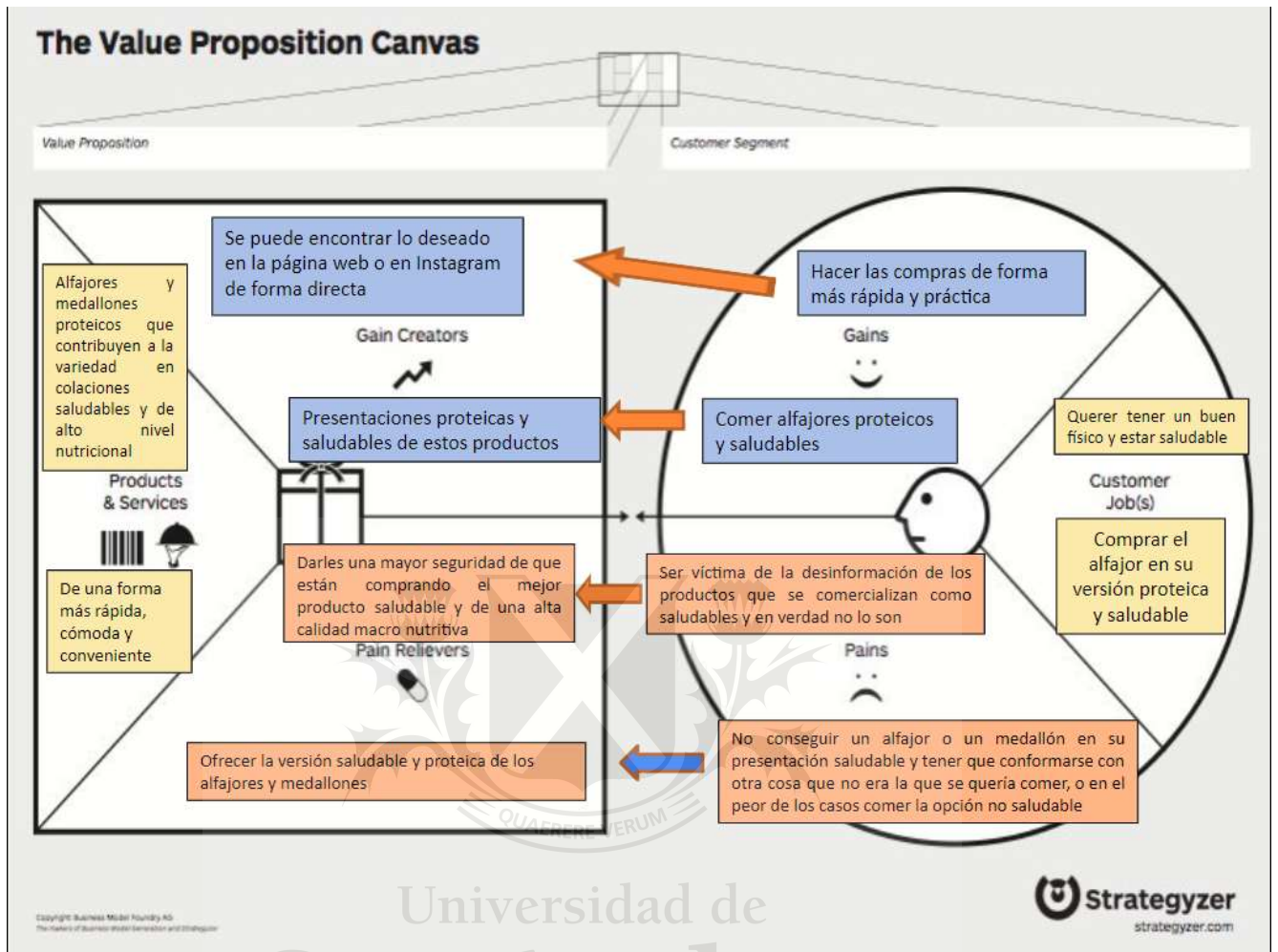
No mantener un buen estado físico

Consumir comida que no es saludable al ser engañados por la desinformación.

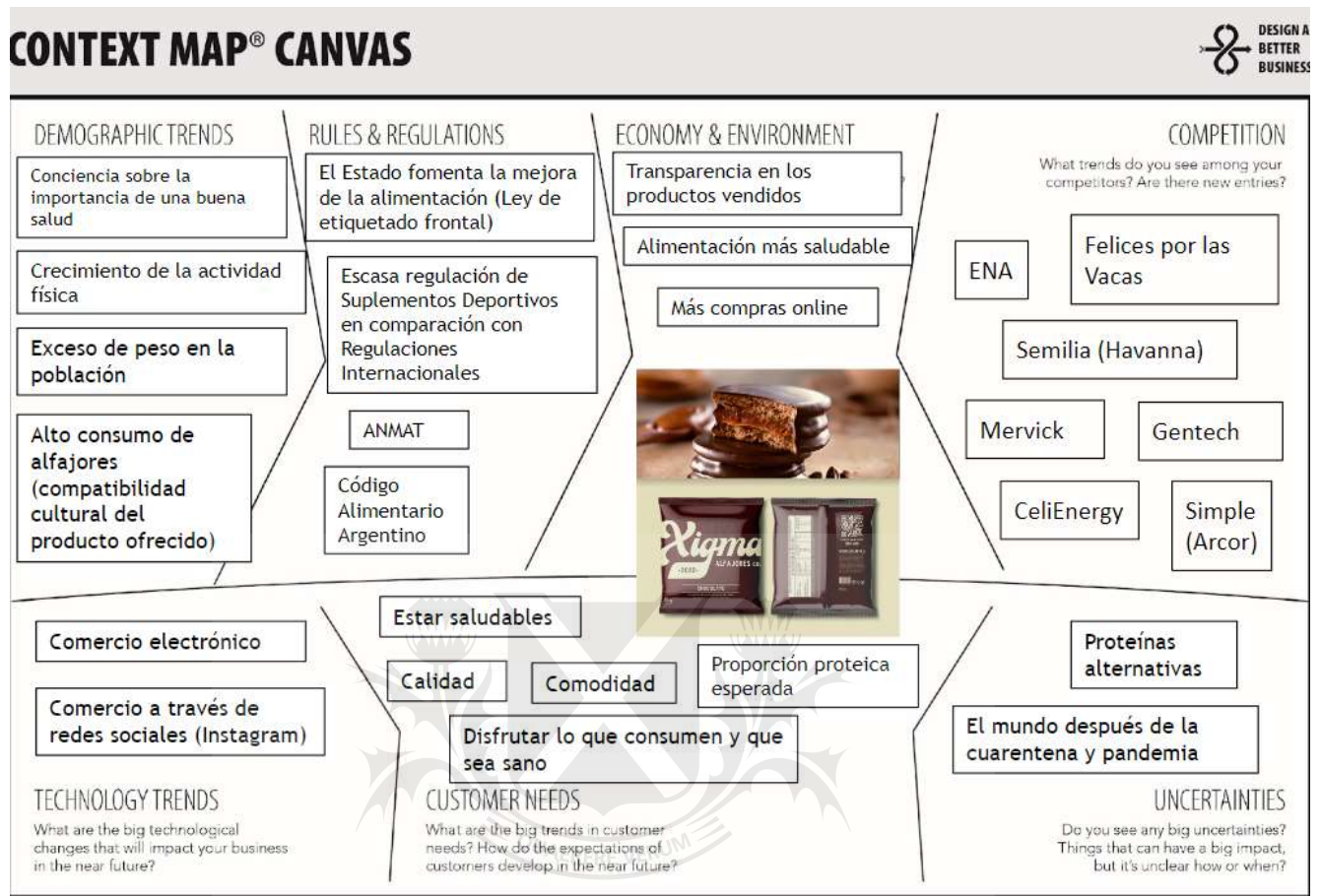
No encontrar el producto que se desea comer con los macronutrientes esperados

Universidad de
San Andrés

Anexo 12



Anexo 13



Universidad de
San Andrés

Anexo 14

