



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

Etiquetapp

Autoras: Zoe Hamra y Clara Kearney

DNI: 43245387 - 41511665

Mentor de Tesis: Pablo Sciolla

Lugar y fecha: 30 de septiembre de 2023

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

Etiquetapp

Autor/es: Zoe Hamra y Clara Kearney

DNI: 43245387 - 41511665

Mentor de Tesis: Pablo Sciolla

Lugar y fecha: 30 de septiembre de 2023

*De una vegetariana y una celíaca, para quienes tengan
dificultades para acceder a la información nutricional que necesitan para comprar alimentos.*



Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

Existe un gran número de personas para quienes la *letra chica* en los envases de productos alimentarios es un problema. Se evidencia una necesidad de comunicación de información fundamental a la hora de tomar decisiones respecto a qué productos alimentarios se adecúan a la dieta de estas personas.

La propuesta de Etiketapp se puede sintetizar en:

1. **Hacer visible lo invisible.** ¿Qué es lo *invisible* para Etiketapp? La *letra chica* en la que está contenida la información nutricional de productos alimentarios.
2. **Hacer fácil lo difícil.** ¿Qué es lo *difícil* para Etiketapp? La experiencia de compra de quienes tienen necesidad de acceder a la información nutricional contenida en el etiquetado de productos alimentarios.

La solución tiene un doble impacto: económico y social. Impacta en las *necesidades fisiológicas* y en la *estima* de las personas que están sujetas a una dieta específica por elección o prescripción médica y de las personas en busca de una alimentación consciente, a través de las siguientes propuestas de valor:

1. **Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional:** el usuario, a quien denominaremos *beneficiario de la información*, puede buscar de forma gratuita información estratégica a través de un escáner y un buscador.
2. **Marketplace:** el usuario puede adquirir productos, que se adapten a sus gustos y necesidades, a través de la plataforma a comercios minoristas.

La ventaja competitiva es el enfoque integral acerca de la experiencia del usuario y la hiper-segmentación, a través del conocimiento de los usuarios.

Una característica principal es ser intermediario entre oferentes (comercios minoristas) y demandantes (consumidores finales), y contar con activos apalancados a través de integraciones con aliados estratégicos. Para los usuarios *beneficiarios de la información*, Etiketapp es completamente gratuito, puesto que la fuente de ingresos es la comisión por ventas que se le cobra a los comercios minoristas. A medida que el algoritmo de sugerencias sea más efectivo al recomendar productos, aumentará la tasa de conversión (de *beneficiarios de la información* a *consumidores finales*).

La inversión requerida para poner en marcha las operaciones es de U\$D 340.956 (U\$D 157.833 en el año 1 y U\$D 183.123 en el año 2). El modelo de costos está focalizado en talento, marketing y tecnología. En función de las proyecciones realizadas a 5 años, el VAN del proyecto es de U\$D 174.663 y la TIR es del 42%. Según el flujo de fondos descontado y con un costo de oportunidad (WACC) del 26%, el payback es en 3 años y el Valor Terminal es U\$D 7.197.967, que representa 3 veces el EBITDA.

Por último, consideramos de fundamental importancia mencionar que Etiketapp fue pensado en términos de su escalabilidad y automatización, porque el problema de la *letra chica* es transferible a otros mercados e industrias y porque cuenta con recursos clave escalables.

Índice de contenidos

| | |
|--|-----|
| Resumen Ejecutivo | |
| Agradecimientos | |
| 1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad | 1 |
| 2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado | 9 |
| 3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre | 30 |
| 4 – Solución Producto Digital | 35 |
| 5 – Modelo de negocio | 60 |
| 6 – Plan de Marketing | 64 |
| 7 – Operaciones del Negocio | 71 |
| 8 – Equipo | 73 |
| 9 - Costos, Finanzas e Inversión | 82 |
| 10 - Aspectos Legales | 89 |
| 11 - Plan de Implementación y Riesgos | 92 |
| 12 - Conclusiones y aprendizajes | 96 |
| Anexos | 98 |
| Bibliografía | 156 |



Agradecimientos

A la Universidad de San Andrés, que no solo ha sido un ámbito de excelencia en lo académico, sino además un espacio de pertenencia que potenció el desarrollo personal. En especial, a la Escuela de Negocios, donde siempre todo ha estado a nuestra disposición.

Las siguientes personas han sido parte fundamental del desarrollo del trabajo y de nuestro proceso de formación. Nuestra gratitud hacia ellos no solo tiene que ver con la calidad de los contenidos técnicos que han aportado al proceso de elaboración del plan de negocios de Etiketapp, sino también y fundamentalmente con la calidad de las relaciones humanas que hemos alcanzado. Cada uno de ellos ha llegado a ser uno de los únicos otros posibles para llevar a cabo este desafío.

Agradecemos a las siguientes personas:

A Pablo Sciolla, nuestro mentor, que con su constante presencia durante todo el proceso, no solo ha aportado ideas y sugerencias invaluable sino que ha sido un soporte estructural para nosotras.

A Morena Miranda, que con sus actitudes se ha convertido en una cuasi mentora en el proceso de desarrollo de temas específicos, durante el desarrollo del plan financiero y el estudio de viabilidad de Etiketapp.

A nuestros referentes y consultores permanentes, que mencionaremos en orden alfabético, que han sido determinantes en nuestra formación: Gabriel Basaluzzo, Daniel Gonzalez Isolio y Ernesto San Gil.

Por otra parte, todos los materiales de este plan de negocios que no derivan de nuestras propias observaciones han sido el resultado del apoyo de una serie de profesionales, que mencionaremos alfabéticamente, a los que hemos consultado siempre durante un período considerable de tiempo.

Son los siguientes: Julio Alonso, Federico Dappiano, Verónica Gandini, Dolores Gosende, Paula Kearney, Oriana López, Alejandra Mazzini, Matías Mella, Mariano Municoy y Fernando Poch.

A nuestras familias , cuyas huellas encontramos en nosotras.

1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Existe un gran número de personas para quienes la *letra chica* en los envases de productos alimentarios es un problema. Se evidencia una necesidad de comunicación de información fundamental a la hora de tomar decisiones respecto a qué productos alimentarios se adecúan a la dieta de estas personas.

Etiquetapp se propone facilitar la experiencia de búsqueda de información y compra de productos alimentarios. Procesa la información, a través del uso de la inteligencia artificial, y la despliega de modo que los usuarios puedan interpretar su contenido en función de sus gustos y necesidades. La *letra chica* existe y posiblemente nunca dejará de existir, por lo que el desafío es que este conjunto de personas que busca algo específico en la información nutricional pueda acceder a lo que busca en la *letra chica* sin tantas dificultades o sin “perderse en los detalles”.

A partir del conocimiento de sus usuarios, el algoritmo de sugerencias recomienda productos que pueden adquirir en el marketplace.

Etiquetapp *hace visible lo invisible*, y cabe preguntarse: ¿Qué es lo invisible para Etiquetapp? La *letra chica* de la información nutricional. Ofrecemos visibilidad al *hacer fácil lo difícil*, siendo lo difícil la experiencia de compra de:

1. Personas sujetas a una dieta específica por elección o prescripción médica.
2. Personas en busca de una alimentación consciente.

1.1 - Marco referencial de la oportunidad

Se utilizará la definición de los términos *dato* e *información* para justificar que existe un problema de comunicación. El *dato* es la representación de una realidad antes de que estos sean organizados. Los productos etiquetados cuentan con abundantes datos, sin embargo la cadena de valor del dato es ineficiente. El problema central radica en la descontextualización de los procesos por los cuales las organizaciones convierten *datos* en *información* poco segmentada. Esta carencia genera que esos datos sean inaccesibles debido a la ausencia de un sistema de comunicación efectivo, lo cual es un problema para los consumidores que consideran esa información como algo vital.

Existe un conjunto de industrias e instituciones en las que el etiquetado es un factor determinante por regulaciones o necesidades de comunicación. En la industria alimentaria, este problema afecta a personas con *restricciones alimentarias* y a quienes buscan una *alimentación consciente*.

El problema raíz es que “el 75% de las personas no comprende la totalidad de la información nutricional en las etiquetas” (Infobae, 2021), y deriva en un obstáculo para los consumidores que necesitan verificar la composición de los productos. Haremos foco en los procesos por los cuales las organizaciones convierten datos del etiquetado de productos envasados en información.

Se utilizará la definición de los términos *restricción* y *alimentación consciente* como primera aproximación para determinar a quiénes afecta principalmente este problema. Según la RAE, una *restricción* es una limitación o reducción impuesta en el suministro de productos de consumo (RAE, 2023). Esta noción refiere a consumidores con alergias, intolerancias o enfermedades que condicionan

su alimentación. Por otro lado, quienes optan por una *alimentación consciente* se preocupan por la calidad del alimento. “El ME o Alimentación Consciente es una técnica que permite redescubrir el placer de comer y ayuda a generar los cambios necesarios para adoptar hábitos alimentarios más saludables, escuchando el cuerpo y a las emociones. Toma la filosofía del mindfulness” (Clarín, 2019).

En esta dirección hubo un cambio social que ha sido acompañado por modificaciones legales, como la reciente Ley de Etiquetado Frontal. En todo el mundo existen marcos regulatorios que reglamentan y normalizan los múltiples y variados eslabones de la cadena que liga la producción, elaboración, almacenaje, transporte, distribución, comercialización y expendio de alimentos hasta el destinatario final (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, 2015).

La problemática se enmarca y adquiere centralidad en un entorno contemporáneo en el que “Nos encontramos ante una oleada de cambios que transformarán radicalmente el tipo de productos que comemos. Estamos a las puertas de la democratización de la información” Marius Robles, director ejecutivo y cofundador de Reimagine Food (Forbes, Argentina).

Hemos detectado que este problema se acentúa al analizar la disponibilidad de productos a los que puede acceder nuestro público objetivo. Utilizamos como caso de estudio el e-commerce de New Garden (New Garden, 2023) para analizar cuál es la disponibilidad de productos por categoría: 165 productos sin TACC, 305 productos sin azúcar agregada, 373 productos sin sal agregada, 7 productos aptos para personas alérgicas a la proteína de la leche de vaca (APLV), 396 productos sin lactosa, 545 productos veganos, 100 productos kosher, 2 productos cruelty free, 43 productos agro ecológicos, 26 productos orgánicos ([anexo 1.7](#)).

Desde otra perspectiva de análisis, según la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) existen 24.599 productos aptos para personas celíacas (ANMAT, 2023). Es evidente que existe un *gap* de disponibilidad a partir de la oportunidad que crearía la visibilización de la letra chica.

Un factor determinante es que existe un *costo oculto* para quienes están en busca de una alimentación consciente y/o tienen restricciones alimentarias, asociado al tiempo de búsqueda para encontrar un producto apto para el tipo de dieta que necesitan. Estas personas son las potenciales usuarias de *Etiquetapp*.

La personalización es una tendencia creciente, y la posibilidad de crear categorías es un diferencial para quienes tienen alergias, intolerancias y gustos específicos. La necesidad de reclasificación de la información está estrechamente ligada con el *category display*, que impacta en la experiencia de usuario y en la fidelidad. La reformulación de categorías existentes de productos alimentarios supone la creación de formas de clasificación no determinadas por el retail sino por las personas que consumen.

Al afirmar que la información nutricional es *invisible* no negamos que esté contenida en el packaging de productos alimentarios, sino que enfatizamos que está incluida de forma confusa y no con un objetivo de comunicación. Esto supone que quien, por la razón que sea, deba filtrar esa información nutricional,

debe hacer un esfuerzo. Por esta razón es que Etiquetapp se propone mejorar la experiencia de compra de las personas a través de *hacer visible lo invisible*.

1.2 - Introducción al modelo de negocio

El modelo de negocio es B2B2C. El grupo de clientes al que se dirige Etiquetapp son comercios minoristas que venden productos destinados a personas que están en busca de una *alimentación consciente* o que tienen *restricciones alimentarias*.

Las características de Etiquetapp están estrechamente relacionadas a las necesidades de comunicación, reclasificación de la información y simplificación de procesos de toma de decisión. La solución se caracteriza por su doble impacto: económico y social. Por un lado, por la posibilidad de ser un puente entre oferentes y demandantes. Por otro lado, por la posibilidad de solucionar un problema que afecta a quienes tienen *restricciones alimentarias* y a quienes optan por una *alimentación consciente*.

Utilizamos la herramienta Lean Canvas para definir el modelo de negocio.

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p>Problema La <i>letra chica</i> en la industria alimentaria.</p> | <p>Solución Visibilidad de la <i>letra chica</i>. Simplificación de los procesos de toma de decisión. Segmentación y filtrado de la información nutricional. Recomendaciones personalizadas.</p> | <p>Propuesta de valor 1. Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional. 2. Marketplace.</p> | <p>Ventaja competitiva Enfoque integral acerca de la experiencia del usuario y la hiper-segmentación.</p> | <p>Segmento de mercado Comercios minoristas con productos para personas sujetas a una dieta, en busca de una alimentación consciente o con una condición de salud que impacte en su alimentación. Ubicados en núcleos específicos de alta densidad de población del segmento ABC1C2 de Argentina.</p> |
| <p>Alternativas existentes Dietéticas Marketplaces</p> | <p>Métricas clave Tasa de usuarios</p> | <p>High level concept Hacemos visible lo invisible</p> | <p>Canales Responsive Web App Redes sociales</p> | <p>Early adopters Dietéticas en el área de prestación del</p> |

| | | | | |
|---|--------------------|--|--|----------|
| Supermercados | Tasa de conversión | Hacemos fácil lo difícil | PR Dietéticas Instituciones de salud | servicio |
| Estructura de costos Talento Marketing Tecnología | | Fuente de ingresos Comisión por ventas | | |

Figura 1.1 - Modelo lean canvas de Etiquetapp. Fuente: elaboración propia.

El **problema** que ha identificado Etiquetapp es la *letra chica* en la industria alimentaria.

Los **segmentos de mercado** son comercios minoristas con productos para quienes la *letra chica* en la información nutricional es un problema: personas sujetas a una dieta específica, que están en busca de una alimentación consciente o tienen una condición de salud que impacta en su alimentación. Están ubicados en núcleos específicos, que definiremos a posteriori, de alta densidad de población del segmento ABC1C2 de Argentina.

Los clientes **early adopters** de la plataforma son las dietéticas, puesto que son los comercios minoristas que más directamente están relacionados con los consumidores finales de Etiquetapp. Sin embargo, consideramos que en el futuro otros comercios que vendan alimentos formarán parte de la red de comercios asociados del marketplace.

Etiquetapp contiene dos **propuestas de valor** de distintas naturaleza y alcance:

1. Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional (alcance masivo).
2. Marketplace en áreas de prestación de servicio específicas (alcance específico).

La propuesta de valor de la transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional ([anexo 1.4](#)) está orientada a generar comunidad y engagement. Es una forma de relacionamiento con el cliente y de generar un impacto social positivo.

La propuesta de valor del marketplace ([anexo 1.5](#)) convierte a Etiquetapp en un modelo de negocio sostenible, a partir de la posibilidad de adquirir los productos que se adecúen a los gustos y necesidades de los usuarios de Etiquetapp.

Al integrarnos a las plataformas de los comercios minoristas, es posible brindar una solución integral para generar visibilidad en este nicho de mercado y ofrecer una plataforma de venta. Los actores que intervienen en el proceso son comercios minoristas del sector alimentario y consumidores finales.

La **solución** puede ser sintetizada en:

1. Visibilidad de la *letra chica*.
2. Simplificación de los procesos de toma de decisión.

3. Segmentación y filtrado de la información nutricional.
4. Recomendaciones personalizadas.

La **ventaja competitiva** es el enfoque integral acerca de la experiencia del usuario y la hiper-segmentación. Es posible desagregar esta ventaja competitiva en *información estratégica* como punto de partida (que surge a partir de la propuesta de valor de ofrecer agilidad al buscar y filtrar la información nutricional), tecnología como facilitador de la experiencia de compra de usuarios, marketing como acelerador del alcance y talentos para el desarrollo de una experiencia superior.

Etiquetapp no se limita a una interfaz en la que consumidores y marcas pueden relacionarse, sino que la clave es el algoritmo de Inteligencia Artificial, para ofrecer una experiencia personalizada a través de recomendaciones eficaces y eficientes.

Las *sugerencias*, los *favoritos*, el comportamiento de los usuarios y otras funcionalidades, se constituyen en nexos entre la propuesta de valor de la *transparencia* y la *facilidad de acceso a la información nutricional* y el *marketplace*. La clave está en la automatización de la información, en el manejo de los datos de los consumidores y en el algoritmo de recomendación. Ese conocimiento del cliente es el principal valor agregado y forma de diferenciación con respecto a otras plataformas. La mayor fortaleza es tratar la experiencia de usuario como algo integral para facilitar la experiencia de compra. En este sentido, Etiquetapp pretende respetar las necesidades y gustos específicos de los usuarios y que sean ellos quienes configuren sus perfiles en función de sus necesidades. El objetivo es que el conocimiento del perfil o de la segmentación de los usuarios se transforme en una compra en el marketplace.

Etiquetapp es un intermediario que no maneja la distribución ni tiene stock de productos. Etiquetapp es para la alimentación lo que Despegar es para viajar.

La **fuentes de ingreso** es la comisión por ventas, y se vincula a la capitalización de la información estratégica para la generación de valores agregados. Las **métricas clave** son la tasa de usuarios y la tasa de conversión (de *beneficiarios de la información a consumidores finales*).

La **estructura de costos** está compuesta principalmente por talento, marketing y tecnología.

Los **canales** mediante los cuales se accede a Etiquetapp son, principalmente, la Responsive Web App, si ya nos conocen, y otros canales como las redes sociales, PR, dietéticas e instituciones de salud.

1.3 - Segmentación

En el *modelo lean canvas* ([anexo 1.1](#)) nos referimos a los comercios minoristas en el segmento de mercado porque, puesto que se trata de un modelo B2B2C, son los clientes de Etiquetapp. Sin embargo, considerando que las propuestas de valor de la plataforma están dirigidas a los *beneficiarios de la información* y a los *consumidores finales* del marketplace, en la segmentación especificamos quiénes son los beneficiarios de la información, los demandantes y los oferentes.

Beneficiarios de la información

Son aquellos usuarios que no ingresan en el marketplace por una experiencia de compra sino por la información que les proporciona. Consumen la plataforma de forma gratuita para realizar consultas acerca de la información nutricional de productos alimentarios y no necesariamente habitan en el área de prestación del servicio.

La propuesta de valor de transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional es de alcance masivo, y está focalizada en el engagement en la *comunidad*.

Demandantes

Los demandantes son los consumidores finales del marketplace ([anexo 1.2](#)). Para determinar el mercado objetivo de consumidores finales de Etiquetapp, se utilizan los siguientes criterios de segmentación:

Segmentación por tipo de consumo

1. Personas sujetas a una dieta específica por elección o prescripción médica.
2. Personas en busca de una alimentación consciente.

Hemos desagregado el tipo de consumo e identificado que el 52% del público objetivo de consumidores finales están en busca de una alimentación consciente, el 37% son personas sujetas a una dieta y el 11% son personas con algún tipo de enfermedad o condición de salud especial ([anexo 2.13](#)).

Segmentación demográfica

Pertenecen al sector ABC1C2 de la sociedad, es decir a los sectores acomodados y medio alto. Utilizan la plataforma para realizar sus compras de manera fácil y en función de sus preferencias, necesidades y gustos. Por otro lado, habitan en el área de prestación de servicio de Etiquetapp (*núcleo CABA, núcleo GBA Norte y grandes ciudades provinciales*).

El ámbito geográfico al que apunta el marketplace son núcleos específicos de Argentina y, en el largo plazo (después del quinto año), se contempla un plan de expansión a otros núcleos clave de Latinoamérica. Las áreas de prestación del servicio hasta el año cinco fueron definidas como:

1. *Núcleo CABA*: Núcleo Central CABA (comunas 1, 2, 3, 5 y 6), Núcleo Norte CABA (comunas 13 y 14) y el Núcleo Oeste CABA (comunas 10, 11, 12 y 15).
 - a. *Núcleo Central CABA*: Centro, Puerto Madero, Recoleta, Balvanera, San Cristóbal, Almagro, Boedo y Caballito.
 - b. *Núcleo Norte CABA*: Nuñez, Belgrano, Colegiales y Palermo.
 - c. *Núcleo Oeste CABA*: Villa Devoto, Villa del Parque, Coghlan, Saavedra, Villa Urquiza, Chacarita, Villa Crespo, La Paternal, Villa Ortúzar, Agronomía, Parque Chas, Villa Real, Monte Castro, Versalles, Floresta y Vélez Sarsfield.
2. *Núcleo Norte GBA*: Vicente López, San Isidro, San Fernando, Tigre, Pilar y Escobar.
3. *Grandes ciudades provinciales*: La Plata, Córdoba y Rosario.

Las áreas de prestación del servicio de la plataforma se caracterizan por la concentración de sectores socioeconómicos medio-alto y alto, y por el volúmen de habitantes de estos sectores.

Hemos desagregado el público objetivo de consumidores finales por área de prestación del servicio e identificado que el 49% habita en el *núcleo CABA*, el 34% en las *grandes ciudades provinciales* y el 17% en el *núcleo Norte GBA* ([anexo 2.17.2](#)).

Segmentación por uso de tecnología

Manejo de intermedio a elevado de la tecnología.

Oferentes

Los oferentes son los comercios minoristas que venden alimentos en el área de prestación de servicio de Etiquetapp ([anexo 1.3](#)). Necesitan ampliar el alcance y la visibilidad de su marca. Sus esfuerzos están orientados a vender, estimar la demanda y realizar investigación de mercado.

Para simplificar el relevamiento de la red de clientes de Etiquetapp (comercios minoristas), realizamos un análisis de los early adopters, es decir las dietéticas ubicadas dentro del área de prestación del servicio.

Segmentación por tipo de oferta

Las dietéticas son comercios minoristas que ofrecen productos para:

1. Personas sujetas a una dieta específica por elección o prescripción médica.
2. Personas en busca de una alimentación consciente.

Segmentación demográfica

En el [anexo 2.18.2](#) hemos realizado un relevamiento de la oferta (comercios minoristas dirigidos al público objetivo de consumidores finales) por núcleo y tipo de comercio. En el área de prestación del servicio existe un total de 842 dietéticas (68% en Núcleos CABA, 22% en Núcleos Norte GBA y el 10% en Grandes Ciudades de Provincia).

- *Núcleos CABA*: 576 dietéticas (22% locales de cadenas comerciales y 78% otros).
- *Núcleos Norte GBA*: 186 dietéticas (32% locales de cadenas comerciales y 68% otros).
- *Grandes Ciudades de Provincia*: 80 dietéticas (33% locales de cadenas comerciales y 47% otros).

Segmentación por uso de tecnología

Manejo de intermedio a elevado de la tecnología.

1.3 - Proceso de ideación y diseño

Con el fin de identificar las características y componentes principales, utilizamos la herramienta Design Criteria Canvas para diferenciar las funcionalidades en MUST (Must have and non negotiables), Should (Should have and important features), COULD (could have and optional features) y WON'T (won't have).

| MUST | SHOULD | COULD | WON'T |
|---|---|--|---|
| Digitalización y procesamiento del etiquetado de productos alimentarios | IA generativa para contar con interfaces específicas por producto y segmentación. | Expansión internacional. | Logística de distribución. |
| Segmentación y filtrado personalizado. | Análisis de datos de oferentes y demandantes. | Segmentación horizontal (diversificación de industrias). | Disponibilidad de stock. |
| Algoritmo de recomendaciones (IA). | Estimación de la demanda. | Compra integrada. | Certificación de trazabilidad. |
| Base de datos confiable. | Comunidad. | | Certificación de procesos de manufactura. |

Figura 1.2 - Design Criteria Canvas. Fuente: elaboración propia.

2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1.1 - Industria de Alimentos y Bebidas (AyB)

Industria de AyB en el mundo

El concepto *the illusion of choice* (la ilusión de elección) hace referencia a aquellos productos de marcas diferentes, que forman parte de la misma empresa. La mayoría de los productos alimentarios que se consumen son propiedad de diez grandes corporaciones. La página web “Behind the Brands” (detrás de las marcas), señala cómo están conectadas las marcas más populares del mercado. En este horizonte, cabe preguntarse cuáles son las corporaciones que gobiernan las góndolas del supermercado.

Forbes ha desarrollado un ranking de las compañías que lideran el mercado alimentario mundial: Nestlé, Pepsico, AB InBev, Coca-Cola, Mondelez, ADM, DIAGEO, Moutai, Tyson y Danone ([anexo 2.1](#)). Son conglomerados que concentran marcas de alimentación, productos para animales y droguería. Muchas de estas compañías se encuentran entre las 100 compañías que más gastan en los medios de comunicación en todo el mundo (+ Industrias, 2018).

Industria de AyB en Argentina

En Argentina, la Industria de Alimentos y Bebidas (AyB) es un sector estratégico para el crecimiento nacional. Según la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, el total de empresas que integran la industria de AyB se estima en 14.500. El 97% están clasificadas como pequeñas, medianas y microempresas (PyMEs) (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, 2015).

Este segmento de empresas es vital y, cuando se analiza la distribución de esta actividad productiva, se evidencia que es la más federal de las industrias. Las cadenas alimentarias que apuntalan la activa participación de nuestro país en muchos casos provienen de las economías regionales.

Con respecto a la comercialización, se estima que del total de alimentos producidos en nuestro país, el 60% se destina al mercado interno y el 40% restante, se exporta (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, 2015). Los productos pertenecientes al sector de elaboración de alimentos y bebidas están comprendidos dentro de dos grandes rubros: Producción Primaria (PP) y Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA). Los rubros correspondientes a AyB comprendidos dentro del Gran Rubro MOA, que son los que interesan a Etiquetapp, incluyen:

- Carnes y sus preparados
- Pescados y mariscos elaborados
- Productos lácteos
- Otros productos de origen animal
- Frutas secas o procesadas
- Café, té, yerba mate y especias
- Productos de molinería y sus preparaciones
- Grasas y aceites
- Azúcar cacao y artículos de confitería

- Preparados de hortalizas, legumbres y frutas
- Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre
- Residuos y desperdicios de la industria alimentaria

El sector de AyB es el principal proveedor de divisas de la economía nacional, que representa en promedio una participación cercana al 90% de las Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA) y una participación del 18% de la Producción Primaria (PP), que contribuye con el 42% del total registrado para el año 2015 (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, 2015).

Participación y posicionamiento de la industria AyB en Argentina

Históricamente, a pesar de las inestables características de los mercados, la industria de AyB se ha posicionado como el principal sector industrial de la economía argentina. Los alimentos están ampliando su participación en el comercio mundial.

“La producción, industrialización y consumo de alimentos, además de sus connotaciones económicas y biológicas para los seres humanos, se halla íntimamente ligada a la cultura nacional. Esta relación atraviesa la heterogeneidad geográfica y regional de la Nación, conformando nuestra identidad en la cultura alimentaria” (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, 2015).

La identidad alimentaria nacional permite posicionar al país desde dos perspectivas diferentes:

1. Una referencia en el mundo, que permite la inserción en los mercados internacionales con ventajas comparativas y competitivas a la hora de posicionar sus productos.
2. Un factor que fortalece las capacidades de atracción de turismo internacional, a partir de la consolidación del turismo regional y la contribución a la demanda de sus productos.

La cultura alimentaria es un componente sustancial de la identidad nacional y un factor de relación e intercambio con otras culturas del mundo. La industria de AyB lidera el sector manufacturero argentino, con una participación próxima al 25%. Según el INDEC, las características distintivas de nuestros productos continúan siendo su condición natural, su calidad y la producción (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, 2015).

En términos de la *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas* (CIIU), que es una clasificación de las actividades económicas a nivel mundial, AyB es la industria que más empleo directo genera en comparación con otras ramas de actividades (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, 2015).

En el horizonte del posicionamiento global de la industria de AyB, ofrece al mercado mundial productos que la sitúan entre los principales actores internacionales, lo que demuestra su alto potencial. Un objetivo del sector es que este logro sea fortalecido mediante la identificación y el abordaje de las mejoras tecnológicas, productivas, comerciales y organizacionales que acercan las cadenas agroalimentarias a su último eslabón, el **consumidor**. Es en este último eslabón en el que interviene Etiketapp, con el propósito de mejorar la experiencia de usuario.

2.1.2 - Foodtech

Foodtech es la fusión de las palabras *comida* y *tecnología* e involucra a proyectos que utilizan tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT), Big Data e Inteligencia Artificial (IA), entre otras. El objetivo de las startups foodtech es innovar en la industria alimentaria y convertirla en un sector más eficiente, mejorando la producción, la cadena de suministro y los canales de distribución. Como se evidencia en el [anexo 2.2](#), la inversión de Venture Capital en *Foodtech* ha incrementado significativamente (Startupeable, n.d.). Las empresas foodtech de la región, que muestran su potencial de crecimiento, han recibido US\$677 millones en capital de riesgo en 2021 (Forbes Perú, 2022).

En línea con una tradición de producción de alimentos, Argentina tiene una industria *foodtech* que crece de manera acelerada y con proyectos de expansión en el resto de la región. U\$290.000 millones será la facturación del sector a nivel global, y cuenta con grandes jugadores que se volcaron al mercado a partir de la generación de productos innovadores, dentro de la empresa y a través de alianzas con startups. Un estudio elaborado por Talent Garden, en colaboración con Accenture, Unilever y Var Group, señala que la industria foodtech se encuentra en plena expansión a nivel global (iProUP, 2021).

Por otro lado, 400 startups españolas están desarrollando proyectos relacionados con la innovación en el sector agroalimentario, unas cifras que sitúan al país como referencia del *Foodtech* (Emprendedores, 2022) (Porcinnova, 2023).

En Latinoamérica, algunas *foodtech* que se destacan son: Calii, Azucena, Rappi, Frubana, Foody, Wasi Organics, Manzana Verde, Simpleat, NotCo y Kitchenita, entre otros.

Hemos detectado dos patrones en común entre muchas de las empresas mencionadas:

1. El foco en la *alimentación funcional*, que puede ser definida por aquellos alimentos “cuya elaboración no solo contempla la calidad nutricional, tecnológica y sensorial, sino que también contienen naturalmente o se han incluido en ellos componentes bioactivos” (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2016).
2. La colaboración y alianzas con otras empresas productoras, la innovación y el uso de la tecnología para potenciar el crecimiento.

Benchmark de Foodtech

A continuación, se dará una breve descripción de distintas compañías cuyo modelo de negocio merece la pena destacar y comparar con el negocio propuesto en este escrito. Para esto, resaltaremos aquellas características que resultan atractivas de cada uno de estos negocios para lograr realizar así un *benchmark*.

Calii

Aplicación #1 del supermercado a domicilio en México. Su propuesta de valor se puede resumir a partir de la posibilidad de conectarse directamente con productores, por lo que los clientes pueden recibir las frutas y verduras más frescas con ahorros. Además, realizan entregas a domicilio en menos de 2 horas y sin costo. Por otro lado, hay regalos y descuentos. Para garantizar la calidad y frescura, ofrecen la

posibilidad de recibir un reemplazo o reembolso en menos de 2 horas desde la app en caso de que un cliente esté insatisfecho con algún producto.

Azucena

Propone destacar los sabores mexicanos de origen y nace con la visión de crear mejores alimentos para personas que buscan calidad y sabor excepcional. Sostiene que un buen producto empieza con la selección de sus ingredientes, por lo que se dedican a buscar y seleccionar a los mejores proveedores e ingredientes. Son apasionados de la *alimentación funcional* y el buen comer.

Rappi

Es una de las compañías de tecnología más importantes de la región. “A través de la innovación, ha impulsado el crecimiento de miles de PyMEs y creado nuevas oportunidades, contribuyendo a la reactivación económica, la digitalización de los comercios e incentivando el consumo local” (Forbes Argentina, 2023).

Frubana

Es una plataforma para unir el agro y la gastronomía, que surge con la idea de ofrecer alimentos más baratos para Latinoamérica, optimizando los procesos de compra en el campo y tecnificando el negocio en la plaza de mercado. A partir de una sinergia entre tecnología, agricultura y gastronomía, integran la oferta y la demanda de productos alimentarios. Opera en Colombia, México y Brasil, en donde conectan a agricultores y dueños de restaurantes o pequeños comercios que acuden a una plataforma de comercio electrónico en la que digitalmente hacen pedidos de frutas, verduras, proteínas, abarrotes y productos de limpieza. El valor agregado de la plataforma es un software que permite disminuir los costos de envío y suministra información acerca de los patrones de consumo de los restaurantes, con el fin de que los agricultores conozcan el comportamiento de la demanda y enfoquen sus cosechas en beneficio propio. Además, se destaca el impacto social por la transmisión de conocimientos y por la disminución del desperdicio (Portafolio, 2018).

Foody

Es una plataforma que facilita la “alimentación saludable con ingredientes naturales para comer en casa o donde sea que estés”. Opera en Colombia y funciona a partir de ingresar en el menú, programar el pedido, pagar y recibir la orden.

Manzana Verde

En Perú, Manzana verde propone a sus clientes olvidarse de cocinar y disfrutar de su tiempo libre. Crean un plan de comidas en función de sus objetivos nutricionales, y cuentan con una variedad de más de 200 platos diseñados por nutricionistas.

Fritza

Fritza es una foodtech que ofrece alimentos congelados directo al consumidor (Forbes Argentina, 2022), centrándose en una dieta flexitariana, es decir, rica en vegetales pero que en ocasiones incorpora carne. En Argentina, Chile y Brasil, Fritza produce, comercializa y distribuye congelados a los consumidores. Además, próximamente estará presente en Estados Unidos y Asia.

Simpleat

En Argentina, Chile y México, Simpleat ofrece comida casera congelada que se pide online y se cocina en 15 minutos. Además, ofrece una guía nutricional para calcular el índice de masa corporal (IMC), recibir recomendaciones de platos en base a gustos y objetivos nutricionales, así como consejos nutricionales. Los clientes pueden realizar compras por unidad, packs o suscripción. “La principal diferencia es que no tienen conservantes ni aditivos y es comida real, hecha en cocinas como lo haríamos nosotros en nuestras casas” (iProUP, 2020). Para impulsar sus operaciones, Simpleat fue seleccionado por Startup Chile, colaboró con Rappi y con Tastemade.

Tastemade

Una foodtech argentina que produce contenido multimedia para recetas.

NotCo

NotCo es una empresa chilena de tecnología que se propone reinventar la industria alimentaria a partir de producir alternativas de origen vegetal a los productos alimentarios de origen animal (Forbes Argentina, 2022). *Giuseppe* es el programa de IA desarrollado para entender sobre los alimentos y buscar formas de recrearlos. *NotCo* se alió con *Simpleat* para ofrecer una hamburguesa formulada con Inteligencia Artificial e ingredientes 100% vegetales.

Kitchenita

Kitchenita apunta a todo el continente desde Argentina para crear restaurantes virtuales que se comercializan a través de plataformas como Rappi y PedidosYa. El concepto es conocido como *dark kitchen* y opera como un restaurante, aunque sin un local que de servicio a la calle, sino que la única forma de consumir es a través de plataformas de delivery. Trabaja con Big Data a partir de un software para conocer la oferta y demanda de las plataformas. Hambücker, COO de *Kitchenita*, explicó la lógica de la operación: “Voy a estar entendiendo cómo se comportan las plataformas, qué tipo de comida está faltando por barrio y, en función de eso, voy a crear una marca, la voy a lanzar al mercado y voy a estar analizando durante un mes la performance orgánica de ella, siguiendo KPIs financieros y de e-commerce” (Techla, 2022). A partir de la consolidación de la marca, se alía con un chef reconocido que se convierte en embajador y co-crea el concepto, que se escala a partir de franquicias digitales. Además, los planes de crecimiento y expansión contemplan proyectos con algunas de las marcas que lideran el mercado alimentario mundial y con otras foodtech de la región: *NotCo*, AB InBev, PepsiCo, entre otras.

Michroma

Michroma es una startup argentina que se apalanca de la biotecnología para generar colorantes, sabores y fragancias a través de hongos, evitando el uso de derivados del petróleo y sustancias tóxicas.

Tomorrow Food

Formula sistemas proteicos a base de legumbres para reemplazar carnes, lácteos y huevos. Provee fórmulas sin colesterol, gluten, grasas trans ni alérgenos. Se enfoca en la extracción de proteínas de origen vegetal y los transforma en distintas soluciones.

Suflex

Suflex es una plataforma que permite que los restaurantes automaticen los procesos de etiquetado de alimentos y manejo de inventario.

2.1.3 - E-commerce

Etiquetapp es una empresa de tecnología y comercio electrónico. Sus clientes son comercios B2C que venden productos en los que el *etiquetado* es un factor determinante para el consumo.

Hemos mencionado las dos propuestas de valor:

1. Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional (alcance masivo).
2. Marketplace en áreas de prestación de servicio específicas (alcance específico).

En este horizonte es pertinente aclarar que la investigación de la industria se realizó con foco en la industria de AyB, puesto que en los primeros cinco años Etiquetapp pretende convertirse en un especialista en esa industria. A largo plazo pretende convertirse en un especialista en otras industrias que se caractericen por datos inaccesibles, debido a la ausencia de un sistema de comunicación efectivo, que es un problema para los consumidores que consideran esa información como algo determinante para la compra.

Benchmark de e-commerce

Alibaba - Taobao

Alibaba es una de las mayores empresas de tecnología y comercio electrónico con sede en China, y Taobao es una plataforma de comercio electrónico para negocios B2C en China, propiedad de Alibaba Group. Dentro de esta plataforma los vendedores crean su perfil para ofrecer distintos productos de cualquier tipo.

Taobao tiene una función que se llama *búsqueda visual* en la que se puede cargar una imagen o tomar una foto de un producto, la plataforma procesa la imagen y busca dentro de su base de datos imágenes que coincidan con esa búsqueda. Se le presenta al usuario una lista de productos y puede realizar su compra directamente dentro de la plataforma.

Mercado Libre

Mercado Libre es un e-commerce que opera en varios países de LATAM. Permite a los usuarios buscar productos de su interés publicados por distintos comercios. Los productos deben tener: descripción, imagen, ubicación del vendedor, opciones de envío y precio. En las publicaciones los compradores pueden dejar calificaciones y publicaciones, lo que permite crear un sentido de comunidad entre los consumidores y a los vendedores forjar su reputación.

2.2 - Investigación de mercado

La investigación de mercado es el diseño, obtención, análisis y comunicación de los datos y resultados pertinentes para una situación específica que afronta la compañía. Para comenzar, se explicará cómo se realizó la investigación de mercado y cuáles fueron los resultados que obtuvimos a partir de este procedimiento.

Definición del problema

Nuestro proyecto presenta dos posibles problemas de gestión:

1. La carga de la base de datos con información de los productos que se consumen. Para mitigar este problema, el escaneo de la información nutricional es tanto un beneficio para los usuarios como una forma de mantener actualizada la base de datos. A su vez, hemos mencionado que el *wisdom of the crowd* es una fuente de validación de la información.
2. La incorporación de comercios minoristas (clientes) al marketplace. Para mitigar esta dificultad, será necesario realizar un esfuerzo comercial significativo. A su vez, el objetivo es contar con una experiencia de usuario de calidad para que los consumidores finales sean promotores de Etiquetapp.

Respecto a los problemas de investigación de mercado, debemos determinar las preferencias e intenciones de compra del consumidor final, que es tanto fuente de validación de la información como promotor de Etiquetapp.

Las *preguntas de investigación* que guiaron el proyecto fueron: ¿De qué utilidad sería tanto para los clientes finales y los comercios la utilización de esta plataforma? ¿Qué criterios usan las personas para elegir el canal de compra?

Hipótesis

Las *hipótesis* que debemos verificar son las siguientes:

1. Los consumidores eligen el producto en función de determinados modelos mentales, a partir de los cuales categorizan la información nutricional.
2. Existe una relación entre la posibilidad de mejorar la experiencia de compra de alimentos y la generación de visibilidad de comercios y productos que cumplan los requisitos de los usuarios.

Diseño general de la investigación

El diseño general de la investigación se orienta a dos usuarios clave de Etiquetapp.

Consumidores finales

¿Quién? Los consumidores finales que quieran o necesiten comprar alimentos que cumplan con características concretas. *¿Qué?* Luego de obtener información demográfica, deseamos saber si utilizarían la plataforma y si lo incorporarían a su rutina. Además, debemos analizar qué tipos de alimentos comprarían, para decidir qué filtros o categorías incorporar como funcionalidades para construir el roadmap. *¿Cuándo?* La investigación debe ser realizada antes de lanzar el producto para entender cuáles son los problemas principales que debemos solucionar en el MVP y a su vez, luego de lanzarlo, para iterar. *¿Dónde?* Se realizará a través de formularios virtuales que se difundirán por redes sociales y focus group a través de zoom. *¿Por qué?* Aunque el 75% de las personas no comprende la totalidad de la información nutricional en las etiquetas y existe una necesidad de personalización en la segmentación y el filtrado de la información nutricional, hay una carencia de información sobre las necesidades de los consumidores de alimentos. *¿Para qué?* El fin de la investigación es analizar la lógica de funcionamiento de la industria alimentaria, para otorgarle a los consumidores una oportunidad de comprar alimentos que se ajusten a sus preferencias y necesidades. *¿Cómo?* Realizar un benchmark de otras aplicaciones con distintas soluciones para facilitar la búsqueda de información nutricional y adquisición de alimentos, para analizar el mercado de posibles consumidores finales del servicio. Por otro lado, para analizar los comportamientos alimentarios de las personas, el enfoque de la investigación será lo más científico posible, por lo que utilizaremos diversas investigaciones de mercado de distintas fuentes.

Clientes

¿Quién? Los comercios minoristas que venden productos alimentarios orientados al público objetivo de Etiquetapp en el área de prestación del servicio. *¿Qué?* Necesitamos saber por qué se sumarían a la red de Etiquetapp. Además, debemos analizar cómo están distribuidos geográficamente y cuál es su público objetivo. *¿Cuándo?* La investigación debe ser realizada antes de lanzar el producto para entender cuáles son los problemas principales que debemos solucionar en el MVP y a su vez, luego de lanzarlo para iterar. *¿Dónde?* Se realizará a través de entrevistas cualitativas y el análisis de Google Maps. *¿Por qué?* Los comercios minoristas que venden productos para el público objetivo de consumidores finales de Etiquetapp están dispersos y hay una carencia de información estructurada. *¿Para qué?* El fin de la investigación es analizar la lógica de funcionamiento de los comercios minoristas. *¿Cómo?* El análisis de la distribución urbana permite analizar el mercado de los clientes de Etiquetapp.

Diseño de la investigación

En cuanto al diseño, realizamos una investigación cualitativa con el objetivo de especificar las características del mercado y sus funciones. Para ello, decidimos realizar entrevistas a potenciales stakeholders y clientes para entender la industria y determinar sus preferencias e intenciones de compras.

La *técnica* que utilizamos para realizar la investigación es a través de entrevistas cualitativas con empresas productoras, profesionales de la salud, potenciales *clientes*, *beneficiarios de la información* y *consumidores finales*.

Con respecto a los *beneficiarios de la información* y los *consumidores finales* de la plataforma, la investigación se enfocó en entender sus necesidades en términos de creación de filtros, para lo cual se realizó una investigación enfocada en qué factores pueden afectar la dieta de las personas. Es determinante la información estadística de enfermedades, alergias y nuevos regímenes alimentarios para desarrollar el roadmap del producto, y más específicamente el roadmap de la categorización o filtrado de la información nutricional.

El *modo de aplicación* será el siguiente: con la información de fuentes secundarias sobre la cantidad de consumidores con restricciones alimentarias y que buscan una alimentación consciente, sumado a las encuestas, datos estadísticos del Censo 2022 y las entrevistas cualitativas, tendremos información necesaria para poder determinar si este servicio es un proyecto viable para realizarse.

Los desafíos a los que nos podemos enfrentar están ligados a las costumbres de las personas en Argentina. Sin embargo, hemos visto que en algunos países del mundo existen productos con una funcionalidad similar de escaneo. Las costumbres pueden ser una barrera dado que tienen que realizar la búsqueda de información a través de Etiketapp. Además, como fue mencionado anteriormente, Etiketapp no tiene la posibilidad de asegurar la trazabilidad de los alimentos por cuanto no maneja la logística, la distribución ni el stock.

2.2.1 - Análisis de FODA

| | |
|--|--|
| <p>FORTALEZAS Foco en la experiencia de usuario Categorización y accesibilidad de la información nutricional Diversidad de productos y oferentes Activos apalancados No se maneja la logística</p> | <p>DEBILIDADES Mercado de nicho Dependencia de densidad poblacional Necesidad de aumentar engagement para crecer Imposibilidad de verificación de la trazabilidad</p> |
| <p>OPORTUNIDADES Crecimiento de e-commerce, del mhealth y de la alimentación consciente Solución potencialmente exportable Oferentes dispersos Información estratégica no capitalizada Crecimiento de soluciones IA</p> | <p>AMENAZAS Ciberseguridad Regulaciones Competencia Contexto económico</p> |

Figura 2.1 - Análisis de FODA. Fuente: elaboración propia.

La mayor **fortaleza** está relacionada con el objetivo del proyecto: crear una plataforma que haga foco en ofrecer una experiencia integral. Permite digitalizar y simplificar la información contenida en las etiquetas de los productos alimentarios, utilizando inteligencia artificial para categorizar y presentar la información nutricional de manera transparente, accesible e inmediata para los usuarios. Para esto, teniendo en cuenta que la personalización es una tendencia creciente ya que no todos los usuarios

tienen las mismas necesidades alimentarias, la posibilidad de crear categorías es un diferencial para todo aquel que tenga alergias, enfermedades, intolerancias, necesidades o gustos específicos. La creación de filtros permite crear formas de clasificación no determinadas por el retail sino más bien por aquellos que consumen.

Posibilita la diversidad de productos al asociarse con una variedad de comercios minoristas. Esto es un beneficio para los *consumidores finales* (demandantes) como para los *comercios minoristas* (oferentes), ya que a estos últimos Etiquetapp les permite conectar con su público objetivo, y ofrecer productos que se adapten a las necesidades y los gustos de los usuarios.

Los activos apalancados son aquellos que Etiquetapp utiliza pero no aparecen en sus estados financieros como activos. Se trata de un negocio que utiliza financiamiento externo para financiar sus operaciones, ya que Etiquetapp no tiene stock de los alimentos que contiene en su plataforma, sino que son los comercios los que tienen la obligación de disponer de ellos. A su vez, otra ventaja de la aplicación es su desvinculación de la logística de entrega de alimentos, ya que ésta se encuentra tercerizada.

En cuanto a las **debilidades**, se cree que la principal es que su buen funcionamiento depende directamente del volumen de personas que la utilizan y de los *oferentes* de productos dentro del marketplace, que son los clientes de Etiquetapp. Asimismo, debido a su enfoque especializado, será mayormente adoptada por aquellas personas que necesiten de su funcionalidad cada vez que realizan una compra, por ende resulta complejo estimar la cantidad de usuarios que la utilizarán.

La contraparte de contar con activos apalancados y no manejar la logística ni la distribución es que actúa independientemente del retail. Esto supone que se imposibilita la verificación de la *trazabilidad* de los alimentos, que aportaría significativos beneficios como asegurar de forma fehaciente la seguridad alimentaria, la calidad y frescura de los productos y la disponibilidad en tienda, así como identificar problemáticas relacionadas a la contaminación de los alimentos y posibles brotes de enfermedades que se pueden generar. La *trazabilidad* permite conocer en detalle acerca del origen de un alimento, desde la cadena de producción hasta la distribución del mismo.

Por otro lado, el hecho de no asegurar la *trazabilidad* implica que no ofrece certificación de procesos. Sin embargo, genera visibilidad con respecto a categorías en las que sería una oportunidad de negocio para las empresas productoras ofrecer certificaciones.

En lo que respecta a la **oportunidad** del negocio, según datos del mercado, existe un creciente interés por la alimentación personalizada (Statista, 2022). Por otro lado, el mercado de las empresas *foodtech* se encuentra en constante crecimiento, lo que demuestra una mayor disposición hacia la innovación en el sector alimentario. Las *foodtech* son responsables de impulsar la innovación y la competencia dentro de la industria alimentaria, y esto se debe a que se originan en la idea de revolucionar la industria alimentaria, ya que se enfocan en mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de los alimentos. La valuación de estas empresas evidencia un aumento constante, que indica un posible interés en el desarrollo de productos más personalizados y adaptados a las necesidades de los consumidores (iProUp, 2022).

Evidentemente el proyecto se halla en un mercado en crecimiento que se ve afectado por los cambios en las tendencias de consumo. Es necesario, por ende, que la tecnología en la que se apoya el proyecto permita personalizar y automatizar tareas repetitivas. Un estudio sobre tendencias en consumo determinó que “en el siglo XXI el futuro depara que, en materia de gustos, todo estará digitalizado; con participación de la inteligencia artificial” (Ámbito Financiero, 2022).

Por último, se identifican cuatro **amenazas** principales. La primera tiene que ver con la ciberseguridad, porque las aplicaciones pueden sufrir vulnerabilidades por daños o accesos no autorizados, lo cual podría resultar un gran riesgo que amenazara a la sostenibilidad del negocio. Se deben implementar prácticas como la encriptación de datos para garantizar la protección de la plataforma y los datos sensibles de los usuarios. Asimismo, es de suma importancia asesorarse con un experto en ciberseguridad.

La segunda amenaza tiene que ver con las regulaciones sobre la privacidad de los datos. Etiketapp opera en un sector sensible, que es la salud. Es vital prestar atención al *gobierno de datos*, es decir, a qué datos tengo y dónde están almacenados. Un problema de privacidad de datos puede ser fatal para el negocio porque se trabaja con datos sensibles. Con relación a dónde están almacenados los datos, es determinante analizar las regulaciones de los distintos países para entender cuál es la regulación que prima, porque en el caso de ciudadanos de determinados países, puede haber multas muy elevadas a compañías que incumplan con las regulaciones de protección de datos personales. En este horizonte, es necesario prestar especial atención para evitar la existencia de los *Dark Data*, que son datos que la organización tiene y no están blanqueados.

Otra amenaza es la competencia en el mercado. Si bien no hemos detectado una competencia directa, sí existe un conjunto de competidores indirectos. En la actualidad hay aplicaciones de entrega de alimentos adquiridos en supermercados y tiendas minoristas, de servicios de delivery de restaurantes e incluso servicios de entrega a domicilio de viandas preelaboradas.

La última amenaza principal tiene que ver con la facilidad de replicación. Se debe encontrar la forma de diferenciarse para proteger la propiedad intelectual y evitar que sea fácil copiar las ventajas competitivas de Etiketapp.

2.2.2 - Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación se hará un análisis de las *cinco fuerzas de Porter* enfocado en Etiketapp: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores en la industria.

El **poder de negociación de los clientes**, que son los comercios minoristas que venden en el marketplace, es **bajo**. Estos son diversos en tamaño, es decir, dentro del marketplace se encontrarán empresas consolidadas como el caso de Notco, New Garden, Amande, y a su vez, distintos comercios minoristas o proveedores, como por ejemplo dietéticas, que ofrecen productos que cumplen con los requerimientos de los usuarios.

Etiquetapp es un marketplace que busca conectar con la mayor cantidad de vendedores que le ayuden a fortalecer su propuesta de valor. Si bien necesita de estos comerciantes para el funcionamiento del servicio, hay una gran variedad de comercios en el país de estas características. Esto se debe a que Etiquetapp facilita el hecho de poder acceder a su público objetivo.

El **poder de negociación de los proveedores** es **moderado** porque son esenciales para el adecuado funcionamiento de la plataforma, por la necesidad de contar con software, hardware y recursos humanos capacitados. Los proveedores de Etiquetapp son servicios que brindan soporte al marketplace y que permiten el buen funcionamiento del mismo. En lo que respecta al primer grupo, se encuentran los desarrolladores de aplicaciones móviles y las aplicaciones que permiten la automatización de procesos, como es en el caso de Microsoft Cognitive, en particular su servicio de OCR, que permite generar el etiquetado de forma digital e interactiva en la plataforma. Estos deben ser acompañados de proveedores de infraestructura y servicios de almacenamiento en la nube para encontrar una integración completa. Dentro de este grupo también es indispensable la integración de servicios especializados en seguridad informática con el propósito proteger la aplicación, así como la inclusión de proveedores de procesamiento de pagos para facilitar las transacciones en la plataforma y la incorporación de equipos encargados de actualizar y mantener continuamente la aplicación. A su vez, se encuentran en este grupo los proveedores de la logística, que dan soporte al facilitar el transporte de los productos, y resultan ser un actor verdaderamente importante en la operación del negocio.

Se considera que en el caso de Etiquetapp, la **amenaza de productos sustitutos** es **moderada**. Los productos sustitutos de Etiquetapp ofrecen la entrega de alimentos a domicilio. Entre estas opciones se encuentran las aplicaciones y sitios web de supermercados, dietéticas y comercios minoristas; las aplicaciones que proveen a restaurantes delivery de sus comidas; y aquellas de kit de comidas, hoy llamados *heat and eat meal* o *meal kit*, para personas que buscan adquirir comidas con un mayor nivel de customización e información. Hacemos referencia a Simpleat y Fritza, entre otras aplicaciones que proporcionan alimentos de manera simple y accesible, sin la necesidad de la compra de ingredientes por separado y tan solo descongelando o calentando la comida pre-elaborada. Cabe especificar que *Simpleat* y aplicaciones similares ofrecen un canal de reparto de comidas caseras con un enfoque nutritivo y saludable. Este diferencial las convierte en uno de los mayores sustitutos del proyecto.

En cuanto a la **intensidad de rivalidad de la industria**, se considera que es **moderada**. Etiquetapp se diferencia de su competencia al proporcionar una mejor experiencia de compra de productos de alimentación a través de categorías establecidas según necesidades y gustos alimentarios; a su vez, provee al usuario de información indispensable. Etiquetapp no compite directamente con las aplicaciones de delivery (Pedidos Ya, Rappi y Glovo) porque el foco de la plataforma no es la logística de distribución y no compite en la *última milla*. Por otro lado, tampoco compite directamente con Mercado Libre porque ofrece una customización en las categorías de alimentos y una solución de búsqueda de información nutricional de productos, que es una herramienta cada vez más utilizada globalmente y en diversas industrias. La estrategia de Mercado Libre es la diferenciación, mientras que la estrategia de Etiquetapp es la especialización. En síntesis, en la actualidad Etiquetapp no tiene un competidor directo.

Existen en el mercado varias aplicaciones que facilitan la comprensión de la información nutricional, que incluye sus componentes y nutrientes (Gómez & Mesías, 2021, 211). Sin embargo, hoy en día en Argentina no se encuentran estas aplicaciones tan vigentes como en otros mercados. A nivel global sí existen aplicaciones solo de escaneo de productos alimentarios y cosméticos, entre las que se destacan MyRealFood, Yuka, Calorie Mama, El CoCo, My Health Watcher, Vegan Pocket, Food Score Calculator, Foodvisor, Bobby Approved, Lose It, Out of Milk, Snabble, Jolly Gut, IsVe?, Incred, Goose, Spoonful y CodeCheck. No obstante, si bien estas aplicaciones utilizan metodologías similares para capturar y presentar información nutricional con sugerencias (escaneo de código de barras/etiquetas), estas no trabajan con comercios minoristas y dietéticas, entre otros, para ofrecer a los usuarios una experiencia de compra completa en la que pueden acceder automáticamente a una gran cantidad de productos seleccionados específicamente para sus necesidades y gustos alimentarios.

Otro aspecto importante para resaltar es que el objetivo de Etiquetapp en un futuro es abarcar diferentes sectores que empleen el etiquetado, tal como ocurre en la industria cosmética y otras, para proporcionar a los consumidores una herramienta que simplifique la comprensión de las etiquetas y mejore su experiencia de compra. La visión y la misión de Etiquetapp son lo que la diferencia de las otras aplicaciones en su rubro.

Finalmente, la **amenaza de nuevos entrantes es alta**. Esto se debe a que el negocio está sujeto a un riesgo de replicación. A pesar de que este tipo de marketplace no existe todavía en Argentina, aún así podría ser imitado por su relativa facilidad y por la oportunidad que representa, en especial en este mercado que no fue capitalizado. A su vez, el mercado de las foodtech, como se explicó anteriormente, está en crecimiento.

Estrategia de Porter

La estrategia que adopta Etiquetapp es la especialización porque es un negocio de nicho, lo que la convierte en una plataforma de ventas de productos alimentarios, y posteriormente de otros productos, en los que el etiquetado es un factor determinante.

2.2.3 - Modelo Delta

A largo plazo, Etiquetapp se propone alcanzar la *consolidación del sistema* o *system lock in* a través de la generación de un ecosistema. A tal fin, el foco es el conocimiento de los gustos y necesidades de las personas al comprar todo lo relacionado con lo que ingresan a su organismo, ya sea alimentos, medicamentos, suplementos o productos de belleza. Con este propósito, a largo plazo el futuro de la plataforma contempla tanto la expansión horizontal como la compra integrada de distintos tipos de productos y en distintos comercios.

2.2.4 - Blue Ocean Strategy

Se considera la posibilidad de crear océanos azules a través de la innovación en la industria alimentaria. Sin embargo, y como fue analizado en el análisis FODA, los océanos azules no duran para siempre. Por esta razón, y por el riesgo de replicación, Etiquetapp se propone generar ventajas competitivas que lo diferencien de sus competidores a través de la especialización. A corto-mediano plazo (los próximos

cinco años), Etiquetapp se propone ser un especialista en la industria alimentaria y posteriormente se expandirá horizontalmente a otros nichos complementarios.

Benchmark del proceso de compra de alimentación consciente

Etiquetapp es un modelo cuyo potencial de desarrollo depende más, en gran medida, de la consolidación de una dinámica de crecimiento del mercado de la *alimentación personalizada* que de las amenazas u oportunidades de un entorno competitivo.

Sin perjuicio de ello, con el objeto de conocer y analizar ese entorno competitivo, hemos realizado simulaciones de lo que podría ser la experiencia de compra en la actualidad de los potenciales consumidores finales de Etiquetapp.

Se destacan cuatro categorías de plataformas de diferentes lógicas y escalas:

- Google.
- Redes sociales.
- Mercado Libre (plataforma líder de comercio electrónico de América Latina).
- Marketplace de una cadena de dietéticas (caso de estudio: New Garden).

Para los cuatro casos se han diferenciado, a los fines de este estudio, las siguientes cuestiones:

1. La etapa de inicio de la experiencia de compra, o etapa de descubrimiento.
2. La experiencia de compra propiamente dicha.
3. El grado de visibilidad de la información nutricional.

Google

Google, que es posiblemente el punto de inicio de la experiencia del usuario de la mayoría de las personas no habituadas al manejo de redes, es una plataforma de búsqueda abierta, útil para cualquier tipo de búsqueda, y posiblemente por esa misma razón es que una gran mayoría de las personas recurre a ella. Un gran conjunto de personas consultan en Google información nutricional de productos específicos o dónde conseguir lo que quieren comprar.

En ese contexto, naturalmente se inicia un diálogo con el navegador, en el que al inicio solo se encuentran respuestas referidas a información general y ofertas comerciales diversas. En una segunda fase la información es más específica y las ofertas comerciales también. En la mayoría de los casos, eventualmente, el usuario encuentra una respuesta concreta que lo conduce, potencialmente, a iniciar su experiencia de compra. Esta respuesta concreta posiblemente se halle contenida en Google Maps (la ubicación de una dietética que probablemente, aunque no certeramente, tenga el producto que el usuario busque), una publicación en las redes (Instagram o Facebook), Mercado Libre o el marketplace de alguna dietética, como puede ser New Garden.

Google Maps aporta la información acerca de cuáles son las opciones disponibles, tomando como referencia la cuestión de la localización. Llegado a este punto, el usuario no habituado al manejo de redes, se dirige físicamente al local o ingresa al marketplace de la dietética seleccionada, y a partir de ese

momento se inicia otro ciclo, que ya no se desarrolla en el entorno de Google, sino en el del Marketplace del local indicado por Google Maps.

Por lo expuesto, Google no forma parte del entorno competitivo porque opera en otra escala y en función de otros intereses. Google es más un aliado estratégico para Etiketapp que una amenaza.

Redes sociales (Instagram, Facebook y Tik Tok)

Las redes sociales tienen una posibilidad de segmentación que permite que las personas descubran productos alimentarios que se adapten a sus gustos y necesidades, por lo que son consideradas en el análisis. Hemos mencionado que la amenaza de nuevos entrantes es alta, y tanto los buscadores como los algoritmos de recomendación de estas redes sociales son potentes herramientas, por lo que son potenciales entrantes.

Mercado Libre

Mercado Libre es la plataforma líder de comercio electrónico de América Latina y la referencia por excelencia para consultas de precio o para el desarrollo de una experiencia de compra de cualquier tipo de producto en Argentina, siendo su misión democratizar el comercio electrónico y los servicios financieros en la región para transformar la vida de millones de personas.

La experiencia de compra se basa en diez filtros iniciales:

1. Categorías
2. Ubicación
3. Tipo de entrega
4. Costo de envío
5. Tiempo de entrega
6. Precio
7. Financiación
8. Formato de venta
9. Otras características: aparecen otras opciones de filtrado referidas a las cuestiones de alimentación (Vegano y Sin Gluten).
10. Detalles de la publicación.

Una debilidad de Mercado Libre, que se convierte en una oportunidad para Etiketapp, es el valor poco estratégico que se le asigna a la información que no es de carácter comercial. En general, los productos ofrecidos cuentan con información técnica detallada, e incluso en muchos casos con mucha precisión, pero es siempre información incorporada en la plataforma por el oferente del producto y no por los fabricantes de los mismos.

En síntesis, Mercado Libre no parece ser una amenaza mientras siga siendo lo que es, una plataforma abierta, genérica y masiva, aunque si quisiera replicar la lógica de Etiketapp podría hacerlo. Sin embargo, consideramos que un negocio de nicho, como sería el caso de Etiketapp, no tendría sentido para el caso de Mercado Libre, ya que su plataforma está esencialmente pensada en términos de las

lógicas de cómo se desarrolla el comercio, mientras que en el caso de Etiquetapp, la cuestión del negocio es una resultante del descubrimiento de un nicho de potenciales clientes que aparentemente hoy no dispone de una plataforma de estas características. Hemos mencionado que una de las mayores fortalezas de Eriquetapp, que es ofrecer una experiencia integral, está relacionada con la creación de filtros que posibilitan formas de clasificación no determinadas por el retail sino más bien por aquellos que consumen, a partir del conocimiento de los usuarios.

Marketplace dietéticas (New Garden)

El Marketplace de New Garden es una oportunidad para el estudio de un caso específico análogo y complementario al de Etiquetapp. La plataforma se organiza sobre la base de una canasta de productos seleccionables, a partir de un sistema de filtros, cuyos núcleos temáticos iniciales son:

- Categorías de productos.
- Ofertas
- Ubicación de locales
- Novedades.

El proceso de compra es relativamente sencillo, puesto que es posible filtrar en función de las categorías de producto. Sin embargo, lo que se sacrifica, es tanto la posibilidad de comparar precios como de incluir más productos que están en el mercado, puesto que la oferta de productos se limita a lo ofrecido por este comercio en concreto. En el caso de las dietéticas, evidentemente, la confianza del cliente con respecto a que el precio de los productos será razonable aparece como un factor determinante. Este dato implica un importante proceso de fidelización de clientes y una dificultad para aumentar la masa de clientes potenciales.

Conclusión

Etiketapp pretende asemejarse en algo a cada una de estas plataformas, pero también replicar las lógicas de plataformas del tipo Google Flights o Trivago. No hemos encontrado en el mercado una plataforma como la que estamos proponiendo. Etiquetapp tendría que ser una de las primeras opciones que aparezcan en una búsqueda referida a la cuestión de alimentos saludables en Google Chrome y/u otros navegadores.

Etiketapp podría ser una alternativa a Mercado Libre en caso de necesidad de compra de alimentos de forma consciente, porque la *especialización* en ese nicho, la accesibilidad a la información nutricional y la posibilidad de comparación de precios serían argumentos determinantes para el crecimiento de la plataforma.

Los Marketplace de las dietéticas deberían estar en Etiquetapp del mismo modo en que Etiquetapp debiera estar en Google Chrome, ya que no es un competidor de los locales de venta ni de sus Marketplace sino un aliado estratégico para potenciar sus ventas a partir de la ampliación de un mercado, lo cual se evidencia en el modelo de ingresos desde el punto de vista de los comercios minoristas ([anexo 9.2.2](#)).

En síntesis, el principal competidor de Etiquetapp es Mercado Libre, aunque el foco de su negocio se orienta en otra dirección, con lo cual no pareciera representar un riesgo determinante. Es posible, incluso, que Mercado Libre no pierda clientes debido a la existencia de Etiquetapp porque se orientan a dos tipos de consumidores diferentes.

Existe una tendencia actual de consumo de mayor cantidad de alimentos de forma consciente en la vida cotidiana. En este horizonte alimentario, el negocio de Etiquetapp depende más de la posibilidad de incrementar la masa de potenciales consumidores de alimentación consciente, con el objeto de contribuir al crecimiento de un mercado, que de la disputa de un segmento de un mercado existente. Etiquetapp facilita la experiencia de compra y aporta información esencial, derivando las operaciones de compra-venta a los comercios minoristas, como lo hacen Amazon y Mercado Libre.

2.2.5 - Análisis PESTEL

Utilizaremos como herramienta el análisis de PESTEL para hacer foco en los factores macroeconómicos, que aunque son externos a la organización, influyen en el mercado en el que opera Etiquetapp.

| | |
|---|---|
| ECONÓMICO | SOCIAL |
| Inflación Fluctuación cambiarias | Necesidad fisiológica y de estima. Acceso a la información. |
| TECNOLÓGICO | LEGAL |
| Inteligencia Artificial. E-commerce. | Ley de etiquetado frontal Ley de Protección de datos personales Ley 25.326 Ley de Confidencialidad de Datos en Argentina, N° 24.766 Política de Cookies y Privacidad de Datos |

Figura 2.2 - Análisis PESTEL. Fuente: elaboración propia.

Económico

Las variables económicas que impactan en el negocio son la inflación y las fluctuaciones cambiarias. La inflación aumenta los precios de los bienes y servicios, lo que afecta al consumo de las personas ya que reduce el poder adquisitivo de los consumidores e incide en la distribución de ingresos. Se anticipa un continuo aumento de la inflación, respaldado por el hecho de que en 2022 “la tasa de inflación promedio de Argentina registró su punto más alto durante el período analizado, al colocarse por encima del 94%” (Statista, 2023), cifra que ha superado el 100% en marzo de 2023 (Statista, 2023). En términos generales, cuando hay menos inflación las personas tienden a priorizar su salud y comprar alimentos de mejor calidad, mientras que en momentos de inflación se enfocan en buscar productos de menor precio en lugar de calidad.

Es indiscutible que los productos que cumplen con las preferencias y necesidades del segmento objetivo de *consumidores finales* suelen ser más costosos que la compra promedio de un consumidor sin

restricciones alimentarias o de quienes no buscan una alimentación consciente. Los efectos económicos de esta afirmación varían en función de la situación económica de los consumidores y de su tipo de dieta. Por ejemplo, comprar alimentos sin TACC es 56% más caro. Una persona que no puede comer gluten no solo está “obligada” a gastar más, sino que además la falta de productos y el menor peso neto por paquete son otras de las dificultades (El doce tv, 2023).

Etiquetapp ofrece una solución innovadora donde tanto el consumidor como los sectores productivos y comerciales se ven beneficiados, ya que al ofrecer un descuento en nuestra red de aliados, los consumidores pueden acceder a los productos a un precio menor. A su vez, los productores, mayoristas y comercios minoristas que se adaptan a las preferencias y necesidades de estos consumidores ganan visibilidad.

Social

Se ha observado un aumento en el predominio de alergias, reacciones inmunológicas (como la celiaquía), regímenes alimentarios que están en tendencia (vegetarianismo, veganismo, paleo, entre otros), así como un incremento en la cantidad de deportistas de alto rendimiento que adoptan nuevos hábitos alimentarios para mejorar su desempeño.

Según el Consenso de Alergia Alimentaria en Pediatría, realizado por la Sociedad Argentina de Pediatría, “Las enfermedades alérgicas afectan a mil millones de personas en el mundo; muestran un crecimiento sostenido en los últimos 60 años y se estima que, en 2050, afectarán a 4 mil millones de personas” (Sociedad Argentina de Pediatría, 2018). En este artículo también identifica que la prevalencia de AA (alergias alimentarias) ha aumentado mucho en los últimos años y que el “20% de la población padece, en algún momento, una RAA” (reacción adversa a alimentos); aunque en el mundo la prevalencia de AA en niños es entre 4% y 8%, y en adultos entre 1% y 4%. A su vez, según este informe, la mayoría de las alergias son causadas por ocho alimentos comunes: leche, huevo, maní, nueces, pescado, mariscos, trigo y soja.

Actualmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) han creado las “Directrices para el rotulado de alérgenos y sustancias capaces de producir reacciones adversas en individuos susceptibles de productos alimentarios envasados”. La ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), que es la encargada de regular el etiquetado y la información nutricional de los alimentos en Argentina, se ha basado en esta guía de la OMS para establecer requisitos en los rotulados de los envases alimentarios. Con el propósito de identificar de forma transparente los alérgenos presentes en estos productos y prevenir reacciones de consumidores alérgicos (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica [ANMAT], 2019).

Ante el alto nivel de desinformación acerca de las dietas de las personas, se accedió a diversas fuentes para detallar los porcentajes de población que padece restricciones alimentarias o elige dietas específicas:

- Sin Tacc: 6% (El Cronista et al., 2017)

- Vegetarianos y veganos: 12% (Ámbito Financiero, 2022)
- Alimentos orgánicos: 2% (Clarín, 2019)
- APLV (Alergia a la Proteína de la Leche de Vaca): 0,5% = 250.000/46.000.000 (Clarín, 2021)
- Kosher: 0,1% (El Cronista, 2006)
- Sin lactosa: 60% (Clarín, 2022)
- Cruelty free: 1% productos no testeados en animales (Unidiversidad, 2021)
- Sin sal agregada: 33% (Sociedad Argentina de Hipertensión Arterial, n.d.)

Por otro lado, el entorno social cobra relevancia con relación al entorno económico dado que estamos frente a un panorama donde los ciudadanos con situaciones alimentarias específicas y bajo poder adquisitivo tienen restricciones, y por lo tanto desean tener a su alcance productos a un valor más accesible. En momentos de crisis las percepciones juegan un papel fundamental: hay personas que no desean hacer sacrificios porque buscan una alimentación consciente pero deben hacerlo por su economía, así como en este caso hay personas que deben hacer sacrificios económicos porque no realizar este esfuerzo afectaría su salud. Etiquetapp brinda una ayuda para quienes necesitan acceder a productos más accesibles a través del programa de puntos o incentivos.

Tecnológico

Con respecto a los aspectos tecnológicos, estamos frente a un escenario ventajoso porque el consumo digital ha crecido exponencialmente, así como las aplicaciones de la Inteligencia Artificial para la toma de decisiones.

En los últimos años, y con la creciente importancia que se le da a la salud y a la alimentación, en “el campo de la salud, el teléfono móvil y el entorno de las aplicaciones móviles ofrecen un inmenso abanico de posibilidades que se concretan en las llamadas aplicaciones “Mobile Health” o “mHealth”” (Gómez & Mesías, 2021, 207). Estas aplicaciones otorgan a las personas una herramienta para que puedan adquirir nuevas prácticas alimentarias y mejorar sus estilos de vida. Es por estas nuevas tendencias y por las reglamentaciones que las acompañan, como la Ley de Etiquetado Frontal, que las “aplicaciones relacionadas con la salud son la tercera categoría de apps con mayor crecimiento en los últimos años.” (Gómez & Mesías, 2021, 211).

En la industria alimentaria, cada vez más se están adoptando herramientas que automatizan procesos. Según un informe del grupo IMARC, el tamaño del mercado global de Inteligencia Artificial llegó a alcanzar US \$5.27 mil millones en 2022. Estiman a futuro un alcance de US \$43,9 mil millones en 2028 y una tasa de crecimiento entre los años 2023 a 2028 del 39,6%. (IMARC Group, n.d.). Esto se debe a la exigencia que hay en el mercado de automatizar operaciones y de crear productos más personalizados de acuerdo a las necesidades del consumidor

Legal

Para empezar, la Ley de Etiquetado Frontal promueve brindar información clara y transparente al consumidor, por lo que está alineada con los objetivos de *Etiquetapp*. Los puntos relevantes son: mejorar la accesibilidad nutricional de la información de los alimentos y su composición.

A nivel mundial, ha sido objeto de debate público el establecimiento de regulaciones al uso de la inteligencia artificial (IA). En el caso de Argentina, aún no existen regulaciones que ordenen o reglamenten el uso de la Inteligencia Artificial. Sin embargo, la Presidencia de la Nación propuso un Plan Nacional de Inteligencia Artificial que permite fomentar la innovación en este rubro y a la vez “hacer frente a los desafíos éticos y sociales que la transformación tecnológica impone a la vez que se propicia su desarrollo e implementación que favorezca el crecimiento económico y el desarrollo social” (Presidencia de la Nación, 2019).

Con relación al marco regulatorio internacional, se han realizado varias propuestas. La Comisión Europea propuso una legislación, la Ley de Inteligencia Artificial (European Commission, n.d.), que “se centra principalmente en reforzar las normas sobre calidad de los datos, transparencia, supervisión humana y rendición de cuentas” (*Explicada: La Propuesta De Ley De Inteligencia Artificial De La UE, 2023*). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) también publicó cinco principios (OECD, n.d.) para que los gobiernos se adhieran y puedan implementar de forma confiable la inteligencia artificial (IA).

Las regulaciones internacionales mencionadas, aunque no estén tan presentes en Argentina, con el tiempo se pueden extrapolar a la legislación nacional. Argentina cuenta con una Ley de Protección de Datos Personales (25.326) que se encuentra estrechamente ligada a la regularización de la IA, ya que la IA maneja un gran volumen de datos personales, que pueden ser datos sensibles. La ley 25.326 permite proteger a toda persona física o jurídica de que su información sea utilizada sin su consentimiento, garantizando así su privacidad.

Con respecto a la regulación de datos personales, es determinante asegurar la protección de datos en base a normas éticas, la protección de su seguridad y la privacidad de sus datos. Este asunto es de vital importancia porque se trata de datos sensibles con respecto a la salud de las personas. La generación de productos de datos para empresas debe contemplar datos anonimizados y la generación de un perfil de usuario empresarial, que puede acceder a la solución de reporting, con dashboards con información y métricas actualizadas.

Además, la expansión al resto de Latinoamérica debe considerar las protecciones legislativas de cada país. Por ejemplo, en Brasil la Ley de Protección de Datos Personales es similar a la GDPR, por lo que es necesario prestar especial atención para evitar multas que puedan comprometer la sostenibilidad del negocio.

2.3 - Tamaño del Mercado

Para calcular el mercado potencial de Etiquetapp, se utilizó el método TAM (Total Available Market), SAM (Serviceable Available Market) y SOM (Serviceable Obtainable Market). Se ha calculado sobre la base de los consumidores finales y no de los clientes, puesto que la fuente de ingresos de Etiquetapp es un porcentaje del consumo de los consumidores finales.

Cabe aclarar que el tamaño del mercado fue calculado en función de las proyecciones realizadas hasta el quinto año. Sin embargo, luego del quinto año hay dos consideraciones que aumentan el TAM, SAM y el

SOM: la expansión internacional a otras regiones de Latinoamérica y España, y la expansión horizontal a otras industrias que también tengan el problema de la *letra chica*.

El tamaño del mercado no fue calculado con estas consideraciones para ser más objetivos a medio plazo, aunque no podemos dejar de mencionar lo exponencial de este modelo de negocio, que fue pensado en términos de su escalabilidad y automatización.

TAM: Tamaño total del mercado

Etiquetapp se propone convertirse en la plataforma líder en alimentación, a través de la estrategia de *especialización*. El TAM incluye a los consumidores de alimentos en Argentina del segmento medio alto y acomodado (22%), y que son potenciales consumidores de dietéticas por las características de su alimentación (18%), es decir 1.841.788 personas. En base a estos datos, y considerando un consumo mensual total por persona de U\$D 104, podemos estimar que el volumen de mercado es de U\$D 2.303.524.402 (anual).

La fuente de ingresos de Etiquetapp es una comisión por ventas, que aumentará progresivamente del 3% al 7%, en función del incremento de ventas. Siguiendo esta lógica, el 7% del volumen de mercado es U\$D 161.246.708.

SAM: Mercado que puede servir Etiquetapp

El SAM incluye a los consumidores de alimentos en Argentina del segmento medio alto y acomodado, que son potenciales consumidores de dietéticas por las características de su alimentación y que habitan en el área de prestación del servicio de Etiquetapp, es decir 437.769 personas. En base a estos datos, y considerando un consumo mensual total por persona de U\$D 104, podemos estimar que el volumen de mercado que puede servir Etiquetapp es de U\$D 547.518.043 (anual), que representa el 24% del TAM.

La fuente de ingresos de Etiquetapp es una comisión por ventas, que aumentará progresivamente del 3% al 7%, en función del incremento de ventas. Siguiendo esta lógica, el 7% del volumen de mercado es U\$D 38.326.263, que sería el ingreso anual por comisión.

SOM: Mercado que puede conseguir Etiquetapp

Para el quinto año se proyectan 175.108 usuarios *beneficiarios de la información* (tasa de usuarios: 40%), 64.790 consumidores finales (tasa de conversión: 37%), y un consumo anual de U\$D 81.032.670. Con una comisión del 7%, esto supondría un ingreso anual por comisión de U\$D 5.672.287, que representa el 15% del SAM ([anexo 9.2.1](#)).

3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

En el presente capítulo se llevará a cabo un análisis de los riesgos y las oportunidades del modelo de negocios, con el propósito de determinar la estrategia a seguir. De esta manera, se buscará aprovechar al máximo las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

3.1 - Análisis de riesgos del Plan de Negocios

| # | Amenazas | Descripción |
|-----|--------------------|---|
| A.1 | Ciberseguridad | Un problema de ciberseguridad podría afectar la sostenibilidad del negocio. Es un riesgo que puede afectar la operación. |
| A.2 | Competencia | Si bien hoy en día Etiquetapp no tiene competidores directos, existe una variedad de potenciales competidores en el mercado: empresas más consolidadas que se dedican al ecommerce (Mercado Libre) y a la entrega de alimentos en LATAM (Rappi y Glovo) podrían ingresar en el mercado, así como comercios minoristas consolidados (New Garden). |
| A.3 | Regulaciones | Etiketapp opera con datos sensibles de las personas. Por tanto, es vital prestar atención al gobierno de datos, es decir a qué datos tienen y dónde se almacenan. La magnitud de las sanciones por el incumplimiento en materia de privacidad y gestión de datos personales varía según la legislación aplicable, que depende de la ubicación de los datos. Además, puede haber cambios en las regulaciones de la industria alimentaria o en materia impositiva. |
| A.4 | Contexto económico | Al tratarse de una plataforma cuyos ingresos principales son obtenidos por las transacciones producidas de las ventas de productos, ciertas variables como la inflación podría tener un impacto significativo siendo que se trata de una plataforma de consumo y que los consumidores tienden a reducir su frecuencia de compra y/u optar por productos más económicos en estos momentos. |

Figura 3.1 - Amenazas: Riesgos con impacto negativo. Fuente: elaboración propia

| # | Oportunidades | Descripción |
|-----|---|---|
| O.1 | Crecimiento de la alimentación personalizada y de | Hay un creciente interés por la alimentación consciente y un crecimiento en la variedad de hábitos, necesidades y gustos alimentarios. Etiquetapp |

| | | |
|-----|------------------------------------|---|
| | la alimentación consciente. | puede ofrecer opciones específicas según la segmentación y el filtrado de la información. |
| O.2 | Foodtech | El mercado de las empresas foodtech se encuentra en constante crecimiento. Este sector se caracteriza por alianzas estratégicas entre empresas del rubro para crecer, por lo que potencialmente Etiquetapp podría contar con aliados estratégicos. Un ejemplo de esto sería la alianza con PedidosYa como medio de envío. |
| O.3 | Crecimiento de soluciones IA | Las soluciones de Inteligencia Artificial (IA) tienen la capacidad de automatizar procesos y ofrecer recomendaciones más precisas en base a las preferencias y gustos de los usuarios. |
| O.4 | Solución potencialmente exportable | Esta propuesta de negocio puede tener un alto potencial en mercados exteriores debido a su innovación y la tendencia global hacia una alimentación individualizada. Especialmente en otros países de LATAM y España. |
| O.5 | Longevidad de las audiencias | La esperanza de vida alrededor del mundo se encuentra en aumento. Según la revista científica PLOS Medicine “una persona promedio podría agregar años a su vida cambiando una dieta típica occidental por una dieta más saludable” (Arrambide, 2023) |

Figura 3.2 - Oportunidades: Riesgos con impacto positivo. Fuente: elaboración propia.

3.2 - Matriz de Riesgos

Para realizar el análisis de riesgos, utilizamos la matriz de riesgos ([anexo 3.5](#)), a partir del análisis de impacto ([anexo 3.3](#)) y análisis de probabilidad ([anexo 3.4](#)). Por un lado, ordenamos y priorizamos los distintos tipos de riesgos, determinando su probabilidad de ocurrencia en muy baja, baja, mediana, alta o muy alta. Por otro lado, evaluamos el impacto de los distintos tipos de riesgos, determinando si es muy bajo, bajo, moderado, alto o muy alto.

Amenazas

Se definieron las principales amenazas y se desarrolló una estrategia para mitigarlas.

| | | Impacto | | | | |
|--------------|--|----------|--------|----------|--------|----------|
| | | Muy Bajo | Bajo | Moderado | Alto | Muy Alto |
| Probabilidad | | (0,05) | (0,10) | (0,20) | (0,40) | (0,80) |

| | | | | | | |
|-----------------|-----------------|--|--|-----------------------------|-------------------------|----------------------|
| Muy Baja | entre 1% a 10% | | | | | |
| Baja | entre 11% a 30% | | | | | |
| Mediana | entre 31% a 50% | | | | | |
| Alta | entre 51% a 70% | | | | A.1 - Ciberseguridad | |
| Muy Alta | >70% | | | A.4 - Contexto económico | | A.2 - Competencia |

Figura 3.3 -Matriz de impacto de las amenazas. Fuente: elaboración propia.

Hemos desarrollado en el análisis de la oportunidad, de la industria y del sector, los beneficios del modelo de negocios de Etiketapp. Un riesgo significativo es su replicabilidad, por cuanto la amenaza de nuevos competidores es la más significativa. Por ende, es necesario que el roadmap sea agresivo para mitigar la facilidad de replicación al aumentar las barreras de entrada. Por esta razón, la estrategia de Etiketapp es diferenciarse de la competencia mediante la especialización para focalizarse en la retención de usuarios y comerciantes.

Los siguientes riesgos que debe mitigar Etiketapp son las amenazas relacionadas a los ciberataques y al contexto económico del país en el que opera. Se trata de riesgos intermedios cuya materialización afectaría al patrimonio, aunque no pondría en pausa la misión del negocio. Por un lado, para mitigar los riesgos relacionados a la protección de los activos digitales se buscará asesoramiento constante de expertos en el tema, ya que se trata de una preocupación que hoy en día se encuentra presente. A su vez, para garantizar la integridad de la plataforma se establecerán barreras de seguridad en la red, se hará un cifrado de los datos y un respaldo de estos, se educará al personal en las prácticas de ciberseguridad y se actualizará constantemente el software para poder visualizar y corregir vulnerabilidades. Por otro lado, en cuanto a la inestabilidad económica del país, se buscará mitigar los costos generando alianzas estratégicas con los proveedores que permitan negociar acuerdos a largo plazo que potencien a ambas partes.

Oportunidades

A partir del siguiente cuadro se realizará el análisis de las oportunidades principales de Etiketapp y se hará una descripción de la estrategia para aprovecharlas.

Impacto

| | | Muy Bajo | Bajo | Moderado | Alto | Muy Alto |
|--------------|-----------------|----------|--------|--|--------|---|
| Probabilidad | | (0,05) | (0,10) | (0,20) | (0,40) | (0,80) |
| Muy Baja | entre 1% a 10% | | | | | |
| Baja | entre 11% a 30% | | | | | |
| Mediana | entre 31% a 50% | | | | | |
| Alta | entre 51% a 70% | | | | | O.1 - Crecimiento de la alimentación personalizada y de la alimentación consciente. O.4 - Solución potencialmente exportable |
| Muy Alta | >70% | | | O.2 - Foodtech O.3 - Crecimiento de soluciones IA | | |

Figura 3.4 -Matriz de impacto de las oportunidades. Fuente: elaboración propia.

El crecimiento de la alimentación personalizada y la alimentación consciente, y la propuesta de Etiquetapp como una solución potencialmente exportable, son las principales oportunidades. Estas potenciales ventajas se encuentran intrínsecamente relacionadas, ya que la posible internacionalización de la plataforma se debe a que esta propuesta se basa en la tendencia global de que las personas cada vez tienen dietas más personalizadas. Por lo tanto, se deberá aprovechar el hecho de que por el momento no hay competidores para relacionarse con distintos comercios y obtener así una diversidad de productos en la plataforma para los diferentes consumidores.

Asimismo, otras oportunidades, como el aumento de las foodtech y el crecimiento de soluciones IA, están estrechamente relacionadas. Esto se debe a la creciente digitalización. En ese sentido, por un lado se deberá explotar las alianzas con las foodtech para estar al tanto de las soluciones innovadoras que emergen dentro de la industria alimentaria y mejorar el *know how* de Etiquetapp, y por otro lado, se deberá aprovechar las soluciones de IA para automatizar las distintas tareas dentro de la empresa y así mejorar la eficiencia de la plataforma.

4 – Solución Producto Digital

Visión de la plataforma

La visión de la plataforma es posibilitar, en primer lugar y con un alcance masivo, agilidad al buscar y filtrar la información nutricional, y en segundo lugar y con un alcance geográfico específico, la adquisición de productos a comercios minoristas a través de un marketplace: Etiquetapp.

A tal fin, el roadmap del producto digital fue desarrollado en términos de las funcionalidades a desarrollar, y de la segmentación o filtrado de la información.

4.1 - Roadmap de Producto Digital

El objetivo principal de Etiquetapp es optimizar y facilitar el proceso de selección de los usuarios de productos alimentarios mediante la digitalización de la información contenida en el etiquetado de los productos envasados. Con este fin, se utiliza la Inteligencia Artificial para clasificar y presentar la información, de manera que sea accesible y comprensible para los usuarios. Para definir las funcionalidades principales, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Inmediatez, transparencia y accesibilidad al escanear o buscar un producto para acceder a la información del etiquetado.
2. Implementación de filtros por categorías según las necesidades del usuario.
3. Diseño de un programa de fidelización de clientes y sugerencias de productos.
4. Ser referente de doble impacto: económico y social.
5. Generación de economías de red para devenir una plataforma escalable a través de la mejora continua y de activos apalancados.

Roadmap de las funcionalidades y del área de prestación del servicio

| | Área de prestación del servicio | Testing | Desarrollo |
|-------|---|-----------|------------|
| Año 0 | | | Versión 0 |
| Año 1 | Núcleo Norte GBA | Versión 0 | Versión 1 |
| Año 2 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA | Versión 1 | Versión 2 |
| Año 3 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | Versión 2 | |
| Año 4 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | | |
| Año 5 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | | |

Figura 4.1 - Roadmap. Fuente: elaboración propia.

Versión 0: MVP

En la primera etapa, que tiene una duración de seis meses y es anterior al lanzamiento del producto, se elaborará el producto mínimo viable (MVP). Se espera desarrollar aquellas funcionalidades elementales para la ejecución del producto y realizar un esfuerzo comercial significativo para sumar comercios minoristas a la red de Etiquetapp. Además, se espera construir el producto en base a las siguientes funcionalidades principales: administración de los datos de los usuarios, transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional, marketplace y programa de fidelidad y gamification ([4.1.6](#)).

Con relación al producto, en esta etapa se hará foco principalmente en los siguientes ítems:

- Perfiles
- Integración con Microsoft Cognitive, medios de pago, medios de envío y comercios minoristas (a través de la interfaz de gestión del stock).
- Segmentación y filtrado.
- Programa de fidelidad y gamification
- Acceso a información: buscador inteligente y escáner.
- Algoritmo de sugerencias.

Versión 1

Luego del lanzamiento del MVP al público, se desarrollarán nuevas funcionalidades que permitan generar una experiencia más personalizada para el usuario.

Con foco en la mejora de la experiencia del usuario en la aplicación, se espera desarrollar las siguientes funcionalidades:

- Mejoras UX/UI.
- Ampliación segmentación y filtrado.
- Mejoras algoritmo de sugerencias.
- Estimación de demanda para oferentes.
- Análisis de datos para oferentes y demandantes.
- Vouchers de regalo.

Por otro lado, a medida que aumenta la cantidad de usuarios y se complejiza la base de datos, es clave que esa masa crítica de datos esté validada. Para esto utilizaremos el esquema de *gamification* y de *wisdom of the crowds*, que se desarrolló en la versión 0. Este consiste en que en los casos en los que la información del producto no se encuentre cargada en la base de datos o que no haya suficientes fotos de un producto, la plataforma propone a los usuarios un sistema de puntos como incentivo para que generen la información. Este es el mecanismo de recompensa que se utiliza para cargar la base de datos en muchos casos. Tomamos como referencia el caso de Waze, que usó un esquema de *gamification* para potenciar su algoritmo.

Versión 2

- Mejoras UX/UI.

- Mejoras algoritmo de sugerencias.
- Recomendaciones de la comunidad: esquema de recomendaciones de miembros de la comunidad con una segmentación similar. Esquema de wisdom of the crowds, que refleja el “boca a boca” o los favoritos de usuarios con una segmentación similar.
- Colaboración entre perfiles del mismo grupo familiar.
- Interfaz gráfica con IA generativa.

Roadmap de la categorización

El roadmap de la categorización fue pensado en términos lo más científicos posibles ([anexo 1.8](#)), teniendo en consideración las prevalencias y la información disponible. Al realizar la investigación acerca de restricciones alimentarias y dietas específicas, hemos identificado una falta de información grave. En este sentido, Etiquetapp se convertirá en un medio para obtener información estratégica.

| | MVP (versión 0) | Versión 1 | Versión 2 |
|--|------------------------|------------------|------------------|
| Restricciones alimentarias | | | |
| Sin TACC (apto celíaco) | X | | |
| Sin azúcar agregada | | X | |
| Sin sal agregada | | X | |
| APLV (alergia a la proteína de la leche de vaca) | | X | |
| Sin lactosa | X | | |
| Dietas específicas | | | |
| Vegetariano | X | | |
| Vegano | X | | |
| Kosher | | X | |
| Cruelty free | | X | |
| Agroecológico (sin agrotóxicos) | | X | |
| Orgánico (productos naturales) | | X | |

| | | | |
|---|---|---|--|
| Código PLU (libre de plaguicidas) | | X | |
| Etiquetado Frontal | | | |
| Sin exceso en azúcares | X | | |
| Sin exceso en grasas saturadas | X | | |
| Sin exceso en sodio | X | | |
| Sin exceso en calorías | X | | |
| NOVA | | | |
| NOVA 1 - alimentos naturales o mínimamente procesados | | X | |
| NOVA 2 - ingredientes culinarios procesados | | X | |
| NOVA 3 - alimentos procesados | | X | |
| NOVA 4 - alimentos ultraprocesados | | X | |
| Componentes alérgenos principales | | | |
| Huevos | X | | |
| Leche | X | | |
| Maní | X | | |
| Frutos secos | X | | |
| Soja | X | | |
| Pescado | X | | |
| Mariscos | X | | |

| | | | |
|--|---|--|---|
| Gluten | X | | |
| Componentes alérgenos secundarios | | | |
| Mostaza | | | X |
| Sésamo | | | X |
| Girasol | | | X |
| Algodón | | | X |
| Moluscos | | | X |
| Lentejas | | | X |
| Arvejas | | | X |
| Amapola | | | X |
| Otras | | | |
| Otras categorías | | | X |

Figura 4.2 - Roadmap de la categorización de la información. Fuente: elaboración propia.

Cabe aclarar que para definir “otras categorías”, se considera utilizar categorías recurrentes que se consulten con el buscador inteligente. A partir de la versión 2 del producto, ya se contará con una cantidad crítica de información de los consumidores de la plataforma, que posibilitará tomar decisiones estratégicas. Antes de la versión 2, la categorización de la plataforma es el resultado de la investigación de mercado realizada.

4.2 - Definiciones de Roles

- **Beneficiario de la información:** tiene acceso de forma gratuita a una interfaz para hacer búsquedas inteligentes y al escáner para buscar información de productos alimentarios, con una segmentación personalizada en función de su perfil y filtros. Además, tiene acceso a recomendaciones de productos que se adaptan a sus gustos y necesidades.
- **Consumidor final:** busca un espacio que le permita abastecerse de su compra semanal/mensual de manera personalizada según sus necesidades y gustos alimentarios.
- **Comercio:** nuestra red de comerciantes busca satisfacer la demanda de los consumidores con nuestra plataforma, que es un nexo con su público objetivo.
- **Repartidor:** si el consumidor opta por el envío a través de PedidosYa, interviene un repartidor en la logística de envío.

A continuación, detallamos a qué funcionalidades del MVP tienen acceso los distintos usuarios de la plataforma:

| | Beneficiario de la información | Consumidor final | Comercio | Repartidor (PedidosYa) |
|--|---------------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Administración de datos del usuario (no comercial) | X | X | | |
| Administración de datos del comercio | | | X | |
| Configuración de la segmentación | X | X | | |
| Perfil usuario (no comercial) | X | X | | |
| Perfil comercio | | | X | |
| Perfiles múltiples (no comerciales) | X | X | | |
| Perfiles múltiples (comerciales) | | | X | |
| Configuración y privacidad | X | X | X | |
| Programa de fidelidad & gamification | X | X | | |
| Programa de incentivos para comercios | | | X | |
| Stock y categorización de productos | | | X | |
| Inicio marketplace | X | X | | |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Productos en el carrusel del marketplace | X | X | | |
| Producto | X | X | | |
| Buscador | X | X | | |
| Escáner | X | X | | |
| Vouchers | X | X | | |
| Favoritos | X | X | | |
| Carrito | X | X | | |
| Detalles de compra | | X | | |
| Método de pago | | X | | |
| Método de envío | | X | | |
| Geolocalización | | X | | X |
| Mensajería | | X | | X |
| Recomendaciones | X | X | | |

Figura 4.3 - Definición de roles de los usuarios. Fuente: elaboración propia.

4.3 - Historias de Usuario

A continuación, desarrollamos las épicas según las cuales es posible desarrollar las historias de usuario de las funcionalidades core del MVP.

Administración de datos

- Alta beneficiario de la información
- Alta comercio
- Baja beneficiario de la información
- Baja comercio
- Iniciar sesión

Configuración de la segmentación

- Enfermedades y restricciones alimentarias
- Componentes e ingredientes
- Regímenes alimentarios

- Formas de producción

Perfil usuario (no comercial)

- Visualización de imagen
- Edición de imagen
- Nombre
- Nombre de usuario
- Información de contacto (email, teléfono, dirección)
- Categoría (segmentación de la información)

Perfil comercio

- Visualización de imagen
- Edición de imagen
- Nombre
- Nombre de comercio
- Información de contacto (email, teléfono, dirección)
- Mis productos (imagen, descripción, segmentación de la información nutricional, reseñas y puntaje): gestión del stock y categorización de productos
- Nivel de usuario comercial (se determina en función de la cantidad de las ventas y la puntuación de los consumidores finales)
- Mis reseñas

Perfiles múltiples

- Perfiles múltiples (no comerciales)
- Perfiles múltiples (comerciales)

Configuración y privacidad

- Notificaciones
- Favoritos
- Recuperar contraseña
- Cambiar contraseña

Programa de fidelidad & gamification

- Sumar puntos al realizar una compra
- Sumar puntos al escanear un producto
- Sumar puntos al referir
- Generar vouchers por productos o categorías
- Mis puntos
- Nivel de usuario
- Consumir o canjear puntos

Inicio marketplace

- Categorías de productos, marcas y comercios
- Tus filtros

- Ofertas
- Productos populares
- Acceso directo a las herramientas de búsqueda de información

Productos en el carrusel del marketplace

- Agregar a favoritos
- Agregar al carrito
- Precio
- Descripción
- Imagen

Producto (interfaz de acceso a información)

- Agregar a favoritos
- Agregar al carrito
- Descripción
- Imagen
- Clasificación NOVA (1. alimentos naturales y mínimamente procesados, 2. ingredientes culinarios, 3. productos comestibles listos para el consumo procesados, 4. productos comestibles listos para el consumo ultraprocesados)
- Etiquetado frontal
- Indicar qué filtros están seleccionados
- Indicar en la información nutricional si es acorde a la segmentación que realizó el usuario
- Sugerencias de productos (que estén en el marketplace)
- Enviar notificación cuando haya stock (si el producto no está en el marketplace)

Producto (marketplace)

- Agregar a favoritos
- Agregar al carrito
- Precio
- Descripción
- Imagen
- Clasificación NOVA (1. alimentos naturales y mínimamente procesados, 2. ingredientes culinarios, 3. productos comestibles listos para el consumo procesados, 4. productos comestibles listos para el consumo ultraprocesados)
- Etiquetado frontal
- Indicar qué filtros están seleccionados
- Indicar en la información nutricional si es acorde a la segmentación que realizó el usuario
- Sugerencias de Etiquetapp

Buscador

- Búsqueda semántica avanzada
- Autocompletado y sugerencias de palabras
- Filtro según categorías de productos

- Filtros por marca
- Filtros por comercio
- Filtros por tipo de alimentación

Escáner

- Integración con Microsoft Cognitive
- Prover información nutricional de un producto al escanear el packaging (si está en la base de datos)
- Avisar al usuario si el producto no está en la base de datos y sugerir que escanee la información nutricional (por puntos)

Vouchers

- Nuevo usuario
- Categorías con descuentos
- Productos con descuentos
- Comercios con descuentos

Favoritos

- Agregar a favoritos
- Eliminar de favoritos
- Agregar a mi carrito

Carrito

- Agregar a mi carrito
- Eliminar de mi carrito
- Historial de compras
- Compra favorita

Detalles de compra

- Resumen del producto (nombre del producto, imagen, precio y cantidad)
- Precio desagregado: sub-total, cargo de delivery (si no opta por la opción pickup), descuento aplicado y total.

Método de pago

- Integración con Modo
- Integración con Rapipago
- Integración con Pago Fácil
- Integración con PagoMisCuentas

Método de envío

- Pick up: geolocalización
- Integración con PedidosYa: geolocalización para indicar domicilio, rastrear pedido y mensajería con el repartidor



Recomendaciones

- Algoritmo de recomendaciones (inputs: segmentación, filtrado, búsquedas de los usuarios, historial de compras, favoritos, compras recurrentes, y productos en el carrito).

4.4 - Estimación del desarrollo

Para realizar una estimación del desarrollo del producto digital (hasta el MVP), decidimos dividir las funcionalidades dentro del Sprint MVP según su nivel de dificultad (horas), que se traduce en FT de baja complejidad, FT de media complejidad y FT de alta complejidad.

- Baja complejidad: 16 horas
- Media complejidad: 32 horas
- Alta complejidad: 64 horas

El siguiente cuadro resume la estimación del desarrollo en horas y FT, que está desagregada en el [anexo 4.1.3](#).

| ESTIMACIÓN DEL DESARROLLO (hs) | BAJA COMPLEJIDAD (hs) | MEDIA COMPLEJIDAD (hs) | ALTA COMPLEJIDAD (hs) | Total FT | FT baja complejidad | FT media complejidad | FT alta complejidad |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 2.464 | 832 | 1.248 | 256 | 14 | 5 | 7 | 1 |
| | 34% | 51% | 10% | | 34% | 51% | 10% |

Figura 4.4.1 - Estimación del desarrollo de las funcionalidades (horas y FT). Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de las horas de desarrollo, se estimaron las horas de management (25% de las horas de desarrollo), las horas de testing (10% de las horas de desarrollo), las horas de contingencias (6% de las horas de desarrollo) y las horas de diseño UX/UI (25% de las horas de desarrollo).

| | ESTIMACIÓN DEL DESARROLLO (hs) | BAJA COMPLEJIDAD (hs) | MEDIA COMPLEJIDAD (hs) | ALTA COMPLEJIDAD (hs) | Total FT | FT baja complejidad | FT media complejidad | FT alta complejidad |
|---------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Management | 716 | 196 | 232 | 288 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Desarrollo | 2.864 | 784 | 928 | 1.152 | 16 | 4 | 5 | 7 |
| Testing | 286 | 78 | 93 | 115 | 2 | 0,4 | 0,5 | 0,7 |
| Contingencias | 172 | 47 | 56 | 69 | 1 | 0,3 | 0,3 | 0,4 |
| Diseño UX/UI | 716 | 196 | 232 | 288 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Total | 4.754 | 1.301 | 1.540 | 1.912 | 27 | 7 | 9 | 11 |
| % | 100% | 27% | 32% | 40% | 100% | 27% | 32% | 40% |

Figura 4.4.2 - Estimación del desarrollo por rol (horas y FT). Fuente: elaboración propia.

El equipo producto tiene cinco integrantes en la etapa de desarrollo ([anexo 8.1.1](#)):

- Project Manager
- Dev Full Stack
- Dev Backend
- Dev Machine Learning
- Diseñador UX/UI

Si dividimos el total de FTs (27) sobre la cantidad de integrantes del equipo producto (5), es posible estimar que el desarrollo del MVP será realizado en cinco meses y medio.

Hemos agrupado las épicas en cuatro secciones para entender qué porcentaje de las horas de desarrollo representa cada una ([anexo 4.1.5](#)).

| Épica | Porcentaje sobre el total de las horas de desarrollo |
|--|--|
| Administración de datos de los usuarios | 20% |
| Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional | 27% |
| Marketplace | 41% |
| Programa de fidelidad y gamification | 12% |

Figura 4.5 - Estimación del desarrollo agrupado por épicas. Fuente: elaboración propia.

4.5 - Diagrama de Arquitectura

Para definir el diagrama de arquitectura de la aplicación, los principales elementos a considerar son:

- **Unidad de negocio:** un marketplace para la comercialización de productos de comercios minoristas.
- **Alcance:** global (propuesta de valor: *transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional*) y acotado al área de prestación del servicio (propuesta de valor: *marketplace*).
- **Integraciones:** Un core del modelo de negocio de Etiquetapp son las integraciones.
- **Data-driven:** un core del modelo de negocio es el análisis de los datos para la toma de decisiones estratégicas.

Diagrama de Arquitectura de Etiquetapp

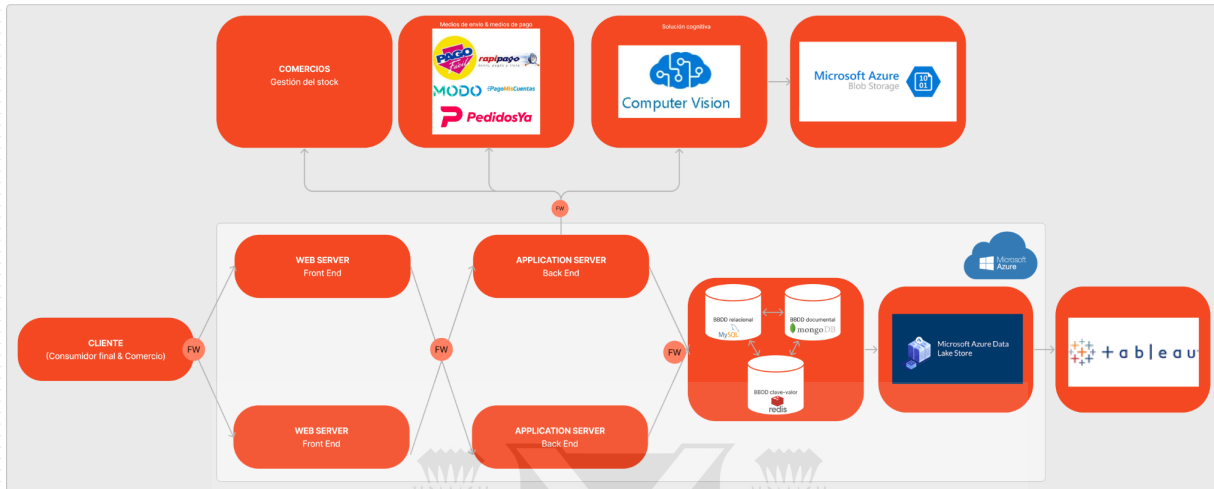


Figura 4.6 - Diagrama de Arquitectura de Etiquetapp. Fuente: elaboración propia.

Sistema OLTP

Con respecto al sistema OLTP, el cliente (*consumidor final y comercio*) se conecta a una Responsive Web App, que tiene las siguientes ventajas:

- Está disponible en computadoras de escritorio y dispositivos móviles.
- Las aplicaciones web son las más rentables, ya que requieren recursos limitados. Permite un único desarrollo para cualquier tipo de pantallas. Además, se evita la alta dependencia de terceros (Apple App Store y Google Play Store), que cobran comisiones.
- En términos de usabilidad, proporcionan una experiencia de usuario similar a las aplicaciones web progresivas.

La Web Server, que atiende los requerimientos del usuario y es el componente que hace el logueo de los clics, se conecta con la Application Server, que se conecta con los motores de base de datos.

La persistencia políglota, es decir el uso de diferentes tecnologías de base de datos dentro de una misma solución, será necesaria:

- **MongoDB:** Base de datos documental que estructura los datos en json y posibilita que los productos tengan distintos atributos, para tener un catálogo de productos.
- **MySQL:** Base de datos relacional (MySQL) para almacenar datos estructurados, típicamente operativos. En los datos estructurados está la mayor tasa de sistemas críticos: transacciones, pagos, actividades de ventas, protección de los datos sensibles, entre otros.
- **Redis** es una base de datos NoSQL de tipo clave-valor distribuida en memoria. Permite mantener el caché y la sesión del usuario.

Sistema OLAP

Con respecto al sistema OLAP, Etiquetapp utiliza Azure Data Lake Storage y Microsoft Azure Blob Storage.

Azure Data Lake Storage está diseñado para escenarios de análisis de Big Data y Machine Learning. Los clics de los usuarios representan un volumen masivo de datos crudos que son enviados a este, que se conecta con los dashboards para realizar el análisis de datos.

Microsoft Azure Blob Storage está diseñado para almacenar datos no estructurados y tiene capacidades de análisis integradas. Es adecuado para almacenar archivos multimedia, fundamentalmente los datos no estructurados que son producto de las imágenes de productos que capturan los usuarios al escanear un producto.

Integraciones

El Application Server está conectado con las APIs con las que se integra Etiquetapp:

- **Medios de pago:** Pago Fácil, Rapi Pago, MODO y Pagomiscuentas.
- **Medios de envío:** Pedidos Ya.
- **Comercios:** Una interfaz clave en la aplicación tiene como fin la gestión del stock.
- **Microsoft Cognitive Services for Vision:** Extracción de información enriquecida de imágenes y vídeo. El servicio cognitivo de Microsoft devuelve información en un JSON, por lo que uno de los motores de base de datos que utilizamos es MongoDB para almacenar los ingredientes de los productos en ese formato.

4.6 - Indicadores clave de actuación (KPI)

A continuación, vamos a definir los indicadores claves de actuación operativos, de performance y financieros.

La medición de los indicadores clave de actuación incluye el planeamiento de la captura, monitoreo y seguimiento. La medición se realizará a través de píxeles ubicados en la Responsive Web App.

Indicadores operativos

| Nombre | Descripción |
|---|--|
| Tasa de conversión | Mide el porcentaje de usuarios que se convierten en clientes. |
| Cantidad de productos por punto de precio caliente. | Seguimiento de la cantidad de productos por punto de precio más elevado y menos elevado. |
| Cantidad de transacciones. | Mide la cantidad de transacciones por día, mes y año. |
| Tasa de abandono de transacción. | Seguimiento de la tasa de abandono en el marketplace. |
| Cantidad de productos | Mide la cantidad de productos por comercio adherido y por categoría de segmentación. |

| | |
|---|--|
| Cantidad de opciones sugeridas por categoría. | Seguimiento de la cantidad de opciones sugeridas por el algoritmo de recomendaciones. |
| Cantidad de comercios minoristas | Seguimiento de la cantidad de comercios minoristas dirigidos al público objetivo al que se dirige Etiquetapp (dietéticas y otros), que se encuentran en el área de prestación del servicio, y clasificados por locales de cadenas comerciales (franquicias) y otros locales. |
| Cantidad de comercios adheridos | Mide la cantidad de comercios adheridos por área de prestación del servicio. |

Figura 4.7.1 - Indicadores clave de actuación (KPI) operativos. Fuente: elaboración propia.

Indicadores de performance

| Nombre | Descripción |
|--|---|
| Tiempo de respuesta | Mide cuánto tiempo lleva procesar una transacción o responder una solicitud de usuario. |
| Tiempo de caída de la plataforma | Mide el tiempo de caída de la plataforma. |
| Total de transacciones | Mide la cantidad de transacciones en el marketplace por día, mes y año. |
| Valor de transacción promedio | Calcula el valor promedio de las transacciones realizadas en la plataforma. |
| Índice de abandono de carrito | Controla cuántos usuarios abandonan sus carritos de compra antes de completar una transacción. |
| Tiempo promedio de cierre de transacción | Mide cuánto tiempo lleva completar una transacción en la plataforma. |
| Nivel de satisfacción del cliente | Score entre 1 (insatisfacción elevada) -10 (satisfacción elevada) que mide el nivel de satisfacción de los clientes (comercios minoristas). |
| Tasa de retorno de usuarios | Seguimiento de cuántos usuarios vuelven a la plataforma después de la primera visita. |
| Tasa de retorno de consumidores finales | Seguimiento de cuántos clientes finales vuelven a visitar la plataforma después de la primera visita. |
| Calificación de comercios minoristas | Seguimiento de la calificación de los |

| | |
|------------------------|---|
| | consumidores finales a los comercios minoristas, para medir el nivel de satisfacción de los consumidores finales de Etiquetapp. |
| Tiempo de permanencia. | Mide el tiempo de permanencia en el escáner, en el buscador y en el marketplace. |

Figura 4.7.2 - Indicadores clave de actuación (KPI) de performance. Fuente: elaboración propia.

Indicadores financieros

| Nombre | Descripción |
|------------------------------------|---|
| Margen de beneficio | Analiza la diferencia entre los ingresos y los costos. |
| Incremento de ventas | El incremento de ventas en el marketplace. |
| Ingresos totales | El total de ingresos generados por las comisiones de ventas en el marketplace. |
| Ingreso promedio por cliente final | Mide el ingreso promedio por comisión de ventas por cliente final. |
| EBIT | Resultado operativo. |
| EBITDA | Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Es la medida de generación de resultado operativo de corto plazo. |
| NOPAT | El resultado operativo después de impuestos es la medida de generación de flujo de fondos a largo plazo. |
| ROIC | La medida de rentabilidad más determinante para Etiquetapp es el ROIC, con el fin de hacer foco en la gestión orientada a la creación de valor económico. El ROIC es la medida de generación de flujos de fondos a largo plazo (NOPAT / Activo Neto). |
| Flujo de Efectivo | Mide el Flujo de Fondos Libre de Etiquetapp. |

Figura 4.7.3 - Indicadores clave de actuación (KPI) financieros. Fuente: elaboración propia.

Tablero de Control

En el Diagrama de Arquitectura de la solución se evidencia que el Data Lake está conectado a Tableau, que es una herramienta para la visualización y seguimiento de los indicadores clave de actuación. En esta primera etapa, Etiquetapp cuenta con tres tableros de control: operativo, de performance y financiero. Esto posibilita ver el estado actual y la evolución de los indicadores clave de actuación. A posteriori, los distintos equipos deberán incorporar nuevos indicadores clave de actuación que sean vitales para la mejora continua.

El tablero de control a corto plazo está relacionado con el organigrama de Etiquetapp en esa proyección ([Anexo 8.1.1](#)):

- El tablero de control de performance está dirigido fundamentalmente al área de datos.
- El tablero de control operativo está dirigido fundamentalmente al área de producto y comercial.
- El tablero de control financiero está dirigido fundamentalmente al área de datos.

4.7 - Aspectos específicos de UX/UI

En el presente apartado cubriremos el marco de la UX/UI de Etiquetapp. Dado que es un recurso clave para la plataforma, la inversión inicial contempla un porcentaje en diseño UX/UI, para poder ofrecer una experiencia de usuario positiva.

Identidad de marca

Simon Sinek afirmó que las personas no compran lo que haces, compran por qué lo haces.

Why

Creemos en la democratización del etiquetado.

How

- Hacer visible lo invisible (la letra chica de la información nutricional)
- Hacer fácil lo difícil (experiencia *user friendly* de compra de productos alimentarios)

What

Etiquetapp es una plataforma especializada en la industria alimentaria, que se propone aportar agilidad a quien necesite buscar y filtrar la información nutricional, y que cuenta con un marketplace para conectar a oferentes y demandantes de alimentos, a través de la segmentación, filtros, y un algoritmo de recomendaciones.

Experiencia del cliente

Este aspecto responde a qué se propone Etiquetapp que sientan los *beneficiarios de la información* y los *consumidores finales* al entrar en contacto con la marca.

A corto plazo, sería posible redefinir el *why* de Etiquetapp como “creemos en la democratización de la industria alimentaria”.

Históricamente la experiencia de comprar alimentos para el público objetivo de Etiketapp no ha sido placentera, y mucho menos divertida. Etiketapp se propone romper con el status quo de la industria alimentaria a partir de generar experiencias de compra basadas en el disfrute de elegir cómo y con qué alimentarse. El propósito es que sea entretenido encontrar nuevas marcas y productos que se adapten a sus gustos y necesidades. Al mismo tiempo, busca que, si hay un producto que no se adapta a sus gustos y necesidades, reciban una alerta para no adquirir ese producto. En este sentido, la plataforma debe ser minimalista para no sobrecargar de información no relevante a quienes la utilizan. La experiencia del cliente debe ser ágil y entretenida.

Selección del color

El color principal de Etiketapp es el naranja. Su uso es recurrente para empresas de alimentos y bebidas, puesto que se relaciona a la alimentación sana y al estímulo del apetito. Además, es utilizado frecuentemente por marcas de tecnología.

- Se identifica con el componente emocional, y busca promover sentimientos de vitalidad y felicidad. Representa una marca amigable, alegre y confiable.
- La asociación con un carácter divertido genera visibilidad, puesto que demanda atención y puede ser concebido como un símbolo de precaución.

A continuación, desarrollaremos cómo está compuesta la paleta de colores:



Figura 4.8 - Paleta de colores de Etiketapp. Fuente: elaboración propia.

Logotipo

El logotipo se pensó a los fines de que sea reconocible, minimalista y que destaque. Hemos corroborado que la combinación de colores utilizados en el logotipo es accesible ([Anexo 4.4.1](#)).



Figura 4.9 - Logo de Etiketapp. Fuente: elaboración propia.

Tipografía

Las tipografías utilizadas son consideradas *user friendly*, puesto que el foco es que sean minimalistas y fáciles de leer (Medium, 2020).

Roboto, utilizada en el logotipo, tiene una naturaleza dual. Tiene un esqueleto mecánico y las formas son en gran medida geométricas. Al mismo tiempo, la fuente presenta curvas amigables y abiertas. Mientras que algunos grotescos distorsionan la forma de sus letras para forzar un ritmo rígido, Roboto no hace concesiones y permite que las letras se ajusten a su ancho natural. Esto crea un ritmo de lectura más natural que se encuentra más comúnmente en los tipos humanistas y serif (Google, 2023).

Poppins, utilizada en la aplicación, es un tipo de letra geométrica sans serif, que ha sido una herramienta de diseño popular desde que este estilo de tipografía subió al escenario mundial. Cada forma de letra es casi monolineal, con correcciones ópticas aplicadas a las uniones de los trazos cuando es necesario para mantener un color tipográfico uniforme (Google, 2023).

Imágenes y packaging

La identidad de marca trasciende los recursos visuales de la empresa, aunque deben ser acordes a la marca. En el roadmap de las funcionalidades del producto se evidencia que en la versión 0 (MVP) y en la versión 1, Etiketapp no tendrá el dominio absoluto de la identidad visual de la marca. Se utilizarán las imágenes de los packagings de los productos.

En la versión 2, una de las funcionalidades que se contempla desarrollar es la interfaz gráfica con IA generativa. De esta manera, los usuarios podrán visualizar de forma gráfica lo que les interese de cada producto, y Etiketapp tendrá más control de la gráfica de la plataforma para adaptarla a las formas de segmentación de los usuarios. Muchas veces los productos son recordados por sus etiquetas, que pueden ser adaptadas por Etiketapp para reflejar las preferencias y necesidades de los usuarios.

Personalidad de marca

Comunicación

Comunicación interna: Se debe comunicar principalmente la misión de Etiketapp (*why*) para que el talento encuentre soluciones creativas de forma proactiva, con foco en las necesidades de consumidores finales, beneficiarios de la información y clientes. La comunicación interna se dará a través de slack, comunicando mensualmente la performance de la organización, y fundamentalmente a través de los tableros de control. La información debe ser transparente, clara y concisa para que el equipo esté alineado.

Comunicación externa:

- Se debe proveer información clara y concisa a los clientes acerca de su performance para que el beneficio que aporta Etiketapp sea cuantificable, y una estimación de la demanda para que puedan estimar el stock.
- La comunicación con los beneficiarios de la información y los consumidores finales se dará a través de la plataforma. La información nutricional de los productos que están en la base de datos de Etiketapp debe ser clara, tanto en los que están en el marketplace como los que no, así como los términos y condiciones de la plataforma y las ofertas disponibles.

¿Cómo definimos a Etiketapp?

Etiketapp es una naranja: fresca, divertida y transparente.



Voz

La voz de nuestra marca es confiable y entusiasta.

Tono

Las cuatro dimensiones del tono de marca (formalidad, humor, respeto y entusiasmo) proponen una serie de variables para determinar el grado de cada una de ellas en nuestro tono. En este horizonte, definiremos los principios del tono de Etiketapp.

- Formalidad: el tono es coloquial, franco y amigable, para generar cercanía y conexiones a través del conocimiento de los gustos y necesidades de los usuarios, y así lograr que confíen en las recomendaciones de la plataforma.

- Humor: el tono es neutro para hacer foco en informar al usuario y que sea sencillo de entender qué ingredientes se adaptan a su dieta y cuáles no.
- Respeto: el tono es respetuoso y cuidadoso, porque en algunas ocasiones la alimentación puede ser una cuestión sensible para determinados usuarios.
- Entusiasmo: el tono es entusiasta porque se pretende que sea motivo de alegría encontrar productos y marcas que se adapten a los gustos y necesidades de los usuarios. Queremos inspirar a los usuarios a formar parte del proceso de descubrir nuevos productos a través del escáner.

Arquitectura de la información

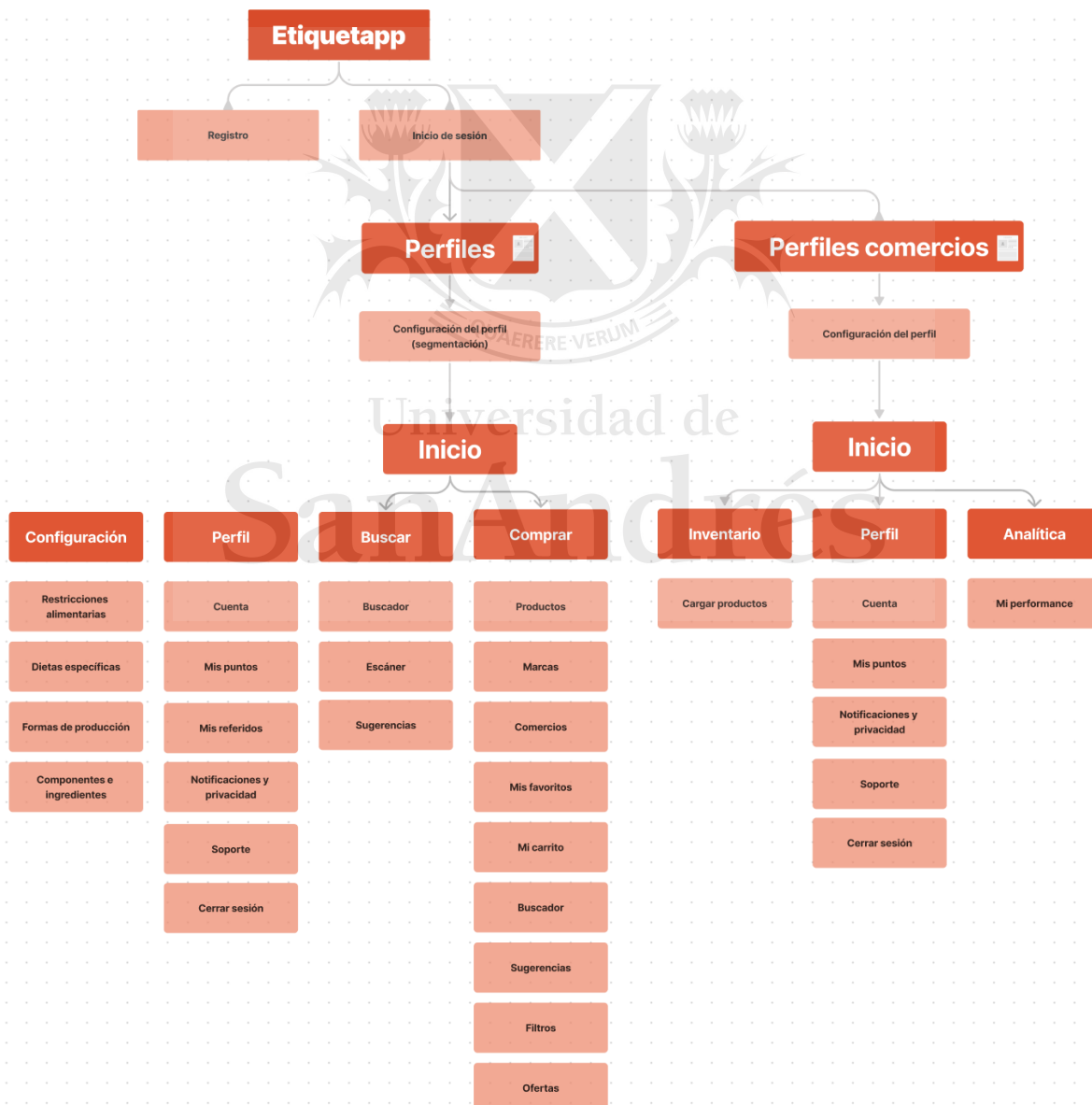


Figura 4.10 - Arquitectura de la Información de Etiketapp. Fuente: elaboración propia.

Diseño de pantallas de usuario

Inicio de la experiencia

Lo primero al ingresar a Etiketapp es el inicio de sesión o el registro en caso de que sea un usuario nuevo. Destacamos la importancia del código de seguridad para asegurar la protección de los datos sensibles de los usuarios.

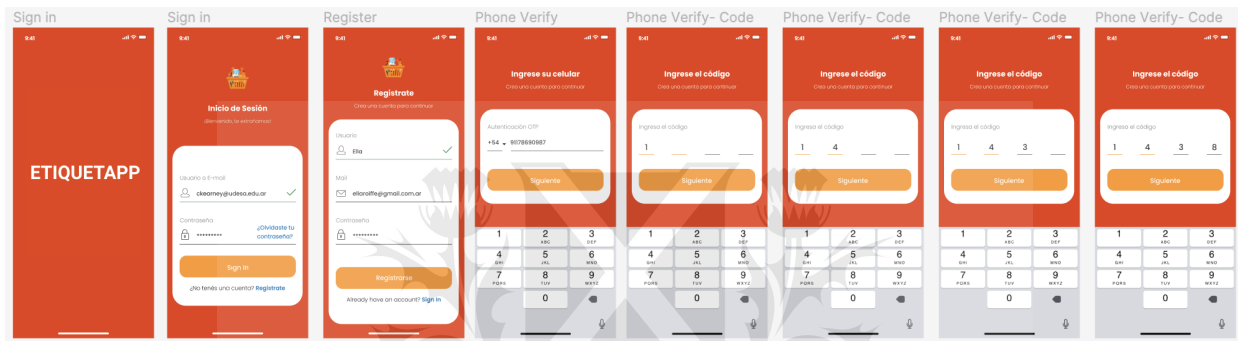


Figura 4.11.1 - Inicio y registro de sesión. Fuente: elaboración propia.

En el caso de que se trate de un usuario no comercial y que sea la primera vez que ingresa a Etiketapp, se le consulta al usuario cómo desea segmentar la información. Las categorías que puede seleccionar son las siguientes:

- Restricciones alimentarias.
- Dietas específicas.
- Componentes e ingredientes.
- Formas de producción.

Una vez que el usuario selecciona una de las categorías, tiene la posibilidad de discriminar preferencias o preferencias de segmentaciones exclusivas. Si una persona selecciona *preferencia* sin nueces, Etiketapp le informará a ese usuario cuando un producto contenga nuez. Sin embargo, si una persona selecciona *segmentación exclusiva*, no sólo le indicará si busca un producto en el buscador o en el escáner que no puede consumir ese producto, sino que además no le aparecerán productos con nuez en el marketplace.

Un ejemplo que consideramos pertinente ilustrar en este caso es el caso de una persona alérgica a un componente determinado, que consultó con su médico de cabecera y le informaron que ocasionalmente puede

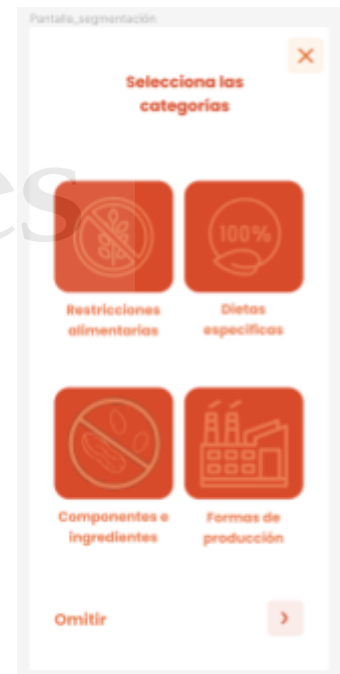


Figura 4.11.2 - Segmentación de la información. Fuente: elaboración propia.

consumir ese componente. En este caso es de utilidad seleccionar preferencia. Sin embargo, si el médico le informó que es riesgoso para su salud consumir ese componente, es de suponer que seleccionará *segmentación exclusiva*.

Sin embargo, Etiquetapp no pretende imponerse sobre las decisiones de los usuarios. Otro caso que resulta importante ilustrar es el de un celíaco que decide ocasionalmente comer productos sin gluten, aunque afecte su salud. Etiquetapp no se hace cargo de la decisión personal de los consumidores. Ese consumidor posiblemente seleccione productos sin gluten como *preferencia* en vez de *segmentación exclusiva*. Etiquetapp no se hace responsable de la salud de los consumidores, sino que simplemente refleja las decisiones personales de las personas, y recomienda productos en el marketplace en función de los gustos y necesidades de los consumidores.

Menú

Hemos diferenciado el menú principal en función las necesidades de los comercios minoristas (mi tienda, órdenes en curso, historial de ordenes, productos, pagos y analítica) y de los consumidores finales (comprar, escanear, favoritos, perfil y buscador).

Si hacemos foco en lo más determinante del menú de los comercios, “productos” es la interfaz que permite la gestión del stock para integrarse con el marketplace.

Si hacemos foco en lo más determinante del menú de los consumidores finales:

- “Comprar” es el nexo con la propuesta de valor del *marketplace*.
- “Escanear” y “buscador” son el nexo con la propuesta de valor de la *transparencia y facilidad de acceso a la información*.
- Al seleccionar “perfil” se accede a la segmentación.



Figura 4.11.3 - Menú. Fuente: elaboración propia.

Propuestas de valor

Si el usuario selecciona “Comprar” accede al inicio del marketplace. Algunos de los conceptos que destacamos son los filtros, las ofertas, las categorías de productos, los productos populares, la posibilidad de agregar productos a favoritos y al carrito de compras. El desplegable es el nexo con la propuesta de valor de transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional.

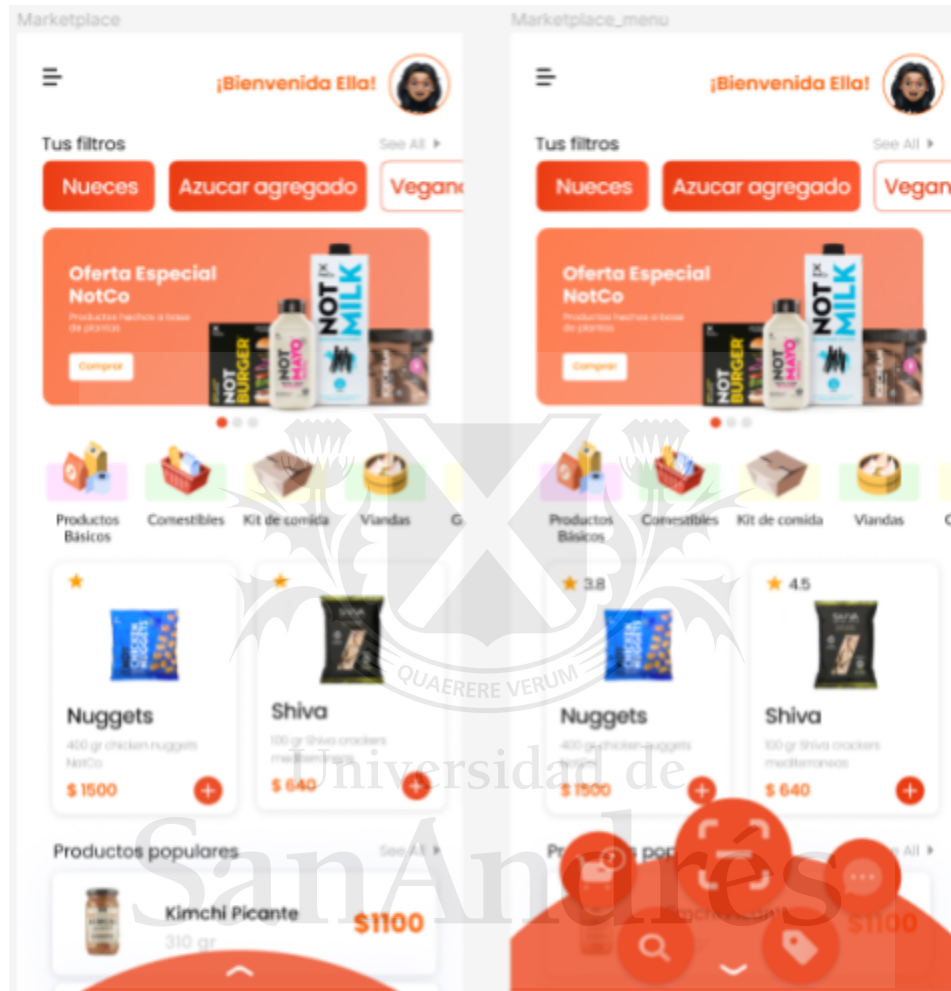


Figura 4.11.4 - Menú. Fuente: elaboración propia.

Si el usuario selecciona “Escanear” y “Buscador”, accede a la propuesta de valor de la *transparencia y facilidad de acceso a la información*.

Ante la consulta con respecto a la información nutricional sobre un producto, la respuesta es la especificación acerca de si se adecúa a los gustos y necesidades del perfil seleccionado. Hacemos referencia al perfil mencionado porque Etiquetapp posibilita la generación de perfiles múltiples con distintos tipos de segmentación o configuración del perfil.

Por ejemplo, en la figura que se ve a continuación evidentemente el usuario había especificado una *preferencia* acerca de productos sin nueces, sin azúcares agregados y no ultraprocesados. En

consecuencia, Etiquetapp sugiere productos que se adecúan a las preferencias de los usuarios y que pueden adquirirse en el marketplace: “Íntegra Banana” e “Íntegra Arándanos”.

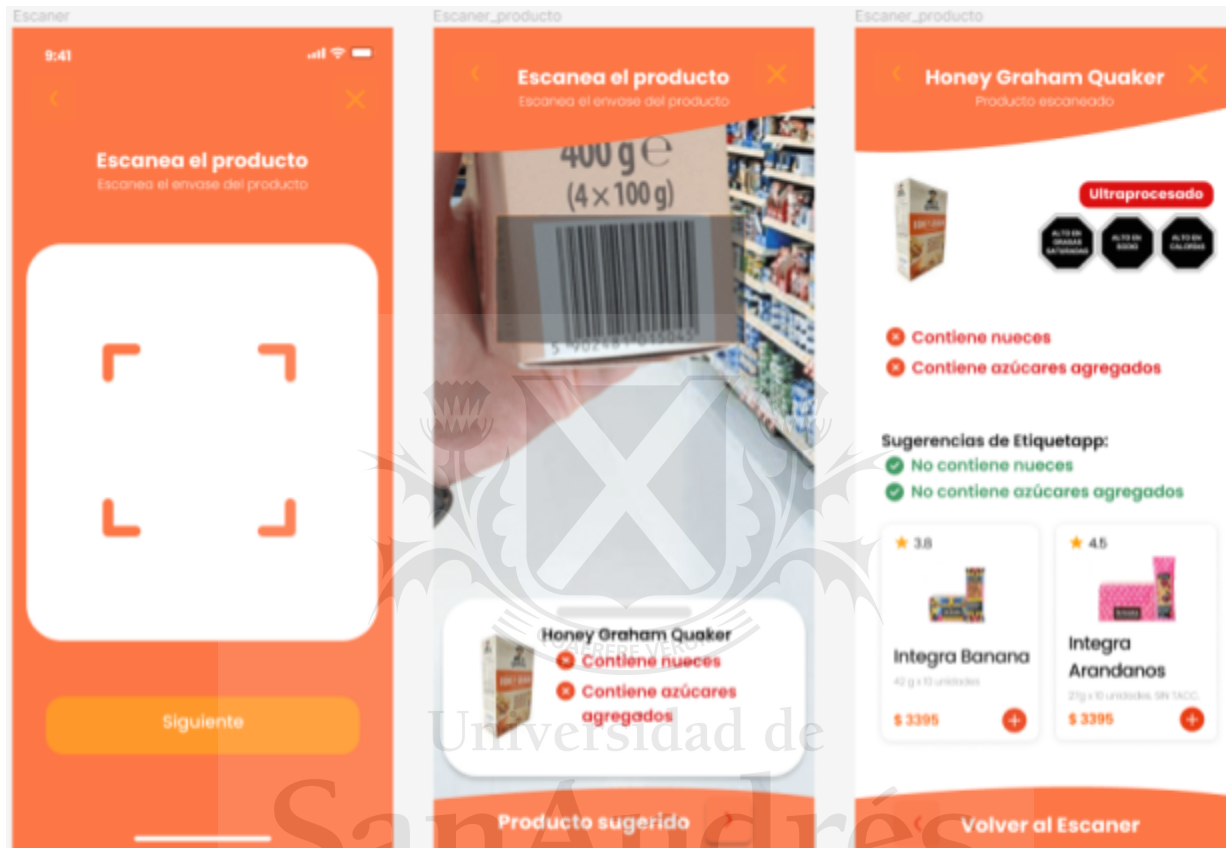


Figura 4.11.4 - Escáner. Fuente: elaboración propia.

La compra

Finalmente el usuario decide no adquirir las barras de cereal “Íntegra Banana” ni “Íntegra Arándanos” pero decidió adquirir otros productos similares que sugirió Etiquetapp.

La próxima decisión que debe tomar es si retirar la compra en la dietética más cercana (gratis) o si pagar el envío y que se haga cargo de la logística Pedidos Ya. En esta ocasión está trabajando y no almorzó, por lo que agrega unos fideos que estaban en descuento a la compra y decide pagar el envío para evitar pedir comida preparada. Paga con MODO, rastrea el pedido, cuando llega a su domicilio le dice el código al repartidor (que aparece en la aplicación por seguridad) y recibe el pedido.



Figura 4.11.5 - Proceso de compra. Fuente: elaboración propia.

5 – Modelo de negocio

5. 1 - Modelo de negocio de corto plazo

El modelo de negocio de corto plazo ([anexo 5.1](#)) tiene una duración de un año, con el objetivo de validar las propuestas de valor en el núcleo Norte GBA y de generar una amplia base de usuarios.

El **segmento de mercado** de clientes de Etiquetapp son los comercios minoristas con productos para personas sujetas a una dieta, en la búsqueda de una alimentación consciente o con una condición de salud que impacte en su alimentación. La fuente de ingresos es la comisión por ventas que se le cobra a estos comercios.

El área de prestación del servicio el primer año será el núcleo Norte GBA ([anexo 2.9.2](#)). El tamaño del mercado de este núcleo es de 74.165 consumidores finales, que representa el 17% del total del SAM ([anexo 2.17.2](#)). El tamaño de este mercado, en términos de comercios minoristas, es de 186 dietéticas (59 son locales de cadenas comerciales y 125 son otros locales comerciales), que representan el 22% del SAM ([anexo 2.18.3](#)).

Los productos en la industria alimentaria cuentan con abundante información en su etiquetado, sin embargo en la mayoría de los casos esta información es invisibilizada. Existe un conjunto de consumidores que consideran esta información como algo importante, ya sea porque siguen una dieta específica o porque buscan adquirir un mayor conocimiento sobre lo que consumen. Es por eso que la **propuesta de valor** de esta plataforma es, en primer lugar, transformar este dato inútil en información que le sea relevante a los usuarios, asegurando la *transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional*. En segundo lugar, la propuesta de valor es un *marketplace*.

La **relación con el cliente** es directa a través de la Responsive Web App. En esta etapa se deben validar las funciones principales y el diseño de la aplicación al relacionarse, tanto con los clientes como con los

beneficiarios de la información y los consumidores finales, a través de los testeos en cada cierre de cada sprint.

Cabe destacar que en esta primera etapa es fundamental la relación con los *beneficiarios de la información*, puesto que el objetivo es generar engagement para que conozcan Etiketapp y cargar la base de datos.

Habiendo mencionado la importancia de que conozcan Etiketapp, los **canales** mediante los cuales eso sería posible son las redes sociales, PR, dietéticas e Instituciones de salud.

Las **actividades clave** en esta etapa son todas aquellas necesarias para la adquisición de una amplia base de usuarios, que es determinante para el modelo de negocio. En primer lugar es posible mencionar las actividades relacionadas con el desarrollo del producto: el desarrollo de la aplicación, la base de datos y el algoritmo de recomendaciones. En segundo lugar, las actividades necesarias para la gestión de las integraciones que posibilitan el procesamiento de la etiqueta, los pagos y la logística de envío. En tercer lugar, las actividades relacionadas con la generación de la red de oferentes.

Con relación a las actividades relacionadas con el desarrollo del producto, merece una mención especial la actividad de desarrollo de la base de datos de Etiketapp, que está relacionada con la gestión de una integración clave para la plataforma: la solución cognitiva de Microsoft. La actividad de desarrollo de la base de datos es comunitaria, porque es una aplicación que se genera a partir de los propios participantes de la red.

1. El *beneficiario de la información* escanea la etiqueta de un producto alimentario: si un usuario le saca una foto al packaging de un producto que no está en la base de datos, para acceder a la información nutricional debe dar vuelta el producto y escanear la etiqueta.
2. La aplicación (application server) se integra con el servicio de reconocimiento de imágenes de cognitive services for vision.
3. El servicio de reconocimiento de imágenes de cognitive services for vision da una respuesta.
4. La información que solicita el usuario está clasificada.

De esta manera se convierte en una herramienta para interpretar la información nutricional y, además, el usuario gana puntos como incentivo para descubrir y sumar a la base de datos nuevos productos.

El etiquetado debería ayudar al consumidor a decidir qué productos adquirir. Las aplicaciones para dispositivos móviles que permiten escanear el etiquetado de un producto para acceder a información nutricional son herramientas cada vez más utilizadas por la población. En este contexto, un estudio piloto llegó a la conclusión de que debido al creciente uso por parte de la población de aplicaciones móviles para evaluar el etiquetado de los alimentos, éstas deben incluir información científicamente contrastada, útil y veraz (Universidad Carlos III de Madrid & Mesías, 2021).

El concepto de *wisdom of the crowds* cobra relevancia como fuente de validación. Por un lado, para validar la carga de datos, Etiketapp solicita a un amplio conjunto de personas que saquen fotos de frente y dorso de un producto, hasta que haya un conjunto suficiente de imágenes que validen esa

información para que se convierta en un producto validado por la red. Por otro lado, este concepto cobra relevancia con respecto a notificar a los usuarios sobre productos que un amplio conjunto de personas de una comunidad consume frecuentemente. Esta es una forma de reflejar lo que circula “de boca en boca” o “lo que se está diciendo” en una comunidad. El consumo de los productos siempre queda sujeto a la responsabilidad de las personas individuales, pero esta es una forma de aportar información acerca de la red o de dar un sentido de comunidad.

Los usuarios deben tener un conocimiento adecuado para interpretar la información recibida a través de estas aplicaciones (Universidad Carlos III de Madrid & Mesías, 2021). En este sentido, el procesamiento de la información nutricional contenida en la etiqueta cobra relevancia para que los usuarios puedan interpretar la información nutricional. El reto es hacer uso de esa información a través de su explotación, con el objetivo de desarrollar un algoritmo basado en la precisión y la evidencia, para crear categorías pertinentes en función de los gustos y necesidades de los usuarios.

La adquisición de una amplia base de usuarios puede ser determinante para el desarrollo del modelo, porque pueden convertirse en promotores de la plataforma. Las formas en que las necesidades son satisfechas pueden ser analizadas desde la perspectiva de la ley de difusión de la tecnología, que tiene como objetivo entender cuál es el camino para la adopción de nuevas ideas o productos y qué elementos favorecen su propagación. Etiquetapp deberá realizar un esfuerzo en demostrar sus beneficios, porque quienes tienen este problema hoy están acostumbrados a leer el etiquetado de los productos o investigar antes de hacer sus compras. Por esta razón, es relevante identificar a los potenciales entusiastas de la tecnología y visionarios.

Con relación a las actividades relacionadas con la generación de la red de oferentes, tuvimos en consideración los siguientes factores:

1. *Mercado objetivo de los demandantes*: determinación del perfil de los potenciales clientes finales de Etiquetapp, que contempla el análisis cualitativo del concepto cultural de la alimentación consciente o el conocimiento de las restricciones alimentarias.
2. *Mercado objetivo de los oferentes*: cantidad de comercios existentes en un sector geográfico y quiénes son los key accounts o los comercios que mueven la demanda.
3. *Fuerza comercial*: los comercios minoristas podrán utilizar la interfaz de altas, bajas y modificaciones de Etiquetapp para registrar sus datos en la plataforma. Sin embargo, por las características del nicho de mercado, el procedimiento de pitchear en los comercios no se puede automatizar en todos los casos, por lo que es necesario que haya una fuerza de ventas en el equipo. El consumidor final es una fuente clave de información acerca de productos o comercios que frecuente, pero será necesario negociar con estos comercios.

Los **recursos clave** son la plataforma, la base de datos, el algoritmo de recomendaciones, las integraciones (solución cognitiva para OCR, medios de pago y medios de envío) y el equipo.

La **fuentes de ingresos** es la comisión por ventas que se le cobra a los comercios minoristas, por lo que dos métricas clave son la tasa de usuarios y la tasa de conversión.

La **estructura de costos** está enfocada en talento, marketing y tecnología.

Los **socios clave** de la plataforma son comercios mayoristas y minoristas que resultan beneficiados por el crecimiento de este nicho con potencial de crecimiento, y que hoy no disponen de una plataforma de estas características. Por otro lado, los Ministerios de Salud y los influencers del nicho wellness tendrían incentivos para que exista una plataforma que promueva una alimentación consciente.

5. 2 - Modelo de negocio de medio plazo

La diferencia entre el modelo de negocio de corto plazo y el modelo de negocio de medio plazo ([anexo 5.2](#)) radica fundamentalmente en el **segmento de mercado**. A partir del segundo año, luego de haber validado el modelo de negocio en el núcleo GBA, el área de prestación del servicio es mayor.

El área de prestación del servicio a partir del segundo año será el núcleo Norte GBA ([anexo 2.9.2](#)) y el núcleo CABA ([anexo 2.9.1](#)). El tamaño de mercado del núcleo Norte GBA es de 74.165 consumidores, que representa el 17% del total del SAM, y el tamaño de mercado del núcleo CABA es de 216.391 consumidores, que representa el 49% del SAM ([2.17.2](#)). Esto implica que a partir del segundo año, en términos de consumidores finales, el área de prestación del servicio es el 66% del SAM. El tamaño del mercado en términos de comercios minoristas es de 186 dietéticas en el núcleo Norte GBA (22% del SAM) y 576 dietéticas en el núcleo CABA (68% del SAM), que representa en su conjunto el 90% del SAM ([anexo 2.18.3](#)).

Por otro lado, hemos mencionado que el objetivo del modelo de negocio de corto plazo es la generación de una amplia base de usuarios para testear la plataforma. A partir del segundo año, el objetivo es crecer más significativamente en cantidad de consumidores finales y comercios asociados.

En el análisis de factibilidad y riesgos hemos mencionado la necesidad de crecer aceleradamente, por la facilidad de replicación del modelo, para generar ventajas competitivas significativas que sirvan como barreras de entrada. Esto inevitablemente impacta en los costos, aunque la estructura sigue siendo la misma: talento, marketing y tecnología.

5. 3 - Modelo de negocio de largo plazo

La diferencia entre el modelo de negocio de medio plazo y el modelo de negocio de largo plazo ([anexo 5.3](#)) radica fundamentalmente en el **segmento de mercado**. A partir del tercer año, luego de haber validado el modelo de negocio en el *núcleo GBA* y el *núcleo CABA*, el área de prestación del servicio es el *núcleo Norte GBA* ([anexo 2.9.2](#)), el *núcleo CABA* ([anexo 2.9.1](#)) y el *núcleo de grandes ciudades provinciales* ([anexo 2.9.3](#)).

En términos de consumidores o demandantes, el *núcleo Norte GBA* representa el 17% del SAM, el *núcleo CABA* el 49% del SAM y el *núcleo grandes ciudades provinciales* el 34% del SAM. En términos de comercios minoristas u oferentes ([anexo 2.18.3](#)), el *núcleo Norte GBA* representa el 22% del SAM (186

dietéticas), el *núcleo CABA* el 68% del SAM (576 dietéticas) y el núcleo *grandes ciudades provinciales* el 10% del SAM (80 dietéticas).

| | Área de prestación del servicio | Locales de cadenas comerciales | Otros locales comerciales |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| NÚCLEOS CABA | 68% | 22% | 78% |
| NÚCLEOS NORTE GBA | 22% | 32% | 68% |
| GRANDES CIUDADES DE PROVINCIA | 10% | 41% | 59% |

Figura 5.1 - Distribución de los comercios minoristas en el área de prestación del servicio. Fuente: elaboración propia y Google Maps.

Evidentemente la rápida expansión con respecto al área de prestación del servicio implica esfuerzos comerciales, que se ven reflejados en la estructura de costos y en el equipo. El roadmap refleja la búsqueda continua de fortalecer la propuesta de valor.

6 – Plan de Marketing

6.1 - Comportamiento del consumidor

A continuación, realizaremos un análisis del proceso de decisión de compra del consumidor final y estableceremos cuatro bases específicas: las necesidades, el deseo, la demanda y el beneficio del consumidor con respecto a nuestro producto.

Necesidad

El mundo cambia y los comportamientos de compra se ven modificados. El reconocimiento de la *necesidad fisiológica*, por definición, es la necesidad de realizar actividades relativas al mantenimiento y cuidado de la propia persona. Por otro lado, la *necesidad de estima* está relacionada a la validación. Esta identificación pone en evidencia dos problemáticas: por un lado, las personas necesitan comprar comida que se ajuste a sus preferencias y necesidades, y necesitan sentirse valoradas y cuidadas al alimentarse; por otro lado, las empresas necesitan realizar esfuerzos comerciales para generar visibilidad, adquirir información del consumo para hacer investigación de mercado y estimar la demanda.

El reconocimiento de la *necesidad fisiológica* y de la *necesidad de estima* ocurre cuando el potencial consumidor final identifica una diferencia entre lo que percibe como ideal y el estado real de las cosas. Haciendo referencia a la pirámide de Maslow, la *necesidad fisiológica* debe ser satisfecha para que las personas aumenten su crecimiento personal. La experiencia de compra en una problemática como la de un consumidor que se siente dejado de lado o relegado es un factor determinante, por lo que Etiquetapp se propone satisfacer la *necesidad de estima*. Además, como fue mencionado anteriormente, en estos

casos suele ser clave la comunidad o la generación de información compartida a través del *wisdom of the crowds*.

La *búsqueda de información* involucra dos alternativas: para alimentarse, las personas pueden cocinar o adquirir alimentos preparados. En el caso de que opten por cocinar, pueden adquirir los ingredientes online (a través de un e-commerce o una plataforma) o en un supermercado. En cualquiera de estos casos, las personas siguen un modelo mental de toma de decisiones que, en determinados casos, se caracteriza por restricciones alimentarias o por la búsqueda de una alimentación consciente. La duración y profundidad de la búsqueda está determinada por variables como: personalidad, clase social, nivel de ingresos, tamaño de la compra, experiencia anterior, entre otras. En este caso, a través de Etiketapp, un individuo podrá realizar su compra pudiendo segmentar o filtrar la información para agilizar el proceso de compra.

Por otro lado, la *búsqueda de información* de productos que se adapten a sus preferencias y necesidades se realiza a través del boca a boca, redes sociales, sugerencias de representantes de ventas de comercios minoristas como dietéticas, y recomendaciones de quienes utilizan las mismas categorías para adquirir alimentos. Por tanto, Etiketapp tiene la posibilidad de ofrecer sugerencias personalizadas que se adapten a los gustos y necesidades de los consumidores a través del conocimiento de cómo filtran la información nutricional de sus compras habituales de productos alimentarios. El algoritmo de recomendación es un diferencial y puede contemplar tanto los gustos particulares de un usuario como productos recomendados por la comunidad. De esta manera, se brinda al consumidor una solución práctica y accesible a la hora de realizar las compras.

Deseo

En cuanto al *deseo* del consumidor final, ante la carencia de algo específico que satisfaga las necesidades básicas, Etiketapp satisface el deseo de adquirir alimentos que cumplan con determinadas condiciones.

Muchas personas tienen el deseo de realizar sus compras de productos alimenticios con ciertas características porque tienen una alergia, una enfermedad, o porque buscan una alimentación consciente. En cualquier caso, el proceso de compra pierde agilidad si deben leer cada etiqueta para filtrar la información nutricional. Además, cabe considerar que este tipo de alimentos suele tener un valor diferencial, por lo que hay quienes tienen dificultades en acceder a este tipo de alimentación porque su realidad económica no se los permite.

Por estas razones, se ofrece una oportunidad ágil y accesible para adquirir alimentos que cumplan con determinadas características a un precio menor, a través de descuentos.

La *búsqueda de información* puede ser interna, recuperando información de la memoria, o externa, solicitando información al mercado. Con respecto a la *evaluación de las alternativas de compra*, cabe destacar que la complejidad del proceso de decisión de compra debería ser de baja complejidad una vez que el producto sea conocido dado que la competencia no es fuerte, ya sea porque está dirigida a otros segmentos de mercado o porque no logró posicionarse como una alternativa fuerte.

La generación de *fidelidad* es fundamental: el 80% de nuestros comportamientos, en general, son rutinarios. Por lo tanto, los instrumentos de marketing para estimular al consumidor a que dirija la búsqueda serán vitales en esta instancia, dado que el producto es nuevo y en el momento de compra no importa solo el producto sino también la experiencia de compra. En este sentido, tanto las recomendaciones como el botón de compra favorita serán relevantes para generar fidelización.

Con relación al *consumo y evaluación posterior*, si Etiketapp satisface la necesidad y tiene la capacidad de resolver el problema, el proceso interno de decisión de compra será más sencillo la próxima vez que se encuentre en esa situación.

Demanda

En cuanto a la demanda del consumidor final, consideramos que este deseo de obtener alimentos que cumplan con determinadas condiciones va a mantener el servicio con consumidores activos. Etiketapp apunta a un segmento de mercado que necesita segmentar o filtrar la compra en función de sus restricciones alimentarias o en la búsqueda de una alimentación consciente.

Finalmente, creemos que a través de nuestro servicio podremos cambiar la manera tradicional en la que las personas suelen adquirir productos alimentarios, y, a su vez, estaríamos satisfaciendo la necesidad fisiológica de una manera accesible (a través de un sistema de beneficios) y ágil.

6.2 - Análisis estratégico

La miopía de marketing (Levitt, 1960) plantea que para garantizar un crecimiento continuo, las organizaciones deben definir sus industrias (función de Abell) de la manera más amplia posible a fin de aprovechar las oportunidades para crecer. Es decir, deben identificar las necesidades y los deseos de los clientes y actuar conforme a ellos, en lugar de pensar en términos de longevidad de productos. La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide.

En la función de Abell, el plano (z, y) refiere a cómo debe segmentarse el mercado, y el segmento de mercado está compuesto por el grupo de consumidores con necesidades a ser satisfechas. Comprender las necesidades y otorgar atributos para un producto específico para el cliente de la compañía es una ventaja competitiva.

La industria en la que se encuentra el negocio es en el sector alimentario. Hemos detectado que existe un conjunto de personas para quienes el proceso de compra no es eficiente porque deben leer, filtrar y buscar productos que satisfagan sus necesidades nutricionales de forma manual. Por lo tanto, hemos identificado una oportunidad para satisfacer este problema y clasificar la información nutricional, ofreciendo a los consumidores una oportunidad de comprar alimentos de forma eficiente, y a su vez aportando una plataforma de venta para los comercios enfocados en el nicho, que cumple con las preferencias de estos consumidores.

El negocio en cuestión utilizará la tecnología de Microsoft Cognitive Services for Vision, una solución cognitiva para escanear la información nutricional de alimentos. Mediante un esquema de *gamification*, los potenciales clientes tendrán incentivos para escanear productos con el fin de obtener información

nutricional. Posteriormente, podrán filtrar la información y recibir sugerencias de otros productos que se adapten a las categorías de clasificación.

6.3 - Segmentación y targeting

Con respecto al segmento de clientes a ser atendidos, utilizamos criterios objetivos y subjetivos para determinar el segmento de mercado de consumidores finales.

Consumo en dietéticas

Etiquetapp apunta a clientes frecuentes de dietéticas, ya que uno de los objetivos es facilitar el proceso de compra de quienes visitan este tipo de comercios para obtener productos específicos que se adecúen a sus necesidades. Se pueden caracterizar por la atención a la información nutricional de los alimentos, ya sea por interés o por necesidad, y pretenden ser eficientes y ampliar la variedad de alimentos que consumen.

| | |
|--|-----|
| Personas sujetas a una dieta por elección o indicación | 37% |
| Personas en busca de alimentación consciente | 52% |
| Personas con enfermedad o condición de salud especial | 11% |

Figura 6.1 - Consumo en dietéticas. Fuente: Consultora Voices!

Hemos mencionado que Etiquetapp contiene dos propuestas de valor de distintas naturaleza y alcance:

1. Agilidad al buscar y filtrar la información nutricional (alcance masivo).
2. Marketplace en áreas de prestación de servicio específicas (alcance específico).

Esta distinción en la propuesta de valor supone una diferenciación en la segmentación del mercado.

Segmentación de los beneficiarios de la información

Los beneficiarios de la información son aquellos que están sujetos a una dieta, en la búsqueda de una alimentación consciente o tienen una enfermedad o condición de salud especial. No son potenciales clientes finales del marketplace porque no habitan en el área de prestación del servicio o no cuentan con los recursos económicos suficientes (no son del segmento ABC1C2).

| | | |
|--|-----------|-----|
| Personas sujetas a una dieta por elección o indicación | 3.097.553 | 37% |
| Personas en búsqueda de alimentación consciente | 4.353.317 | 52% |
| Personas con enfermedad o condición de salud especial | 920.894 | 11% |
| Potenciales beneficiarios de la información | 8.371.764 | 18% |

Figura 6.2 - Beneficiarios de la información. Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a la consultora Voices! y el Censo 2022.

Segmentación de los clientes finales

Los potenciales clientes finales son aquellos que están sujetos a una dieta, en la búsqueda de una alimentación consciente o tienen una enfermedad o condición de salud especial. Además, y no menos importante, son del segmento ABC1C2 y habitan en el área de prestación del servicio del marketplace.

El mercado total que puede servir Etiquetapp (SAM) es de 437.769 personas. Si se desagrega por tipo de consumidor, el 52% se encuentra en la búsqueda de una alimentación consciente, el 37% está sujeto a una dieta (por elección o indicación) y el 11% restante tiene una enfermedad o condición de salud especial.

| | | |
|--|---------|-----|
| Personas sujetas a una dieta por elección o indicación | 161.975 | 37% |
| Personas en búsqueda de alimentación consciente | 227.640 | 52% |
| Personas con enfermedad o condición de salud especial | 48.155 | 11% |
| Potenciales clientes finales del marketplace | 437.769 | 18% |

Figura 6.3 - Clientes finales. Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a la consultora Voices! y el Censo 2022.

6.4 - Descripción del servicio

El *producto genérico* es el satisfactor básico de la necesidad fisiológica y de estima, por tanto se constituye como una alternativa para facilitar las compras de alimentos. La definición del producto genérico varía en función de quién es el usuario o cuáles son sus preferencias y necesidades nutricionales. Etiquetapp propone vender beneficios o atributos más que cualidades a partir de la identificación del perfil del consumidor.

El *producto esperado* está formado por los atributos del producto o servicio con los cuales el consumidor cuenta al momento de decidir su compra y representa las condiciones mínimas de compra. El cliente está satisfecho, no sólo a través del *producto genérico*, sino con el ofrecimiento de atributos adicionales, como ser amigable y más económico que realizar las compras sin descuentos.

El *producto aumentado* no es esperado por el consumidor a priori, ni es condición para la compra. Se utiliza a menudo como estímulo. Etiquetapp está condicionado por el objetivo de ser una compañía de doble impacto: económico y social. El producto aumentado podría ser la incorporación de aliados estratégicos, la incorporación de funcionalidades que mejoren la experiencia de compra y la mejora del algoritmo de recomendaciones. El producto aumentado no garantiza la lealtad del cliente y la obliga a un espiral de mejoramiento en la que lo aumentado pasa a ser esperado.

El único recurso que tiene la empresa para mantener la lealtad del cliente es su promesa de estar siempre a la vanguardia. Por tanto, el *producto potencial* es ofrecerle al consumidor la seguridad de que *Etiquetapp* es una garantía de mejoramiento constante. Este elemento contempla la velocidad del cambio y le garantiza al consumidor que la empresa es capaz de ofrecer siempre productos actualizados o servicios acorde a los últimos avances. En síntesis, la propuesta de valor de Etiquetapp es una forma accesible, personalizada y eficiente de realizar las compras.

¿Cómo funciona el servicio?

La experiencia de usuario inicia cuando ingresan a la aplicación Etiketapp, donde deben crear una cuenta ingresando sus datos personales. Con estos datos, almacenados en la aplicación, se crea un perfil configurable para acumular las formas de segmentación que determinan los gustos y necesidades de los usuarios.

Después de crear su perfil en nuestra aplicación, al usuario le van a aparecer disponibles dos opciones: buscar información nutricional y acceder al marketplace.

Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional

Si el usuario desea buscar información estratégica sobre el contenido nutricional de productos alimentarios, el *escáner* y el buscador son iconos pertenecientes al menú principal. Los usuarios podrán filtrar los productos alimentarios en función de distintas categorías como alergias, enfermedades y dietas específicas. Hemos mencionado que la *información estratégica* es el punto de partida, porque una vez que un usuario configura su perfil y utiliza la plataforma para buscar información y agregar a favoritos productos o marcas de su agrado, Etiketapp puede ofrecerle recomendaciones cada vez más personalizadas y dirigirlo al marketplace.

Para los usuarios beneficiarios de la información, Etiketapp es completamente gratuito, puesto que la fuente de ingresos de la plataforma es a través de un porcentaje sobre las ventas.

Marketplace

Etiketapp es un marketplace, por lo que los usuarios pueden adquirir productos a través de la plataforma.

Una característica principal es ser intermediario entre oferentes y demandantes, y contar con activos apalancados. En términos del funcionamiento del producto, esto implica que el consumidor del marketplace tiene la opción de retirar el pedido por medio de pickup (gratis) o a través de PedidosYa, haciéndose cargo del costo de envío. La opción de pickup de un producto es una ventaja en cuanto a que, si un usuario busca información de un producto a través del escáner en un comercio asociado a Etiketapp, puede adquirir en el momento ese producto y optar por la opción de pickup.

Para realizar el pago, los consumidores finales pueden optar por diferentes medios de pago como MODO, RapiPago y PagoFácil.

Cuando las aplicaciones envían notificaciones deben tener un propósito. Los usuarios pueden configurar las notificaciones de la aplicación para enterarse cuando se incorporen nuevos aliados o productos que se ajusten a la configuración del perfil del usuario. Esto es una ventaja para los usuarios que no corren riesgo de no enterarse de las nuevas novedades del mercado, así como para la compañía porque es una forma de conocer las preferencias de los usuarios y su grado de lealtad con las diferentes marcas. Etiketapp ofrece una nueva forma de interactuar con el usuario al tener la posibilidad de notificarle a sus usuarios las novedades en términos de productos alimentarios. Por lo tanto, las notificaciones son una forma efectiva de generar performance.

Con respecto a la interfaz de ofertas, puede haber establecimientos, productos y/o marcas que ofrezcan descuentos. Etiquetapp muestra las ofertas en función de la configuración del perfil. Una vez seleccionado un producto, al usuario le aparecerán diferentes opciones de comercios que venden ese producto, donde podrán seleccionar a qué comercio dirigirse mediante geolocalización (pickup) u optar por el envío mediante PedidosYa (el cliente final se hace cargo del costo del envío y cada restaurante indica las franjas horarias para que los consumidores puedan realizar el pickup).

Algunas de las funcionalidades pensadas en términos de la personalización son la opción de agregar productos y comercios a *favoritos*, para especificar una valoración personal, y la creación de una compra favorita para automatizar un proceso recurrente.

Habiendo hecho foco en las interfaces pensadas para los consumidores finales o los demandantes, es relevante destacar que existe un conjunto de interfaces pensadas para los oferentes o comercios minoristas, que son los clientes de Etiquetapp:

1. Gestión del stock.
2. Análisis de datos.
3. Estimación de la demanda.



7 – Operaciones del Negocio

Lo determinante para Etiquetapp es:

1. *Información estratégica* como punto de partida.
2. *Tecnología* como facilitador de la experiencia de los usuarios.
3. *Marketing* como acelerador del alcance.
4. *Talentos* para el desarrollo de la plataforma.

A tal fin, los recursos clave de la plataforma son:

- Servidores y almacenamiento
- Plataforma: Responsive Web App
- Integraciones: solución cognitiva en la nube para OCR, medios de pago y medios de envío.

7.1 Procesos Principales

Los procesos principales de la operación del negocio están relacionados con las actividades clave que hemos identificado y pueden ser clasificados en función de las dos propuestas. Todos estos procesos deben realizarse antes del lanzamiento del MVP.

Procesos principales para la transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional

- **Desarrollo de la base de datos:** Requiere la integración con Microsoft Cognitive for Vision y una amplia base de usuarios.
- **Desarrollo del buscador inteligente:** Para tener resultados de búsqueda avanzados es necesario contar con una base de datos actualizada, clasificada e información de los gustos y necesidades de los usuarios.
- **Procesamiento de la etiqueta de productos alimentarios:** Requiere la integración con Microsoft Cognitive for Vision y una amplia base de usuarios.
- **Segmentación y filtrado de la información nutricional:** Requiere la configuración de la segmentación por parte del usuario para tener información de los gustos y necesidades alimentarias de los usuarios de la plataforma.

Procesos principales para el marketplace

- **Desarrollo del algoritmo de recomendación:** Es necesaria la recopilación de datos de distintas categorías de restricciones alimentarias, dietas específicas, componentes, ingredientes y todo tipo de categorías que condicionan la alimentación de las personas. Además, es necesaria la recopilación de datos de la segmentación de categorías realizada por los usuarios de Etiquetapp y la información del comportamiento de los usuarios en la aplicación.
- **Generación de la red de oferentes:** Es necesario recopilar una lista de posibles comercios interesados y la generación de contratos entre ambas partes. Una red de aliados que participarán en el marketplace es determinante para tener variedad y diversidad de comercios y productos.

- **Integración con medios de pago:** Es necesario conectarse con las respectivas APIs.
- **Integración con medios de envío:** Es necesario conectarse con la API de Pedidos Ya.
- **Integración con comercios minoristas:** Requiere que el comercio configure su catálogo de productos y gestione el stock. Debe especificar: producto, descripción, dirección, precio, ofertas, imagen de la etiqueta y otras aclaraciones que considere importantes).

7.2 - Operaciones Críticas

Las operaciones críticas, que demandarán una mayor atención, son las siguientes:

- Protección de los datos sensibles.
- Funcionamiento con alta disponibilidad de la plataforma.
- Integraciones (medios de pago, medio de envío, comercios y solución cognitiva de OCR).
- Ciclo comercial: generación de nuevos clientes.
- Cobro.



8 – Equipo

Etiquetapp es una plataforma que busca informar a las personas sobre qué consumen y facilitar la experiencia de compra a aquellos que tienen restricciones alimentarias o quieren consumir de forma consciente. A tal fin, le brinda un espacio a comercios minoristas a través del cual puedan conseguir y atraer clientes, y publicitar sus productos. Se ha mencionado en reiteradas ocasiones la importancia de la generación de una base de datos actualizada y confiable, así como de la experiencia de compra y del algoritmo de recomendaciones. Para cumplir con estos propósitos, se le da vital importancia al talento humano que se contrata.

Por un lado, en cuanto a las habilidades blandas, se espera que las personas colaboren en equipo y que puedan comunicarse entre sí. Al tratarse de una propuesta de nicho, se espera que el talento de Etiquetapp adquiera la capacidad empatizar respondiendo a las necesidades de los clientes y usuarios. Asimismo, se valora dentro de la compañía la facilidad de adaptabilidad a cambios y la habilidad de aportar un enfoque creativo a las tareas que se les proponga.

Por otro lado, y en cuanto a las competencias técnicas, se solicitan personas que tengan un conocimiento acerca de las prácticas de la filosofía Agile y experiencia en el mundo de la tecnología. Por otro lado, y haciendo referencia específicamente a los puestos técnicos o de producto, se espera que tengan habilidades o conocimientos en desarrollo de software (aunque en un nivel básico o intermedio) . Esta especificación es relevante puesto que se espera que la comunicación fluya entre áreas con el fin de transmisión de la visión. A su vez, se espera que el talento de la plataforma tenga un conocimiento previo de cómo se trabaja en los negocios digitales.

8.1 - Equipo funcional

La estructura de Etiquetapp consistirá en cuatro áreas principales:

- Datos
- Producto
- Comercial
- Finanzas

Cargos y funciones

El equipo fundador y directivo de Etiquetapp se encargará de liderar la empresa hacia el logro de los objetivos estratégicos, transmitiendo la visión y los valores de la empresa. Se encargará en el corto y mediano plazo de los costos relacionados a la empresa, el pago de sueldos a empleados y la gestión de recursos humanos y tecnológicos.

Datos se enfoca en la actualización continua de la base de datos de información nutricional de los productos existentes en el mercado, a partir de la cual los usuarios pueden obtener información de los productos alimentarios (estén dentro o no del marketplace). El rol de este equipo es la gestión de los datos de la organización.

Producto se encarga del desarrollo y diseño de la plataforma en base a las necesidades de los usuarios. y Además, el equipo más analítico de Producto tiene el propósito de aumentar las ventas por parte de los consumidores finales en la plataforma, a través del algoritmo de recomendación.

Comercial en un principio consiste en un área conformada por un representante de ventas, aunque a medio plazo se espera ampliar el equipo a dos personas y, posteriormente, incorporar un gerente comercial. Su funcionalidad principal es adquirir y retener comercios. Además, facilitará la creación de alianzas estratégicas con organizaciones que provean beneficios a la plataforma y sus usuarios.

Finanzas es un área que será desarrollada a largo plazo y su único integrante será el Gerente Financiero, que se incorporará en el quinto año. Dicho representante será el encargado de garantizar la buena gestión de tesorería y estabilidad financiera de la empresa.

Perfil del equipo ejecutivo

El equipo fundador está conformado por Clara Kearney y Zoe Hamra, ambas licenciadas en Negocios Digitales en la Universidad de San Andrés. Su participación accionaria está dividida en partes iguales, contando con un 50% de participación cada una. Dentro de la compañía, adquirirán distintas tareas pero ambas asumirán roles dentro de la dirección de la sociedad. Clara Kearney se desarrollará como Project Manager, con un enfoque en planear, supervisar y garantizar el éxito de los proyectos de Etiketapp y Zoe Hamra se desempeñará como Product Manager, con un enfoque en crear y desarrollar la visión interna y externa de cualquier producto de Etiketapp a lo largo de su ciclo de vida.

Costos de personal

Al realizar la estimación del desarrollo del producto digital, decidimos desglosar las funcionalidades dentro del Sprint MVP según su nivel de dificultad. Con esta misma lógica, decidimos desagregar el costo hora hombre según el nivel de expertise del profesional (alto: 30 u\$d x hora; medio: 25 u\$d x hora; bajo: 15 u\$d x hora). Para estimar el resto de los costos del personal, se utilizó Glassdoor (8/09/23). Los salarios en los cuadros de producción propia anualizados y dolarizados (Dólar Mep 8/09/23).

Algunos factores de ponderación para la determinación del sueldo de los integrantes del equipo son: capacidad de autogestión, nivel de formación, trayectoria, capacidad de negociación y contactos.

8.1.1 Personal Directivo

| Puesto de Trabajo | Tareas / Responsabilidades | Nivel de Resultados | Habilidades Técnicas | Habilidades Directivas | Perfil Profesional | Costo (Salarios y Contribuciones) | Momento de Contratación |
|------------------------|--|-------------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Product Manager | Definición de la estrategia de producto. | Estratégicos y operacionales. | Investigación de mercado. | Comunicación | Negocios Digitales. | 12.840 | A partir del año 0. |

| | | | | | | | |
|------------------------|---|-------------------------------|--|--|---------------------|--------|--|
| | Priorización de tareas. Gestión del roadmap. Gestión de stakeholders. Coordinar el equipo de desarrollo. | | Diseño UX. Análisis de datos. Desarrollo de software. | Metodologías Ágiles. Liderazgo. | | | (Etapa de desarrollo) |
| Project Manager | Definición de los objetivos y el alcance del proyecto. Gestión de recursos. Garantizar la comunicación efectiva entre las partes interesadas. | Estratégicos y operacionales. | Análisis de datos. Conocimiento del mercado. Design thinking. Herramientas de mejora continua. Herramientas de gestión de proyectos. | Comunicación Metodologías Ágiles. Liderazgo. | Negocios Digitales. | 12.840 | A partir del año 0. (Etapa de desarrollo) |

Figura 8.1.1 - Personal Directivo. Fuente: elaboración propia, tomando como referencia la estimación de desarrollo

8.1.2 Personal Mandos Medios

| Puesto de Trabajo | Tareas / Responsabilidades | Nivel de Resultados | Habilidades | Perfil Profesional | Costo (Salarios y Contribuciones) | Momento de Contratación |
|--------------------------|--|-------------------------------|--|--------------------|--|-------------------------|
| Gerente Comercial | Desarrollo de la estrategia comercial. Gestión del equipo de ventas. Desarrollar | Estratégicos y operacionales. | Conocimiento en marketing. Gestión del rendimiento. | Administrador. | Fijo: 8.090 (Glassdoor, n.d.) Variable: 0.5% | A partir del año 3. |

| | | | | | | |
|---------------------------|---|------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| | relaciones comerciales con clientes. | | Comunicación efectiva. Identificación y reclutamiento de comerciales talentosos. Negociación. | | sobre los ingresos | |
| Gerente Financiero | Gestión de las finanzas. Elaboración de presupuestos. Gestión de riesgos. Análisis de los estados financieros. | Estratégicos y operacionales | Exploración y empleo de la información financiera en función de gestionar decisiones y acciones. | Finanzas Contador público | 14.421 (Glassdoor, n.d.) | A partir del año 3 |

Figura 8.1.2 - Personal Mandos Medios. Fuente: elaboración propia, tomando como referencia Glassdoor (8/9/2023)

8.1.3 Personal Operativo

| Puesto de Trabajo | Tareas o Funciones | Nivel de Rendimiento Esperado | Habilidades Técnicas | Costo (Salarios y Contribuciones) | Momento de Contratación |
|--|---|-------------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------|
| Administrador de Bases de Datos (DBA) | Gestión de la base de datos. Gestión de la seguridad de la base y auditorías. Respaldo y recuperación de datos. Soporte técnico y actualizaciones. | Operacional | Diseño e implementación de medidas de seguridad. | 6.252 (Glassdoor, n.d.) | A partir del año 1 |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---|--------------------|---|-------------------------------------|--|
| <p>Data Engineer</p> | <p>Importación de datos. Mapeo de los datos. Garantizar la seguridad y confiabilidad de los datos. Garantizar el respaldo de datos.</p> | <p>Operacional</p> | <p>Desarrollar scripts para importación de datos.</p> <p>Desarrollar transformaciones en los datos.</p> <p>Implementar los mecanismos de persistencia de los datos.</p> | <p>8.331 (Glassdoor, n.d.)</p> | <p>A partir del año 0.</p> |
| <p>Data Owner</p> | <p>Validar el cumplimiento de los estándares de los datos, corrección de errores, detección de duplicados y colaboración con equipo de datos.</p> | <p>Operacional</p> | <p>Definir estándares de calidad de datos.</p> <p>Realizar perfilado de los datos para verificar el cumplimiento de los estándares.</p> <p>Resolver problemas de calidad de datos.</p> | <p>1.502 (Glassdoor, n.d.)</p> | <p>A partir del año 1</p> |
| <p>Representante de ventas</p> | <p>Atraer potenciales clientes, realizar investigaciones de mercado, retención de clientes a largo plazo y realizar reportes de ventas.</p> | <p>Operacional</p> | <p>Detección de <i>leads</i>.</p> <p>Filtrado y priorización de oportunidades.</p> <p>Desarrollo del ciclo comercial</p> <p>Cierre comercial.</p> <p>Mantenimiento de la relación con el cliente para asegurar su</p> | <p>10.192 (Glassdoor, n.d.)</p> | <p>A partir del año 0 (A partir del año 3 se incorpora al equipo otro representante de ventas)</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | satisfacción y crecimiento de la cuenta. | | |
|--|--|--|--|--|--|

Figura 8.1.3 - Personal Operativo. Fuente: elaboración propia, tomando como referencia Glassdoor (8/9/2023)

8.1.4 Personal Técnico / Digital

| Puesto de Trabajo | Tareas o Funciones | Nivel de Rendimiento Esperado | Habilidades Técnicas | Costo (Salarios y Contribuciones) | Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo) |
|-----------------------|---------------------------|--|------------------------|-----------------------------------|---|
| Dev Fullstack | Operacional | Desarrollo front-end y back-end, integración con la base de datos, garantizar la seguridad de las aplicaciones y garantizar un diseño responsive. | Programación Fullstack | 10.340 | A partir del año 0 |
| Dev Backend | Operacional | Gestión de la base de datos, integración de servicios y APIs, seguimiento de los sistemas y servidores, e implementación de medidas de seguridad de la aplicación. | Programación Back End | 19.774 | A partir del año 0 |
| Senior Machine | Estratégico y Operacional | Selección del modelo de Machine Learning, adquisición y | Analítica Empresarial | 22.598 | A partir del año 0 |

| | | | | | |
|--------------------------|-------------|--|--------------------------------|-------|--------------------|
| Learning Engineer | | preparación de datos, comprobación del rendimiento del modelo. | | | |
| Diseñador UX/UI | Operacional | Pruebas de usabilidad y de interfaz de usuario, creación de un diseño responsivo y realización de un diseño accesible. | Diseño UX/UI Diseño gráfico | 9.400 | A partir del año 0 |

Figura 8.1.4 - Personal Técnico / Digital. Fuente: elaboración propia, tomando como referencia la estimación de desarrollo

Consultores tercerizados

Si bien no forman parte del equipo, consideramos pertinente referir a todos aquellos roles que Etiquetapp terceriza:

- Marketing e identidad
- Soporte técnico
- Asesoramiento legal
- Asesoramiento impositivo
- Asesoramiento en nutrición
- Asesoramiento en ciberseguridad

8.2 – Organigrama

La siguiente figura representa el organigrama de Etiquetapp en la **etapa de desarrollo**:

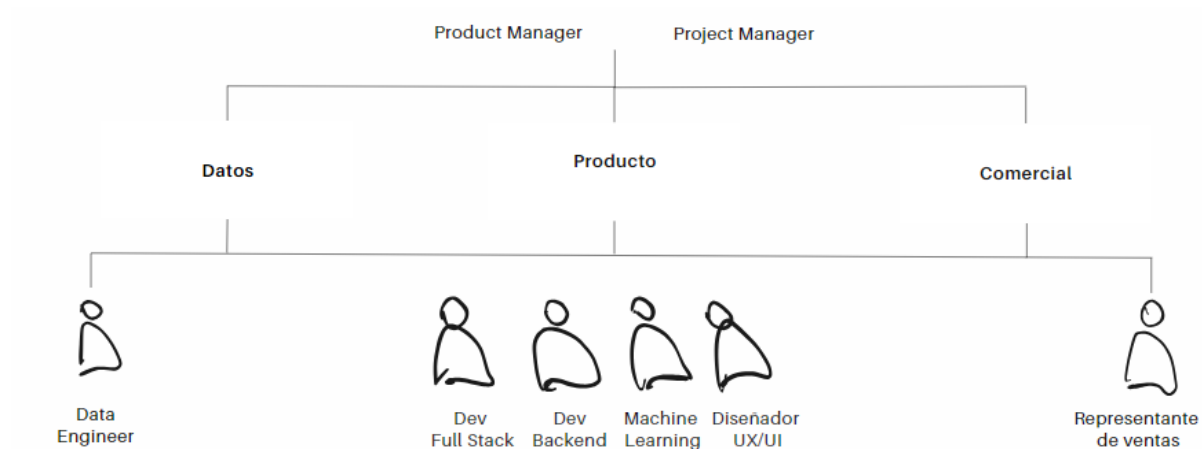


Figura 8.2.1 - Organigrama de Etiketapp en el corto plazo

El equipo inicial a cargo del desarrollo de la plataforma contiene tres áreas principales: Datos, Producto y Comercial, las cuáles están compuestas por seis personas.

La siguiente figura representa el organigrama de Etiketapp a partir del **primer año**:

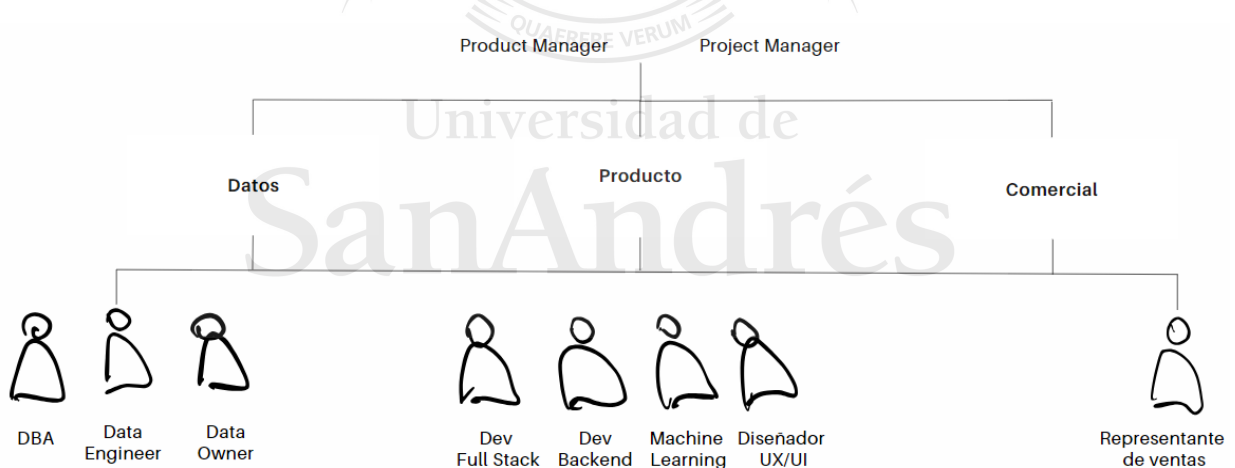


Figura 8.2.2 - Organigrama de Etiketapp en el mediano plazo

En el primer año de la plataforma se sumarán al equipo de Datos dos integrantes más en los roles de: Administrador de Bases de datos (DBA) y Data Owner.

La siguiente figura representa el organigrama de Etiketapp a partir del **tercer año**:

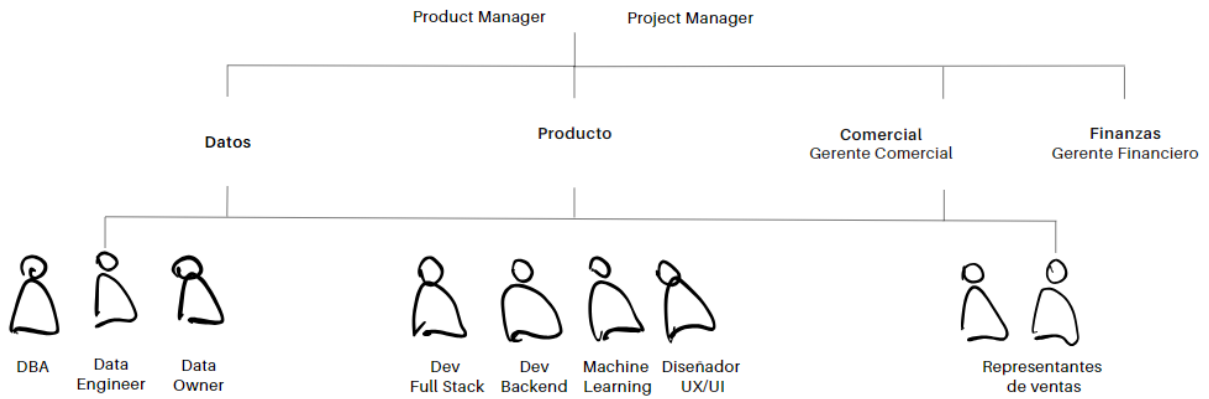


Figura 8.2.3 - Organigrama de Etiketapp en el mediano plazo

A partir del tercer año se sumará a la estructura del equipo un representante de ventas y se agregará al personal de mandos medios un gerente comercial y un gerente financiero.

9 - Costos, Finanzas e Inversión

El plan de Etiquetapp se proyecta a cinco años en una moneda considerada más estable que el peso argentino: el dólar norteamericano (dólar MEP 12/06/23).

9.1 - Modelo de generación de ingresos

Ingresos por comisión

Sobre la base de datos del Censo 2022, de estadísticas de la Ciudad de Buenos Aires, de informes acerca del mercado de las dietéticas y de información acerca de prevalencias en caso de enfermedades e intolerancias alimentarias, se ha desarrollado un modelo de negocios. Se han segmentado grupos socioeconómicos con capacidad de compra (ABC1C2) en territorios específicos sobre los que se operará. A partir de esa segmentación inicial, se ha determinado un grupo de personas que cumple con alguna de las siguientes características:

1. Sujetas a una dieta por elección o prescripción médica.
2. En busca de alimentación consciente.

Antes de desagregar el modelo de generación de ingresos, cabe mencionar los hiper parámetros del modelo de ingresos de Etiquetapp. Los dos primeros son una estimación sobre la penetración en el mercado, y la tercera es una decisión de negocio.

1. Tasa de usuarios
2. Tasa de conversión (de usuarios a consumidores)
3. Comisión por ventas

La generación de ingresos proviene de la comisión por ventas en el marketplace, por lo que depende del volumen de ventas (q) y del monto de esas ventas (p).

| Área de prestación del servicio | Segmentación socioeconómica por geografía del público objetivo | Tasa de usuarios | Cantidad de usuarios | Tasa de conversión | Cantidad de consumidores finales | Consumo mensual | Consumo anual | Comisión por ventas (%) | Ingreso mensual por comisión | Ingreso anual por comisión | |
|---------------------------------|--|------------------|----------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------|---------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------|
| Año 1 | Núcleo Norte GBA | 74.165 | 5% | 3.708 | 15% | 556 | 57.974 | 695.683 | 3% | 1.739 | 20.870 |
| Año 2 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA | 290.555 | 15% | 43.583 | 25% | 10.896 | 1.135.617 | 13.627.408 | 4% | 45.425 | 545.096 |
| Año 3 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | 437.769 | 30% | 131.331 | 30% | 39.399 | 4.106.385 | 49.276.624 | 5% | 205.319 | 2.463.831 |
| Año 4 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | 437.769 | 35% | 153.219 | 35% | 53.627 | 5.589.247 | 67.070.960 | 6% | 335.355 | 4.024.258 |
| Año 5 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | 437.769 | 40% | 175.108 | 37% | 64.790 | 6.752.723 | 81.032.670 | 7% | 472.691 | 5.672.287 |

Figura 9.1 - Modelo de ingresos de Etiquetapp. Fuente: elaboración propia.

Si se desagregan esas variables, es evidente que Etiquetapp tiene mayor margen de incidencia sobre el volumen que sobre el precio, puesto que el precio está determinado por el mercado. Un factor que consideramos es que dado que se trata del rubro retail, es un negocio que se maneja por volumen. Por otro lado, en este tipo de negocios, habitualmente hay estacionalidad en el último trimestre del año.

No obstante la mayor incidencia sobre el volumen que sobre el precio, hemos mencionado en el análisis de la *segmentación demográfica* que las áreas de prestación del servicio de la plataforma se caracterizan

por la concentración de sectores socioeconómicos medio-alto y alto, y por el volúmen de habitantes de estos sectores. En este sentido es que podemos afirmar que los núcleos definidos por Etiquetapp se caracterizan, en los comercios minoristas que forman parte de la red de oferentes de la plataforma, por montos de transacciones de intermedios a elevados.

El modelo de generación de ingresos depende en primer lugar del volumen, es decir de la cantidad de consumidores finales:

$$\text{Consumidores finales} = \text{cantidad de usuarios} \times \text{tasa de conversión}$$

Hemos mencionado que una métrica clave para Etiquetapp es la *tasa de usuarios*, así como el *engagement*. Los usuarios pueden ingresar a la plataforma por dos motivos:

- Buscar información
- Adquirir un producto

Cuando los usuarios ingresan a Etiquetapp, ya sea para buscar información o para adquirir un producto, se convierten en potenciales consumidores finales.

Puesto que la fuente de ingresos de la plataforma es la comisión por ventas en el marketplace, esta es una decisión clave para Etiquetapp. La comisión por ventas progresiva (del 3% al 7% en el quinto año) genera un incremento en los ingresos de Etiquetapp. La tasa inicial se encuentra bonificada en su porcentaje para generar una mayor adhesión a la plataforma de clientes (comercios minoristas), siendo un 7% la comisión máxima propuesta para el modelo de negocio.

$$\text{Ingreso por comisión} = \text{consumo} \times \text{tasa de comisión}$$

La siguiente tabla refleja el modelo de ingresos de Etiquetapp por dietética, que explica por qué Etiquetapp tiene una comisión progresiva hasta el quinto año. A partir de ese año, no se genera más margen por comisión, puesto que el 7% es el máximo proyectado.

| Área de prestación del servicio | Cantidad de consumidores finales de Etiquetapp | Consumo mensual consumidores finales de Etiquetapp | Cantidad de comercios x área de prestación | Tasa de conversión de comercios | Comercios asociados a Etiquetapp | Ingreso mensual por dietética a través de Etiquetapp | Comisión por ventas (%) | Costo mensual por pago de comisión a Etiquetapp | Costo de adquisición de clientes para los comercios | Cantidad de consumidores finales por comercio | |
|---------------------------------|--|--|--|---------------------------------|----------------------------------|--|-------------------------|---|---|---|-----|
| Año 1 | Núcleo Norte GBA | 556 | 57.974 | 186 | 20% | 37 | 1.558 | 3% | 47 | 8,4% | 15 |
| Año 2 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA | 10.896 | 1.135.617 | 762 | 25% | 191 | 5.961 | 4% | 238 | 2,2% | 57 |
| Año 3 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincias | 39.399 | 4.106.385 | 842 | 30% | 253 | 16.256 | 5% | 813 | 2,1% | 156 |
| Año 4 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincias | 53.627 | 5.589.247 | 842 | 40% | 337 | 16.595 | 6% | 996 | 1,9% | 159 |
| Año 5 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincias | 64.790 | 6.752.723 | 842 | 50% | 421 | 16.040 | 7% | 1.123 | 1,7% | 154 |

Figura 9.2 - Modelo de ingresos de Etiquetapp por dietética

En esta instancia, es evidente que:

1. El consumidor final no paga comisión.
2. El cliente (comercio) paga una comisión por ventas (costo variable) menor al costo fijo de un vendedor.
3. El crecimiento exponencial del número de clientes licúa la incidencia del incremento progresivo del costo de las comisiones (disminuye el costo de adquisición de clientes para los comercios).

4. La incidencia del costo de las comisiones siempre resulta insignificante en relación a los costos operativos del comercio.

Subsidios por doble impacto

Podemos suponer que Etiquetapp cumple con los requisitos necesarios para acceder a subsidios por su impacto económico y social, aunque por la dificultad en la estimación no lo incluimos en el Estado de Resultados de forma concreta sino conceptualmente.

9.2 - Inversión inicial

La siguiente tabla resume la inversión inicial:

| Inversión inicial | |
|-------------------|----------------|
| Año 1 | 157.833 |
| Año 2 | 183.123 |
| Total | 340.956 |

Figura 9.3 - Inversión inicial. Fuente: elaboración propia

Inversión inicial en el desarrollo del producto

En el [anexo 9.3.2](#) se evidencia que en el año 0 (2024), el 65% de la inversión es en salarios y contribuciones y el 35% restante está compuesto por gastos, siendo el 60% de los gastos comerciales.

Sobre la base de la estimación del equipo de producto en horas y FT ([anexo 4.1.4](#)), el equipo de producto está compuesto por cinco integrantes: PM, Dev Full Stack, Dev Backend, Dev Machine Learning y un Diseñador UX/UI ([anexo 8.1.1](#)).

Los sueldos de quienes no forman parte del equipo de desarrollo se definieron tomando como referencia Glassdoor. Los sueldos del equipo de desarrollo se calcularon desagregando las horas en función de la complejidad del desarrollo:

- Costo hora hombre para tareas de baja complejidad: 15 U\$D
- Costo hora hombre para tareas de media complejidad: 25 U\$D
- Costo hora hombre para tareas de alta complejidad: 30 U\$D

9.3 - Modelo de costos

El proyecto se apoya en 4 núcleos para posicionarse en la *especialización*, que reflejan la estructura de costos:

1. *La información estratégica* como punto de partida.
2. *Tecnología* como facilitador de la experiencia de los usuarios.
3. *Marketing* como acelerador del engagement
4. *Talentos* para el desarrollo de la plataforma.

Si se desagrega los costos de los gastos ([anexo 9.3.1](#)), es evidente que en un principio al ser una plataforma que se apoya en la Inteligencia Artificial, permite hacer eficiente los costos para apalancar el crecimiento por la propia infraestructura que permite eficientizar los costos. Los costos permiten soportar el crecimiento los primeros cinco años sin que el volumen genere extra costos en los últimos años proyectados.

Cabe recordar que al principio será determinante el engagement para cargar productos en la base de datos, y posteriormente la mayor cantidad de productos ya van a haber sido descubiertos. La lógica de la plataforma está subutilizada en los momentos iniciales, y está maximizada los últimos años proyectados. La eficiencia en los costos repercute en el Estado de Resultados, por lo que a partir del segundo año los resultados son positivos.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| COSTOS - Salarios y contribuciones | 65% | 63% | 41% | 22% | 14% | 12% |
| GASTOS | 35% | 37% | 59% | 78% | 86% | 88% |

Figura 9.4 - Análisis vertical del modelo de costos. Fuente: elaboración propia

Los gastos se ven reflejados en el crecimiento significativo de las ventas en los años cuatro (2028) y cinco (2029), lo que se evidencia en el análisis horizontal del modelo de ingresos ([anexo 9.4.5](#)).

9.4 - Estado de Resultados

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para los próximos cinco años, que evidencia que es un negocio que depende del volumen de ventas para el crecimiento exponencial.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Ingresos | | | | | | |
| Ingresos x comisión | 0 | 20.870 | 545.096 | 2.463.831 | 4.024.258 | 5.672.287 |
| Subsidios por doble impacto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos | -157.833 | -183.123 | -284.418 | -761.502 | -1.219.198 | -1.578.738 |
| Margen Bruto | -157.833 | -162.253 | 260.678 | 1.702.329 | 2.805.060 | 4.093.549 |
| Gastos comerciales | -33.542 | -45.200 | -145.795 | -567.324 | -1.021.042 | -1.368.771 |
| Gastos administrativos | -15.342 | -7.494 | -8.194 | -5.782 | -5.782 | -5.782 |
| Gerenciamiento | 0 | 0 | 0 | -42.515 | -50.317 | -58.557 |
| Propiedad, Planta & Equipo | | 0 | 0 | -3.800 | 0 | -2.000 |
| Infraestructura | 0 | -14.000 | -14.000 | -14.700 | -15.435 | -16.207 |
| Oficina | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciaciones & amortizaciones | 0 | -1.360 | -1.360 | -2.120 | -1.360 | -2.160 |
| Resultado Operativo Antes de Impuestos | -206.717 | -230.306 | 91.329 | 1.066.089 | 1.711.124 | 2.640.073 |
| Resultado Impuesto a las ganancias (35%) | 72.351 | 80.607 | -31.965 | -373.131 | -598.893 | -924.025 |
| Resultado Neto | -134.366 | -149.699 | 59.364 | 692.958 | 1.112.231 | 1.716.047 |

Figura 9.5 - Estado de resultados de Etiquetapp. Fuente: elaboración propia

Flujo de Fondos Libres

A continuación presentamos el Flujo de Fondos Libre proyectado en base al EBITDA, el impuesto a pagar o EBIT*t ([anexo 9.5.1](#)), la variación en Capital de Trabajo o CT ([anexo 9.6.1](#)) y la variación en Activo Fijo ([anexo 9.6.3](#)).

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|------------------|------------------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| EBITDA | -206.717 | -231.666 | 89.969 | 1.063.969 | 1.709.764 | 2.637.913 |
| (menos) EBIT*t | 0 | 0 | 0 | -252.138 | -598.893 | -924.025 |
| (menos) variación CT | 14.030 | 388 | -34.681 | -117.555 | -89.284 | -105.448 |
| (Variación en Activo Fijo) | -6.800 | 6.800 | 0 | -3.800 | 3.800 | -2.000 |
| FFL | -199.488 | -224.478 | 55.288 | 690.476 | 1.025.387 | 1.606.439 |

Figura 9.6 - Flujo de Fondos Libres de Etiquetapp. Fuente: elaboración propia

9.5 - Viabilidad financiera del negocio y potencial de crecimiento

Costo del capital

La tasa de descuento se obtiene al considerar al 12 de julio de 2023 la tasa libre de riesgo (R_f), la prima de riesgo de mercado (PRM), la beta desapalancada de la industria Retail online (β) y el riesgo país de Argentina (PRP).

$$K_e = WACC = R_f + PRM \times \beta + PRP = 26\%$$

| Concepto | Valor |
|--|--------|
| R_f | 4,08% |
| PRM | 0,93% |
| β (Unlevered Beta Retail Online) | 1,3 |
| PRP (Argentina) | 20,71% |

Figura 9.7 - Conceptos utilizados para el cálculo de la WACC (BCCR, 2019) (Damodaran, 2023)

Perpetuidad

$g = 3\%$

Flujo de Fondos Descontado

A continuación presentamos el Flujo de Fondos Descontado. Para calcular el Valor Terminal, utilizamos una tasa de crecimiento a perpetuidad a partir del sexto año de operaciones del 3%.

| | 0 2024 | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 | 5 2029 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| FF | -199.488 | -224.478 | 55.288 | 690.476 | 1.025.387 | 1.606.439 | |
| Valor Terminal (VT) | | | | | | | 7.197.967 |
| Flujo de Fondos Libre + VT | -199.488 | -224.478 | 55.288 | 690.476 | 1.025.387 | 1.606.439 | 7.197.967 |
| Factor de descuento | 1,0 | 0,8 | 0,6 | 0,5 | 0,4 | 0,3 | 0,3 |
| Flujo de Fondos Descontado | -199.488 | -178.175 | 34.832 | 345.276 | 406.984 | 506.089 | 2.267.632 |

Figura 9.8 - Flujo de Fondos Descontado. Fuente: elaboración propia

Análisis de la inversión

Los resultados obtenidos por el desarrollo de Etiquetapp pueden ser evaluados sin incluir la perpetuidad (dentro de los cinco años proyectados) e incluyendo la perpetuidad. Hemos mencionado reiteradamente que Etiquetapp se propone ser un especialista en la industria alimentaria y posteriormente se expandirá horizontalmente a otros nichos complementarios. Sin embargo, el crecimiento exponencial a perpetuidad no incluye ni la expansión internacional ni las sinergias de integraciones horizontales.

| | Sin perpetuidad | Con perpetuidad |
|------------|-----------------|-----------------|
| VAN | 174.663 | 741.695 |
| TIR | 42% | 64% |

Figura 9.9 - VAN y TIR de Etiquetapp. Fuente: elaboración propia

En función del flujo de fondos descontado y el costo del capital (WACC = 26%), el payback o período de recupo de la inversión es el año 3.

Figura - VAN y TIR de Etiquetapp

En vista de los resultados proyectados a lo largo del capítulo, es posible concluir que el modelo es viable y tiene potencial de crecimiento.

Múltiplos

A continuación presentamos los múltiplos implícitos de EBITDA, ventas e ingresos para el negocio a perpetuidad.

| | |
|--------------------|------|
| VT/EBITDA | 3 |
| VT/Ventas | 0,09 |
| VT/Ingresos | 1,27 |

Figura 9.10 - Múltiplos implícitos del negocio. Fuente: elaboración propia

10 - Aspectos Legales

10.1 – Creación de sociedad jurídica

En cuanto a la constitución de la sociedad, Etiquetapp será inscripta como Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) con domicilio en Buenos Aires, Argentina. Dicho domicilio se debe a que ambas socias fundadoras tienen domicilio allí, siendo que es un requisito para la inscripción de la sociedad bajo esa jurisdicción y no en otro sector como podría ser CABA.

El Gobierno de la Provincia de Buenos Aires menciona algunas de las ventajas de elegir este tipo de sociedad. Según el Manual de S.A.S, artículo publicado por la institución nombrada anteriormente, la ley 27.439 es la que permite crear una sociedad simple, rápida, de forma más económica y realizando el trámite online desde cualquier lugar (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, n.d.).

10.2 – Marco legal donde operará el negocio

Etiquetapp está sujeto a las siguientes leyes:

- Ley de Protección de Datos Personales (25.326).
- Ley de Confidencialidad de Datos en Argentina (24.766).
- Ley de Lealtad Comercial (22.802)
- Ley de Protección al Consumidor (24.240)
- Ley de Propiedad Intelectual (11.723)

10.3 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

Algoritmo de recomendaciones

Un algoritmo tecnológico no se puede patentar ni se considera propiedad intelectual, ya que no existe ninguna ley de propiedad industrial o intelectual que se refiera expresamente a la protección de los algoritmos. Etiquetapp recurre a la protección por la vía del *secreto industrial*.

Marca

La marca Etiquetapp será registrada a través del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). Aunque esta protección legal únicamente ocurre en el territorio nacional en el que fue registrado. Por ende, en caso de querer expandir la marca a otros países se deberá primero registrarse en las legislaciones de dichos países.

10.4 – Términos y condiciones del Producto Digital

La plataforma será utilizada por los beneficiarios de la información con un alcance masivo, y el marketplace será utilizado exclusivamente dentro de la República Argentina en las zonas de cobertura. Todo usuario que quiera usar la aplicación deberá estar sujeto a los términos y condiciones:

En los Términos y Condiciones, Etiquetapp debe especificar para qué recopila datos de forma clara, concreta y no ambigua para especificar cómo se relaciona con el objeto de la plataforma.

10.5 – Cláusulas legales con Aliados Claves

Como intermediarios, Etiquetapp limita la responsabilidad y los riesgos. Las cláusulas más determinantes especifican derechos y obligaciones de Etiquetapp y de los aliados claves. Por otro lado, todos los aliados deben firmar contratos de confidencialidad.

La cláusula legal con los **comercios mayoristas** es por proyectos o campañas publicitarias en conjunto, por lo que por definición incluye la planificación o concreción de un conjunto de acciones que se van a llevar a cabo y un conjunto de recursos que se van a utilizar para conseguir un objetivo determinado en un plazo específico que ambas partes deben cumplir para favorecerse mutuamente.

La cláusula legal con los **Ministerios de Salud** incluye en primer lugar que Etiquetapp no se responsabiliza en ninguna circunstancia de las decisiones de segmentación o filtrado de la información de sus usuarios.

La cláusula legal con los **comercios minoristas**, que son los clientes de Etiquetapp, determina que el comercio está obligado a enviar el pedido una vez que esté confirmada la compra, y a no divulgar ni almacenar información de la persona (consumidor final) ni de las transacciones. En la cláusula debe estar especificado que Etiquetapp es un intermediario, cuyo rol es la vinculación entre oferentes y demandantes. En el marketplace, se realizan contratos de compraventa de productos entre *consumidores finales* y *comercios asociados*. Etiquetapp no se hará responsable de las operaciones de compraventa y del cumplimiento del contrato acordado, sino que el responsable de entregar en tiempo y forma el producto adquirido es el comercio (ya sea al repartidor de Pedidos Ya o al consumidor final, si este opta por la opción de *pick up*). Además, la cláusula con los comercios minoristas debe especificar los días de cobranza y la gestión de reclamos por inconvenientes en las cobranzas.

La cláusula legal con **influencers del nicho wellness** es por proyectos, por lo que por definición incluye la planificación o concreción de un conjunto de acciones que se van a llevar a cabo y un conjunto de recursos que se van a utilizar para conseguir un objetivo determinado en un plazo específico. La concreción de un conjunto de acciones hace referencia a un seguimiento de objetivos parciales y al pago por certificación mensual de avances.

La cláusula con el **equipo** y con todo aquel que acceda a información de Etiquetapp incluye un acuerdo de confidencialidad.

Las cláusulas legales con **proveedores** más determinantes son los acuerdos con **trabajadores freelance** y **consultores independientes**, que son contratos por proyecto y con pago por certificaciones mensuales de avances. A tal fin, los *sprints del desarrollo*, las *definition of ready* y *definition of done* deben estar estipuladas de forma detallada.

La cláusula legal con **Pedidos Ya** especifica que Etiketapp es un intermediario entre oferentes y demandantes, y facilita una integración con Pedidos Ya para que los consumidores finales puedan optar por la opción de *pickup* en el comercio. Sin embargo, Etiketapp no se responsabiliza por el servicio de envío. Por ende, toda queja o reclamo con respecto al envío, si el consumidor final optó por la opción de envío al domicilio mediante la integración, deberá ser notificada a Pedidos Ya. Las obligaciones de Etiketapp incluyen:

- Interfaz de geolocalización para que los repartidores puedan ubicar fácilmente al comercio y el domicilio de entrega (domicilio del *consumidor final*).
- Interfaz de seguimiento del pedido.
- Interfaz de mensajería con el repartidor.
- Interfaz de código para la recepción (en el comercio) y entrega de un envío (en el domicilio de entrega).

La cláusula con los **aliados con los que se integra** Etiketapp funciona a través de un mecanismo de transferencia de ingresos entre las partes, mediante la cual Etiketapp retiene y distribuye los ingresos entre las partes que intervienen.

11 - Plan de Implementación y Riesgos

11.1 - Plan de Implementación

El plan de implementación (*Figura 11.1 - Diagrama de Plan de Implementación*) consiste en tres etapas. En primer lugar, una etapa pre lanzamiento que se divide en dos *quarters*. En segundo lugar, la etapa lanzamiento de la empresa, en la que se prepara el proceso de la puesta en marcha y promoción de Etiketapp.

El primer cuartil del 1/2024 al 3/2024 se utilizará para la creación de la empresa y el desarrollo de la versión 0 de la plataforma. Para esto será necesario en primera instancia tanto el registro de la marca, la sociedad y el dominio, como también el desarrollo del plan de negocios y conseguir una inversión de u\$d 151.195 para la creación del proyecto. El proceso que ocurrirá paralelo con la contratación del equipo interdisciplinario preliminar ([anexo 8.1.1](#)) para la creación del MVP y las subsiguientes versiones de Etiketapp. Asimismo, en esta etapa se empezarán a analizar las alianzas estratégicas con potenciales clientes.

El segundo cuartil es del 4/2024 al 6/2024, consiste en la finalización del desarrollo del MVP, la mejora e iteración que dará la creación de la versión 0 que posteriormente será lanzada en el siguiente *quarter*. En esta etapa se mantiene el equipo nombrado anteriormente. Asimismo, en este trimestre y el anterior se integrará la plataforma con Microsoft Cognitive Solutions y otros proveedores de servicios de medios de pago y medios de envío, entre otros.

En el último cuartil de este plan del 7/2024 al 9/2024, se lanzará la versión 0 de Etiketapp al público, y se dará inicio al proceso de desarrollo y creación de la versión 1 que será lanzada a fines del primer año. Por lo que esta etapa se destinará a promocionar la plataforma con una fuerte inversión en campañas de marketing y se sumará al equipo un Administrador de Base de Datos (DBA) y un Data Owner ([anexo 8.1.2](#)).

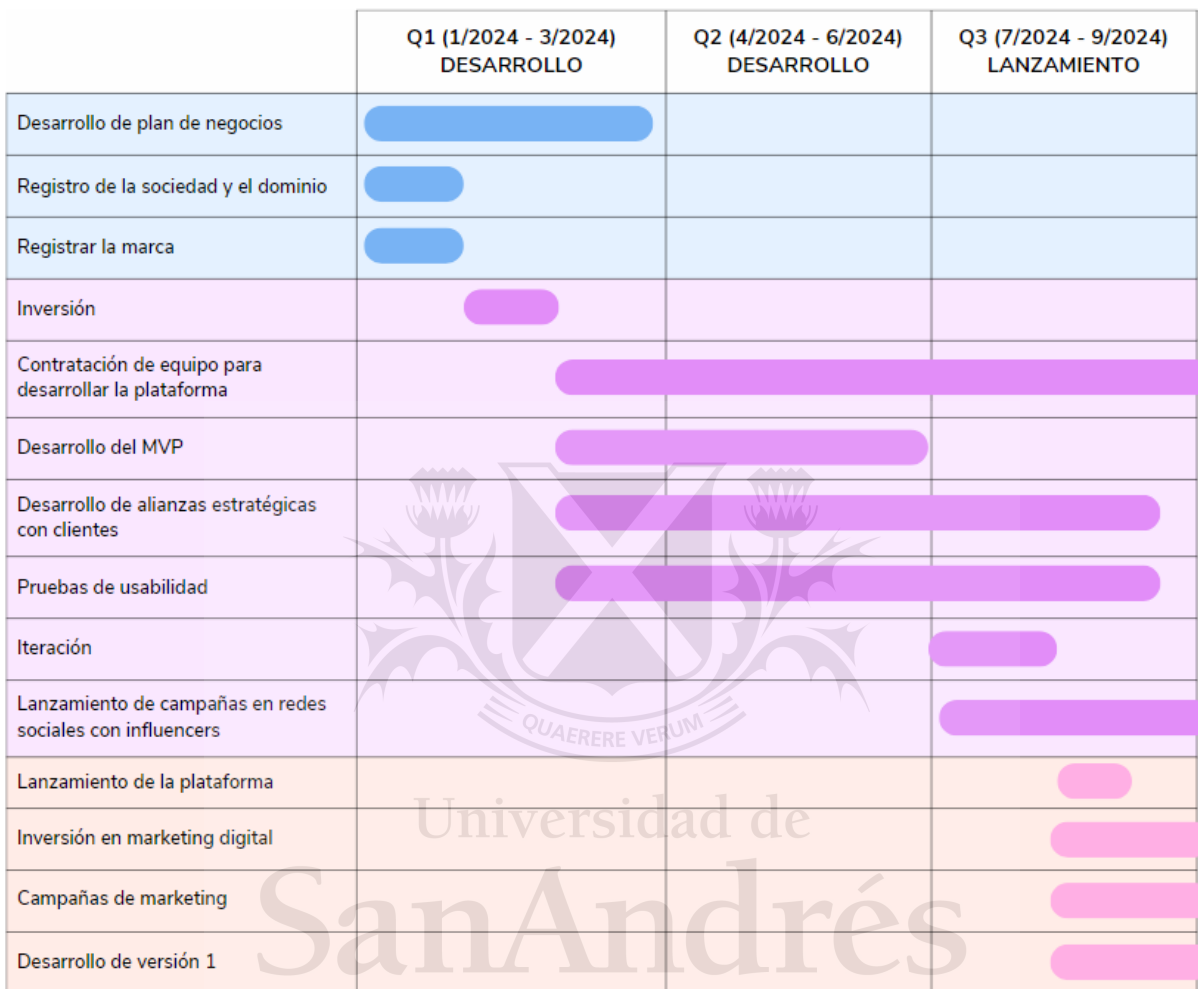


Figura 11.1 - Diagrama de Plan de Implementación

11.2 - Riesgos

Factores críticos para el éxito

Hemos mencionado reiteradamente a lo largo del desarrollo del plan de negocios los factores críticos para el éxito de Etiquetapp:

La información estratégica como punto de partida está relacionada con la validación del problema que ha identificado Etiquetapp.

Tecnología como facilitador de la experiencia de los usuarios está relacionado con la generación de una experiencia de usuario ágil y eficiente, con la generación de efectos de red y con el engagement. Hemos mencionado que es una plataforma cuya carga de datos depende en gran medida de la comunidad, por lo que la participación de los usuarios es relevante.

Marketing como acelerador del alcance está relacionado con la penetración en el mercado de la alimentación y con el alcance de la plataforma.

Talentos para el desarrollo de la plataforma está relacionado con que los profesionales adecuados estén interesados en incorporarse al equipo.

Principales riesgos

Los **problemas para capturar el valor entregado** están relacionados con la solución. Refiere a un escenario en el que se haya validado el problema, pero el modelo de generación de ingresos no convierta a Etiketapp en un modelo viable y con potencial de crecimiento. La única fuente de ingresos es la comisión por ventas en el marketplace, por lo que en ese caso sería necesario iterar sobre el canvas del modelo de negocio y encontrar el problema raíz.

La **generación de la base de usuarios** es un riesgo de mercado que hace referencia a la imposibilidad de generar efectos de red. En este caso, el valor entregado sería menor porque la carga de datos de la base de datos de Etiketapp es un concepto comunitario, por lo que no estaría tan actualizada la base de datos como si se hubieran generado efectos de red. Hemos mencionado como ejemplo a Waze, que podría funcionar sin efectos de red aunque su valor radica fundamentalmente en la extensa comunidad de personas que nos permite saber qué pasa en cada momento en cualquier punto de las carreteras (ADSLZone, 2023). Por otro lado, hemos desagregado la fórmula de generación de ingresos de Etiketapp y evidenciado la importancia de la masa crítica de usuarios para la rentabilidad y viabilidad del negocio. Dos hiper parámetros clave del modelo, que hemos estimado, son la tasa de usuarios y la tasa de conversión. En este caso sería necesario encontrar el problema raíz e iterar.

La **dificultad de acceso a fondos** es un riesgo financiero que refiere a la imposibilidad de conseguir fondos para desarrollar y operar el negocio, puesto que las características del modelo de negocio y del mercado competitivo en que opera suponen una inversión significativa para asegurar el éxito del proyecto y la generación de ventajas competitivas.

Estrategias de salida

Ante la imposibilidad de resolver los riesgos, existen dos posibles estrategias de salida: venta y disolución.

La **venta de Etiketapp** supone la búsqueda de empresas interesadas en adquirir la empresa. En primer lugar, hacemos referencia a empresas que puedan estar interesadas en integrarse verticalmente (comercios mayoristas de alimentación saludable, cadenas de comercios minoristas de alimentación saludable, supermercados y otros). En segundo lugar, existe un conjunto de empresas de industrias en las que el etiquetado es un factor determinante, que pueden estar interesadas en adquirir la plataforma para integrarse horizontalmente. Hacemos referencia a organizaciones que tienen el desafío de convertir datos del etiquetado de productos en información estratégica, comunicada de forma eficiente y eficaz (empresas de cosmética, laboratorios, droguerías, entre otras). En tercer lugar, Mercadolibre u otros marketplaces podrían estar interesados en adquirir Etiketapp para especializarse en el nicho de la alimentación.

La **disolución de la sociedad** es la estrategia de salida por la que se deberá optar en caso de no haber ningún interesado en adquirir la empresa, que implica el desmantelamiento del negocio: detener las operaciones y liquidar el patrimonio de la empresa. Se finalizarán los contratos y se venderá la Propiedad, Planta & Equipo. Cabe hacer una mención especial en este caso porque la estrategia de Etiquetapp es utilizar activos apalancados, por lo que no debería ser un proceso dificultoso puesto que el activo más importante es el software.



12 - Conclusiones y aprendizajes

“**Lea atentamente la etiqueta**” es una de las frases más utilizadas en las publicidades de la mayor parte de los alimentos envasados y etiquetados. Paradójicamente, pocas cosas son más difíciles que leer las etiquetas de esos productos publicitados cuando uno tiene a su alcance el producto. Como si esto fuese poco, la información que es claramente “visible” es por lo general genérica y abstracta. ¿Qué significa que un producto tenga “exceso de grasas saturadas”? Ante la falta de parámetros, todo vale lo mismo.

En ese desafío de *hacer visible la letra chica*, que es lo *invisible*, se centra la estrategia de Etiquetapp.

El acceso a una alimentación personalizada, independientemente de si es por una cuestión de salud o por una cuestión de preferencias personales, es un deseo cada vez más masivo. Etiquetapp apuesta más al crecimiento de ese mercado que a una disputa de espacios en un mercado existente, a través de:

1. Facilitar a los usuarios el acceso a la información y los procesos de adquisición de productos.
2. Una plataforma de ventas para los comercios minoristas dirigidos a personas sujetas a una dieta específica por elección o prescripción médica y a personas en busca de una alimentación consciente.

Existen plataformas de venta de productos alimentarios caracterizadas casi siempre por filtros que hacen referencia sólo a categorías genéricas o a una condición principal. Esa caracterización no incluye como un dato visible información acerca de otras variables esenciales para la alimentación. A partir del uso de nuevas tecnologías, es posible transformar en algo posible lo que antes parecía imposible: que sea fácil adquirir alimentos que se adapten a los gustos y necesidades de los usuarios.

La lógica del negocio se basa en:

1. Que las personas sujetas a una dieta específica y las personas en busca de una alimentación consciente se transformen en beneficiarios de la información y en consumidores finales.
2. Que el comercio minorista que vende productos dirigidos al público objetivo de Etiquetapp comprenda que el costo de la comisión del marketplace es infinitamente menor a la suma del sueldo y la comisión de un vendedor, y que el potencial de crecimiento de su negocio depende más de la posibilidad de formar parte de la red de aliados de Etiquetapp que de la posibilidad de quedarse al margen de esa alternativa.
3. Que a partir de la simplificación del proceso de acceso a la información y de la experiencia de compra del usuario, el mercado de la *alimentación personalizada* efectivamente crezca exponencialmente.

La única certeza con la que contamos es que existe una oportunidad de negocio y un antecedente importante, como es el caso de Taobao en otro mercado.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto es viable y tiene potencial para el crecimiento en otras industrias y regiones. El riesgo empresario es insignificante con relación al potencial de crecimiento. La primera fase del proyecto es viable, ya que a partir del año 2026 se espera obtener resultados positivos y el periodo de recuperación de la inversión es el tercer año (2027). Con un costo de oportunidad del 26%,

el VAN sin perpetuidad del proyecto es U\$D 174.663 y la TIR sin perpetuidad es 42%. El Valor Terminal es U\$D 7.197.967, que representa 3 veces el EBITDA.

En este caso, la experiencia se refiere exclusivamente a la cuestión de la letra chica en la industria de la alimentación, pero en caso de una exitosa puesta en marcha del modelo, sería aplicable a otros universos en los que la *letra chica* está invisibilizada, como en la industria de la salud y la belleza.

No se ha incluido en el análisis del plan de negocio:

1. La posibilidad de modificar el **roadmap** del producto para hacer foco en primera instancia en otras industrias en las que la *letra chica* contenida en el etiquetado de productos envasados sea un problema. Hemos hecho mención reiteradamente de estas industrias puesto que se considera una expansión horizontal a largo plazo, aunque no se ha analizado en profundidad el hecho de invertir el orden en el lanzamiento para abarcar primero otro universo de productos.
2. La posibilidad de desarrollar Etiquetapp en otro **mercado**. Desde el inicio se consideró que el negocio se desarrollaría en Argentina, sin embargo el problema no se limita a este país y se podría analizar la posibilidad de desarrollar el negocio en otro mercado con un contexto macroeconómico más estable y con ventajas impositivas.
3. **Proyecciones** después del quinto año de operaciones (expansión internacional y horizontal).

Nuestra aspiración es llevar a cabo Etiquetapp, y que sea un aporte para la mejora de las formas de vida.

Anexos

Anexo 1 - Evaluación de la oportunidad y negocio propuesto para capturar la oportunidad.

Anexo 1.1 - Modelo Lean Canvas

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>Problema La <i>letra chica</i> en la industria alimentaria.</p> | <p>Solución Visibilidad de la <i>letra chica</i> Simplificación de los procesos de toma de decisión Segmentación y filtrado de la información nutricional Recomendaciones personalizadas</p> | <p>Propuesta de valor 1. Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional 2. Marketplace</p> | <p>Ventaja competitiva Enfoque integral acerca de la experiencia del usuario y la hiper-segmentación.</p> | <p>Segmento de mercado Comercios minoristas con productos para personas sujetas a una dieta específica, en busca de una alimentación consciente o con una condición de salud que impacte en su alimentación. Ubicados en núcleos específicos de alta densidad de población del segmento ABC1C2 de Argentina.</p> |
| <p>Alternativas existentes Dietéticas Marketplaces Supermercados</p> | <p>Métricas clave Ratio de conversión de usuarios en clientes</p> | <p>High level concept Hacemos visible lo invisible Hacemos fácil lo difícil</p> | <p>Canales Responsive Web App Redes sociales PR Dietéticas Instituciones de salud</p> | <p>Early adopters Dietéticas en el área de prestación del servicio</p> |
| <p>Estructura de costos Talento Marketing Tecnología</p> | | <p>Fuente de ingresos Comisión por ventas</p> | | |

Fuente: elaboración propia

[Anexo 1.2 - Mapa de empatía de los consumidores finales](#)



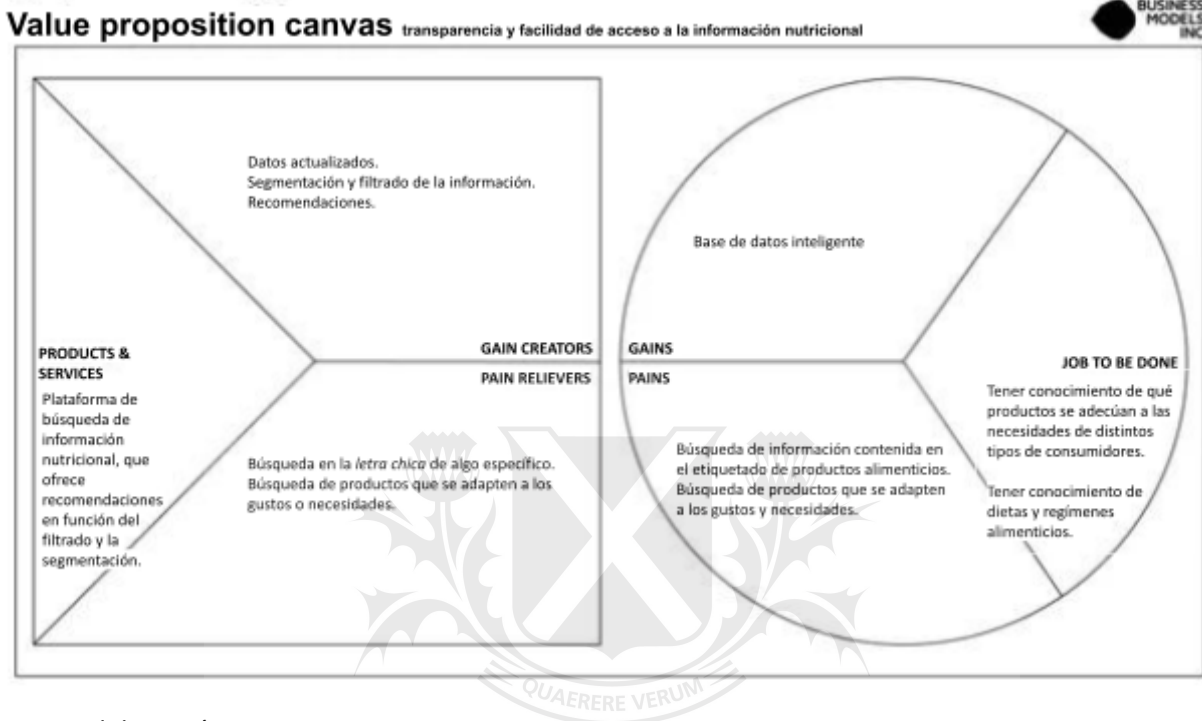
Fuente: elaboración propia

[Anexo 1.3 - Mapa de empatía de los clientes \(comercios minoristas\)](#)



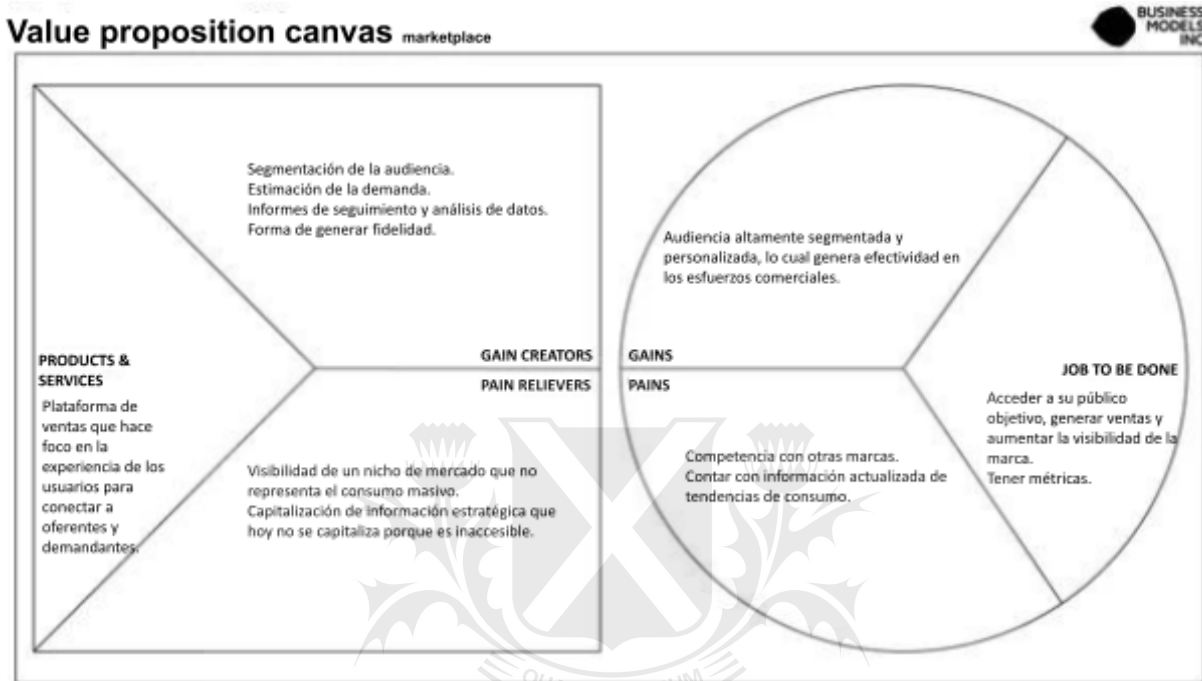
Fuente: elaboración propia

[Anexo 1.4 - Value Proposition Canvas: transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional](#)



Fuente: elaboración propia

Anexo 1.5 - Value Proposition Canvas: marketplace





Fuente: elaboración propia

Anexo 1.6 - Customer Journey Map

Anexo 1.6.1 - Customer Journey Map de los clientes

| JOURNEY STEPS Which step of the experience are you describing? | DISCOVERY Why do they even start the journey? | REGISTRATION (FORMULARIO) Why would they trust us? | ONBOARDING AND FIRST USE How can they feel successful? | SHARING Why would they invite others? |
|--|--|--|--|---|
| ACTIONS What does the customer do? What information do they look for? What is their context? | Vende productos alimentarios para personas sujetas a una dieta, en la búsqueda de una alimentación consciente o con una condición de salud que impacte en su alimentación. | Posibilidad de aumentar el volumen de ventas. | Publica sus productos y se venden. | Para que sus clientes recomienden a sus amigos. |


| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| <p>NEEDS AND PAINS What does the customer want to achieve or avoid?</p> | <p>Quiere vender más y que aumenten sus ingresos.</p> <p>Quiere que su marca sea reconocida.</p> <p>Quiere dedicar menos esfuerzo a tareas administrativas como estimar la demanda.</p> <p>Quiere dedicar menos esfuerzo a investigar las tendencias del mercado.</p> | <p>Quiere que su marca sea reconocida.</p> <p>No quiere que la comisión de Etiquetapp incida negativamente en sus ingresos.</p> <p>Quiere tener acceso a una estimación de demanda.</p> <p>Quiere tener acceso a informes de seguimiento y analítica de datos.</p> | <p>Aumentan sus ingresos.</p> <p>Reconocen que la experiencia de compra de sus clientes al usar Etiquetapp es superior.</p> | <p>Aumenta la visibilidad del nicho de mercado.</p> <p>Mejora la reputación de la marca.</p> <p>Aumenta la fidelidad de sus clientes al usar Etiquetapp.</p> |
| <p>TOUCHPOINT What part of the service do they interact with?</p> | <p>Comercio.</p> | <p>Formulario de registración de clientes.</p> | <p>Tablero de análisis de datos y estimación de la demanda.</p> | <p>Referidos.</p> |
| <p>CUSTOMER FEELING What is the customer feeling?</p> | <p></p> | <p></p> | <p></p> | <p></p> |
| | | | | |
| <p>OPPORTUNITIES</p> | <p>E-commerce.</p> <p>Algoritmo de recomendaciones.</p> <p>Segmentación y filtrado de la información.</p> <p>Buscador</p> | <p>Interfaz de altas, bajas y modificaciones de clientes.</p> | <p>Estimación de la demanda.</p> <p>Tablero de análisis de datos de oferentes y demandantes.</p> | <p>Programa de fidelidad.</p> |

| | | | | |
|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | inteligente. | | | |
| PROCESS OWNERSHIP | Equipo comercial. | Equipo de producto. | Equipo de producto. | Equipo de producto. |

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.6.2 - Customer Journey Map de los beneficiarios de la información

| JOURNEY STEPS Which step of the experience are you describing? | DISCOVERY Why do they even start the journey? | SEARCH (ESCÁNER / BUSCADOR) Why would they trust us? | ONBOARDING AND FIRST USE How can they feel successful? | SHARING Why would they invite others? |
|--|---|--|---|---|
| ACTIONS What does the customer do? What information do they look for? What is their context? | Busca información de una dieta específica. Busca información de la información contenida en la etiqueta de un producto alimentario. | Por la posibilidad de segmentar o filtrar la información. Por el procesamiento de la información contenida en la etiqueta de los alimentos. Por el algoritmo de recomendaciones. | Si encuentran más rápido lo que buscaban en la etiqueta de un producto. Si obtienen una recomendación que les sirva. | Si conocen a alguien que esté en la búsqueda de una alimentación consciente o que tenga algún tipo de restricción en su alimentación. Si se junta a comer con amigos o familia. Si conocen un comercio que quieren que se sume a la plataforma. |
| NEEDS AND PAINS What does the customer want to achieve or avoid? | Es un proceso tan ineficiente comprar o buscar información nutricional de productos alimentarios manualmente, que no pierde nada con probar otra forma. | Quiere buscar específicamente qué puede consumir. Quiere ser lo más ágil y eficiente posible. | Encontrar rápidamente lo que busca o recibir una sugerencia incluso mejor de lo que esperaba. | Que sus amigos o familiares puedan comprar fácilmente alimentos aptos para su consumo, y que no sea un <i>pain</i> juntarse a comer. Que sus |





| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| | | | | conocidos en la búsqueda de una alimentación consciente o con restricciones alimentarias sean más felices. |
| TOUCHPOINT What part of the service do they interact with? | Dietética o supermercado. | Buscador. | E-commerce. | Referidos. |
| CUSTOMER FEELING What is the customer feeling? |    |  |    |  |
| OPPORTUNITIES | Digitalizar la información contenida en la etiqueta de los alimentos. Procesamiento de la información. Segmentación y filtrado de la información. | Segmentación y filtrado de la información. Buscador inteligente. | Algoritmo de sugerencias. Incorporación de aliados (comercios minoristas) E-commerce. | Programa de fidelidad. Programa de referidos de comercios. |
| PROCESS OWNERSHIP | Data Owner y Data Engineer. | Equipo de producto. | Equipo de producto y comercial. | Equipo de producto. |

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.6.3 - Customer Journey Map de los consumidores finales

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| JOURNEY STEPS Which step of the experience are | DISCOVERY Why do they even start the journey? | SEARCH (MARKETPLACE) Why would they | ONBOARDING AND FIRST USE How can they feel | SHARING Why would they invite others? |
|--|---|---|--|---|

| you describing? | | trust us? | successful? | |
|--|---|---|---|---|
| <p>ACTIONS What does the customer do? What information do they look for? What is their context?</p> | <p>Busca productos específicos porque está sujeto a una dieta, en la búsqueda de una alimentación consciente o tiene una condición de salud que impacta en su alimentación.</p> | <p>Por la posibilidad de segmentar o filtrar la información.</p> <p>Por el procesamiento de la información contenida en la etiqueta de los alimentos.</p> <p>Por el algoritmo de recomendaciones.</p> | <p>Si encuentran más rápido lo que buscaban en la etiqueta de un producto (si puede adquirir o no un producto).</p> <p>Si obtienen una recomendación que les sirva.</p> | <p>Si conocen a alguien que esté en la búsqueda de una alimentación consciente o que tenga algún tipo de restricción en su alimentación.</p> <p>Si se junta a comer con amigos o familia.</p> <p>Si conocen un comercio que quieren que se sume a la plataforma.</p> |
| <p>NEEDS AND PAINS What does the customer want to achieve or avoid?</p> | <p>Es un proceso tan ineficiente comprar o buscar información nutricional de productos alimentarios manualmente, que no pierde nada con probar otra forma.</p> | <p>Quiere buscar específicamente qué puede consumir.</p> <p>Quiere ser lo más ágil y eficiente posible.</p> | <p>Encontrar rápidamente lo que busca o recibir una sugerencia incluso mejor de lo que esperaba.</p> | <p>Que sus amigos o familiares puedan comprar fácilmente alimentos aptos para su consumo, y que no sea un <i>pain</i> juntarse a comer.</p> <p>Que sus conocidos en la búsqueda de una alimentación consciente o con restricciones alimentarias sean más felices.</p> |
| <p>TOUCHPOINT What part of the service do they</p> | <p>Dietética o supermercado.</p> | <p>Buscador.</p> | <p>E-commerce.</p> | <p>Referidos.</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| interact with? | | | | |
| CUSTOMER FEELING What is the customer feeling? |  |  |  |  |
| OPPORTUNITIES | <p>Digitalizar la información contenida en la etiqueta de los alimentos.</p> <p>Procesamiento de la información.</p> <p>Segmentación y filtrado de la información.</p> | <p>Segmentación y filtrado de la información.</p> <p>Buscador inteligente.</p> | <p>Algoritmo de sugerencias.</p> <p>Incorporación de aliados (comercios minoristas)</p> <p>E-commerce.</p> | <p>Programa de fidelidad.</p> <p>Programa de referidos de comercios.</p> |
| PROCESS OWNERSHIP | Data Owner y Data Engineer. | Equipo de producto. | Equipo de producto y comercial. | Equipo de producto. |

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.7 - Design Criteria Canvas

| MUST | SHOULD | COULD | WON'T |
|--|--|--|--|
| <p>Digitalización y procesamiento del etiquetado de productos alimentarios</p> <p>Segmentación y filtrado personalizado.</p> <p>Algoritmo de recomendaciones (IA).</p> <p>Base de datos confiable.</p> | <p>IA generativa para contar con interfaces específicas por producto y segmentación.</p> <p>Análisis de datos de oferentes y demandantes.</p> <p>Estimación de la demanda.</p> <p>Comunidad.</p> | <p>Expansión internacional.</p> <p>Segmentación horizontal (diversificación de industrias).</p> <p>Compra integrada.</p> | <p>Logística de distribución.</p> <p>Disponibilidad de stock.</p> <p>Certificación de trazabilidad.</p> <p>Certificación de procesos de manufactura.</p> |

Fuente: elaboración propia

Anexo 1.7 - Benchmark categorías e-commerce New Garden

| CATEGORÍA CERTIFICACIONES ¿IMPORTACIÓN O EXPORTACIÓN? DIETA TIPO DE INGREDIENTE O PRODUCCIÓN | Enfermedades y restricciones alimentarias Certificación | | | | | Regímenes alimentarios Certificación Producto de exportación | | | | | |
|--|--|---------------------|------------------|-----------------------|---|--|----------------|-------------------------|-----------------|--------------------------|----------|
| | Celiaca | | Diabetes | Hipertensión arterial | Alergia a la proteína de la leche de vaca | Intolerancia a la lactosa | Vegano | Kosher | Cruelty Free | Agro ecológicos | Orgánico |
| | Sin Tacc Sin Gluten | Sin azúcar agregada | Sin sal agregada | APLV | Sin lactosa | Sin ingredientes ni derivados de animales | Proceso Kosher | No testeado en animales | Sin agrotóxicos | Solo productos naturales | |
| PRODUCTOS DE DIETETICA - BENCHMARK NEW GARDEN | | | | | | | | | | | |
| Frutos secos | | | | | | | | | | | |
| Mix de frutos secos | 8 | 14 | 28 | 0 | 28 | 33 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| Harina de frutos secos | 0 | 7 | 4 | 0 | 5 | 8 | 6 | 0 | 1 | 0 | |
| Frutos secos con chocolate | 4 | 0 | 8 | 0 | 6 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| Fruta desecada | | | | | | | | | | | |
| Fruta desecada | 8 | 45 | 50 | 0 | 77 | 88 | 21 | 0 | 2 | 4 | |
| Gourmet | | | | | | | | | | | |
| Te | 1 | 51 | 39 | 0 | 41 | 62 | 9 | 0 | 29 | 3 | |
| Productos para sushi | 11 | 15 | 12 | 0 | 17 | 22 | 0 | 0 | 1 | 0 | |
| Fideos y arroces | 15 | 21 | 36 | 1 | 30 | 40 | 8 | 0 | 1 | 0 | |
| Salsas y aderezos | 12 | 8 | 3 | 0 | 29 | 28 | 8 | 0 | 0 | 3 | |
| Turrones | 9 | 2 | 9 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Desayunos | | | | | | | | | | | |
| Granolas y mueslis | 7 | 6 | 25 | 0 | 22 | 15 | 1 | 0 | 0 | 0 | |
| Panes y galletitas | 39 | 12 | 14 | 2 | 48 | 43 | 17 | 1 | 2 | 3 | |
| Bebidas vegetales | 5 | 5 | 6 | 2 | 7 | 8 | 5 | 0 | 0 | 0 | |
| Cereales | 5 | 5 | 11 | 0 | 17 | 21 | 7 | 0 | 0 | 0 | |
| Dulces | 11 | 11 | 21 | 0 | 24 | 20 | 6 | 0 | 4 | 3 | |
| Endulzantes | 10 | 13 | 14 | 0 | 16 | 17 | 3 | 0 | 1 | 3 | |
| Varios | | | | | | | | | | | |
| Espicias | 12 | 74 | 76 | 0 | 7 | 100 | 2 | 1 | 0 | 1 | |
| Rebozadores | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Aceites y aceitunas | 5 | 15 | 16 | 2 | 18 | 29 | 6 | 0 | 1 | 6 | |
| TOTAL | 165 | 305 | 373 | 7 | 396 | 545 | 100 | 2 | 43 | 26 | |
| CANTIDAD DE PRODUCTOS TOTALES EN EL MERCADO | 24.599 | | | | | | | | | | |
| ANMAT | | | | | | | | | | | |
| '16 / 03 / 23' | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia en función del benchmark de New Garden (New Garden, 2023) y del ANMAT (ANMAT, 2023)

Anexo 1.8 - Categorización de enfermedades y restricciones alimentarias

| CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | CERTIFICACIÓN DE PROCESOS | PREVALENCIA | FUENTE |
|--|--|---------------------------|-------------|---|
| ENFERMEDADES Y RESTRICCIONES ALIMENTARIAS | | | | |
| Celiaquía | Sin Tacc / Sin Gluten | SI | 0,7% | Diabetes Mellitus |
| Diabetes | | | 10% | Diabetes Mellitus |
| Hipertensión arterial | | | 33% | |
| Alergia a la proteína de la leche de vaca | APLV | | 35% | Alergia a la proteína de la leche |
| Intolerancia a la lactosa | Sin lactosa | | 7,5% | Intolerancia a lactosa |
| REGÍMENES ALIMENTARIOS | | | | |
| Vegano | Sin ingredientes ni derivados de animales | | 12% | Veganismo |
| Cruelty Free | NO testeado en animales | | | |
| Agro ecológicos | Sin agrotóxicos | | | |
| FORMAS DE PRODUCCIÓN | | | | |
| Genéticamente modificado | Origen transgénico | NO | | |
| Código PLU | Libre de plaguicidas | SI | | |
| Agro ecológico | Sin agrotóxicos | NO | | |
| Orgánico | Solo productos naturales | SI | | |
| Kosher | Proceso Kosher | SI | | |
| ETIQUETADO FRONTAL | | | | |
| Sin exceso en azúcares | | SI | | |
| Sin exceso en grasas totales | | SI | | |
| Sin exceso en grasas saturadas | | SI | | |
| Sin exceso en grasas saturadas | | SI | | |
| Sin exceso en calorías | | SI | | |
| CLASIFICACIÓN NOVA | | | | |
| NOVA 1 | Alimentos naturales o mínimamente procesados | | | |
| NOVA 2 | Ingredientes culinarios procesados | | | |
| NOVA 3 | Alimentos procesados | | | |
| NOVA 4 | Alimentos ultraprocesados | | | |
| ALERGIAS ALIMENTARIAS PRINCIPALES | | | | |
| Huevos | | NO | | |
| Leche | | NO | | |
| Maní | | NO | | |
| Frutos secos | | NO | | |
| Soja | | NO | | |
| Pescado | | NO | | |
| Mariscos | | NO | | |
| Gluten | | SI | | |
| ALERGIAS ALIMENTARIAS SECUNDARIAS | | | | |
| Mostaza | | NO | | |
| Sésamo | | NO | | |
| Girasol | | NO | | |
| Algodón | | NO | | |
| Moluscos | | NO | | |
| Lentejas | | NO | | |
| Arvejas | | NO | | |
| Amapola | | NO | | |

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes

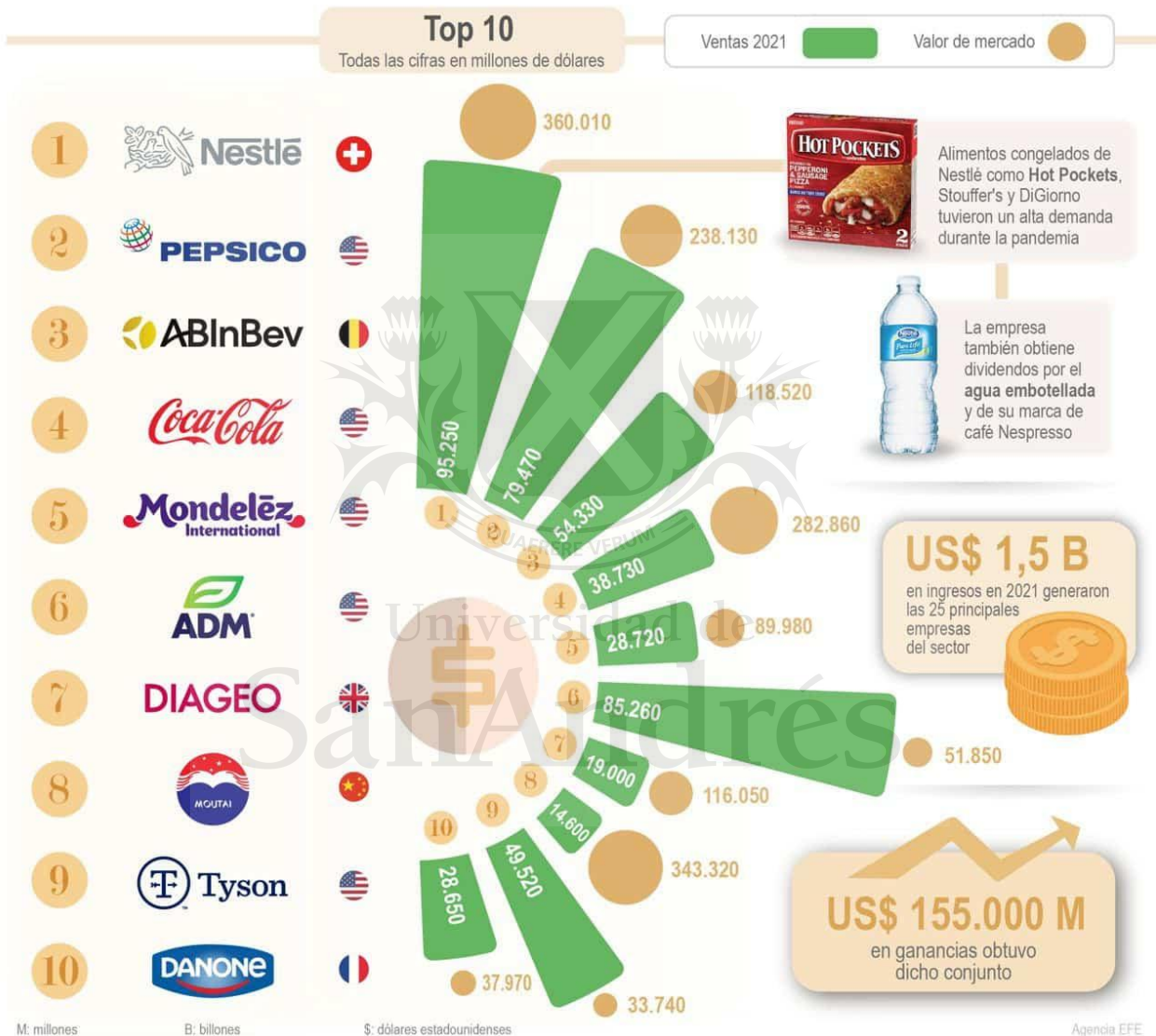
Anexo 2 - Análisis del sector e investigación de mercado

Anexo 2.1 - Las mayores empresas de alimentos 2022

Forbes

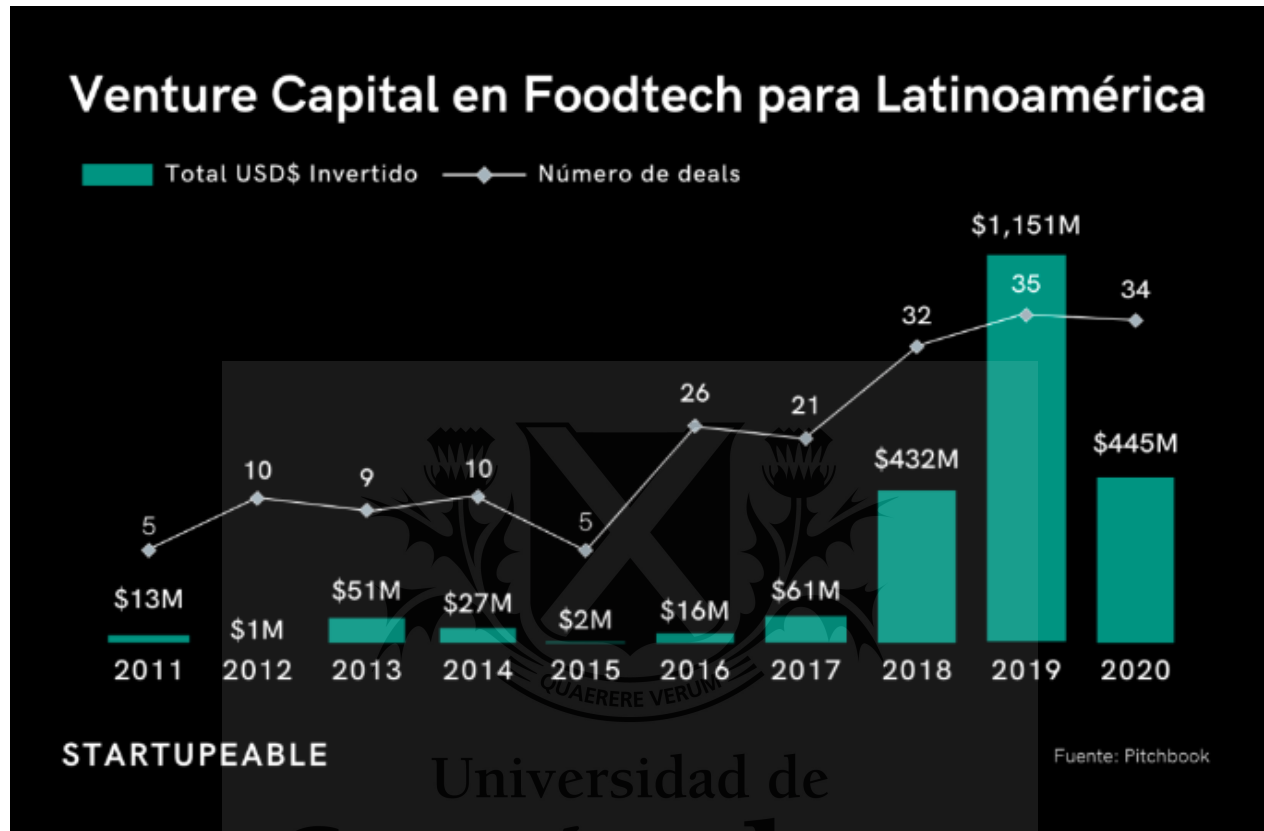
Las mayores empresas de alimentos 2022

La suiza Nestlé retuvo de nuevo el primer lugar del listado de las mayores compañías de alimentos de la revista Forbes.



Fuente: Forbes, 2022

Anexo 2.2 - Venture Capital en Foodtech para Latinoamérica

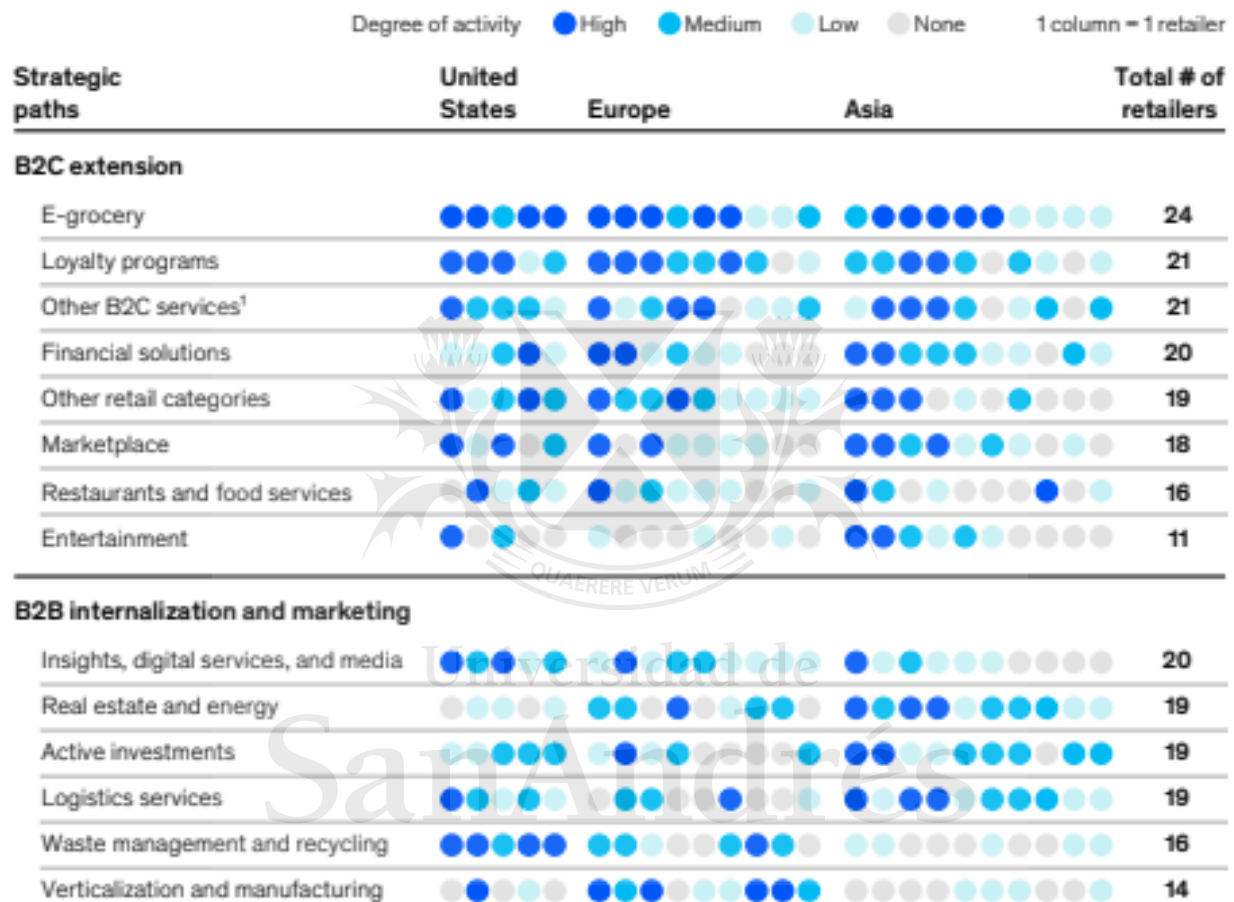


Fuente: Startupeable

Universidad de
San Andrés

Anexo 2.3 - Comercio electrónico de alimentos y bebidas

Global grocers are making significant ecosystem plays.



¹ Services offered outside traditional grocery retailing (travel, picture services, pharmacy, laundry, flower shop, etc).
Source: McKinsey analysis

Fuente: McKinsey

Anexo 2.4 - Foodtech en Latinoamérica

| | |
|-------|--|
| Calii | Aplicación #1 del supermercado a domicilio en México. Su propuesta de valor se puede resumir en la posibilidad de conectarse directamente con productores, por lo que los clientes pueden recibir las frutas y verduras más frescas con ahorros. Además, realizan entregas a domicilio en menos de 2 horas y sin costo. Por otro lado, hay regalos y descuentos. Para garantizar la calidad y frescura, ofrecen la posibilidad de recibir un |
|-------|--|

| | |
|---------------|--|
| | reemplazo o reembolso en menos de 2 horas desde la app en caso de que un cliente esté insatisfecho con algún producto. |
| Azucena | Propone destacar los sabores mexicanos de origen y nace con la visión de crear mejores alimentos para personas que buscan calidad y sabor excepcional. Sostiene que un buen producto empieza con la selección de sus ingredientes, por lo que se dedican a buscar y seleccionar a los mejores proveedores e ingredientes. Son apasionados de la <i>alimentación funcional</i> y el buen comer. |
| Rappi | Es una de las compañías de tecnología más importantes de la región. “A través de la innovación, ha impulsado el crecimiento de miles de PyMEs y creado nuevas oportunidades, contribuyendo a la reactivación económica, la digitalización de los comercios e incentivando el consumo local” (Forbes Argentina, 2023). |
| Frubana | Es una plataforma para unir el agro y la gastronomía, que surge con la idea de ofrecer alimentos más baratos para Latinoamérica, optimizando los procesos de compra en el campo y tecnificando el negocio en la plaza de mercado. A partir de una sinergia entre tecnología, agricultura y gastronomía, integran la oferta y la demanda de productos alimentarios. Opera en Colombia, México y Brasil, en donde conectan a agricultores y dueños de restaurantes o pequeños comercios que acuden a una plataforma de comercio electrónico en la que digitalmente hacen pedidos de frutas, verduras, proteínas, abarrotes y productos de limpieza. El valor agregado de la plataforma es un software que permite disminuir los costos de envío y suministra información acerca de los patrones de consumo de los restaurantes, con el fin de que los agricultores conozcan el comportamiento de la demanda y enfoquen sus cosechas en beneficio propio. Además, se destaca el impacto social por la transmisión de conocimientos y por la disminución del desperdicio (Portafolio, 2018). |
| Foody | Es una plataforma que facilita la “alimentación saludable con ingredientes naturales para comer en casa o donde sea que estés”. Opera en Colombia y funciona a partir de ingresar en el menú, programar el pedido, pagar y recibir la orden. |
| Manzana verde | En Perú, Manzana verde propone a sus clientes olvidarse de cocinar y disfrutar de su tiempo libre. Crean un plan de comidas en función de sus objetivos nutricionales, y cuentan con una variedad de más de 200 platos diseñados por nutricionistas. |

| | |
|------------|---|
| Fritza | Fritza es una foodtech que ofrece alimentos congelados directo al consumidor (Forbes Argentina, 2022), centrándose en una dieta flexitariana, es decir, rica en vegetales pero que en ocasiones incorpora carne. En Argentina, Chile y Brasil, Frizata produce, comercializa y distribuye congelados a los consumidores. Además, próximamente estará presente en Estados Unidos y Asia. |
| Simpleat | En Argentina, Chile y México, Simpleat ofrece comida casera congelada que se pide online y se cocina en 15 minutos. Además, ofrece una guía nutricional para calcular el índice de masa corporal (IMC), recibir recomendaciones de platos en base a gustos y objetivos nutricionales, así como consejos nutricionales. Los clientes pueden realizar compras por unidad, packs o suscripción. “La principal diferencia es que no tienen conservantes ni aditivos y es comida real, hecha en cocinas como lo haríamos nosotros en nuestras casas” (iProUP, 2020). Para impulsar sus operaciones, Simpleat fue seleccionado por Startup Chile, colaboró con Rappi y con Tastemade. |
| Tastemade | Una foodtech argentina que produce contenido multimedia para recetas. |
| NotCo | <i>NotCo</i> es una empresa chilena de tecnología alimentaria que se propone reinventar la industria alimentaria a partir de producir alternativas de origen vegetal a los productos alimentarios de origen animal (Forbes Argentina, 2022) (Forbes Argentina, 2022). <i>Giuseppe</i> es el programa de IA desarrollado para entender sobre los alimentos y buscar formas de recrearlos. <i>NotCo</i> se alió con <i>Simpleat</i> para ofrecer una hamburguesa formulada con Inteligencia Artificial e ingredientes 100% vegetales. |
| Kitchenita | Kitchenita apunta a todo el continente desde Argentina para crear restaurantes virtuales que se comercializan a través de plataformas como Rappi y PedidosYa. El concepto es conocido como dark kitchen y opera como un restaurante, aunque sin un local que de servicio a la calle, sino que la única forma de consumir es a través de plataformas de delivery. Trabaja con Big Data a partir de un software para conocer la oferta y la demanda de las plataformas. Hambücker, COO de Kitchenita, explicó la lógica de la operación: “Voy a estar entendiendo cómo se comportan las plataformas, qué tipo de comida está faltando por barrio y, en función de eso, voy a crear una marca, la voy a lanzar al mercado y voy a estar analizando durante un mes la performance orgánica de ella, siguiendo KPIs financieros y de ecommerce”(Techla, 2022). A partir de la consolidación de la marca, se alía con un chef reconocido que se convierte en embajador y co-crea el concepto, que se escala a partir de franquicias digitales. Además, los planes de crecimiento y expansión contemplan proyectos con |

| | |
|---------------|---|
| | algunas de las marcas que lideran el mercado alimentario mundial y con otras foodtech de la región: NotCo, AB InBev, PepsiCo, entre otras. |
| Michroma | Michroma es una startup argentina que se apalanca en la biotecnología para generar colorantes, sabores y fragancias a través de hongos, evitando el uso de derivados del petróleo y sustancias tóxicas. |
| Tomorrow Food | Formula sistemas proteicos a base de legumbres para reemplazar carnes, lácteos y huevos. Provee fórmulas sin colesterol, gluten, grasas trans ni alérgenos. Se enfoca en la extracción de proteínas de origen vegetal y los transforma en distintas soluciones. |
| Suflex | Suflex es una plataforma que permite que los restaurantes automaticen los procesos de etiquetado de alimentos y manejo de inventario. |

Fuente: elaboración propia

[Anexo 2.5 - Porter](#)

| | |
|---|--|
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES Bajo | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Moderado |
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Moderada | INTENSIDAD DE RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA Moderado |
| AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES Alta | |

Fuente: elaboración propia

[Anexo 2.6 - FODA](#)

| | |
|--|---|
| <p>FORTALEZAS</p> <p>Foco en la experiencia de usuario Categorización y accesibilidad de la información nutricional Diversidad de productos y oferentes Activos apalancados No se maneja la logística</p> | <p>DEBILIDADES</p> <p>Mercado de nicho Dependencia de densidad poblacional Necesidad de aumentar engagement para crecer Imposibilidad de verificación de la trazabilidad</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento de e-commerce, del mhealth y de la alimentación consciente Solución potencialmente exportable</p> | <p>AMENAZAS</p> <p>Ciberseguridad Cambios en regulaciones de datos personales Mercado Competitivo</p> |

| | |
|--|-----------|
| Oferentes dispersos Información estratégica no capitalizada Crecimiento de soluciones IA | Inflación |
|--|-----------|

Fuente: elaboración propia

[Anexo 2.7 - P.E.S.T.E.L.](#)

| | |
|---|--|
| ECONÓMICO | SOCIAL |
| Inflación Fluctuación cambiarias | Necesidad fisiológica y de estima. Derecho a la información. |
| TECNOLÓGICO | LEGAL |
| Inteligencia Artificial. E-commerce. | Ley de etiquetado frontal Ley de Protección de datos personales Ley 25.326 Ley de Confidencialidad de Datos en Argentina, N° 24.766 Política de Cookies y Privacidad de Datos |

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.8 - Distribución geográfica del mercado potencial

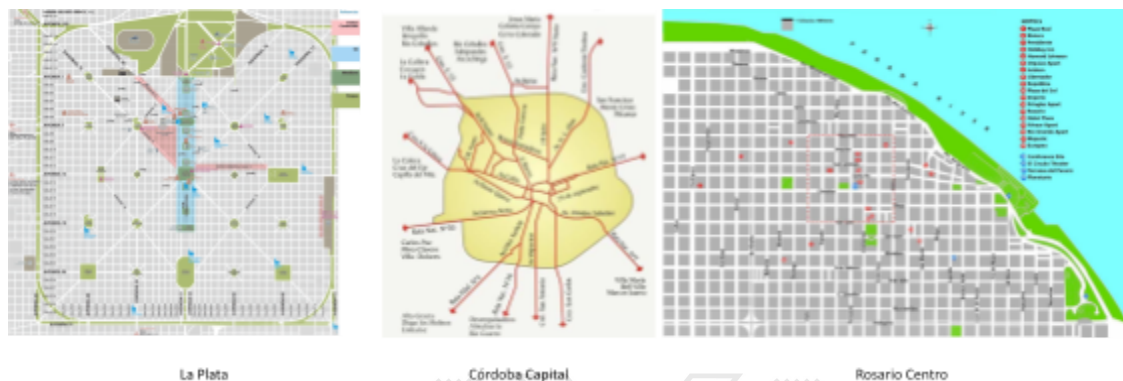
Anexo 2.8.1 - Núcleos CABA



Anexo 2.8.2 - Núcleos corredor Norte GBA



Anexo 2.8.3 - Grandes ciudades



Anexo 2.9 - Cantidad de habitantes en el área de prestación del servicio

| Segmentación | Descripción | Población | % |
|-------------------------------|--|------------|--------|
| | | 46.044.703 | 100,0% |
| Núcleo central CABA | | | |
| Comuna 1 | Centro, Puerto Madero y otros | 223.282 | 0,5% |
| Comuna 2 | Recoleta | 158.368 | 0,3% |
| Comuna 3 | Comuna 3: Balvanera y San Cristóbal. | 195.462 | 0,4% |
| Comuna 5 | Comuna 5: Almagro y Boedo. | 193.859 | 0,4% |
| Comuna 6 | Caballito | 203.784 | 0,4% |
| CABA Norte | | | 0,0% |
| Comuna 13 | Nuñez, Belgrano y Colegiales | 265.199 | 0,6% |
| Comuna 14 | Palermo | 249.016 | 0,5% |
| Núcleo zona Oeste CABA | | | 0,0% |
| Comuna 10 | Comuna 10: Villa Real, Monte Castro, Versalles, Floresta, Vélez Sarsfield y Villa Luro. | 171.797 | 0,4% |
| Comuna 11 | Comuna 11: Villa General Mitre, Villa Devoto, Villa del Parque y Villa Santa Rita. | 203.491 | 0,4% |
| Comuna 12 | Coghlan, Saavedra, Villa Urquiza y Villa Pueyrredón | 236.294 | 0,5% |
| Comuna 15 | Comuna 15: Chacarita, Villa Crespo, La Paternal, Villa Ortúzar, Agronomía y Parque Chas. | 197.903 | 0,4% |
| Núcleo Norte GBA | | | 0,0% |
| Vicente López | | 283.510 | 0,6% |
| San Isidro | | 298.777 | 0,6% |
| San Fernando | | 172.524 | 0,4% |
| Tigre | | 447.785 | 1,0% |

| | | |
|-------------------------|------------------|--------------|
| Pilar | 395.072 | 0,9% |
| Escobar | 256.449 | 0,6% |
| Grandes Ciudades | | 0,0% |
| La Plata | 772.618 | 1,7% |
| Córdoba | 1.565.112 | 3,4% |
| Rosario | 1.342.619 | 2,9% |
| | 7.832.921 | 17,0% |

Fuente: Censo 2022 - elaboración propia

Anexo 2.10 - Segmentación socioeconómica

Anexo 2.10.1 - Segmentación socioeconómica a nivel nacional (%)

| | |
|-----------------|-----|
| Segmento ABC1C2 | 22% |
| Segmento ABC1 | 5% |
| Segmento C2 | 17% |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Consultora W.

Anexo 2.10.2 - Segmentación socioeconómica en CABA (%)

| | |
|---|------|
| Sector acomodado | 9,4% |
| Sector medio alto promedio | 39% |
| Sector medio alto comunas 2, 5, 6, 10, 12, 13, 15 | 42% |
| Sector medio alto comuna 6 | 49% |
| Sector medio alto comuna 11 | 47% |
| Sector medio alto comuna 14 | 47% |

Fuente: elaboración propia sobre la base de estadisticaciudad.gob.ar

Anexo 2.11 - Segmentación socioeconómica en el área de prestación del servicio (cantidad de habitantes)

Anexo 2.11.1 - Segmentación socioeconómica en área de prestación del servicio desagregada

| SEGMENTACIÓN POBLACIÓN | Núcleo | Corredor | Núcleo zona | Ciudades | Grandes | Área de | |
|------------------------|--------------|------------|-------------|--------------------|----------|-------------------------|------------|
| TOTAL | central CABA | Norte CABA | Oeste CABA | Corredor Norte GBA | ciudades | prestación del servicio | |
| ABC1 | 0 | 0 | 0 | 92.706 | 184.017 | 276.723 | 11% |
| C2 | 0 | 0 | 0 | 315.200 | 625.659 | 940.859 | 39% |
| Sector acomodado | 91.627 | 48.336 | 76.092 | 0 | 0 | 216.055 | 9% |

| | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------|
| Sector medio | 397.777 | 227.176 | 349.141 | 0 | 0 | 974.094 | 40% |
| Segmento socioeconómico potencial | 489.404 | 275.512 | 425.232 | 407.906 | 809.677 | 2.407.731 | |
| % | 20% | 11% | 18% | 17% | 34% | | |

Anexo 2.11.2 - Segmentación socioeconómica en el núcleo CABA

| | Núcleo central CABA | | | | | CABA Norte | | | Núcleo zona Oeste CABA | Comuna 12 | Comuna 15 |
|---------------------------------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|------------|-----------|-----------|------------------------|-----------|-----------|
| | Comuna 1 | Comuna 2 | Comuna 3 | Comuna 5 | Comuna 6 | Comuna 13 | Comuna 14 | Comuna 10 | | | |
| Población total | 223.282 | 158.368 | 195.462 | 193.859 | 203.784 | 265.199 | 249.016 | 171.797 | 203.491 | 236.294 | 197.903 |
| Segmento acomodado & medio | 108.571 | 81.401 | 95.043 | 99.644 | 104.745 | 136.312 | 139.200 | 88.304 | 113.751 | 121.455 | 101.722 |
| Sector acomodado | 20.989 | 14.887 | 18.373 | 18.223 | 19.156 | 24.929 | 23.408 | 16.149 | 19.128 | 22.212 | 18.603 |
| Sector medio | 87.582 | 66.515 | 76.670 | 81.421 | 85.589 | 111.384 | 115.792 | 72.155 | 94.623 | 99.243 | 83.119 |

Fuente: estadisticaciudad.gob.ar y Censo 2022 - elaboración propia

Anexo 2.11.3 - Segmentación socioeconómica en el núcleo Norte GBA y núcleo grandes ciudades provinciales

| | Ciudades Corredor Norte GBA | | | | | | Grandes Ciudades | | |
|------------------------|-----------------------------|------------|--------------|---------|---------|---------|------------------|-----------|----------|
| | Vicente López | San Isidro | San Fernando | Tigre | Pilar | Escobar | Córdoba | Rosario | La Plata |
| Población total | 283.510 | 298.777 | 172.524 | 447.785 | 395.072 | 256.449 | 1.565.112 | 1.342.619 | 772.618 |
| Segmento ABC1C2 | 62.372 | 65.731 | 37.955 | 98.513 | 86.916 | 56.419 | 344.325 | 295.376 | 169.976 |
| Segmento ABC1 | 14.176 | 14.939 | 8.626 | 22.389 | 19.754 | 12.822 | 78.256 | 67.131 | 38.631 |
| Segmento C2 | 48.197 | 50.792 | 29.329 | 76.123 | 67.162 | 43.596 | 266.069 | 228.245 | 131.345 |

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a la consultora Voices!, el Censo 2022 y estadisticaciudad.gob.ar.

Anexo 2.12 - Consumo en dietéticas

| | |
|--|-----|
| Personas sujetas a una dieta por elección o indicación | 37% |
| Personas en búsqueda de alimentación consciente | 52% |
| Personas con enfermedad o condición de salud especial | 11% |

Fuente: Consultora Voices!

Anexo 2.13 - Segmentación de los consumidores finales

| | | |
|--|-----------|-----|
| Segmento ABC1C2 del área de prestación del servicio | 2.407.731 | |
| Personas sujetas a una dieta por elección o indicación | 161.975 | 37% |
| Personas en búsqueda de alimentación consciente | 227.640 | 52% |
| Personas con enfermedad o condición de salud especial | 48.155 | 11% |
| Segmento consumidores finales | 437.769 | 18% |

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a la consultora Voices!, el Censo 2022 y estadísticaciudad.gob.ar.

Anexo 2.14 - Segmentación de los beneficiarios de la información

| | | |
|--|-----------|-----|
| Personas sujetas a una dieta por elección o indicación | 3.097.553 | 37% |
| Personas en búsqueda de alimentación consciente | 4.353.317 | 52% |
| Personas con enfermedad o condición de salud especial | 920.894 | 11% |
| Segmento beneficiarios de la información | 8.371.764 | 18% |

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a la consultora Voices!, el Censo 2022 y estadísticaciudad.gob.ar.

Para calcular la cantidad de personas con enfermedad o condición de salud específica, se consideró al 100% de los celíacos y el 10% de los diabéticos.

Anexo 2.15 - Segmentación de los consumidores finales desagregado por área de prestación del servicio

| SEGMENTACIÓN | Núcleo | Corredor | Núcleo zona | Ciudades | Grandes | Área de | |
|--|----------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|-------------------------|------------|
| POBLACIÓN TOTAL | central CABA | Norte CABA | Oeste CABA | Corredor Norte GBA | ciudades | prestación del servicio | |
| ABC1 | 0 | 0 | 0 | 92.706 | 184.017 | 276.723 | 11% |
| C2 | 0 | 0 | 0 | 315.200 | 625.659 | 940.859 | 39% |
| Sector acomodado | 91.627 | 48.336 | 76.092 | 0 | 0 | 216.055 | 9% |
| Sector medio | 397.777 | 227.176 | 349.141 | 0 | 0 | 974.094 | 40% |
| Segmento socioeconómico potencial | 489.404 | 275.512 | 425.232 | 407.906 | 809.677 | 2.407.731 | |
| % | 20% | 11% | 18% | 17% | 34% | | |

Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a la consultora Voices!, el Censo 2022 y estadisticaciudad.gob.ar.

Anexo 2.16 - Benchmark costo por transacción

| | Costo por transacción | Logística | Método de pago |
|---|-----------------------|--------------------------------------|----------------|
| Mercado Shops | 4,83% | Mercado Envíos y Mercado Envíos Full | Mercado Pago |
| Mercado Libre | 12% - 16,5% | Mercado Envíos y Mercado Envíos Full | Mercado Pago |
| Mercado Libre (productos de supermercado) | 14% - 18,5% | Mercado Envíos y Mercado Envíos Full | Mercado Pago |
| Tienda Nube | No | Andreani | Pago Nube |
| Rappi | 25% - 30% | Rappi | |
| PedidosYa | 25% - 30% | PedidosYa | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.17 - Tamaño de Mercado (consumidores finales)

Anexo 2.17.1 - TAM SAM SOM

| | Cantidad de personas | Consumo mensual | Consumo anual | Ingreso anual x comisión (7%) |
|-----|----------------------|-----------------|---------------|-------------------------------|
| TAM | 1.841.788 | 191.960.367 | 2.303.524.402 | 161.246.708 |
| SAM | 437.769 | 45.626.504 | 547.518.043 | 38.326.263 |
| SOM | 64.790 | 6.752.723 | 81.032.670 | 5.672.287 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.17.2 - SAM desagregado por área de prestación del servicio

| SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA | | |
|-----------------------------|---------|------|
| Núcleos CABA | 216.391 | 49% |
| Ciudades Corredor Norte GBA | 74.165 | 17% |
| Grandes Ciudades | 147.214 | 34% |
| | 437.769 | 100% |

Anexo 2.17.3 - Consumo mensual

| | Parámetro |
|--|-----------|
| Compra tipo mensual en supermercado (Coto) | 35.028 |

| | | |
|---|--------|-----|
| Compra tipo mensual en dietética (New Garden) | 15.000 | |
| Consumo total por persona (\$AR) - 12/06/23 | 50.028 | |
| Consumo total por persona (U\$D) - Dólar MEP 12/06/23 | 104 | 480 |

Anexo 2.17.4 - SAM (U\$D)

| | | |
|-----------------------------|------------|----------|
| Consumo mensual por persona | 104 | |
| Clientes finales | 437.769 | personas |
| Volumen de mercado | 45.626.504 | U\$D |



Anexo 2.18 - Tamaño de mercado de las dietéticas

Anexo 2.18.1 - SAM de las dietéticas desagregado por barrio y tipo de comercio

| | Cantidad total de dietéticas | % de dietéticas por núcleo | Locales de cadenas comerciales | Total de locales de cadenas por núcleo | Otros locales comerciales | Total de otros locales por núcleo | Tomy | Vialter | New Garden | Callo | Copito's | Elbanquito | Eneldo | Elportugues | Grandiet |
|--------------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--|---------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|----------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|
| NÚCLEOS CABA | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comuna 1 | 53 | 68% | | 13 | | 40 | | | | | | | | | |
| Puerto Madero | 5 | 9% | 0 | | 5 | | | | | | | | | | |
| Retiro | 9 | 17% | 4 | | 5 | | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | | |
| San Nicolás | 14 | 26% | 7 | | 7 | | 3 | 1 | | | 3 | | | | |
| Montserrat | 12 | 23% | 2 | | 10 | | | | | | 2 | | | | |
| Constitución | 6 | 11% | 0 | | 6 | | | | | | | | | | |
| San Telmo | 7 | 13% | 0 | | 7 | | | | | | | | | | |
| Comuna 2 | 34 | | | 19 | | 15 | | | | | | | | | |
| Barrio Norte / Recoleta | 34 | 100% | 19 | | 15 | | 8 | | | 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | |
| Comuna 3 | 31 | | | 12 | | 19 | | | | | | | | | |
| Balvanera | 21 | 68% | 8 | | 13 | | 3 | 1 | | 2 | 1 | | | | 1 |
| San Cristóbal | 10 | 32% | 4 | | 6 | | | 1 | | 2 | 1 | | | | |
| Comuna 5 | 28 | | | 5 | | 23 | | | | | | | | | |
| Almagro | 17 | 61% | 2 | | 15 | | | | 1 | | 1 | | | | |
| Boedo | 11 | 39% | 3 | | 8 | | 1 | 1 | 1 | | | | | | |
| Comuna 6 | 16 | | | 5 | | 11 | | | | | | | | | |
| Caballito | 16 | 100% | 5 | | 11 | | 3 | | | | | 1 | 1 | | |
| Comuna 10 | 64 | | | 6 | | 58 | | | | | | | | | |
| Florencia | 11 | 17% | 0 | | 11 | | | | | | | | | | |
| Vélez Sársfield | 9 | 14% | 0 | | 9 | | | | | | | | | | |
| Villa Luro | 10 | 16% | 2 | | 8 | | | | 1 | | 1 | | | | |
| Versalles | 14 | 22% | 1 | | 13 | | | | 1 | | | | | | |
| Villa Real | 11 | 17% | 0 | | 11 | | | | | | | | | | |
| Monte Castro | 9 | 14% | 3 | | 6 | | 1 | 1 | 1 | | | | | | |
| Comuna 11 | 64 | | | 5 | | 59 | | | | | | | | | |
| Villa Devoto | 22 | 34% | 2 | | 20 | | 1 | | | | | 1 | | | |
| Villa del Parque | 14 | 22% | 3 | | 11 | | 2 | 1 | | | | | | | |
| Villa Santa Rita | 13 | 20% | 0 | | 13 | | | | | | | | | | |
| Villa Gral. Mitre | 15 | 23% | 0 | | 15 | | | | | | | | | | |
| Comuna 12 | 78 | | | 7 | | 71 | | | | | | | | | |
| Saavedra | 17 | 22% | 3 | | 14 | | 1 | 1 | 1 | | | | | | |
| Coghlan | 17 | 22% | 0 | | 17 | | | | | | | | | | |
| Villa Urquiza | 28 | 36% | 4 | | 24 | | 2 | | | | 1 | 1 | | | |
| Villa Pueyrredon | 16 | 21% | 0 | | 16 | | | | | | | | | | |
| Comuna 13 | 86 | | | 27 | | 59 | | | | | | | | | |
| Núñez | 26 | 30% | 5 | | 21 | | 2 | 1 | 1 | | | | | | 1 |
| Belgrano | 37 | 43% | 16 | | 21 | | 9 | 3 | 1 | | | | | 1 | 2 |
| Colegiales | 23 | 27% | 6 | | 17 | | 2 | 2 | 1 | | | | | | 1 |
| Comuna 14 | 58 | | | 19 | | 39 | | | | | | | | | |
| Palermo | 58 | 100% | 19 | | 39 | | 6 | 3 | 4 | | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| Comuna 15 | 64 | | | 7 | | 57 | | | | | | | | | |
| Villa Ortúzar | 5 | 8% | 0 | | 5 | | | | | | | | | | |
| Parque Chas | 2 | 3% | 0 | | 2 | | | | | | | | | | |
| Agronomía | 2 | 3% | 0 | | 2 | | | | | | | | | | |
| La Paternal | 7 | 11% | 1 | | 6 | | 1 | | | | | | | | |
| Villa Crespo | 48 | 75% | 6 | | 42 | | | 3 | 1 | | 1 | 1 | | | |
| NÚCLEOS NORTE GBA | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vicente Lopez | 17 | 9% | 9 | | 8 | | 4 | 2 | 1 | | | | | 1 | 1 |
| Olvos | 26 | 14% | 6 | | 20 | | 3 | 1 | 1 | | | | | | 1 |
| Martínez | 23 | 12% | 8 | | 15 | | 3 | 1 | | | | | | 1 | 3 |
| San Isidro | 35 | 19% | 13 | | 22 | | 5 | 3 | 2 | 1 | | 1 | | | 1 |
| San Fernando | 20 | 11% | 7 | | 13 | | 4 | 3 | | | | | | | |
| Tigre | 18 | 10% | 6 | | 12 | | 2 | | 1 | | | | | 2 | 1 |
| Escobar | 20 | 11% | 5 | | 15 | | 4 | 1 | | | | | | | |
| Pilar | 27 | 15% | 5 | | 22 | | 1 | | 2 | | | | | 1 | 1 |
| GRANDES CIUDADES DE PROVINCIA | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rosario | 26 | 33% | 9 | | 17 | | 2 | 2 | | | | | | | 5 |
| Córdoba | 34 | 43% | 21 | | 13 | | | | | | | | | | 21 |
| La Plata | 20 | 25% | 3 | | 17 | | | 3 | | | | | | | |
| TOTAL | 842 | | | 217 | | 625 | 74 | 34 | 23 | 7 | 18 | 8 | 10 | 16 | 27 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 2.18.2 - SAM de las dietéticas desagregado por núcleo y tipo de comercio

| | Cantidad total de dietéticas | % de dietéticas por núcleo | Locales de cadenas comerciales | Total de locales de cadenas por núcleo | Otros locales comerciales | Total de otros locales por núcleo |
|--------------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--|---------------------------|-----------------------------------|
| NÚCLEOS CABA | 576 | 68% | | 125 | | 451 |
| Comuna 1 | 53 | 9% | 13 | | 40 | |
| Comuna 2 | 34 | 6% | 19 | | 15 | |
| Comuna 3 | 31 | 5% | 12 | | 19 | |
| Comuna 5 | 28 | 5% | 5 | | 23 | |
| Comuna 6 | 16 | 3% | 5 | | 11 | |
| Comuna 10 | 64 | 11% | 6 | | 58 | |
| Comuna 11 | 64 | 11% | 5 | | 59 | |
| Comuna 12 | 78 | 14% | 7 | | 71 | |
| Comuna 13 | 86 | 15% | 27 | | 59 | |
| Comuna 14 | 58 | 10% | 19 | | 39 | |
| Comuna 15 | 64 | 11% | 7 | | 57 | |
| NÚCLEOS NORTE GBA | 186 | 22% | | 59 | | 127 |
| Vicente Lopez | 43 | 23% | 9 | | 8 | |
| San Isidro | 58 | 31% | 13 | | 22 | |
| San Fernando | 20 | 11% | 7 | | 13 | |
| Tigre | 18 | 10% | 6 | | 12 | |
| Escobar | 20 | 11% | 5 | | 15 | |
| Pilar | 27 | 15% | 5 | | 22 | |
| GRANDES CIUDADES DE PROVINCIA | 80 | 10% | | 33 | 0 | 47 |
| Rosario | 26 | 33% | 9 | | 17 | |
| Córdoba | 34 | 43% | 21 | | 13 | |
| La Plata | 20 | 25% | 3 | | 17 | |

Anexo 2.18.3 - SAM de las dietéticas agrupado por núcleo y desagregado por tipo de comercio

| | Área de prestación del servicio | Locales de cadenas comerciales | Otros locales comerciales |
|--|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
|--|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------|

| | | | |
|-------------------------------|------------|-----|-----|
| NÚCLEOS CABA | 576 | 125 | 451 |
| NÚCLEOS NORTE GBA | 186 | 59 | 127 |
| GRANDES CIUDADES DE PROVINCIA | 80 | 33 | 47 |

Anexo 2.18.4 - SAM de las dietéticas agrupado por núcleo y desagregado por tipo de comercio (%)

| | Área de prestación del servicio | Locales de cadenas comerciales | Otros locales comerciales |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| NÚCLEOS CABA | 68% | 22% | 78% |
| NÚCLEOS NORTE GBA | 22% | 32% | 68% |
| GRANDES CIUDADES DE PROVINCIA | 10% | 41% | 59% |

Anexo 3 - Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

Anexo 3.1 - Definición de impacto

| Probabilidad | Valor | Descripción |
|-----------------|-------|--|
| Muy Baja | 1 | Riesgo que puede tener un <u>pequeño o nulo</u> efecto en el Plan de Proyecto actual. |
| Baja | 2 | Riesgo que causa un daño o beneficio en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que <u>no afecta</u> el cumplimiento de los objetivos estratégicos. |
| Mediana | 3 | Amenaza cuya materialización causaría ya sea una pérdida <u>importante</u> en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría un beneficio importante en el patrimonio o una mejora significativa de la imagen. |
| Alta | 4 | Amenaza cuya materialización dañaría <u>significativamente</u> el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños. |

| | | |
|-----------------|---|--|
| | | Oportunidad cuya materialización causaría un beneficio <u>significativo</u> en el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. |
| Muy Alta | 5 | Amenaza cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega el Plan de Proyecto. Oportunidad cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, ganancia patrimonial o mejora de la imagen. |

Fuente: material provisto por el taller de tesis

Anexo 3.2 - Definición de probabilidad

| Probabilidad | Valor | Descripción |
|---------------------|--------------|--|
| Muy Baja | 1 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja , es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente. |
| Baja | 2 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja , es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente. |
| Mediana | 3 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media , es decir, se tiene entre 31% a 50% de seguridad que éste se presente. |
| Alta | 4 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta , es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente. |
| Muy Alta | 5 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta , es decir, se tiene casi plena seguridad que éste se presente, >70%. |

Fuente: material provisto por el taller de tesis

Anexo 3.3 - Análisis de impacto

Para cada riesgo y oportunidad se analizó su impacto tomando como referencia la escala la tabla del [anexo 3.2](#), que contiene definiciones de impacto.

| # | Impacto | Justificación |
|----------------------|----------------|--|
| A.1 - Ciberseguridad | Alto (4) | Impactaría directamente en el funcionamiento de la plataforma, provocando quizás un detenimiento momentáneo de las operaciones y en consecuencia la baja de algunos usuarios y clientes. |

| | | |
|--------------------------|-----------------|---|
| A.2 - Competencia | Muy Alto (5) | La facilidad de replicación es una amenaza cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños. |
| A.3 - Regulaciones | Bajo (2) | Es importante tener en cuenta estas regulaciones y cómo afectan el negocio, aunque estas no impacten directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio. |
| A.4 - Contexto económico | Moderado (3) | Es una amenaza que influye en la pérdida significativa del patrimonio. Sin embargo no tiene impacto significativo en el cumplimiento de la misión. Dado que el enfoque principal del negocio es el sector ABC1C2 de la población y se considera que este sector continuará consumiendo a pesar de la inflación. |

Fuente: elaboración propia en base a el material provisto por el taller de tesis

| # | Impacto | Justificación |
|--|-----------------|--|
| O.1 - Crecimiento de la alimentación personalizada, del mhealth y de la alimentación consciente. | Muy Alto (5) | Está tendencia influye directamente en el cumplimiento de la misión y de la ganancia patrimonial, ya que la aplicación depende de cuántos usuarios diversos con alimentaciones diversas se unen y de cuantos comercios que ofrecen gran variedad de productos para estos usuarios se alían con la propuesta. |
| O.2 - Foodtech | Moderado (3) | Se trata de una oportunidad cuya materialización resultaría en un beneficio importante en el patrimonio y una mejora en la imagen del producto. Por ende no impacta la misión del proyecto simplemente la mejora. |
| O.3 - Crecimiento de soluciones IA | Moderado (3) | El crecimiento de soluciones IA significaría en una oportunidad en el negocio ya que permitiría una mejora continua en el producto y en consecuencia una mejora significativa de la imagen. |
| O.4 - Solución potencialmente exportable | Muy Alto (5) | La materialización de está oportunidad impactaría directamente en el cumplimiento de la misión de la empresa y en su ganancia patrimonial. Está oportunidad permitiría aumentar el volúmen y el alcance. |
| O.5 - Longevidad de las audiencias | Bajo (2) | Se trata de un beneficio que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos. |

Fuente: elaboración propia en base a el material provisto por el taller de tesis

Figura 3.3.2 - Impacto de Oportunidades

Anexo 3.4 - Análisis de Probabilidad

Para cada riesgo y oportunidad se analizará la probabilidad de que suceda tomando como referencia la escala del [anexo 3.2](#), que contiene definiciones de probabilidad.

| # | Probabilidad | Justificación |
|--------------------------|--------------|--|
| A.1 - Ciberseguridad | Alta (4) | Es un riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta. En los últimos años, ha habido un aumento significativo en el número de ciberataques. Incluso grandes empresas como MercadoLibre han experimentado este tipo de ataques a sus usuarios (Infobae, 2022). |
| A.2 - Competencia | Muy Alta (5) | Es un riesgo cuya probabilidad es muy alta y esto se debe a que la propuesta es simple pero impacta a un nicho del mercado previamente no explorado por lo menos en Argentina. |
| A.3 - Regulaciones | Baja (2) | Si bien hoy en día en Argentina la única regulación es la ley 25.326 de Protección de los Datos Personales. Aunque luego de la sanción del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea, “Argentina comenzó un proceso de actualización del régimen de datos personales” (CASTAGNO, 2019). |
| A.4 - Contexto económico | Muy Alta (5) | La evolución anual de la tasa de inflación en Argentina ha crecido año tras año y hoy se registra en su punto más alto colocándose aproximadamente en el 113%. Según Statista “las previsiones no se presentan muy optimistas para los próximos 12 meses” (Statista, 2023) |

Fuente: elaboración propia en base a el material provisto por el taller de tesis

| # | Probabilidad | Justificación |
|--|--------------|--|
| O.1 - Crecimiento de la alimentación personalizada, del mhealth y de la alimentación consciente. | Alta (4) | La idea de seguir dietas que respondan a las características genómicas singulares de cada persona es una tendencia en crecimiento. Para esto es importante el papel que juega la digitalización en este tema, ya que ha habido un incremento de la información que se encuentra disponible sobre salud y la venta online de productos que acompañan esta información. (García, 2020) |

| | | |
|--|--------------|--|
| O.2 - Foodtech | Muy Alta (5) | La probabilidad de que se dé la oportunidad de generar alianzas estratégicas con foodtech es muy alta. Esto se debe a que “la tecnología es hoy el ingrediente más cotizado de nuestra dieta” (Iberdrola, 2022), y a la constante búsqueda por parte de la industria alimentaria de formas de adaptarse a las tendencias y a los consumidores más exigentes que están a la espera de productos que satisfagan sus necesidades. |
| O.3 - Crecimiento de soluciones IA | Muy Alta (5) | La probabilidad de que ocurra esta oportunidad para el negocio es muy alta. Según el informe de Statista (2023), “la inteligencia artificial es una de las áreas tecnológicas con mayor proyección económica a corto y medio plazo” (Fernández, n.d.) |
| O.4 - Solución potencialmente exportable | Alta (4) | Etiquetapp es un negocio que está ligado a una tendencia global, es decir, en otros lugares se identifica el mismo problema y la misma oportunidad. |
| O.5 - Longevidad de las audiencias | Muy Alta (5) | La probabilidad de que ocurra esta oportunidad es muy alta debido al crecimiento de la expectativa de vida en los últimos años. |

Fuente: elaboración propia en base a el material provisto por el taller de tesis

[Anexo 3.5 - Matriz de riesgos](#)

| | | Impacto | | | | |
|--------------|----------|-----------------|--------|--------------------|--------|----------|
| | | Muy Bajo | Bajo | Moderado | Alto | Muy Alto |
| | | (0,05) | (0,10) | (0,20) | (0,40) | (0,80) |
| Probabilidad | Muy Baja | entre 1% a 10% | | | | |
| | Baja | entre 11% a 30% | | A.3 - Regulaciones | | |
| | Mediana | entre 31% a 50% | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------|-----------------|--|--|--------------------------|----------------------|-------------------|
| Alta | entre 51% a 70% | | | | A.1 - Ciberseguridad | |
| Muy Alta | >70% | | | A.4 - Contexto económico | | A.2 - Competencia |

Fuente: elaboración propia en base a el material provisto por el taller de tesis

| | | Impacto | | | | |
|-----------------|-----------------|----------|------------------------------------|--|--------|--|
| | | Muy Bajo | Bajo | Moderado | Alto | Muy Alto |
| Probabilidad | | (0,05) | (0,10) | (0,20) | (0,40) | (0,80) |
| Muy Baja | entre 1% a 10% | | | | | |
| Baja | entre 11% a 30% | | | | | |
| Mediana | entre 31% a 50% | | | | | |
| Alta | entre 51% a 70% | | | | | O.1 - Crecimiento de la alimentación personalizada y de la alimentación consciente. O.4 - Solución potencialment e exportable |
| Muy Alta | >70% | | O.5 - Longevidad de las audiencias | O.2 - Foodtech O.3 - Crecimiento de soluciones IA | | |

Fuente: elaboración propia en base a el material provisto por el taller de tesis

Anexo 4 - Solución Producto Digital

Anexo 4.1 - Roadmap del producto

Anexo 4.1.1 - Roadmap

| | | |
|--|----------------|-------------------|
| Área de prestación del servicio | Testing | Desarrollo |
|--|----------------|-------------------|

| | | | |
|-------|---|-----------|-----------|
| Año 0 | | | Versión 0 |
| Año 1 | Núcleo Norte GBA | Versión 0 | Versión 1 |
| Año 2 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA | Versión 1 | Versión 2 |
| Año 3 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | Versión 2 | |
| Año 4 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | | |
| Año 5 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 4.1.2 - Definición de roles

| | Beneficiario de la información | Consumidor final | Comercio | Repartidor (PedidosYa) |
|--|---------------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Administración de datos del usuario (no comercial) | X | X | | |
| Administración de datos del comercio | | | X | |
| Configuración de la segmentación | X | X | | |
| Perfil usuario (no comercial) | X | X | | |
| Perfil comercio | | | X | |
| Perfiles múltiples (no comerciales) | X | X | | |
| Perfiles múltiples (comerciales) | | | X | |
| Configuración y privacidad | X | X | X | |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Programa de fidelidad & gamification | X | X | | |
| Programa de incentivos para comercios | | | X | |
| Stock y categorización de productos | | | X | |
| Inicio marketplace | X | X | | |
| Productos en el carrusel del marketplace | X | X | | |
| Producto | X | X | | |
| Buscador | X | X | | |
| Escáner | X | X | | |
| Vouchers | X | X | | |
| Favoritos | X | X | | |
| Carrito | X | X | | |
| Detalles de compra | | X | | |
| Método de pago | | X | | |
| Método de envío | | X | | |
| Geolocalización | | X | | X |
| Mensajería | | X | | X |
| Recomendaciones | X | X | | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 4.1.3 - Estimación del desarrollo del MVP (horas y FT)

| EPÍCAS | HISTORIAS DE USUARIO | ESTIMACIÓN DEL DESARROLLO (hs) | BAJA COMPLEJIDAD (hs) | MEDIA COMPLEJIDAD (hs) | ALTA COMPLEJIDAD (hs) | Total FT | FT baja complejidad | FT media complejidad | FT alta complejidad |
|---|---|--------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Administración de datos | Alta beneficiario de la información | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Baja beneficiario de la información | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Baja comercio | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Configuración de la segmentación | Iniciar sesión | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Restricciones alimentarias (sin tac, sin azúcar agregada, sin sal, sin lactosa...) | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Componentes e ingredientes | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Datos específicos (vegano, kosher, cruelty free, agro ecológico, orgánico) | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Formas de producción (origen transgénico, libre de plaguicidas, sin agrotóxicos, productos naturales) | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Perfil usuario (no comercial) | Visualización de imagen | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Edición de imagen | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Nombre | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Nombre de usuario | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Información de contacto (email, teléfono, dirección) | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Perfil comercio | Categoría (cómo configuró su segmentación de la información) | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Visualización de imagen | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Edición de imagen | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Nombre | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Nombre de comercio | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Perfiles múltiples | Información de contacto (email, teléfono, dirección) | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Mis productos (imagen, descripción, segmentación de la información nutricional, reseñas y puntaje) | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Nivel de usuario: comercial/programa de incentivos para comercios | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| Configuración y privacidad | Mis reseñas | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Perfiles múltiples no comerciales | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Perfiles múltiples comerciales | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Notificaciones | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Favoritos | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| Programa de fidelidad & gamificación | Recuperar contraseña | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Cambiar contraseña | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Sumar puntos al realizar una compra | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Sumar puntos al escanear un producto | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Sumar puntos al referir | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| Inicio marketplace | Generar vouchers por productos o categorías | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Mis puntos | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Nivel de usuario | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Consumir o canjear puntos | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Categorías de productos, marcas y comercios | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| Productos en el carrusel (del marketplace) | Filtrar por tipo de alimentación (usando las categorías definidas en la configuración) | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Ofertas, carousel con productos en promoción | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Sugerencias: carousel con productos sugeridos | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Acceso directo a las herramientas de búsqueda de información (buscador y escáner) | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Agregar al carrito | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Producto (interfaz de acceso a información) | Aggr al carrito | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Precio | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Descripción | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Imagen | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Agregar a favoritos | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Producto (marketplace) | Agregar al carrito | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Descripción | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Imagen | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Clasificación NOVA | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Etiquetado frontal | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| Buscador | Indicar qué filtros están seleccionados | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Indicar en la información nutricional si es acorde a la segmentación que realizó el usuario | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Sugerencias de productos (que estén en el marketplace) | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Enviar notificación cuando haya stock (si el producto no está en el marketplace) | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Agregar a favoritos | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Escáner | Aggr al carrito | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Descripción | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Imagen | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Clasificación NOVA | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Etiquetado frontal | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| Vouchers | Indicar qué filtros están seleccionados | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Indicar en la información nutricional si es acorde a la segmentación que realizó el usuario | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Sugerencias de productos (que estén en el marketplace) | 64 | 0 | 64 | 0 | 0,4 | 0,0 | 0,4 | 0,0 |
| | Búsqueda semántica avanzada | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Autocompletado y sugerencias de palabras | 64 | 0 | 64 | 0 | 0,4 | 0,0 | 0,4 | 0,0 |
| Favoritos | Filtro por categoría de productos | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Filtros por marca | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Filtro por comercio | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Filtro por tipo de alimentación | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Integración Microsoft Cognitive | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| Método de pago | Visualización información detallada del producto escaneado | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Proveer información nutricional de un producto al escanear el packaging (si el producto está en la DB) | 64 | 0 | 64 | 0 | 0,4 | 0,0 | 0,4 | 0,0 |
| | Avatar al usuario si el producto no está en la DB y sugiere que escanee la información nutricional (por puntaje) | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Nuevo usuario | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Categorías de productos | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| Carrito | Productos con descuentos | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Comercios | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Agregar a favoritos | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Eliminar de favoritos | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Favoritos por perfiles múltiples | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| Recomendaciones | Agregar a mi carrito | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Eliminar de mi carrito | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Historial de compras | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Compra favorita | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Resumen del producto (nombre, imagen, precio y cantidad) | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Método de envío | Precio desglosado (sub-total, cargo del delivery si no opta por la opción pickup, descuento aplicado y tot) | 16 | 16 | 0 | 0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| | Integración con Modo | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Integración con Netopago | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Integración con Pago Fácil | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Integración con PagoMiCuentas | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| TOTAL | Pick-up geolocalización | 64 | 0 | 64 | 0 | 0,4 | 0,0 | 0,4 | 0,0 |
| | Integración con PedidosYa geolocalización, rastreo de pedido y mensajería con el repartidor | 32 | 0 | 32 | 0 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,0 |
| | Algoritmo de recomendaciones (inputs: segmentación, filtrado, búsquedas de los usuarios, historial de compras, favoritos, compras recurrentes, y productos en el carrito) | 128 | 0 | 128 | 0 | 0,7 | 0,0 | 0,7 | 0,0 |
| | TOTAL | 2.464 | 832 | 1.248 | 256 | 14 | 5 | 7 | 1 |
| | | | 34% | 51% | 10% | 34% | 51% | 10% | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 4.1.4 - Estimación del equipo de producto (horas y FT)

| Clasificación | ESTIMACIÓN DEL DESARROLLO (hs) | BAJA COMPLEJIDAD (hs) | MEDIA COMPLEJIDAD (hs) | ALTA COMPLEJIDAD (hs) | Total FT | FT baja complejidad | FT media complejidad | FT alta complejidad |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Total horas de management | 584 | 208 | 312 | 64 | 4 | 1 | 2 | 0 |
| Total horas de desarrollo | 2.464 | 832 | 1.248 | 256 | 14 | 5 | 7 | 1 |
| Total horas de testing | 234 | 83 | 125 | 26 | 1 | 0,5 | 0,7 | 0,1 |
| Total horas de contingencias | 140 | 50 | 75 | 15 | 1 | 0,3 | 0,4 | 0,1 |
| Total horas de diseño UX/UI | 584 | 208 | 312 | 64 | 4 | 1 | 2 | 0 |
| Total | 4.006 | 1.381 | 2.072 | 425 | 23 | 8 | 12 | 2 |
| % | 100% | 34% | 52% | 11% | 100% | 34% | 51% | 10% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 4.1.5 - Estimación del desarrollo desagregando las épicas

| ÉPICAS | HISTORIAS DE USUARIO | ESTIMACIÓN DEL DESARROLLO (hs) | 80 | 3% | 60 | | |
|---|---|--------------------------------|------------|-------------|------------|--------------|------------|
| Administración de datos | Alta beneficiario de la información | 16 | | | | | |
| | Alta comercio | 16 | | | | | |
| | Baja beneficiario de la información | 16 | | | | | |
| | Baja comercio | 16 | | | | | |
| Configuración de la segmentación | Iniciar sesión | 16 | 64 | 3% | | | 64 |
| | Restricción de alimentarias (sin lact, sin azúcar, sin grasas, sin sal, sin lactosa...) | 16 | | | | | |
| | Componentes singulares | 16 | | | | | |
| | Dietas específicas (vegano, kosher, cruelty free, agro ecológico, orgánico) | 16 | | | | | |
| | Formas de producción (origen transgénico, libre de plaguicidas, sin agrotóxicos, productos naturales) | 16 | 96 | 4% | 96 | | |
| Perfil usuario (no comercial) | Visualización de imagen | 16 | | | | | |
| | Edición de imagen | 16 | | | | | |
| | Nombre | 16 | | | | | |
| | Nombre de usuario | 16 | | | | | |
| | Información de contacto (email, teléfono, dirección) | 16 | | | | | |
| Perfil comercio | Categoría (cómo se figuró su segmentación de la información) | 16 | | | | | |
| | Visualización de imagen | 16 | 176 | 7% | 176 | | |
| | Edición de imagen | 16 | | | | | |
| | Nombre | 16 | | | | | |
| | Nombre de comercio | 16 | | | | | |
| Perfiles múltiples | Información de contacto (email, teléfono, dirección) | 16 | | | | | |
| | Mis productos (imagen, descripción, segmentación de la información nutricional, reseñas y puntaje) | 32 | | | | | |
| | Perfil de usuario comercio programa de incentivos para comercios | 32 | | | | | |
| | Mis reseñas | 32 | 64 | 3% | 64 | | |
| | Perfiles múltiples no comerciales | 32 | | | | | |
| Configuración y privacidad | Perfiles múltiples comerciales | 32 | 80 | 3% | 80 | | |
| | Notificaciones | 16 | | | | | |
| | Favoritos | 32 | | | | | |
| | Recuperar contraseña | 16 | | | | | |
| Programa de fidelidad & gamificación | Cambiar contraseña | 16 | | | | | |
| | Sumar puntos al realizar una compra | 16 | 160 | 6% | | | 160 |
| | Sumar puntos al escanear un producto | 16 | | | | | |
| | Sumar puntos al hacer | 32 | | | | | |
| | Generar vouchers por productos o categorías | 32 | | | | | |
| Inicio marketplace | Mis puntos | 16 | | | | | |
| | Perfil de usuario | 32 | | | | | |
| | Consumir o canjear puntos | 32 | | | | | |
| | Categorías de productos, marcas y comercios | 32 | 144 | 6% | | | 144 |
| | Filtrar por tipo de alimentación (usando las categorías definidas en la configuración) | 32 | | | | | |
| Productos en el carrusel (del marketplace) | Ofertas: carrusel con productos en promoción | 32 | | | | | |
| | Sugerencias de productos con productos sugeridos | 32 | | | | | |
| | Acceso directo a las herramientas de búsqueda de información (buscar y escáner) | 16 | 80 | 3% | | | 80 |
| | Agregar a favoritos | 16 | | | | | |
| | Agregar al carrito | 16 | | | | | |
| Producto (interfaz de acceso a información) | Precio | 16 | | | | | |
| | Descripción | 16 | | | | | |
| | Imagen | 16 | | | | | |
| | Clasificación NQVA | 32 | | | | | |
| | Etiquetado frontal | 32 | | | | | |
| Producto (marketplace) | Indicar que el filtro está seleccionado | 16 | | | | | |
| | Indicar en la información nutricional si es acorde a la segmentación que realizó el usuario | 32 | | | | | |
| | Sugerencias de productos (que estén en el marketplace) | 32 | | | | | |
| | Enviar notificación cuando haya stock (si el producto no está en el marketplace) | 32 | | | | | |
| | Enviar notificación cuando haya stock (si el producto no está en el marketplace) | 32 | 256 | 10% | | | 256 |
| Buscador | Agregar a favoritos | 16 | | | | | |
| | Agregar al carrito | 16 | | | | | |
| | Precio | 16 | | | | | |
| | Descripción | 16 | | | | | |
| | Imagen | 16 | | | | | |
| Escáner | Clasificación NQVA | 32 | | | | | |
| | Etiquetado frontal | 32 | | | | | |
| | Indicar que el filtro está seleccionado | 32 | | | | | |
| | Indicar en la información nutricional si es acorde a la segmentación que realizó el usuario | 16 | | | | | |
| | Sugerencias de productos (que estén en el marketplace) | 64 | 224 | 9% | | | 224 |
| Vouchers | Busqueda semántica avanzada | 32 | | | | | |
| | Autocompletado y sugerencias de palabras | 64 | | | | | |
| | Filtro según categoría de productos | 32 | | | | | |
| | Filtros por marca | 32 | | | | | |
| | Filtro por comercio | 32 | | | | | |
| Favoritos | Filtro por tipo de alimentación | 32 | | | | | |
| | Integración Microsoft Cognitive | 32 | 144 | 6% | | | 144 |
| | Visualización información detallada del producto escaneado | 16 | | | | | |
| | Power Information nutricional de un producto al escanear el packaging (si el producto está en la DB) | 64 | | | | | |
| | Avisar al usuario si el producto no está en la DB y sugerir que escanee la información nutricional (por pa) | 32 | | | | | |
| Carrito | Nuevo usuario | 32 | 128 | 5% | | | 128 |
| | Categorías de productos | 32 | | | | | |
| | Productos con descuentos | 32 | | | | | |
| | Comercios | 32 | | | | | |
| | Agregar a favoritos | 16 | 64 | 3% | | | 64 |
| Detalles de compra | Eliminar de favoritos | 16 | | | | | |
| | Favoritos por perfiles múltiples | 32 | | | | | |
| | Agregar a mi carrito | 16 | 80 | 3% | | | 80 |
| | Eliminar de mi carrito | 16 | | | | | |
| | Historial de compras | 16 | | | | | |
| Método de pago | Compra favorita | 32 | | | | | |
| | Resumen del producto (nombre, imagen, precio y cantidad) | 16 | 32 | 1% | | | 32 |
| | Precio desagregado (sub-total, cargo del delivery si no opta por la opción pickup, descuento aplicado y) | 16 | | | | | |
| | Integración con Modo | 32 | 128 | 5% | | | 128 |
| | Integración con Rapipago | 32 | | | | | |
| Recomendaciones | Integración con Pago Fácil | 32 | | | | | |
| | Integración con Pago MisCuentas | 32 | | | | | |
| | Pick up: geolocalización | 64 | 96 | 4% | | | 96 |
| | Integración con PedidosYa: geolocalización, rastreo de pedido y mensajería con el repartidor | 32 | | | | | |
| | Algoritmo de recomendaciones (inputs: segmentación, filtrado, búsquedas de los usuarios, historial de compras, favoritos, compras recurrentes, y productos en el carrito) | 128 | 128 | 5% | | | 128 |
| TOTAL | | 2.464 | 496 | 100% | 672 | 1.008 | 288 |
| | | | 20% | | 27% | 41% | 12% |

Fuente: elaboración propia

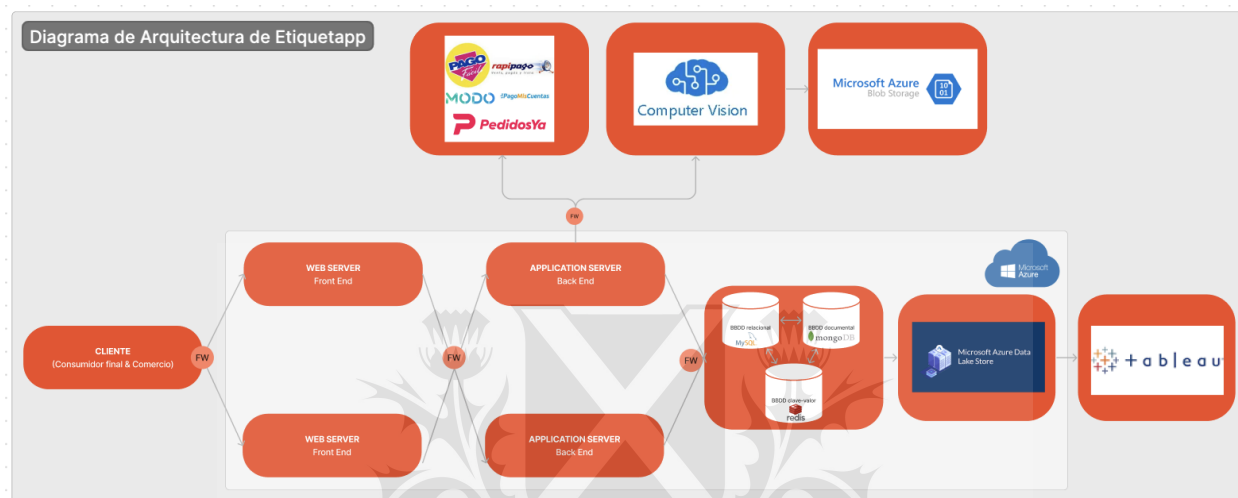
Anexo 4.1.6 - Clasificación de las horas de desarrollo

| Administración de datos de los usuarios | Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional | Marketplace | Programa de fidelidad y gamification | TOTAL |
|---|--|-------------|--------------------------------------|-------|
| 496 | 672 | 1.008 | 288 | 2.464 |

| | | | | |
|-----|-----|-----|-----|------|
| 20% | 27% | 41% | 12% | 100% |
|-----|-----|-----|-----|------|

Fuente: elaboración propia

Anexo 4.2 - Diagrama de Arquitectura



Fuente: elaboración propia

Anexo 4.3 - Indicadores clave de actuación

| Nombre | Descripción |
|---|--|
| Tasa de conversión | Mide el porcentaje de usuarios que se convierten en clientes. |
| Cantidad de productos por punto de precio caliente. | Seguimiento de la cantidad de productos por punto de precio más elevado y menos elevado. |
| Cantidad de transacciones. | Mide la cantidad de transacciones por día, mes y año. |
| Tasa de abandono de transacción. | Seguimiento de la tasa de abandono en el marketplace. |
| Cantidad de productos | Mide la cantidad de productos por comercio adherido y por categoría de segmentación. |
| Cantidad de opciones sugeridas por categoría. | Seguimiento de la cantidad de opciones sugeridas por el algoritmo de recomendaciones. |
| Cantidad de comercios minoristas | Seguimiento de la cantidad de comercios minoristas dirigidos al público objetivo al que se dirige Etiquetapp (dietéticas y otros), que se encuentran en el área de |

| | |
|---------------------------------|---|
| | prestación del servicio, y clasificados por locales de cadenas comerciales (franquicias) y otros locales. |
| Cantidad de comercios adheridos | Mide la cantidad de comercios adheridos por área de prestación del servicio. |

Indicadores. Fuente: elaboración propia.

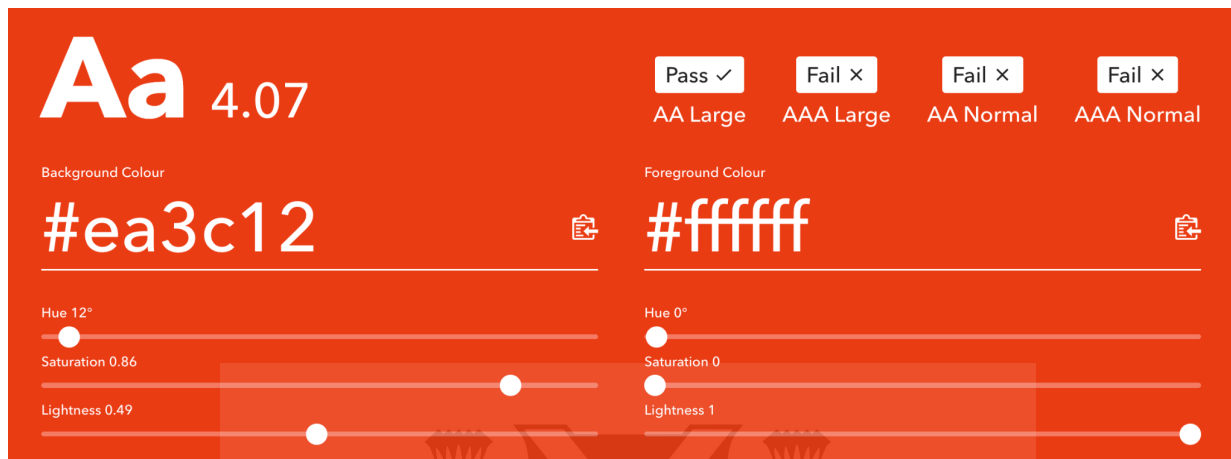
| Nombre | Descripción |
|--|---|
| Tiempo de respuesta | Mide cuánto tiempo lleva procesar una transacción o responder una solicitud de usuario. |
| Tiempo de caída de la plataforma | Mide el tiempo de caída de la plataforma. |
| Total de transacciones | Mide la cantidad de transacciones en el marketplace por día, mes y año. |
| Valor de transacción promedio | Calcula el valor promedio de las transacciones realizadas en la plataforma. |
| Índice de abandono de carrito | Controla cuántos usuarios abandonan sus carritos de compra antes de completar una transacción. |
| Tiempo promedio de cierre de transacción | Mide cuánto tiempo lleva completar una transacción en la plataforma. |
| Nivel de satisfacción del cliente | Score entre 1 (insatisfacción elevada) -10 (satisfacción elevada) que mide el nivel de satisfacción de los clientes (comercios minoristas). |
| Tasa de retorno de usuarios | Seguimiento de cuántos usuarios vuelven a la plataforma después de la primera visita. |
| Tasa de retorno de consumidores finales | Seguimiento de cuántos clientes finales vuelven a visitar la plataforma después de la primera visita. |
| Calificación de comercios minoristas | Seguimiento de la calificación de los consumidores finales a los comercios minoristas, para medir el nivel de satisfacción de los consumidores finales de Etiquetapp. |
| Tiempo de permanencia. | Mide el tiempo de permanencia en el escáner, en el buscador y en el marketplace. |

Indicadores clave de actuación (KPI) de performance. Fuente: elaboración propia.

| Nombre | Descripción |
|------------------------------------|---|
| Margen de beneficio | Analiza la diferencia entre los ingresos y los costos. |
| Incremento de ventas | El incremento de ventas en el marketplace. |
| Ingresos totales | El total de ingresos generados por las comisiones de ventas en el marketplace. |
| Ingreso promedio por cliente final | Mide el ingreso promedio por comisión de ventas por cliente final. |
| EBIT | Resultado operativo. |
| EBITDA | Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Es la medida de generación de resultado operativo de corto plazo. |
| NOPAT | El resultado operativo después de impuestos es la medida de generación de flujo de fondos a largo plazo. |
| ROIC | La medida de rentabilidad más determinante para Etiquetapp es el ROIC, con el fin de hacer foco en la gestión orientada a la creación de valor económico. El ROIC es la medida de generación de flujos de fondos a largo plazo (NOPAT / Activo Neto). |
| Flujo de Efectivo | Mide el Flujo de Fondos Libre de Etiquetapp. |

Indicadores clave de actuación (KPI) financieros. Fuente: elaboración propia.

Anexo 4.4.1 - Accesibilidad de la paleta de colores del logo



Anexo 5 - Modelo de negocio

Anexo 5.1 - Modelo de negocio corto plazo

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con clientes | Segmento de mercado |
|---|--|---|-------------------------------------|---|
| Comercios mayoristas | Desarrollo de la base de datos | 1. Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional 2. Marketplace | Directa (a través de la plataforma) | Comercios minoristas con productos para personas sujetas a una dieta, en la búsqueda de una alimentación consciente o con una condición de salud que impacte en su alimentación. Ubicados en el <i>núcleo Norte GBA.</i> |
| Comercios minoristas de alimentación del nicho wellness | Desarrollo del buscador inteligente | | | |
| Ministerios de Salud | Desarrollo del algoritmo de procesamiento de la etiqueta | | | |
| Influencers del nicho wellness | Segmentación y filtrado de la información nutricional | | | |
| | Desarrollo del algoritmo de recomendaciones | | | |
| | Generación de la red de oferentes | | | |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| | Recursos clave Plataforma Base de datos Algoritmo de recomendaciones Integraciones Equipo | | Canales Responsive Web App Redes sociales PR Dietéticas Instituciones de salud | |
| Estructura de costos Talento Marketing Tecnología | | Fuente de ingresos Comisión por ventas | | |

Fuente: elaboración propia

[Anexo 5.2 - Modelo de negocio medio plazo](#)

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Socios clave Comercios mayoristas Comercios minoristas de alimentación del nicho wellness Ministerios de Salud Influencers del nicho wellness | Actividades clave Desarrollo de la base de datos Desarrollo del buscador inteligente Desarrollo del algoritmo de procesamiento de la etiqueta Segmentación y filtrado de la información nutricional Desarrollo del algoritmo de recomendaciones Generación de la red de oferentes | Propuesta de valor 1. Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional 2. Marketplace | Relación con clientes Directa (a través de la plataforma) | Segmento de mercado Comercios minoristas con productos para personas sujetas a una dieta específica, en la búsqueda de una alimentación consciente o con una condición de salud que impacte en su alimentación. Ubicados en el <i>núcleo Norte GBA</i> y en el <i>núcleo CABA</i> . |
| | Recursos clave | | | |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| | Plataforma Base de datos Algoritmo de recomendaciones Integraciones Equipo | | Responsive Web App Redes sociales PR Dietéticas Instituciones de salud | |
| Estructura de costos Talento Marketing Tecnología | | Fuente de ingresos Comisión por ventas | | |

Fuente: elaboración propia

[Anexo 5.3 - Modelo de negocio largo plazo](#)

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Socios clave Comercios mayoristas Comercios minoristas de alimentación del nicho wellness Ministerios de Salud Influencers del nicho wellness | Actividades clave Desarrollo de la base de datos Desarrollo del buscador inteligente Desarrollo del algoritmo de procesamiento de la etiqueta Segmentación y filtrado de la información nutricional Desarrollo del algoritmo de recomendaciones Generación de la red de oferentes | Propuesta de valor 1. Transparencia y facilidad de acceso a la información nutricional 2. Marketplace | Relación con clientes Directa (a través de la plataforma) | Segmento de mercado Comercios minoristas con productos para personas sujetas a una dieta específica, en la búsqueda de una alimentación consciente o con una condición de salud que impacte en su alimentación. Ubicados en el núcleo <i>Norte GBA</i> , en el núcleo <i>CABA</i> y el núcleo de <i>grandes ciudades provinciales</i> . |
| | Recursos clave Plataforma | | | |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| | Base de datos Algoritmo de recomendaciones Integraciones Equipo | | App Redes sociales PR Dietéticas Instituciones de salud | |
| Estructura de costos Talento Marketing Tecnología | | Fuente de ingresos Comisión por ventas | | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 6 - Plan de Marketing

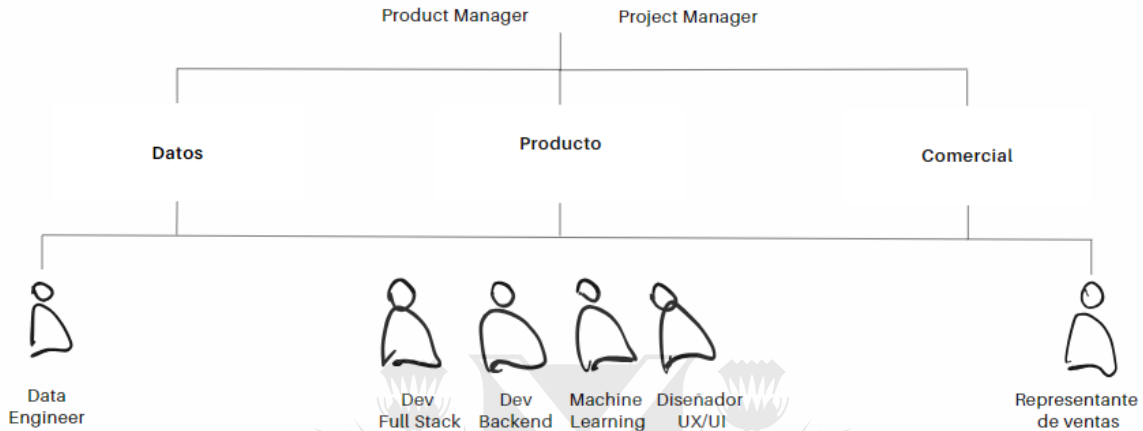
Anexo 6.1 - Pirámide de las necesidades de Maslow



Anexo 8 - Equipo

[Anexo 8.1 - Organigrama](#)

Anexo 8.1.1 - Organigrama etapa de desarrollo



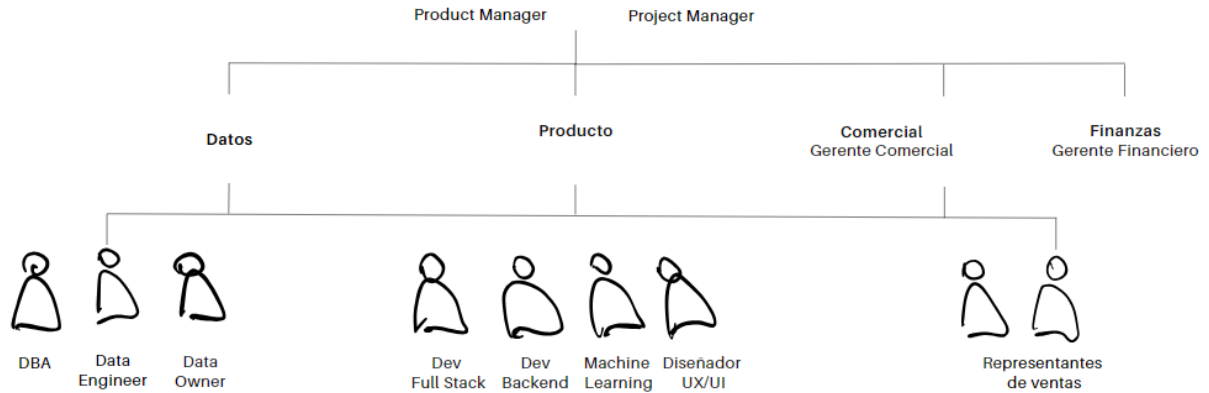
Fuente: elaboración propia

Anexo 8.1.2 - Organigrama a partir del primer año



Fuente: elaboración propia

Anexo 8.1.3 - Organigrama a partir del tercer año



Fuente: elaboración propia

Anexo 9 - Costos, Finanzas e Inversión

Anexo 9.1 - Inversión inicial

| Inversión inicial | |
|-------------------|----------------|
| Año 1 | 157.833 |
| Año 2 | 183.123 |
| Total | 340.956 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.2 - Modelo de ingresos proyectado

Anexo 9.2.1 - Modelo de ingresos proyectado desde el punto de vista de Etiquetapp

| Área de prestación del servicio | Segmentación socioeconómica por geografía del público objetivo | Tasa de usuarios | Cantidad de usuarios | Tasa de conversión | Cantidad de consumidores finales | Consumo mensual | Consumo anual | Comisión por ventas (%) | Ingreso mensual por comisión | Ingreso anual por comisión | |
|---------------------------------|--|------------------|----------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------|---------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------|
| Año 1 | Núcleo Norte GBA | 74.165 | 5% | 3.708 | 15% | 556 | 57.974 | 695.683 | 3% | 1.739 | 20.870 |
| Año 2 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA | 290.555 | 15% | 43.583 | 25% | 10.896 | 1.135.617 | 13.627.408 | 4% | 45.425 | 545.096 |
| Año 3 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | 437.769 | 30% | 131.331 | 30% | 39.399 | 4.106.385 | 49.276.624 | 5% | 205.319 | 2.463.831 |
| Año 4 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | 437.769 | 35% | 153.219 | 35% | 53.627 | 5.589.247 | 67.070.960 | 6% | 335.355 | 4.024.258 |
| Año 5 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincia | 437.769 | 40% | 175.108 | 37% | 64.790 | 6.752.723 | 81.032.670 | 7% | 472.691 | 5.672.287 |

Fuente: elaboración propia.

[Anexo 9.2.2 - Modelo de ingresos proyectado desde el punto de vista de los comercios minoristas](#)

| Área de prestación del servicio | Cantidad de consumidores finales de Etiquetapp | Consumo mensual consumidores finales de Etiquetapp | Cantidad de comercios x área de prestación | Tasa de conversión de comercios | Comercios asociados a Etiquetapp | Ingreso mensual por dietética a través de Etiquetapp | Comisión por ventas (%) | Costo mensual por pago de comisión a Etiquetapp | Costo de adquisición de clientes para los comercios | Cantidad de consumidores finales por comercio | |
|---------------------------------|--|--|--|---------------------------------|----------------------------------|--|-------------------------|---|---|---|-----|
| Año 1 | Núcleo Norte GBA | 556 | 57.974 | 186 | 20% | 37 | 1.558 | 3% | 47 | 8,4% | 15 |
| Año 2 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA | 10.896 | 1.135.617 | 762 | 25% | 191 | 5.961 | 4% | 238 | 2,2% | 57 |
| Año 3 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincias | 39.399 | 4.106.385 | 842 | 30% | 253 | 16.256 | 5% | 813 | 2,1% | 156 |
| Año 4 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincias | 53.627 | 5.589.247 | 842 | 40% | 337 | 16.595 | 6% | 996 | 1,9% | 159 |
| Año 5 | Núcleo Norte GBA + Núcleo CABA + Grandes ciudades provincias | 64.790 | 6.752.723 | 842 | 50% | 421 | 16.040 | 7% | 1.123 | 1,7% | 154 |

Fuente: elaboración propia

[Anexo 9.3 - Modelo de costos proyectado](#)

[Anexo 9.3.1 - Modelo de costos sintetizado](#)

| | 0 2024 | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| COSTOS - Salarios y contribuciones | -102.149 | -115.069 | -115.069 | -167.777 | -175.579 | -183.819 |
| GASTOS | -55.684 | -66.694 | -167.989 | -591.605 | -1.042.259 | -1.392.759 |

Fuente: elaboración propia

[Anexo 9.3.2 - Análisis vertical del modelo de costos sintetizado \(%\)](#)

| | 0 2024 | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| COSTOS - Salarios y contribuciones | 65% | 63% | 41% | 22% | 14% | 12% |
| GASTOS | 35% | 37% | 59% | 78% | 86% | 88% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.3.3 - Modelo de costos desagregado

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| COSTOS - Salarios y contribuciones | | | | | | |
| Product Manager | -12.840 | -12.840 | -12.840 | -12.840 | -12.840 | -12.840 |
| Project Manager | -12.840 | -12.840 | -12.840 | -12.840 | -12.840 | -12.840 |
| Personal Directivo | -25.680 | -25.680 | -25.680 | -25.680 | -25.680 | -25.680 |
| Gerente Comercial | | | | -28.095 | -35.897 | -44.137 |
| Gerente Financiero | | | | -14.421 | -14.421 | -14.421 |
| Personal Mandos Medios | | | | -42.515 | -50.317 | -58.557 |
| Administrador de Bases de Datos (DBA) | | -6.252 | -6.252 | -6.252 | -6.252 | -6.252 |
| Data Engineer | -4.165 | -8.331 | -8.331 | -8.331 | -8.331 | -8.331 |
| Data Owner | | -2.502 | -2.502 | -2.502 | -2.502 | -2.502 |
| Representante de ventas | -10.192 | -10.192 | -10.192 | -20.384 | -20.384 | -20.384 |
| Personal Operativo | -14.357 | -27.277 | -27.277 | -37.469 | -37.469 | -37.469 |
| Dev Full Stack | -10.340 | -10.340 | -10.340 | -10.340 | -10.340 | -10.340 |
| Dev Backend | -19.774 | -19.774 | -19.774 | -19.774 | -19.774 | -19.774 |
| Senior Machine Learning Engineer | -22.598 | -22.598 | -22.598 | -22.598 | -22.598 | -22.598 |
| Diseñador UX/UI | -9.400 | -9.400 | -9.400 | -9.400 | -9.400 | -9.400 |
| Personal Técnico / Digital | -62.112 | -62.112 | -62.112 | -62.112 | -62.112 | -62.112 |
| GASTOS | | | | | | |
| Marketing e identidad | -21.120 | -31.680 | -10.560 | -36.960 | -73.920 | -110.880 |
| Campañas Redes Sociales | | | | -40.000 | -80.000 | -128.000 |
| Campañas influencers | | -3.520 | -7.040 | -31.680 | -63.360 | -101.376 |
| Campañas SEO | | -10.000 | -20.000 | -80.000 | -160.000 | -256.000 |
| Vouchers | | | -108.195 | -378.684 | -643.762 | -772.515 |
| Gastos comerciales | -33.542 | -45.200 | -145.795 | -567.324 | -1.021.042 | -1.368.771 |
| Soporte técnico | -3.082 | -3.082 | -3.082 | -3.082 | -3.082 | -3.082 |
| Asesoramiento legal | -5.280 | -300 | -1.000 | -200 | -200 | -200 |
| Asesoramiento impositivo | -5.280 | -2.112 | -2.112 | -500 | -500 | -500 |
| Asesoramiento en nutrición | -500 | -500 | -500 | -500 | -500 | -500 |
| Asesoramiento en ciberseguridad | -1.000 | -500 | -500 | -500 | -500 | -500 |
| General & administrative | -200 | -1.000 | -1.000 | -1.000 | -1.000 | -1.000 |
| Gastos administrativos | -15.342 | -7.494 | -8.194 | -5.782 | -5.782 | -5.782 |
| Computadoras para Machine Learning | -2.000 | | | -2.000 | | -2.000 |
| Computadoras | -4.000 | | | -1.000 | | |
| Smartphones RRVV | -800 | | | -800 | | |
| Propiedad, Planta & Equipo (CAPEX) | -6.800 | | | -3.800 | | -2.000 |
| Mantenimiento de la plataforma | | -14.000 | -14.000 | -14.700 | -15.435 | -16.207 |
| Infraestructura | | -14.000 | -14.000 | -14.700 | -15.435 | -16.207 |
| Oficina (cowork) | | | | | | |
| Depreciación equipamiento computación | | -1.360 | -1.360 | -2.120 | -1.360 | -2.160 |
| Depreciaciones & amortizaciones | | -1.360 | -1.360 | -2.120 | -1.360 | -2.160 |
| TOTAL | -157.833 | -183.123 | -284.418 | -761.502 | -1.219.198 | -1.578.738 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.3.4 - Modelo de costos como porcentaje de ventas

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| COSTOS - Salarios y contribuciones | | | | | |
| Product Manager | 62% | 2% | 1% | 0% | 0% |
| Project Manager | 62% | 2% | 1% | 0% | 0% |
| Personal Directivo | 123% | 5% | 1% | 1% | 0% |
| Gerente Comercial | 0% | 0% | 1% | 1% | 1% |
| Gerente Financiero | 0% | 0% | 1% | 0% | 0% |
| Personal Mandos Medios | 0% | 0% | 2% | 1% | 1% |
| Administrador de Bases de Datos (DBA) | 30% | 1% | 0% | 0% | 0% |
| Data Engineer | 40% | 2% | 0% | 0% | 0% |
| Data Owner | 12% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Representante de ventas | 49% | 2% | 1% | 1% | 0% |
| Personal Operativo | 131% | 5% | 2% | 1% | 1% |
| Dev Full Stack | 50% | 2% | 0% | 0% | 0% |
| Dev Backend | 95% | 4% | 1% | 0% | 0% |
| Senior Machine Learning Engineer | 108% | 4% | 1% | 1% | 0% |
| Diseñador UX/UI | 45% | 2% | 0% | 0% | 0% |
| Personal Técnico / Digital | 298% | 11% | 3% | 2% | 1% |
| GASTOS | | | | | |
| Marketing e identidad | 152% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Campañas Redes Sociales | 0% | 0% | 2% | 2% | 2% |
| Campañas influencers | 17% | 1% | 1% | 2% | 2% |
| Campañas SEO | 48% | 4% | 3% | 4% | 5% |
| Vouchers | 0% | 20% | 15% | 16% | 14% |
| Gastos comerciales | 217% | 27% | 23% | 25% | 24% |
| Soporte técnico | 15% | 1% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento legal | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento impositivo | 10% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento en nutrición | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento en ciberseguridad | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| General & administrative | 5% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Gastos administrativos | 36% | 2% | 0% | 0% | 0% |
| Computadoras para Machine Learning | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Computadoras | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Smartphones RRVV | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Propiedad, Planta & Equipo (CAPEX) | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Mantenimiento de la plataforma | 67% | 3% | 1% | 0% | 0% |
| Infraestructura | 67% | 3% | 1% | 0% | 0% |
| Oficina (cowork) | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Depreciación equipamiento computación | 7% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Depreciaciones & amortizaciones | 7% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL | 877% | 52% | 31% | 30% | 28% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.3.5 - Análisis vertical del modelo de costos

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| COSTOS - Salarios y contribuciones | | | | | | |
| Product Manager | | 7% | 5% | 2% | 1% | 1% |
| Project Manager | | 7% | 5% | 2% | 1% | 1% |
| Personal Directivo | | 14% | 9% | 3% | 2% | 2% |
| Gerente Comercial | | 0% | 0% | 4% | 3% | 3% |
| Gerente Financiero | | 0% | 0% | 2% | 1% | 1% |
| Personal Mandos Medios | | 0% | 0% | 6% | 4% | 4% |
| Administrador de Bases de Datos (DBA) | | 3% | 2% | 1% | 1% | 0% |
| Data Engineer | | 5% | 3% | 1% | 1% | 1% |
| Data Owner | | 1% | 1% | 0% | 0% | 0% |
| Representante de ventas | | 6% | 4% | 3% | 2% | 1% |
| Personal Operativo | | 15% | 10% | 5% | 3% | 2% |
| Dev Full Stack | | 6% | 4% | 1% | 1% | 1% |
| Dev Backend | | 11% | 7% | 3% | 2% | 1% |
| Senior Machine Learning Engineer | | 12% | 8% | 3% | 2% | 1% |
| Diseñador UX/UI | | 5% | 3% | 1% | 1% | 1% |
| Personal Técnico / Digital | | 34% | 22% | 8% | 5% | 4% |
| GASTOS | | | | | | |
| Marketing e identidad | | 17% | 4% | 5% | 6% | 7% |
| Campañas Redes Sociales | | 0% | 0% | 5% | 7% | 8% |
| Campañas influencers | | 2% | 2% | 4% | 5% | 6% |
| Campañas SEO | | 5% | 7% | 11% | 13% | 16% |
| Vouchers | | 0% | 38% | 50% | 53% | 49% |
| Gastos comerciales | | 25% | 51% | 75% | 84% | 87% |
| Soporte técnico | | 2% | 1% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento legal | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento impositivo | | 1% | 1% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento en nutrición | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento en ciberseguridad | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| General & administrative | | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Gastos administrativos | | 4% | 3% | 1% | 0% | 0% |
| Computadoras para Machine Learning | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Computadoras | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Smartphones RRVV | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Propiedad, Planta & Equipo (CAPEX) | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Mantenimiento de la plataforma | | 8% | 5% | 2% | 1% | 1% |
| Infraestructura | | 8% | 5% | 2% | 1% | 1% |
| Oficina (cowork) | | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Depreciación equipamiento computación | | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Depreciaciones & amortizaciones | | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.3.6 - Análisis horizontal del modelo de costos

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------|------|------|-------|------|
| | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| COSTOS - Salarios y contribuciones | | | | | |
| Product Manager | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Project Manager | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Personal Directivo | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Gerente Comercial | | | | 28% | 23% |
| Gerente Financiero | | | | 0% | 0% |
| Personal Mandos Medios | | | | 18% | 16% |
| Administrador de Bases de Datos (DBA) | | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Data Engineer | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Data Owner | | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Representante de ventas | 0% | 0% | 100% | 0% | 0% |
| Personal Operativo | 90% | 0% | 37% | 0% | 0% |
| Dev Full Stack | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Dev Backend | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Senior Machine Learning Engineer | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Diseñador UX/UI | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Personal Técnico / Digital | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| GASTOS | | | | | |
| Marketing e identidad | 50% | -67% | 250% | 100% | 50% |
| Campañas Redes Sociales | | | | 100% | 60% |
| Campañas influencers | | 100% | 350% | 100% | 60% |
| Campañas SEO | | 100% | 300% | 100% | 60% |
| Vouchers | | | 250% | 70% | 20% |
| Gastos comerciales | 35% | 223% | 289% | 80% | 34% |
| Soporte técnico | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento legal | -94% | 233% | -80% | 0% | 0% |
| Asesoramiento impositivo | -60% | 0% | -76% | 0% | 0% |
| Asesoramiento en nutrición | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Asesoramiento en ciberseguridad | -50% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| General & administrative | 400% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Gastos administrativos | -51% | 9% | -29% | 0% | 0% |
| Computadoras para Machine Learning | -100% | | | -100% | |
| Computadoras | -100% | | | -100% | |
| Smartphones RRVV | -100% | | | -100% | |
| Propiedad, Planta & Equipo (CAPEX) | -100% | | | -100% | |
| Mantenimiento de la plataforma | | 0% | 5% | 5% | 5% |
| Infraestructura | | 0% | 5% | 5% | 5% |
| Oficina (cowork) | | | | | |
| Depreciación equipamiento computación | | 0% | 56% | -36% | 59% |
| Depreciaciones & amortizaciones | | 0% | 56% | -36% | 59% |
| TOTAL | 16% | 55% | 168% | 60% | 29% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.4 - Estado de resultados

Anexo 9.4.1 - Estado de resultados proyectado

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Ingresos | | | | | | |
| Ingresos x comisión | 0 | 20.870 | 545.096 | 2.463.831 | 4.024.258 | 5.672.287 |
| Subsidios por doble impacto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos | -157.833 | -183.123 | -284.418 | -761.502 | -1.219.198 | -1.578.738 |
| Margen Bruto | -157.833 | -162.253 | 260.678 | 1.702.329 | 2.805.060 | 4.093.549 |
| Gastos comerciales | -33.542 | -45.200 | -145.795 | -567.324 | -1.021.042 | -1.368.771 |
| Gastos administrativos | -15.342 | -7.494 | -8.194 | -5.782 | -5.782 | -5.782 |
| Gerenciamiento | 0 | 0 | 0 | -42.515 | -50.317 | -58.557 |
| Propiedad, Planta & Equipo | | 0 | 0 | -3.800 | 0 | -2.000 |
| Infraestructura | 0 | -14.000 | -14.000 | -14.700 | -15.435 | -16.207 |
| Oficina | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciaciones & amortizaciones | 0 | -1.360 | -1.360 | -2.120 | -1.360 | -2.160 |
| Resultado Operativo Antes de Impuestos | -206.717 | -230.306 | 91.329 | 1.066.089 | 1.711.124 | 2.640.073 |
| Resultado Impuesto a las ganancias (35%) | 72.351 | 80.607 | -31.965 | -373.131 | -598.893 | -924.025 |
| Resultado Neto | -134.366 | -149.699 | 59.364 | 692.958 | 1.112.231 | 1.716.047 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.4.2 - Pago de impuestos

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|--------|---------|---------|----------|----------|----------|
| | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| Crédito fiscal año previo | 0 | 72.351 | 152.958 | 120.993 | 0 | 0 |
| Saldo impuesto año corriente | 72.351 | 152.958 | 120.993 | 0 | -598.893 | -924.025 |
| Impuesto a pagar | 0 | 0 | 0 | -252.138 | -598.893 | -924.025 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.4.3 - Análisis vertical del modelo de ingresos

| | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| INGRESOS | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Costos | -877% | -52% | -31% | -30% | -28% |
| Margen Bruto | -777% | 48% | 69% | 70% | 72% |
| Gastos comerciales | -217% | -27% | -23% | -25% | -24% |
| Gastos administrativos | -36% | -2% | 0% | 0% | 0% |
| Gerenciamiento | 0% | 0% | -2% | -1% | -1% |
| Propiedad, Planta & Equipo | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Infraestructura | -67% | -3% | -1% | 0% | 0% |
| Oficina | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Depreciaciones & amortizaciones | -7% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Resultado Operativo Antes de Impuestos | -1104% | 17% | 43% | 43% | 47% |
| Resultado Impuesto a las ganancias (35%) | 386% | -6% | -15% | -15% | -16% |
| Resultado Neto | -717% | 11% | 28% | 28% | 30% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.4.4 - Costo, gastos de comercialización y Resultado Neto como porcentaje de ventas

| | 0 2024 | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Costo como % de venta | | -877,43% | -52,18% | -30,91% | -30,30% | -27,83% |
| Gastos de comercialización como % de ventas | | -216,57% | -26,75% | -23,03% | -25,37% | -24,13% |
| Resultado Neto como % de ventas | | -717,28% | 10,89% | 28,13% | 27,64% | 30,25% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.4.5 - Análisis horizontal del modelo de ingresos

| | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos | | | | | |
| Ingresos x comisión | | 2512% | 352% | 63% | 41% |
| Subsidios por doble impacto | | | | | |
| Costos | 16% | 55% | 168% | 60% | 29% |
| Margen Bruto | 3% | -261% | 553% | 65% | 46% |
| Gastos comerciales | 35% | 223% | 289% | 80% | 34% |
| Gastos administrativos | -51% | 9% | -29% | 0% | 0% |
| Gerenciamiento | | | | 18% | 16% |
| Propiedad, Planta & Equipo | | | | -100% | |
| Infraestructura | | 0% | 5% | 5% | 5% |
| Oficina | | | | | |
| Depreciaciones & amortizaciones | | 0% | 56% | -36% | 59% |
| Resultado Operativo Antes de Impuestos | 11% | -140% | 1067% | 61% | 54% |
| Resultado Impuesto a las ganancias (35%) | 11% | -140% | 1067% | 61% | 54% |
| Resultado Neto | 11% | -140% | 1067% | 61% | 54% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.5 - Flujo de fondos proyectado

| | 0 2024 | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|------------------|------------------|
| EBITDA | -206.717 | -231.666 | 89.969 | 1.063.969 | 1.709.764 | 2.637.913 |
| (menos) EBIT*t | 0 | 0 | 0 | -252.138 | -598.893 | -924.025 |
| (menos) variación CT | 14.030 | 388 | -34.681 | -117.555 | -89.284 | -105.448 |
| (Variación en Activo Fijo) | -6.800 | 6.800 | 0 | -3.800 | 3.800 | -2.000 |
| FFL | -199.488 | -224.478 | 55.288 | 690.476 | 1.025.387 | 1.606.439 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.5.1 - Impuesto

| | 0 2024 | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Resultado Impuesto a las ganancias (35%) | 72.351 | 80.607 | -31.965 | -373.131 | -598.893 | -924.025 |
| Impuesto determinado del ejercicio | -72.351 | -80.607 | 31.965 | 373.131 | 598.893 | 924.025 |
| Crédito a favor acumulado | -72.351 | -152.958 | -120.993 | 0 | 0 | 0 |
| Impuesto a pagar | 0 | 0 | 0 | 252.138 | 598.893 | 924.025 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.5.2 - Capital de Trabajo

| | 0 2024 | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Cuentas por Cobrar | 0 | 1.739 | 45.425 | 205.319 | 335.355 | 472.691 |
| (Cuentas por Pagar) | -14.030 | -16.157 | -25.161 | -67.501 | -108.252 | -140.140 |
| Capital de Trabajo | -14.030 | -14.418 | 20.264 | 137.819 | 227.103 | 332.550 |
| Variación en Capital de Trabajo | -14.030 | -388 | 34.681 | 117.555 | 89.284 | 105.448 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.5.3 - Ciclo operativo

| | |
|------------------|----|
| Días de cobranza | 30 |
| Días de pago | 32 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.5.4 - CAPEX

| | 0 2024 | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Inversión en Activo Fijo (CAPEX) | -6.800 | | | -3.800 | | -2.000 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.6 - Análisis del proyecto

Anexo 9.6.1 - Costo de oportunidad

| COSTO DE OPORTUNIDAD | |
|---|--------|
| Tasa libre de riesgo (rf) | 4,08% |
| Tasa de rentabilidad de mercado (rm) | 5% |
| Prima de mercado (rm-rf) | 0,93% |
| Beta industria Retail online (Unlevered Beta) | 1,3 |
| Riesgo país Argentina (rp) | 20,71% |

| | |
|------------------|------------|
| Ke = WACC | 26% |
| g = | 3% |

Fuente: elaboración propia en base (Damodaran, 2023) (BCCR, 2019).

Anexo 9.6.2 - Flujo de fondos descontado

| | 0 2024 | 1 2025 | 2 2026 | 3 2027 | 4 2028 | 5 2029 | 5 2029 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| FF | -199.488 | -224.478 | 55.288 | 690.476 | 1.025.387 | 1.606.439 | |
| Valor Terminal (VT) | | | | | | | 7.197.967 |
| Flujo de Fondos Libre + VT | -199.488 | -224.478 | 55.288 | 690.476 | 1.025.387 | 1.606.439 | 7.197.967 |
| Factor de descuento | 1,0 | 0,8 | 0,6 | 0,5 | 0,4 | 0,3 | 0,3 |
| Flujo de Fondos Descontado | -199.488 | -178.175 | 34.832 | 345.276 | 406.984 | 506.089 | 2.267.632 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.6.3 - Valor terminal / EBITDA

| VT/EBITDA |
|-----------|
| 3 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.6.4 - VAN

| | |
|----------------------------|----------------|
| VAN sin perpetuidad | 174.663 |
| VAN con perpetuidad | 741.695 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.6.5 - TIR

| | |
|----------------------------|------------|
| TIR sin perpetuidad | 42% |
| TIR con perpetuidad | 64% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 9.6.6 - Análisis de la inversión para "Friends, Family and Fools"

| Costo de un departamento usado 2 ambientes en Recoleta, CABA | | Parámetro |
|--|--------|-----------|
| Costo promedio x m2 | 1.500 | U\$D |
| Superficie promedio | 40 | m2 |
| Costo total | 60.000 | U\$D |
| Costo de comisión y escrituración | 4.200 | U\$D |
| Inversión total | 64.200 | U\$D |
| Rentabilidad histórica del alquiler | 5% | anual |
| Alquiler mensual | 268 | U\$D |
| Rentabilidad anual alquiler | 3.210 | U\$D |

Fuente: elaboración propia

| Alquiler en CABA | Resultado operativo Etiquetapp | Rentabilidad anual alquiler | Comparativa |
|-------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------|
| Año 1 | -230.306 | 3.210 | -72 veces |
| Año 2 | 91.329 | 3.210 | 28 veces |
| Año 3 | 1.066.089 | 3.210 | 332 veces |
| Año 4 | 1.711.124 | 3.210 | 533 veces |
| Año 5 | 2.640.073 | 3.210 | 822 veces |

Fuente: elaboración propia



Bibliografía

- Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica [ANMAT]. (2019). *Directrices para el rotulado de alérgenos y sustancias capaces de producir reacciones adversas en individuos susceptibles de productos alimenticios envasados*. Retrieved April 30, 2023, from http://www.anmat.gov.ar/alimentos/directrices_rotulado_alergenos.pdf
- ADSLZone. (2023, February 14). *Qué es Waze: Cómo funciona la aplicación de carreteras y conductores*. ADSLZone. Retrieved September 9, 2023, from <https://www.adslzone.net/esenciales/preguntas/que-es-waze/>
- Ámbito Financiero. (2022, January 15). *El 70% de los consumidores argentinos afirma buscar comida adaptada a su estilo de vida*. Ámbito Financiero. Retrieved March 28, 2023, from <https://www.ambito.com/economia/el-70-los-consumidores-argentinos-afirma-buscar-comida-adaptada-su-estilo-vida-n5352399>
- Ámbito Financiero. (2022, January 22). *Crece el interés de consumidores por alimentos que reemplacen a los de origen animal*. Ámbito Financiero. Retrieved June 11, 2023, from <https://www.ambito.com/lifestyle/veganismo/crece-el-interes-consumidores-alimentos-que-reemplacen-los-origen-animal-n5356111>
- ANMAT. (2023, March 16). *Listado Integrado ALG ANMAT*. Retrieved September 28, 2023, from <https://listadoalg.anmat.gob.ar/Home>
- Arrambide, J. (2023, February 17). *Zonas azules: los hábitos alimenticios de los cinco lugares del mundo donde la esperanza de vida es excepcionalmente larga*. La Nación. Retrieved August 30, 2023, from

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/zonas-azules-los-habitos-alimenticios-de-los-cinco-lugares-del-mundo-donde-la-esperanza-de-vida-es-nid17022023/>

Azucena. (2023). *Nosotros - Azucena*. Azucena. Retrieved May 1, 2023, from

<https://www.azucena.com.mx/nosotros/>

BCCR. (2019, June 24). *Tasas del Tesoro de E.U.A.* Tasas del Tesoro de E.U.A. Retrieved September 28, 2023, from

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=677&Idioma=1&FecInicial=2023/07/01&FecFinal=2023/09/19&Filtro=194>

Behind the Brands. (2023). *Behind the Brands*. Behind the brands | Change the way the food companies that make your favorite brands do business. Retrieved May 1, 2023, from

<https://www.behindthebrands.org/>

Brandia. (2014, November 4). *El color en las marcas | color naranja*. Brandia. Retrieved September 3, 2023, from <https://brandia.com.mx/el-color-en-las-marcas-3/>

CASTAGNO, M. (2019, February 13). *Argentina se adapta a la normativa europea, mientras espera la sanción de la nueva Ley de Protección de Datos Personales*. Abogados.com.ar. Retrieved August 24, 2023, from

<https://abogados.com.ar/argentina-se-adapta-a-la-normativa-europea-mientras-espera-la-sancion-de-la-nueva-ley-de-proteccion-de-datos-personales/22921?tech=1>

Clarín. (2019, June 20). *Dietéticas en auge: ganan 4 mil clientes por día y ya compra allí un tercio de la población*. Clarín.com. Retrieved September 29, 2023, from

https://www.clarin.com/sociedad/dieteticas-auge-ganan-mil-clientes-dia-compra-tercio-poblacion_0_a-vU_un-W.html

Clarín. (2019, September 17). *De qué se trata Mindful Eating o Alimentación Consciente*. Clarín. Retrieved

April 27, 2023, from

https://www.clarin.com/buena-vida/trata-mindful-eating-alimentacion-consciente_0_fDcW-Ym.html

Clarín. (2019, December 2). *Alimentos orgánicos: crece la demanda y sube la producción*. Clarín.

Retrieved June 11, 2023, from

https://www.clarin.com/sociedad/alimentos-organicos-crece-demanda-sube-produccion_0_UPuPb0d1.html

Clarín. (2021, May 11). *Alergias alimentarias, cada vez más severas: las más comunes y síntomas*. Clarín.

Retrieved June 11, 2023, from

https://www.clarin.com/buena-vida/alergias-alimentarias-vez-severas-comunes-sintomas_0_G_o6VWp0i.html

Clarín. (2022, April 27). *A 6 de cada 10 personas les falta una enzima y sentarse a comer puede ser una pesadilla*. Clarín. Retrieved June 11, 2023, from

https://www.clarin.com/sociedad/6-10-personas-falta-enzima-sentarse-comer-puede-pesadilla_0_KZQZiIzIR.html

Damodaran, A. (2023, July). *Betas by Sector (US)*. NYU Stern. Retrieved July, 2023, from

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran, A. (2023, July 14). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. NYU Stern. Retrieved

September 28, 2023, from

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

ehCOS. (2018). *La revolución del mHealth en salud: de las apps al dato de salud integrado*. ehCOS.

Retrieved May 1, 2023, from <https://www.ehcos.com/la-revolucion-del-mhealth-en-salud/>

El Cronista. (2006, August 28). *Crece la producción de alimentos kosher en el país*. El Cronista. Retrieved June 11, 2023, from

<https://www.cronista.com/impresageneral/Crece-la-produccion-de-alimentos-kosher-en-el-pais-20060828-0052.html>

El Cronista, Nogués, J. J., Manuel, J., & Rodríguez, A. (2017, January 27). *Hay cada vez más productos para celíacos pero son casi 150% más caros*. El Cronista. Retrieved June 11, 2023, from

<https://www.cronista.com/informacion-gral/Hay-cada-vez-mas-productos-para-celiacos-pero-son-casi-150-mas-caros-20170127-0059.html>

El doce tv. (2023, May 5). *Día del Celíaco: comprar alimentos sin Tacc es 56% más caro*. ElDoce.tv.

Retrieved May 23, 2023, from

https://eldoce.tv/politica/dia-del-celiaco-comprar-alimentos-sin-tacc-sin-gluten-es-56-mas-caros_147814

El Mundo & COGOLLUDO, S. (2019, April 4). *La mala alimentación mata a más gente en el mundo que el tabaco*. El Mundo. Retrieved April 30, 2023, from

<https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2019/04/04/5ca5004121efa0876a8b466a.html>

Emprendedores. (2022, August 10). *Qué es el foodtech y oportunidades de negocio rentables*.

Emprendedores.es. Retrieved May 1, 2023, from

<https://www.emprendedores.es/gestion/foodtech-oportunidades-de-negocio/>

European Commission. (2021). *EUROPEAN COMMISSION Brussels, 21.4.2021 COM(2021) 206 final 2021/0106 (COD) Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMEN*. EUR-Lex.

Retrieved April 30, 2023, from

https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e0649735-a372-11eb-9585-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF

Explicada: La propuesta de Ley de Inteligencia Artificial de la UE. (2023, April 5). El Foro Económico

Mundial. Retrieved April 30, 2023, from

<https://es.weforum.org/agenda/2023/04/esto-es-lo-que-dice-la-nueva-ley-de-inteligencia-artificial-de-la-union-europea/>

Forbes. (2014, October 15). *Las 10 empresas de alimentación más importantes.* Forbes España. Retrieved

May 1, 2023, from

<https://forbes.es/listas/5394/las-10-empresas-de-alimentacion-mas-importantes/>

Forbes. (2022, May 14). *Las mayores empresas de alimentos 2022.* PortalPolitico.tv. Retrieved May 1,

2023, from

<https://www.portalpolitico.tv/economia-y-finanzas/forbes-las-mayores-empresas-de-alimentos-2022>

Forbes Argentina. (2022, February 7). *Los pilares con los que Frizata apuesta a facturar US\$ 20 millones*

este año. Forbes Argentina. Retrieved May 1, 2023, from

<https://www.forbesargentina.com/negocios/los-pilares-frizata-apuesta-facturar-us-20-millones-a-no-n12516>

Forbes Argentina. (2022, April 8). *La revolución tecnológica que cambiará para siempre la alimentación.*

Forbes Argentina. Retrieved July 8, 2023, from

<https://www.forbesargentina.com/innovacion/la-revolucion-tecnologica-cambiara-siempre-alimentacion-n14666>

Forbes Argentina. (2022, June 7). *Matías Muchnick, CEO de NotCo, con Forbes: "Nos sentimos como el Apple de los alimentos"*. Forbes Argentina. Retrieved July 8, 2023, from <https://www.forbesargentina.com/innovacion/matias-muchnick-ceo-notco-forbes-nos-sentimos-como-apple-alimentos-n16920>

Forbes Argentina. (2023, February 3). *Quién es Patricia Jepsen, la nueva Gerenta General de Rappi en Argentina y Uruguay*. Forbes Argentina. Retrieved May 1, 2023, from <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/quien-patricia-jepsen-nueva-gerenta-general-rappi-argentina-uruguay-n29011>

Forbes Perú. (2022, February 4). *Industria foodtech muestra su potencial de crecimiento en Latinoamérica*. Forbes Perú. Retrieved May 1, 2023, from <https://forbes.pe/negocios/2022-02-04/industria-foodtech-muestra-su-potencial-de-crecimiento-en-latinoamerica/>

García, G. (2020, September 24). *Alimentación personalizada, tendencia en crecimiento*. THE FOOD TECH. Retrieved August 25, 2023, from <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/alimentacion-personalizada-tendencia-en-crecimiento/>

Glassdoor. (2023, September 8). *Glassdoor*. How much does a Data Owner make? Retrieved September 8, 2023, from https://www.glassdoor.com/Salaries/data-owner-salary-SRCH_KO0,10.htm

Glassdoor. (2023, September 8). *Glassdoor*. How much does a Sales Representative make in Buenos Aires, Argentina? Retrieved September 8, 2023, from https://www.glassdoor.com/Salaries/sales-representative-salary-SRCH_IM963_KO0,20.htm?clickSource=searchBtn

Glassdoor. (2023, September 8). *How much does a Comercial Manager make in Buenos Aires, Argentina?*

Glassdoor. Retrieved September 8, 2023, from

https://www.glassdoor.com/Salaries/comercial-manager-salary-SRCH_IM963_KO0,17.htm?clickSource=searchBtn

Glassdoor. (2023, September 8). *How much does a Database Administrator (DBA) make in Buenos Aires Argentina?* Glassdoor. Retrieved September 8, 2023, from

https://www.glassdoor.com/Salaries/database-administrator-dba-salary-SRCH_IM963_KO0,26.htm?clickSource=searchBtn

Glassdoor. (2023, September 8). *How much does a Data Engineer make in Buenos Aires Argentina?*

Glassdoor. Retrieved September 8, 2023, from

https://www.glassdoor.com/Salaries/data-engineer-salary-SRCH_IM963_KO0,13.htm?clickSource=searchBtn

Glassdoor. (2023, September 8). *How much does a Finance Manager make in Buenos Aires, Argentina?*

Glassdoor. Retrieved September 8, 2023, from

https://www.glassdoor.com/Salaries/finance-manager-salary-SRCH_IM963_KO0,15.htm?clickSource=searchBtn

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (n.d.). *Manual de S.A.S.* Retrieved 7 9, 2023, from

<https://drive.google.com/file/d/1OnzBlbhGSnO5fpzVsuZJhI9gk7561lxD/view>

Google. (2023). *Poppins*. Google Fonts. Retrieved September 3, 2023, from

<https://fonts.google.com/specimen/Poppins/about>

Google. (2023). *Roboto*. Google Fonts. Retrieved September 3, 2023, from

<https://fonts.google.com/specimen/Roboto/about>

HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA. (2009, December 31). *Texto actualizado*. Texto

actualizado | Argentina.gob.ar. Retrieved September 28, 2023, from

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26588-162428/actualizacion>

Iberdrola. (2022). *Qué son las Foodtech y su 'Revolución Alimentaria'*. Iberdrola. Retrieved August 25,

2023, from <https://www.iberdrola.com/innovacion/foodtech>

IMARC Group. (2022). *AI in Food & Beverages Industry Size, Share, Report 2023-2028*. IMARC Group.

Retrieved May 1, 2023, from

<https://www.imarcgroup.com/artificial-intelligence-in-food-beverages-market>

INDEC. (2023, January 31). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 - Resultados*

provisionales. INDEC. Retrieved June 11, 2023, from

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf

+ Industrias. (2018, September 11). *¿Cuáles son las 10 compañías de alimentación más importantes del*

mundo? Revista Más Industrias. Retrieved May 1, 2023, from

<https://masindustrias.com.ar/cuales-son-las-10-companias-de-alimentacion-mas-importantes-d-el-mundo/>

Infobae. (2021, July 20). *El 75% de las personas no comprende la totalidad de la información nutricional*

en las etiquetas. Infobae. Retrieved April 30, 2023, from

<https://www.infobae.com/salud/2021/07/20/el-75-de-las-personas-no-comprende-la-totalidad-de-la-informacion-nutricional-en-las-etiquetas/>

Infobae. (2022, March 8). *Hackeo a Mercado Libre: cómo activar la verificación de dos pasos para evitar*

robos. Infobae. Retrieved August 25, 2023, from

<https://www.infobae.com/economia/2022/03/08/hackeo-a-mercado-libre-como-activar-la-verificacion-de-dos-pasos-para-evitar-robos/>

Infobae. (2023, April 19). *Tras los pasos de Rappi: estas son las empresas digitales colombianas que podrían valer más de mil millones de dólares.* Infobae. Retrieved July 8, 2023, from

<https://www.infobae.com/colombia/2023/04/19/tras-los-pasos-de-rappi-estas-son-las-empresas-digitales-colombianas-que-podrian-valer-mas-de-mil-millones-de-dolares/>

iProUp. (2022, March 20). *Las foodtechs se perfilan como un negocio en crecimiento.* iProUP. Retrieved April 11, 2023, from

<https://www.iproup.com/innovacion/30275-las-foodtechs-se-perfilan-como-un-negocio-en-crecimiento>

La Nación. (2023, May 29). *Resistir, el gran proyecto de la clase media.* La Nación. Retrieved September 8, 2023, from

<https://www.lanacion.com.ar/economia/resistir-el-gran-proyecto-de-la-clase-media-nid29052023/>

La República. (2021, June 21). *Hay 12 compañías de alimentos y bebidas en el top 100 de las más grandes.* La República. Retrieved April 30, 2023, from

<https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2020/las-empresas-de-alimentos-y-bebidas-mas-grandes-y-con-mas-ingresos-en-2020-3187610>

Mauborgne, R., & Kim, C. (2004). *Blue Ocean Strategy.* Harvard Business Publishing.

https://www.google.com.ar/books/edition/El_concepto_de_la_estrategia_del_oc%C3%A9ano/uGDyCwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&printsec=frontcover

Medium. (2020, Octubre 27). *My 5 favorite fonts for UI mobile apps design*. Bootcamp. Retrieved

September 3, 2023, from

<https://bootcamp.uxdesign.cc/my-5-favorite-fonts-for-ui-mobile-apps-design-6c4f1fd29ef7>

Microsoft Learn. (2023). *Vision classifier model with Azure Custom Vision Cognitive Service - Azure*

Architecture Center. Microsoft Learn. Retrieved September 14, 2023, from

<https://learn.microsoft.com/en-us/azure/architecture/ai-ml/idea/vision-classifier-model-with-custom-vision>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2016, abril). *Estudio panorámico de vigilancia*

tecnológica e inteligencia competitiva: alimentos funcionales. Argentina.gob.ar. Retrieved May 1,

2023, from

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/est_agr_estudio-panoramico-alimentos-funcionales_0.pdf

Morón, J. M., & Morón, P. (n.d.). *Alimentos, normas y trámites - Alimentos Argentinos*. Alimentos

Argentinos. Retrieved May 26, 2023, from

<https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=338>

New Garden. (2023, Marzo 16). *New Garden*. Retrieved September 28, 2023, from

https://newgarden.com.ar/?gclid=CjwKCAjwyNSoBhA9EiwA5aYlb_jVg97RSdVtMv4HkVSnKk5IGmHo4CneKyfPmhAh8giD5odmDm3PQhoC2ksQAvD_BwE

OECD. (2019). *OECD Legal Instruments*. OECD Legal Instruments. Retrieved April 30, 2023, from

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>

Porcinnova. (2023, April 16). *El sector foodtech crece de forma exponencial*. Porcinnova. Retrieved July 8, 2023, from <https://porcinnova.es/el-sector-foodtech-crece-de-forma-exponencial/>

Portafolio. (2018, October 7). *Frubana: una aplicación para unir el agro y la gastronomía*. Portafolio. Retrieved May 1, 2023, from <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/frubana-una-aplicacion-para-unir-el-agro-y-la-gastronomia-522042>

Presidencia de la Nación. (2019). *Plan Nacional de Inteligencia Artificial*. IA Latam. Retrieved April 30, 2023, from <https://ia-latam.com/wp-content/uploads/2020/09/Plan-Nacional-de-Inteligencia-Artificial.pdf>

iProUP. (2020, January 19). *Simpleat: comida casera que se pide online y se cocina en 15 minutos*. iProUP. Retrieved May 1, 2023, from <https://www.iproup.com/leaders/10687-mpleat-comida-casera-que-se-pide-online-y-se-cocina-en-15-minutos>

iProUP. (2021, June 17). *Argentina, granero del mundo 4.0: una a una, las alimenticias "digitales" que triunfan en el país y la región*. iProUP. Retrieved May 1, 2023, from <https://www.iproup.com/innovacion/23356-alimentos-4-0-frizata-simpleeat-tomorrow-food-microma>

RAE. (2023). *restricción* | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved September 29, 2023, from <https://dle.rae.es/restricci%C3%B3n>

Smikar Software. (2023, February 3). *Azure Data Lake storage Gen2 and Blob storage?* SmiKar Software. Retrieved September 14, 2023, from <https://www.smikar.com/azure-data-lake-vs-blob/>

- Sociedad Argentina de Hipertensión Arterial. (2017). *Advierten que en la Argentina 1 de cada 4 adultos es hipertenso y no lo sabe* / SAHA. Sociedad Argentina de Hipertensión Arterial. Retrieved June 11, 2023, from <https://www.saha.org.ar/prensa/detalle/advierten-que-en-la-argentina-1-de-cada-4-adultos-es-hipertenso-y-no-lo-sabe>
- Sociedad Argentina de Pediatría. (2018). *Alergia alimentaria en pediatría: recomendaciones para su diagnóstico y tratamiento*. Sociedad Argentina de Pediatría. Retrieved April 29, 2023, from https://www.sap.org.ar/uploads/consensos/consensos_alergia-alimentaria-en-pediatria-recomendaciones-para-su-diagnostico-y-tratamiento-93.pdf
- Startupeable. (n.d.). *Foodtech*. Startupeable. Retrieved May 1, 2023, from <https://startupeable.com/glosario/foodtech/>
- Startupeable. (2021, September 24). *Agtech y Foodtech en Latinoamérica: Guía Definitiva*. Startupeable. Retrieved July 8, 2023, from <https://startupeable.com/agtech-foodtech/>
- Statista. (n.d.). *Amazon Web Services*. Statista. Retrieved May 1, 2023, from <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/study/46913/amazon-web-services/>
- Statista. (n.d.). *Statista*. E-commerce revenue from online hypermarket, supermarket and grocery store sales in Spain from Q1 2014 to Q4 2021. Retrieved May 1, 2023, from <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/443500/supermarkets-and-grocery-stores-quarterly-e-commerce-revenue-in-spain/>
- Statista. (2022). *Consumer Trends*. Statista. Retrieved April 7, 2023, from <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/study/48106/consumer-trends-2022/>

- Statista. (2022). *Digital Fitness & Well-Being Apps*. Statista. Retrieved May 1, 2023, from <https://www-statista-com.eza.udes.a.edu.ar/outlook/dmo/digital-health/digital-fitness-well-being/digital-fitness-well-being-apps/south-america#revenue>
- Statista. (2023, April 26). *Tasa de inflación en Argentina 2022*. Statista. Retrieved August 13, 2023, from <https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/>
- Statista. (2023, jun 19). *Inteligencia artificial: valor de mercado mundial 2021-2030*. Statista. Retrieved August 25, 2023, from <https://es.statista.com/estadisticas/1139768/inteligencia-artificial-vaolr-de-mercado/>
- Subsecretaría de Alimentos y Bebidas. (2015). *Agroindustria motor del desarrollo*. Alimentos Argentinos. Retrieved September 28, 2023, from https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/Revista/AA_69.pdf
- Techla. (2022, March 7). *La foodtech Kitchenita apunta a todo el continente desde Argentina*. Techla Media. Retrieved May 1, 2023, from <https://techla.pro/2022/03/07/la-foodtech-kitchenita-apunta-a-todo-el-continente-desde-argentina/>
- Unidiversidad. (2021, April 27). *"Cruelty Free", la discusión que resurge para destapar el testeo de productos en animales*. Unidiversidad. Retrieved June 11, 2023, from <https://www.unidiversidad.com.ar/cruelty-free-la-discusion-que-resurge-para-destapar-el-testeo-de-productos-en-animales>
- Universidad Carlos III de Madrid & Mesías, M. (2021). *Estudio piloto sobre el uso de las aplicaciones móviles como información nutricional para el consumidor de alimentos*. <https://doi.org/10.20318/recs.2021.6208>