



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de negocios: SnAUck

Autores:

Valentina Pichot, 31276 & Franco Sasso, 31482

Mentor: Gabriel Berger

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Julio 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Propuesta de Trabajo de Graduación

Plan de negocios: SnAUck



SnAUck

Autores:

Valentina Pichot, 31276 & Franco Sasso, 31482

Mentor: Gabriel Berger

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Julio 2023

INDICE

Resumen ejecutivo	4
Agradecimientos	6
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	8
1.1. Evaluación de la oportunidad.	8
<i>Problema identificado</i>	8
<i>El autismo e integración laboral en el trabajo</i>	9
<i>Autenticidad profesional</i>	11
<i>Fortalezas</i>	12
<i>Posibles consumidores</i>	14
1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad.	16
<i>Espacio físico</i>	17
<i>Entendiendo TEA</i>	18
CAPÍTULO 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado.	20
2.1. Introducción mercado de snacks saludable	20
2.1.1. <i>Cinco Fuerzas de Porter: MERCADO A</i>	21
2.2 Posibles clientes	24
2.3. Introducción a beneficiarios del proyecto	25
2.3.1 <i>Cinco Fuerzas de Porter: MERCADO B</i>	26
2.4. Análisis FODA	28
CAPÍTULO 3: Modelo de negocio	30
3.1. Segmento de Clientes	30
3.2. Propuesta de Valor	31
3.3. Canales	31
3.4. Relación con el cliente	31
3.5. Flujo de ingresos	32
3.6. Recursos claves	32
3.7. Actividades claves	33
3.8. Alianzas claves	33
3.9. Estructura de costos	34
CAPÍTULO 4: Plan de Marketing.	35
4.1. Mercado Objetivo y Segmentación	35
4.2. Descripción del Producto	36
4.3. Estrategia de Precio	36

4.4. Estrategia de Comunicación	37
4.5. Estrategia de Distribución	42
CAPITULO 6: Costos, Finanzas e Inversión	49
6.1. Inversión Inicial	49
6.2. Análisis de costos	50
6.2.1. Gastos de comercialización	51
6.2.2. Gastos administrativos	51
6.2.3. Gastos de venta	52
6.3. Proyecciones anuales	54
6.4. Estado de resultados	57
CAPITULO 7: Equipo	58
CAPITULO 8: Aspectos Legales	60
CAPITULO 9: Plan de Implementación y Riesgos	62
9.1 Plan Implementación	62
9.2 Creación de corporativa y sus permisos	63
9.3 Operaciones	63
9.3.1. Asociaciones con socios	64
9.3.2. Elaboración de recetas y foto producto	64
9.3.3. Diseño página web	64
9.3.4. Selección de proveedores	64
9.3.5. Contratación y capacitación de empleados con TEA	65
9.4 Puesta en marcha	65
CAPITULO 10: CONCLUSIONES	66
Anexos	69
Bibliografía	70

Resumen ejecutivo

El proyecto SnAUck surge con el objetivo principal de mejorar las opciones de snacks tanto para niños en el entorno escolar como para individuos que buscan cuidar su alimentación. Al mismo tiempo, se propone abordar una problemática social relevante al ofrecer oportunidades laborales y generar ocupaciones laborales significativas, promoviendo el trabajo y la inclusión para aquellos que actualmente enfrentan dificultades para encontrar un lugar en la sociedad. Desde este enfoque surge SnAUck, una iniciativa que busca unir la mejora de la alimentación y la inclusión social.

Para alcanzar sus objetivos, SnAUck se enfocará en la producción planificada de snacks saludables. Estos productos no solo serán beneficiosos para el público en general, sino que también proporcionarán oportunidades de trabajo para personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA). La producción se llevará a cabo en una cocina industrial, con el respaldo del colegio Hans Christian Andersen, el cual proveerá el espacio geográfico necesario y brindará apoyo psicológico y social a los trabajadores con TEA.

Los líderes de este proyecto son los fundadores, Franco Sasso y Valentina Pichot, quienes han unido sus esfuerzos para impulsar esta iniciativa. Además del compromiso de los fundadores, se cuenta con la participación del colegio en la supervisión y apoyo de los trabajadores con TEA que garantiza una implementación efectiva y exitosa.

La ejecución del proyecto requiere una inversión de \$14.188,47 dólares en un periodo de 10 años. Esta inversión se destinará a la instalación de la cocina industrial y al pago de los primeros sueldos, tanto administrativos como productivos. Se proyecta que el proyecto genere una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 33% en dólares, presentando ganancias positivas en el mes 25 y se espera que la inversión se recupere por completo en el mes 48.

En resumen, SnAUck es una iniciativa ambiciosa que busca abordar dos desafíos cruciales: mejorar las opciones de snacks saludables y promover la inclusión laboral para personas con TEA. A través de una planificación cuidadosa, liderazgo comprometido y colaboración estratégica, SnAUck se presenta como un proyecto con un propósito impactante y sostenible a largo plazo.



Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en la realización de este proyecto y que han aportado su apoyo, conocimiento y confianza en cada etapa de este camino:

A nuestros socios en el proyecto, el Colegio Hans Christian Andersen, quienes creyeron en nuestra visión y nos brindaron su respaldo inquebrantable. Sin su colaboración y apoyo, este proyecto no habría sido posible.

Extendemos nuestro agradecimiento especial a la directora general del colegio, Andrea Alicia Marengo, por su guía y apoyo constante a lo largo de este proyecto. Su visión y entusiasmo han sido un motor fundamental en nuestra labor.

Nuestro agradecimiento se dirige también al psiquiatra especialista Christian Plebst, cuyo conocimiento y orientación enriquecieron nuestro trabajo de manera invaluable.

A Florencia Tachella Costa, terapeuta ocupacional, le agradecemos sinceramente por su generosidad al compartir información crucial que enriqueció nuestro proyecto.

A Gabriel Berger, nuestro tutor, le agradecemos por su acompañamiento constante y por creer en nuestra capacidad para llevar a cabo este proyecto. Su guía y consejo han sido invaluable.

Agradecemos a Carla Mazzini, madre de Felipe, por brindarnos contactos valiosos que enriquecieron nuestro enfoque.

Agradecemos a Facundo Bargallo, psicólogo especializado en el trabajo con niños con autismo, por compartir su experiencia y conocimientos con nosotros.

Nuestro reconocimiento se dirige también a Ramiro Valdez, consultor en finanzas, por su valiosa contribución en la comprensión y análisis del flujo de efectivo.

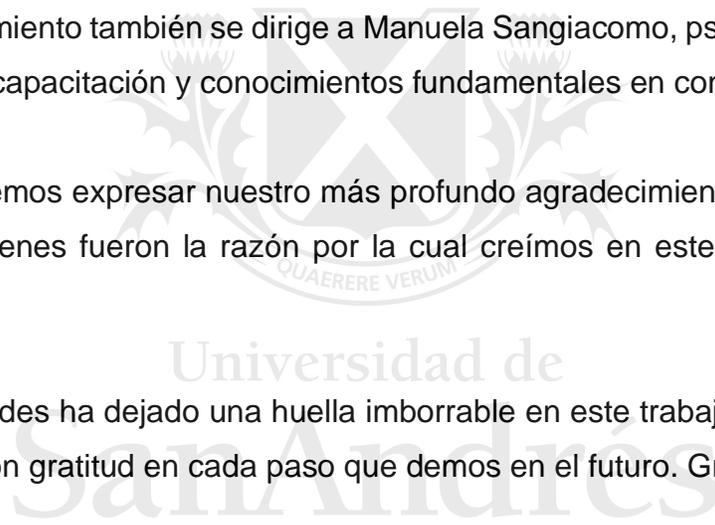
Extendemos nuestro agradecimiento a Proveeduría Santa Barbara, Green Market y La Proveeduría Orgánica por brindarnos información valiosa y por su disposición en apoyar nuestro proyecto.

A la Universidad San Andrés, nuestra fuente de recursos académicos, le agradecemos por proporcionarnos las herramientas necesarias para llevar a cabo nuestra investigación.

Nuestro agradecimiento también se dirige a Manuela Sangiacomo, psicóloga del colegio, quien nos brindó capacitación y conocimientos fundamentales en conceptos clave.

Finalmente, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a Dante Sasso y Felipe Dileva, quienes fueron la razón por la cual creímos en este proyecto desde el principio.

Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en este trabajo y su contribución será recordada con gratitud en cada paso que demos en el futuro. Gracias por ser parte de este viaje.



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Evaluación de la oportunidad.

Problema identificado

El autismo (o trastornos del espectro autista, TEA) se define como aquella afectación del neurodesarrollo relacionada en cuanto a su interacción social y la comunicación y puede comprender conductas repetitivas o restringidas que pueden variar en los individuos a lo largo del tiempo y en su gravedad (Lord, Elsabbagh, Baird, & Veenstra-Vanderweele, 2018) (American Psychiatric Association, 2014). El diagnóstico de autismo puede realizarse a partir de los 18-24 meses de edad; es alrededor de esta edad cuando los síntomas característicos pueden distinguirse del desarrollo típico y de otros retrasos u otras condiciones del desarrollo. Un nuevo estudio publicado en *Autism Research* muestra que alrededor de 100 de cada 10.000 (o 1 de cada 100) niños de todo el mundo están diagnosticados con el trastorno del espectro autista (TEA). Se trata de un aumento con respecto al informe de prevalencia mundial de 2012, que determinó que 62 de cada 10.000 niños tenían autismo (Zeidan, y otros, 2022).

Sin embargo, más allá de los avances que se han realizado con respecto a la concientización y detección temprana, no resulta suficiente ni relevante el cambio que se ha visto en cuanto a la integración al mercado laboral de las personas dentro del espectro autista. Dave Meador, vicepresidente y director administrativo de DTE Energy Co., con sede en Detroit, y fundador de la “Alianza del Autismo”, afirma que es aquí donde se produce la ruptura, donde no existe articulación alguna entre empresas y autismo. Asimismo, en nuestro trabajo de graduación tendremos en cuenta las diferentes organizaciones, como AUPA¹, que existen hoy en día en Argentina, cuyo propósito es reforzar la concientización sobre TEA y acompañar a las familias en el desarrollo de sus respectivos familiares.

¹ AUPA es una asociación que busca mejorar la vida de las personas con autismo y sus familias a través de una intervención terapéutica multidisciplinaria de aprendizaje y apoyo individualizado. Reconocida en el ámbito de la salud, trabaja para brindar oportunidades a niños y jóvenes con autismo y ayudarlos a alcanzar objetivos de alta calidad.

En el marco de este trabajo final de graduación, se han realizado entrevistas con profesionales experimentados en el campo del TEA. Uno de ellos es el Dr. Christian Plebst, psiquiatra especializado en infanto-juvenil, coordinador y presentador de talleres y cursos orientados al “autismo y trastornos del neurodesarrollo”. En 2011, fundó junto a otros profesionales la asociación PANAACEA²³.

En la entrevista que pudimos coordinar con el doctor Plebst fuimos instruidos en las amplias capacidades laborales que cuentan los jóvenes con TEA. Habiendo dedicado toda su vida al estudio y capacitación en el desarrollo de adolescentes y jóvenes con TEA es una de las voces con mayor influencia en este mundo (Programa Nacional de Salud Mental Infanto-Juvenil: una política pública integral, 2019). El doctor afirma con toda seguridad que las personas con TEA tienen la facultad de manejar horarios, rutinas y labores comerciales dependiendo de las diferentes capacidades que cuenta cada individuo. Christian Plebst hace hincapié en la importancia de nuestra responsabilidad como individuos neurotípicos en entender que “la persona con TEA tiene capacidades y limitaciones al igual que todo el resto de los humanos”. Si uno como sociedad es capaz de fomentar la enseñanza y promover la inserción de estos a la vida que conocemos como cotidiana, la discapacidad se desharía del estigma que carga.

El autismo e integración laboral en el trabajo

Un estudio realizado en los Estados Unidos tuvo como objetivo examinar las características de empleo y las historias de adultos con TEA empleados y desempleados y los factores que influyeron en su empleo. Durante la investigación previa notaron que la prevalencia de TEA había incrementado de 1 en 150 niños en el año 2000, a 1 en 68 en el 2010. De los 254 adultos con TEA en este estudio, el 61,42% estaban empleados

²PANAACEA es una asociación sin fines de lucro que busca mejorar la calidad de vida de las personas con autismo y sus familias a través de diversas estrategias. Trabajan para aumentar la conciencia sobre el TEA, influir en políticas públicas, investigar intervenciones efectivas y empoderar a las personas y sus familias.

³Christian Plebst cuenta con amplia experiencia en el campo de la educación especial y la inclusión educativa, tanto en el ámbito público como privado. Ha trabajado en la implementación de programas de educación inclusiva, ha brindado capacitaciones y asesoramiento a docentes y ha desarrollado investigaciones en el campo de la educación especial y la inclusión. También ha participado en congresos y eventos nacionales e internacionales relacionados con la educación especial. Además, ha recibido varios reconocimientos por su trabajo en el campo de la inclusión educativa.

y el 38,58% estaban desempleados. Los participantes que revelaron su diagnóstico de TEA a su empleador tenían tres veces más probabilidades de ser contratados que aquellos que no lo hicieron. El nivel educativo también fue un predictor importante de la situación laboral. En conclusión, este estudio sugiere que la divulgación de la discapacidad y el nivel educativo afectan la situación laboral (Ohl, Grice Sheff, Small, & Nguyen, 2017).

Otro estudio se realizó con el objetivo de averiguar cómo las personas con TEA ingresan al mercado laboral y los obstáculos esperados y encontrados que les impiden acceder y permanecer empleadas. Los resultados mostraron diferentes límites para las personas empleadas con TEA. Las personas con un empleo específico para personas con autismo mencionaron problemas de formalidad, aspectos organizativos y prácticos relacionados con el proceso de contratación. Mientras que individuos en trabajos "comunes" mencionaron problemas sociales y obstáculos relacionados con la comunicación y la interacción humana. En conclusión, este estudio encuentra tres categorías principales de barreras: problemas sociales, trámites y requisitos laborales. Los problemas sociales incluyen todas las barreras relacionadas con la comunicación e interacción interpersonal. Los problemas formales implican problemas aspectos organizativos y prácticos relacionados con el acceso al trabajo (Lorenz, Frischling, Cuadros, & Heinitz, 2016).

Además, existen numerosos estudios que comprueban la dificultad que encuentran los adultos con TEA al enfrentarse a un ambiente o búsqueda laboral. Un estudio realizado en Australia añade peso a las pruebas existentes de subempleo y mal empleo para adultos con autismo, y específicamente para los que no tienen una identificación. En particular, pone de relieve el problema de la "sobre educación" como motivo de preocupación para este grupo. Cerca de la mitad (45 %) de los adultos con TEA encuestados en este estudio trabajaban en empleos para los que estaban sobre cualificados (Employment profiles of autistic adults in Australia., 2021).

Se realizó un análisis en Australia que analizó los beneficios y costes de emplear adultos con TEA desde la perspectiva del empleador. Cincuenta y nueve empleadores que

emplean regularmente a adultos con autismo completaron una encuesta en línea que comparaba a los empleados con y sin TEA según la similitud del puesto de trabajo. Los resultados muestran que contratar a un adulto con TEA, además de los nuevos empleados, no genera costos adicionales para los empleadores. Por lo tanto, a nivel organizacional, estos resultados desafían las percepciones de los empleadores de que contratar adultos con TEA puede resultar en una reducción de la productividad y mayores costos asociados en la colocación laboral, capacitación y supervisión adicionales. Este estudio también identificó los beneficios de emplear a un adulto con TEA, como una mayor atención a los detalles de la tarea y la ética de trabajo en comparación con los empleados sin TEA. La combinación de estas fortalezas diversifica el lugar de trabajo y puede dar a las organizaciones una ventaja competitiva (Kregel, 1999; Scott, y otros, 2017).

Autenticidad profesional

A partir de esta investigación, es de suma importancia que continuemos abordando de manera objetiva las actitudes laborales y las preocupaciones con respecto al empleo y el apoyo de los trabajadores con TEA para mejorar sus oportunidades laborales y fortalecer y diversificar el mercado. Entendemos y creemos que el cambio debe ser aún más significativo a nivel sociolaboral, permitiéndole a las personas con TEA tener una vida autónoma, significativa y productiva. Los adultos jóvenes que se encuentran dentro del espectro son igualmente capaces y competentes de mantener y cumplir con las reglas de un ambiente laboral. Andrea Marengo, directora del Colegio Hans Christian Andersen y fundadora de *Exceptional Children*⁴ afirma la gran falla de los empleadores de rechazar a dichas personas, potenciales empleados, por sus discapacidades; “Los chicos han demostrado ser altamente capaces de mantener una rutina laboral y responsabilidades especificadas. Queremos enfatizar que no existen las diferencias que uno cree”. En una entrevista realizada a Florencia Tachella Costa, licenciada en terapia ocupacional, especializada y capacitada en trastornos de alimentación y evaluaciones

⁴ El Programa "*Exceptional Children*" del Colegio Hans Christian Andersen brinda servicios educativos y terapéuticos a niños con necesidades especiales, incluyendo discapacidades de aprendizaje y trastornos del espectro autista, con el objetivo de proporcionar un ambiente de apoyo para su aprendizaje y crecimiento personal.

TEA; “Es clara la necesidad de incorporar personas con TEA al mundo laboral. Un trabajo no solo es capaz de brindar independencia, sino que además fomenta la práctica de variables sociales, desafía y estimula al empleado con TEA”. En consecuencia, creemos en la necesidad de crear un lugar de trabajo seguro e inclusivo. Que proporcione tanto crecimiento personal como laboral; además de proponer los desafíos justos para sus empleados.

Hay evidencia del impacto positivo que trae la contratación de personas con discapacidad. Walgreens en Estados Unidos empleó un programa dentro del cual, el 33% de sus empleados eran PCD (persona con discapacidad), muchos de los cuales estaban dentro del espectro autista. Los resultados han sido sorprendentes. La rotación entre los empleados con discapacidad de Walgreens es un 50% inferior a la de sus empleados sin discapacidades, según informó el *Chicago Tribune*. Las mediciones de precisión y productividad también son mayores entre su plantilla de PCD (Walsh, 2016).

Fortalezas

A partir de nuestro trabajo de campo e investigación realizada en el segmento poblacional del autismo pudimos concluir y comprobar que la gran mayoría de los adultos con TEA cuentan con las capacidades necesarias para trabajar. Cabe destacar la importancia del apoyo familiar para estos individuos en sus respectivos futuros laborales. A partir de la encuesta realizada anteriormente, entendimos que la mayoría de las familias estarían felices de acompañar a sus parientes en un trabajo nuevo. En un estudio realizado por la Universidad de Groningen encontraron dos factores que promueven el empleo para personas con TEA: (1) educación y (2) apoyo familiar.

Las personas con TEA, como todas las demás personas, tienen sus fortalezas y debilidades, y sus áreas de desarrollo pueden variar mucho según sus intereses y habilidades personales. Sin embargo, los estudios han demostrado que estas tienden a sobresalir en su atención a los detalles y en notar patrones e inconsistencias que otros pueden pasar por alto.

- a. Memoria: las personas con TEA muchas veces tienen una excelente memoria, especialmente para la información visual y espacial. Esto puede hacerlos particularmente hábiles en tareas como memorizar información, aprender idiomas o administrar entornos complejos.
- b. Creatividad: muchos individuos con TEA suelen ser muy creativos y tienen una visión del mundo única. Pueden tener un gran interés en el arte, la música o la escritura, y pueden ser particularmente buenos para encontrar nuevas soluciones a los problemas.
- c. Razonamiento lógico: habitualmente las personas con TEA suelen tener un pensamiento lógico fuerte y pueden pensar sistemáticamente sobre problemas complejos.

Es importante tener en cuenta que no todos los individuos con TEA sobresalen en estas áreas y algunos pueden tener fortalezas en otras. Además, es importante comprender que cada persona es única y debe ser evaluada por sus capacidades y habilidades individuales, independientemente de si es diagnosticada con TEA o no.

Como empleador es importante reconocer las habilidades de un empleado con TEA, cada individuo es diferente, algunos pueden sobresalir en áreas como la persistencia, la lealtad y la honestidad, mientras que otros disponen más atención hacia los detalles y que pueden proporcionar soluciones innovadoras para su negocio (Reid, 2022).

A partir de estas conclusiones, entendemos que para la mayoría de las personas con TEA las rutinas suelen brindar estructura y previsibilidad, que pueden llegar a reducir la ansiedad. Las rutinas también pueden ayudar a aumentar la sensación de mando y control del entorno.

A partir del análisis previo decidimos investigar un mercado potencial que sea inclusivo para todos los individuos dentro del espectro de autismo, sin importar los diferentes desafíos. El mercado gastronómico cuenta con un potencial alto de diversidad y flexibilidad, el gran abanico de posibilidades que brinda con respecto a la producción y

el desarrollo de productos es la razón por la cual lo creemos adecuado para resolver la problemática del empleo en jóvenes adultos con TEA.

Posibles consumidores

Un extenso estudio sobre las tendencias en estilos de vida saludables entre adolescentes, con una muestra de más de medio millón de participantes provenientes de 32 países, concluye que, en términos generales, se observa una creciente inclinación hacia la búsqueda de una vida más saludable (Marconcin, y otros, 2021). Además, una investigación enfocada en la industria alimentaria de América Latina, específicamente al analizar el segmento de snacks dulces, revela que los snacks a base de frutas reflejan una característica distintiva del consumidor argentino, quien muestra una gran preocupación por su salud y una preferencia por productos nutritivos. Según datos de la industria alimentaria, el mercado de snacks saludables en América Latina experimentó un crecimiento notable, pasando de alcanzar los US\$46.5 millones al cierre de 2002 a casi duplicarse con US\$89.1 millones al finalizar 2007, representando un incremento del 91.7% (Industria Alimenticia, 2008). Este aumento constante evidencia una tendencia positiva y exponencial en las elecciones alimentarias de los consumidores argentinos.

De acuerdo con un estudio detallado publicado en el periódico *Ámbito Financiero* a principios de 2022, los consumidores argentinos muestran una preferencia marcada por alimentos y productos bajos en grasas y calorías, opciones sin gluten (68%), alimentos ricos en probióticos (70%), harinas con alto contenido de fibra (63%), así como alimentos que contienen levadura, aquellos bajos en azúcar (7%), o alternativas de edulcorantes (69%) (*Ámbito*, 2022).

Además, los consumidores reconocen la importancia de la salud mental y su estrecha relación con una dieta saludable, con un 78% de ellos considerando que una alimentación adecuada es fundamental para mantener un bienestar psicológico óptimo. A partir de estos datos, podemos inferir que existe una demanda en constante aumento de productos y decisiones orientadas hacia un estilo de vida más saludable, reflejando

una creciente conciencia por parte de los consumidores argentinos en la elección de alimentos que promuevan su bienestar (Lippo, 2022).

Con base en esta información, llevamos a cabo una exhaustiva investigación de mercado en colegios y dietéticas. Nuestra propuesta consiste en ofrecer no solo un equipo de trabajo compuesto por adultos con Trastorno del Espectro Autista (TEA), sino también en proporcionar a las instituciones educativas una alternativa más saludable durante el recreo de los estudiantes. Como mencionamos previamente, en Argentina existe una elevada conciencia acerca de la importancia de una alimentación equilibrada. En este contexto, enfatizamos la relevancia de ofrecer en los kioscos escolares opciones de snacks saludables que contengan todos los nutrientes necesarios para promover una dieta balanceada.

En la sección 2.2 de este informe final, se detalla el proceso de entrevistas realizadas con directores de distintos colegios, así como encuestas dirigidas a familias con hijos en edad escolar, tanto en primaria como en secundaria, con el fin de obtener su opinión acerca de la introducción de opciones más saludables en el entorno escolar. También se llevaron a cabo encuestas entre los estudiantes de secundaria para identificar sus preferencias entre galletas y barritas a la hora de realizar compras, lo que orientó nuestra decisión en cuanto a la selección de productos para este proyecto.

Además de estos posible clientes, realizamos entrevistas con 5 dietéticas en zona norte, los cuales son una fuente de productos orgánicos basados en una alimentación saludable. A través de las entrevistas encontramos clientes interesados en comprar el producto al por mayor, quienes significarían una fuente adicional de ingresos por ventas.

1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad.

El emprendimiento en cuestión propone un negocio inclusivo, es decir una empresa que tiene como objetivo integrar e involucrar activamente a personas de diferentes grupos y comunidades, incluidas aquellas que tradicionalmente han enfrentado barreras o desventajas debido a, por ejemplo, género, raza, discapacidad, orientación sexual o socio-razones económicas. El principal objetivo de los negocios inclusivos es promover la diversidad y la igualdad de oportunidades (CODESPA, 2021). Un ejemplo de un negocio inclusivo que incluye a personas con discapacidad es "Greyston's Bakery". Esta empresa es conocida por producir brownies y otros productos horneados de calidad, al mismo tiempo que brinda oportunidades laborales significativas para personas con antecedentes penales y otras barreras para el empleo, incluidas las personas con discapacidades. (Greyston Bakery, 1982)

SnAUck propone un negocio que incluya un equipo laboral compuesto 80% por adultos dentro del espectro autista que producirá y elaborará barras y galletas saludables que luego serán distribuidas a diferentes sedes escolares, universidades y dietéticas. Los productos serán apto celíacos, inspirados en la corriente y mercado saludables de los Estados Unidos. La misión de SnAUck es simultáneamente mejorar la dieta diaria de jóvenes en Argentina y generar empleo seguro para personas con TEA.

La propuesta en sí es ofrecer una salida laboral a un grupo de personas marginadas históricamente por la sociedad, además de proveer un producto diferencial y rico. Creemos absolutamente necesario propiciar un ambiente de trabajo formal para adultos jóvenes con autismo en donde se sientan contenidos y seguros. Buscamos reducir las desigualdades de nuestra sociedad ante la discapacidad y fomentar la inclusión y diversidad propuesto por la agenda 2030 para el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas⁵.

⁵ En este trabajo se abordarán específicamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 - Educación de calidad, 7 - Energía asequible y no contaminante, 10 - Reducción de las desigualdades, 11 - Ciudades y comunidades sostenibles, y 17 - Alianzas para lograr los objetivos.

La agenda 2030 brindó la oportunidad de conocer la existencia de objetivos relacionados con la discapacidad y los objetivos de desarrollo sostenible, así como la importancia de la inclusión de las PCD en la promoción de negocios sostenibles y una economía inclusiva. Se tuvieron en cuenta varios temas como; el futuro del trabajo y la digitalización, informes no financieros y estrategias de diversidad e inclusión. La importancia de la colaboración entre las diferentes partes interesadas también se destacó como un factor diferencial. Se tienen en cuenta tres ejes claves al hablar de discapacidad y los ODS: la vinculación de la discapacidad y la sostenibilidad; trabajar por una sociedad inclusiva; y reflexiones sobre los principales actores europeos (Fundación ONCE, 2020).

Espacio físico

Para poder operar una empresa con adultos con el perfil TEA es necesario tener en cuenta ciertas variables. Lo que pretendemos llevar a cabo difiere de cualquiera empresa común ya que estaríamos en relación directa con una discapacidad y eso implica conocer y entender sus implicancias. Con respecto al lugar físico donde desarrollan las actividades de producción, se tendrá en cuenta las dimensiones que proporcionan espacio suficiente para que los empleados se puedan mover con libertad sin sentirse apretados.

El espacio físico principal será una cocina industrial apta para la elaboración de snacks. Según las opiniones profesionales es necesario tener en cuenta un cuarto extra, el cual podría llamarse “de relajación” o “tiempo fuera”, a utilizarse cuando algún empleado requiera de tiempo de descanso o se sienta sobre estimulado⁶. Las dimensiones de la cocina serán similares a las de una panadería, utilizando el *layout* de estas como ejemplo a seguir. Se tiene en cuenta que la cocina debe tener el espacio suficiente para albergar los siguientes elementos y funciones:

⁶ Cuando una persona con TEA se siente sobre estimulada, puede experimentar ansiedad, irritabilidad, agresividad, fatiga y problemas para concentrarse. Es importante reducir la cantidad de estímulos sensoriales que recibe y crear un ambiente más tranquilo y predecible.

- A) Área de almacenamiento de ingredientes secos y frescos, como avena, chocolate, mantequilla de maní, huevos, entre otros.
- B) Área de preparación de masas y mezclas, que incluye mesas de trabajo, batidoras, amasadoras y hornos.
- C) Área de empaquetado de los productos ya horneados, que incluye estantes y mesa de armado.
- D) Área de almacenamiento de las barritas y galletas ya empaquetadas, que incluye estantes, carros, heladera y freezer.
- E) Área de limpieza y desinfección, que debe contar con lavaplatos, mesas de lavado y productos de limpieza y desinfección.

Este espacio físico será proporcionado por el colegio Hans Christian Andersen, que cuenta con un predio con una casa remodelada a 2 cuadras del establecimiento educativo. La idea es generar una alianza estratégica con el colegio ya que ellos cuentan con una sede de “*Exceptional Children*” destinado a la educación de chicos con discapacidad y cuentan con un vasto conocimiento técnico y habilidades prácticas necesarias para llevar a cabo este tipo de proyectos. La ubicación del predio es clave ya que se encuentra aislada de ruidos fuertes y cuenta con un jardín amplio el cual puede ser de uso recreacional.

Entendiendo TEA

En cuanto a las características de las personas con TEA, se aconseja que las mismas cumplan un cronograma fijo de tareas y horarios ya que se desarrollan mejor cuando cuentan con un calendario semanal conocido y rutinario. El equipo de apoyo se conformará por varios profesionales que trabajarán a la par de los chicos. El equipo contará con; 1 asistente de cocina, 3 acompañantes terapéuticos y 1 psicóloga. La psicóloga trabaja en el colegio *Hans Christian Andersen* y hará un seguimiento de los empleados con TEA de manera adaptable dependiendo de las diferentes necesidades. Para que el proyecto sea exitoso, es imprescindible este apoyo de adultos expertos,

entendiendo que el contexto es indispensable para el desarrollo y crecimiento de la vida laboral de cada persona.

Para lograr llevar el proyecto a cabo, se debe dividir el negocio en 3 ejes centrales;

- A. **Estrategia/planificación:** Área de desarrollo de estrategia de producción, comercialización y ventas. Encargada de establecer los objetivos integrales del equipo y definir las estrategias para su consecución.
- B. **Producción:** será un equipo de trabajo con alrededor de 10 adultos con TEA. Trabajarán a la par 1 asistente de cocina y 3 acompañantes terapéuticos. Dependiendo de las diferentes capacidades de los empleados con TEA estos serán divididos en las distintas estaciones de producción; mezcla, corte, cocción y empaquetado.
- C. **Comunicación:** Enfrentándonos al problema de la discriminación, creemos que ser claros y transparentes con todos los pasos de la producción puede ayudar a derribar la barrera transparente que existe hoy en día entre nuestra sociedad y la discapacidad. Fuimos instruidos de que existen personas con TEA capaces de manejar ciertas redes sociales. Creemos que, bajo la supervisión de un acompañante terapéutico, un empleado con TEA puede llevar a cabo la responsabilidad de las redes y comunicación.

Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado.

2.1. Introducción mercado de snacks saludable

Los expertos del consumo de alimentos afirman que la industria de snacks saludables se encuentra en crecimiento en los últimos años, ya que la concientización sobre lo que uno ingiere y como se alimenta es cada vez mayor y tiene un crecimiento potencial. En la actualidad, se está gestando un cambio en los hábitos alimenticios de nuestra sociedad, la preocupación (u ocupación) por tener una dieta diaria “saludable” permitió el crecimiento de la industria de snacks en los últimos años.

Existen diferentes estudios que validan lo anterior; *Technavio* estima que el crecimiento de esta industria tiene un potencial de USD 260.88 millones para el período 2021-2025 y se aceleraría a un ritmo de 5,71% (TechNavio, 2023). Mientras que la consultora *Mordor Intelligence* proyecta que el *Snack Bar Market* crecerá a una tasa del 15,98% durante el período 2020-2025, alcanzando ventas significativas en la categoría de barras de cereal, libres de gluten, azúcar y OGM en países como Argentina y Brasil (Mordor Intelligence, 2023).

En la mayor parte del mundo, la alimentación diaria se divide en 3/4 comidas: desayuno, almuerzo, merienda y cena, estas se aceptan mundialmente como las comidas principales de la alimentación de un ser humano. Nos encontramos en un mundo donde las cosas ocurren con más rapidez y los tiempos para cumplir con las “comidas principales” son cada vez más cortos y difíciles de alcanzar; por esta razón, el crecimiento del mercado de los snacks saludables cada vez toma un rol más importante en la alimentación diaria.

Para evaluar el uso de snacks en la población de Argentina se realizó un estudio en las principales ciudades del país llevado a cabo por Cesni en el cual se tomó una muestra de 1363 individuos de entre 3 a 69 años en los centros urbanos de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza, Tucumán, La Plata, Mar

del Plata, Salta, Resistencia, Corrientes y Posadas. De la población evaluada, el 79,1% consume alimentos de forma espontánea a lo largo de su día y la frecuencia de snackeo por día es: a la mañana (70,4%), a la tarde (82%) y a la noche (46,9%) (Zapata, Rovirosa, & Carmuega).

Para llevar a cabo un estudio más preciso, Cesni dividió a los snacks en distintas categorías según su aporte nutricional. Dentro de estos datos, los expertos afirman que el consumidor argentino es bastante propenso al consumo diario de snacks saludables.

2.1.1. Cinco Fuerzas de Porter: MERCADO A

Tras analizar los factores externos de la industria de snacks saludables, a continuación, se analizará las fuerzas competitivas propuestas por Porter (Porter, 1980), para así evaluar la rentabilidad del negocio, las oportunidades y amenazas.

Competidores existentes:

La industria de venta de productos saludables viene creciendo hace muchos años a pasos agigantados. Por lo tanto, existen una gran cantidad de empresas que se dedican a vender productos saludables a dietéticas y kioscos, los cuales llevan mucho tiempo en el mercado y poseen clientes leales a ellos. Es por eso que la rivalidad de los competidores existentes en el sector es ALTA. Las dietéticas y kioscos necesitan de proveedores estables, y muchas veces cuando sus clientes están contentos con lo que ofrecen, es muy difícil que cambien de proveedor y tomen el riesgo de vender productos nuevos y desconocidos para el público. Por lo tanto, SnAUck busca diferenciarse en lo que es el producto y el valor agregado de la organización, para así competir contra rivales como Frusan, Nativos, Integra y Vera Tienda Natural que se enfocan en vender distintos tipos de productos saludables.

Con respecto al precio de los competidores, Nativos e Integra venden sus 12 barritas a ARS\$ 2,250 y 6 mini cookies a ARS\$ 2,800 a marzo 2023. Teniendo este rango de precios en cuenta provee información para la establecer el precio final de los productos de SnAUck.

Productos sustitutos

Productos como; barritas, galletas & frutos secos, pueden ser un posible sustituto a lo que viene a proponer SnAUck. Es por esto que, el poder de negociación de los productos sustitutos es ALTA. Si bien hay un gran abanico de oferta, muchas veces estos sustitutos son perecederos y requieren un cuidado más intenso como lo son las frutas. Además, debemos tener en cuenta la presencia de sustitutos que no se consideran saludables ni beneficiosos para la salud humana, tales como las frituras, los dulces y otros productos alimenticios envasados comúnmente. Por lo tanto, SnAUck no solo competirá en el mercado de snacks saludables, sino que también enfrentará la competencia de diversas alternativas para el consumo rápido de alimentos.

Amenaza de nuevos competidores

Como se ha destacado a lo largo de nuestra investigación de mercado, la industria de productos saludables, particularmente en el sector de los snacks, está experimentando un crecimiento constante y acelerado. Las personas están cada vez más conscientes de lo que consumen y de las cualidades nutricionales de los productos que eligen. Este aumento en la conciencia ha dado lugar a un notable incremento en el número de productores que buscan satisfacer estas necesidades, resultando en una creciente cantidad de opciones en el mercado.

En consonancia con esta tendencia, SnAUck se encuentra en un mercado donde la competencia es intensa y en constante expansión. Numerosos competidores han surgido con el objetivo de abordar demandas específicas dentro de la industria de productos saludables. A pesar de la alta amenaza de la entrada de nuevos competidores, SnAUck se distingue por su enfoque integral como negocio. Mientras que la mayoría de los competidores se concentran en satisfacer las necesidades de un grupo específico de consumidores (como celíacos o diabéticos) y producen productos exclusivamente para ese nicho, SnAUck se enfoca en el producto en sí. Es decir, el snack de SnAUck no está dirigido exclusivamente a un público específico, sino que puede ser adquirido por cualquier grupo de consumidores que busque opciones saludables, ya sea en dietéticas u otros puntos de venta.

Poder de negociación de los proveedores

SnAUck se enfoca en la creación de productos como barras de cereal, granola y galletas elaboradas con ingredientes naturales y envoltorios sustentables de cartón. Para la producción física de estos productos, se seleccionan insumos de fácil disponibilidad en el mercado. En este sentido, se ha considerado que el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe una amplia gama de proveedores de alimentos saludables en el mercado, lo que facilita la obtención de los insumos necesarios.

Poder de negociación de los clientes

SnAUck busca atraer a dos tipos de clientes principales: las dietéticas y los kioscos escolares. En el caso de las dietéticas, su poder de negociación se puede considerar como medio. Estas tiendas cuentan con proveedores leales que ofrecen productos similares a los que SnAUck propone. Cambiar de proveedor puede ser un desafío para ellas. Sin embargo, establecer una relación de cliente-proveedor con SnAUck no es complicado, ya que la propuesta de valor de SnAUck es significativamente superior a la de otros proveedores de productos naturales. Además, dado lo dinámico que es el mercado de la salud alimentaria, las dietéticas suelen estar dispuestas a probar nuevas opciones.

Por otro lado, los kioscos escolares representan un cliente con un poder de negociación moderado. La creciente concienciación sobre la alimentación de niños y adolescentes en las escuelas ha llevado a un cambio significativo en los productos que estos kioscos venden en los últimos 5 años. La mayoría ha dejado de ofrecer lo que se considera "comida chatarra" debido a la creciente preocupación de los padres por la dieta de sus hijos en la escuela. En lugar de eso, han comenzado a vender productos orientados a mejorar la alimentación diaria de los niños, como frutas, cereales, frutos secos y otros alimentos saludables. Esto hace que sea relativamente sencillo para SnAUck negociar su incorporación como proveedor de snacks saludables en el entorno escolar, ya que existe una demanda creciente por este tipo de productos.

2.2 Posibles clientes

A partir de lo investigado anteriormente, realizamos una encuesta para evaluar posibles clientes y también para saber si nuestros potenciales clientes, estarían dispuestos a comprar los productos de SnAUck y a mantener una relación comercial a largo plazo con nosotros.

A comienzo del 2023, se realizó una encuesta a doce posibles clientes de SnAUck, presentándoles el producto y la razón social que tiene el proyecto. Dentro de estos 12 clientes encuestados había; 3 almacenes, 4 kioscos escolares/universitarios, 3 dietéticas y 2 supermercados. De los totales encuestados, diez respondieron que aceptarían los productos y que a su vez aceptarían las cantidades y precios que la organización considera acorde, no solo porque el producto final les parecía bueno, profesional y barato sino porque les interesaba mucho el hecho de que quienes fabrican esos productos eran personas con TEA; lo que despertaba interés en los clientes a la hora de aportar su grano de arena a la concientización por el autismo y por su posición en la sociedad.

Los 2 clientes potenciales encuestados que no aceptarían los productos de SnAUck resaltaron el porqué: la dificultad que podría llegar a tener SnAUck al comercializar su tipo de producto dentro de la cadena de supermercado. Por razones como: competencia masiva, productividad y escala, rechazaron la posibilidad de comercializar los productos.

Luego, se realizó una segunda instancia de encuestas y entrevistas con el grupo previamente mencionado de los 10 potenciales clientes, con el objetivo de identificar cuantos y cuáles de aquellos se convertirían efectivamente en clientes. A partir de sus resultados, el grupo se redujo a 5 definitivos. La razón por la cual se dio este suceso fue por cuestiones logísticas de tiempos de entrega y producción.

Los potenciales clientes que estarían en un principio interesados en los productos que comercializa SnAUck son: Kiosco de Universidad de San Andrés, Kiosco Colegio Hans

Christian Andersen, Proveeduría Santa Barbara, Dietética Green Market y Dietética Cosas Ricas.

Como se mencionó a lo largo del trabajo, la industria de snacks saludables se encuentra en un notable crecimiento en los últimos años, y hay empresas que pisan fuerte en el mercado. De esta forma, realizando benchmarking con empresas “líderes” en este sector podemos concluir de qué manera los productos serán competitivos en el mercado. SnAUck fabricará en un principio snacks saludables como: barritas, galletas y granola. Es por eso que para establecer que precios serían acordes para poder competir con los grandes competidores se realizó una comparación de precios entre Nativos e Integra por el lado de las barritas de cereal y granola, y Crudencio y Bria por el lado de las galletas.

2.3. Introducción a beneficiarios del proyecto

Como mencionamos a lo largo del trabajo, el principal objetivo de SnAUck es brindarle puestos de trabajo y un sentido de pertenencia a la sociedad a jóvenes adultos con TEA. Es decir, que SnAUck no solo pertenece a una sola industria.

Para poder mejorar la inclusión laboral de las personas con TEA, es necesario adoptar una perspectiva más amplia y proactiva en la sociedad y en el ámbito empresarial. Una manera en la cual se puede lograr esto es a través de la creación de programas de capacitación y formación para las empresas y empleadores, que les permitan comprender mejor las necesidades de las personas con TEA y cómo adaptar los entornos laborales para que sean más inclusivos. También, es importante que se promueva la creación de empleos específicos para personas con TEA, ya sean empresas, convenciones o emprendimientos sociales como SnAUck. Esto permitirá que estos jóvenes adultos se sientan valorados y útiles en la sociedad, y les permita desarrollar habilidades y competencias que les habiliten llevar una vida más independiente y plena.

2.3.1 Cinco Fuerzas de Porter: MERCADO B

Competidores existentes:

En el mercado argentino, actualmente no existen muchos competidores que se dediquen exclusivamente a la inclusión laboral de personas con TEA. Sin embargo, es importante considerar la posibilidad de que en el futuro surjan nuevos competidores y evaluar la competencia de manera más amplia, considerando también a empresas que ofrecen productos y servicios similares y tienen una estrategia de inclusión laboral de personas con discapacidad como como Granja Andar. La inclusión laboral para personas con discapacidad es un tema de gran importancia en la sociedad, y es probable que en el futuro puedan surgir más empresas y organizaciones que se dediquen a esto. Actualmente la competencia es baja, pero es importante considerar la posibilidad de que en el futuro nazcan empresas similares.

Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja ya que si bien hoy en día no existen en Argentina empresas que estén en su mayoría compuestas de personas con TEA, si existen ciertos sustitutos como lo son los talleres casuales y particulares de trabajo o mismo los puestos de trabajo disponibles por ley en grandes y medianas empresas. Aunque estos puestos de trabajo pueden no ser la mejor opción para ciertas personas dentro del espectro, ya que no son lugares en donde estos jóvenes suelen tener contención o sentido de pertenencia y no suelen ser del todo comprendidos.

Amenaza de nuevos competidores

El nicho de mercado al que apunta SnAUck es relativamente desconocido por la mayoría de las personas, y presenta varios obstáculos que a menudo desmotivan a los emprendedores. Aunque existen pequeños emprendimientos que emplean personas con discapacidad, son pocas las empresas que se enfocan en el nivel de empleo que busca SnAUck. En general, las organizaciones que trabajan con personas con TEA suelen estar enfocadas en distintas cuestiones del espectro, como la educación, talleres de

estimulación, talleres individuales de cocina, y otros servicios. En conclusión, la amenaza es baja, pero es importante estar atentos a los cambios en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en este caso serían las familias de los jóvenes con TEA y su poder de negociación es medio. La transición hacia la edad adulta es una de las principales preocupaciones de los padres con hijos con autismo, ya que el acceso al mercado laboral puede resultar un gran desafío. En este contexto, iniciativas como SnAUck adquieren una gran relevancia al ofrecer oportunidades laborales para personas con TEA, brindándoles un propósito y un espacio donde sentirse comprendidos y acompañados. No obstante, existen familias que prefieren que sus hijos trabajen en una organización convencional, sin necesidad de recibir un trato especial debido a su condición. En cualquier caso, no se registra una oposición generalizada hacia lo que plantea SnAUck.

Poder de negociación de los clientes

Para SnAUck, los potenciales clientes son las familias de los jóvenes con TEA, quienes son clave en una toma de decisiones respecto al empleo de sus hijos. Es importante destacar que estas familias tienen alto poder de negociación y, por lo tanto, pueden influir en la reputación y éxito de la organización. En este sentido, la confianza que las familias depositen en SnAUck, como lugar adecuado para que sus familiares trabajen, es fundamental para asegurar el cumplimiento del objetivo principal de la organización. Por lo tanto, es fundamental que SnAUck genere una buena relación con las familias, demostrando que es un lugar seguro, inclusivo y que brinda oportunidades de desarrollo profesional y personal para sus hijos.

2.4. Análisis FODA

Tras analizar y comprender ambas industrias, se analizaron fortalezas y debilidades del negocio, es decir, un análisis interno de SnAUck y por el lado externo y del entorno las oportunidades y amenazas, es decir un análisis FODA con el objetivo de desarrollar un plan estratégico de negocios efectivo.

Fortalezas

- Ofrece un producto simple de fácil producción y distribución.
- Incentiva una alimentación saludable para los momentos de snack.
- Primer negocio en Argentina que sea llevado a cabo con mayoritario de personas con TEA.
- Ofrece oportunidades de trabajo y un futuro estable para las personas con TEA y sus respectivas familias.
- Cuenta con un equipo capacitado para acompañar a los jóvenes con TEA y también seguir la cadena educativa proporcionada por el Colegio Hans Christian Andersen.
- La localización del taller productivo es a 100 metros del colegio en donde los jóvenes con TEA se egresan y donde pasaron la mayor parte de su vida, por lo tanto, hay profesionales que los conocen y conocen sus características.
- El poder de negociación de los clientes de familias con integrantes con TEA en las mismas es bajo ya que estas buscan desesperadamente un lugar de inserción laboral para sus hijos.
- Organización cuyo objetivo es brindar un lugar de trabajo a un grupo marginado de la sociedad.
- Mercadería con calidad garantizada debido a la capacidad de los jóvenes por llevar a cabo un producto rico, bueno, saludable y serio para el mercado.
- Terreno proporcionado por el Colegio Hans Christian Andersen para llevar a cabo el proyecto.

Debilidades

- Un proceso productivo para comercializar requiere de un seguimiento formal. Esto puede llegar a generar para las personas con TEA una preocupación ya que requeriría un entrenamiento arduo.
- Debido a las legislaciones presentes en cuanto a la discapacidad en Argentina, los chicos no pueden recibir un sueldo monetario.
- El proceso de producción no cuenta con el mismo ritmo que el de un proveedor.
- La comunicación dentro del negocio es un gran obstáculo para enfrentar dado las especificaciones del espectro autista.

Oportunidades

- Falta de oportunidades laborales para los jóvenes con TEA. Muchas familias están en busca de un lugar donde sus familiares puedan insertarse en la sociedad.
- Equipo capacitado e incentivado por la idea de solucionar la reinserción laboral de los jóvenes con TEA y darles un sentido de pertenencia en la sociedad.
- Crecimiento notable de la industria de snacks saludables debido a la fuerte tendencia que hay por una alimentación más responsable.
- El Colegio Hans Christian Andersen desea brindar los recursos a un equipo que desee llevar a cabo un proyecto que emplee a sus egresados con TEA.
- El contexto económico del país no es favorable, por lo tanto los kioscos y dietéticas van a buscar comprar en menores cantidades a proveedores con precios más bajos en vez de los grandes mayoristas ya establecidos.
- Contamos con un predio con toda la infraestructura lista para ser llevado a cabo el negocio.

Amenazas

- La industria de snacks saludables se encuentra en crecimiento hace ya varios años, por lo tanto los competidores existentes en el mercado son muchos y su asentamiento en el mismo es notable.
- Existencia de productos sustitutos es alta, ya que existen muchos productos que pueden reemplazar una barrita de cereal como alimento para un snack
- Leyes que evitan el incentivo económico para las personas con discapacidad.
- Las dietéticas y kioscos muchas veces buscan un proveedor que les ofrezca una cartera amplia de productos.
- Si bien es cruel, es una realidad que vivimos en un mundo en el cual las personas no toleran o entienden ciertas problemáticas, por lo que puede pasar que muchos no acepten el producto propuesto por SnAUck debido a una posible incomodidad acerca de cómo o quiénes realizaron la barrita de cereal en cuestión

CAPÍTULO 3: Modelo de negocio

En el siguiente capítulo se va a utilizar el esquema CANVAS para presentar el modelo de negocios. Esta es una herramienta que permite describir de manera concisa y estructurada cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Consta de nueve bloques clave que representan los aspectos esenciales del negocio, como los segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, los ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costos. El esquema CANVAS permite analizar y ajustar el modelo de negocios para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

3.1. Segmento de Clientes

Los clientes de SnAUck son kioscos escolares y dietéticas a quienes se le venderán los productos por mayor. Para este segmento de clientes, SnAUck establece objetivos y metas adecuadas a las necesidades y establecerá una relación *B2B* con los clientes. En el ámbito *B2B* (empresa a empresa), se refiere a las transacciones comerciales entre dos empresas. Estas operaciones implican el intercambio de bienes, servicios o información, y ocurren en diferentes niveles de la cadena de suministro, desde proveedores de materias primas hasta fabricantes, distribuidores y minoristas. Las comunicaciones *B2B* a menudo implican relaciones y contratos a largo plazo, así como negociaciones sobre precios y otros términos.

Durante los primeros años de SnAUck se establecerán convenios estratégicos con diferentes institutos educativos quienes, como fue relatado en el capítulo 2 de este trabajo final, cuentan con un gran interés y capacidad de garantizar compras mensuales de galletas, granola y barritas al por mayor. SnAUck cuenta con la oportunidad de integrarse a los kioscos escolares los cuales buscan transformar la oferta hacia un ámbito más saludable. A medida que la empresa crezca, el objetivo será expandirse hacia otras instituciones que promuevan un estilo de vida saludable.

3.2. Propuesta de Valor

En primer lugar, SnAUck destina a elaborar y ofrecer snacks saludables que proyectan una dieta balanceada, los cuales serán vendidos en puntos de venta como kioscos escolares y universitarios y dietéticas. El negocio busca generar un producto saludable apuntado a mejorar la dieta diaria de jóvenes y adultos.

Para llevar a cabo lo anterior, SnAUck viene a proponer un plan de negocio que busca emplear un equipo laboral integrado, en todas sus áreas de trabajo para individuos con TEA. El valor en sí yace en la resolución de la problemática social hacia una discapacidad en específico, apuntado a jóvenes adultos que en muchas ocasiones parecen ser “invisibles” a la sociedad. No solo buscamos ofrecer un trabajo estable con seguridad económica, sino que además queremos involucrar a todos los empleados en las decisiones integrales del negocio, con el objetivo de fomentar las distintas competencias de estos y eliminar el prejuicio ante la discapacidad. Nuestra propuesta indaga en estimular a los empleados con un equipo interdisciplinario especialista en autismo.

3.3. Canales

Uno de los canales de distribución del negocio serán los puntos de venta, incluyendo dietéticas y kioscos escolares, donde se comercializará el producto. Será necesario disponer de una estrategia de marketing digital para alcanzar al consumidor y crear conciencia antes de la compra. Las ventas se realizarán de manera *B2B* y se utilizará una cuenta de e-commerce de Instagram para tratar de eliminar los estereotipos sociales sobre la discapacidad y ser completamente transparentes acerca de la producción.

3.4. Relación con el cliente

La relación que vamos a establecer con el segmento de clientes es esencial para que este negocio tenga éxito. Buscaremos con los parientes de nuestros empleados una relación cercana ya que SnAUck no solo buscar ser un empleador corriente sino formarlos e incluirlos de forma igualitaria en la sociedad. Nuestro objetivo en cuanto a

esto es poder lograr un vínculo de confianza absoluta para hacer de SnAUck un lugar seguro. Para poder inspirar esa confianza constante generaríamos un seguimiento regular liderado por el equipo de recursos humanos.

Por otro lado, con los puntos de venta en los cuales vamos a distribuir nuestros productos, colegios y dietéticas, tendremos una relación constante. SnAUck buscará generar lealtad absoluta con ambos clientes en cuestión para poder desarrollarse a su máxima capacidad.

3.5. Flujo de ingresos

Las ganancias provienen de la venta mayorista de los productos gastronómicos elaborados de manera semanal. El precio de los productos se determina a partir de la investigación de mercado anterior, que se puede ver en el capítulo 2, parte 2.1.1. *Cinco Fuerzas de Porter: MERCADO A*, considerando la competencia establecida en la industria. Al ofrecer una cartera reducida de productos, SnAUck se centra en cantidad y calidad al mismo tiempo.

3.6. Recursos claves

Los recursos clave de SnAUck incluyen tanto recursos físicos como humanos. En cuanto a los recursos físicos, la organización cuenta con un predio y las instalaciones de cocina, las cuales fueron financiadas por el colegio *Hans Christian Andersen*.

En cuanto a los recursos humanos, SnAUck cuenta con un equipo capacitado no solo en la elaboración de productos gastronómicos, sino también en el acompañamiento y potenciación de las diferentes capacidades de los empleados con TEA. Consideramos que contar con un equipo especializado en la inclusión laboral es fundamental para garantizar el éxito del proyecto.

Adicionalmente, otro recurso clave o *key partners* son las familias de los beneficiarios del negocio, aquellos que estarán integrados laboralmente en el negocio. SnAUck ofrece

una oportunidad laboral directa a individuos, en este caso adultos con TEA, en un ambiente contenido, seguro y estable donde las posibilidades sean diversas y se ajusten adecuadamente a los diferentes tipos de desafíos. Al contratar, SnAUck y su equipo interdisciplinario considerarán las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que dentro del espectro pueden encontrarse diversas variables y condiciones sociales y mentales. En cada área pueden trabajar juntos adultos con TEA no verbales y verbales, mientras que unos realizan una tarea, otros pueden acompañar con otra.

3.7. Actividades claves

Las actividades de SnAUck se dividen en dos; por un lado, la producción, elaboración y entrega de productos saludables, que se lleva a cabo en la ubicación prevista con una cocina integrada industrial. El negocio contará con varias estaciones de trabajo que dividirán la producción en diferentes etapas; preparado, mezclado, horneado y empaquetado.

Por otro lado, la gestión del grupo de trabajo es fundamental y requerirá de un seguimiento psicológico constante y activo. El objetivo es promover un ambiente estable, seguro y emocionalmente contenedor para los empleados con TEA. Se implementarán estrategias para fomentar la inclusión y el trabajo en equipo, y se ofrecerán oportunidades de formación y desarrollo personal y profesional para los empleados.

3.8. Alianzas claves

Las alianzas que vamos a establecer son las siguientes: el colegio *Hans Christian Andersen* ya que ellos son quienes nos van a proveer el lugar donde se va a llevar a cabo el proyecto y quienes forman y capacitan a los chicos a lo largo de su vida escolar para que puedan trabajar en SnAUck. Otro aliado son los proveedores de materias primas los cuales son claves en el proceso productivo ya que son quienes nos proporcionan los insumos necesarios para la producción. Las obras sociales y el

gobierno son potenciales aliados con respecto a las políticas que fomentan la inclusión laboral de grupos marginados de la sociedad.

3.9. Estructura de costos

En cuanto a los costos, SnAUck tendría costos mensuales que incluyen sueldos, insumos de materia prima y manejo de redes. Dentro de la categoría de sueldos, se incluyen los sueldos del equipo interdisciplinario, redes y asistentes. Además, existen costos adicionales mensuales que incluyen aquellos de mantenimiento y luz. Cabe mencionar que la inversión inicial estaría cubierta por el colegio *Hans Christian Andersen*.



CAPÍTULO 4: Plan de Marketing.

4.1. Mercado Objetivo y Segmentación

Tras realizar la investigación de mercado es necesario conocer el comportamiento del consumidor ya que las empresas existen por y para los consumidores. Por lo tanto, las organizaciones deben adaptarse a los cambiantes gustos y diferencias del grupo al que se enfocan. Las organizaciones modernas atacan a uno o dos grupos de consumidores, es decir, que dejaron de estar interesadas en la totalidad del mercado. Para poder definir este segmento e identificar sus características que los diferencian de otros segmentos es necesario conocer las actitudes de compra de los consumidores, la edad, el sexo, la localización geográfica y algunos otros datos básicos para realizar una segmentación de mercado lo más acertada posible y llevar a cabo una estrategia eficiente. De esta manera es como define Dvoskin a la segmentación de mercado, como una caracterización de un grupo de consumidores que se comportan de manera similar ante un producto (Dvoskin, 2015).

Para lograr una segmentación más precisa de los beneficiarios del proyecto, es fundamental considerar varios aspectos. En primer lugar, la localización geográfica desempeña un papel importante. SnAUck se dirige a familias de jóvenes con TEA ubicadas en la Provincia de Buenos Aires y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Esto se debe a que SnAUck se encuentra ubicado en la Provincia de Buenos Aires y tiene la intención de vender sus productos principalmente en esta área geográfica.

En segundo lugar, la edad y el género son aspectos clave a tener en cuenta. La organización se enfoca en jóvenes adultos con TEA, ya que los adolescentes con TEA generalmente finalizan su etapa escolar entre los 21 y 23 años. Además, SnAUck está abierto a beneficiar a jóvenes de cualquier género. Es importante destacar que aspectos emocionales y psicológicos juegan un papel significativo en la vida de las familias de los jóvenes. Estas familias buscan un entorno donde sus hijos puedan recibir apoyo,

aprender y formar parte activa de la sociedad. Esto tiene un impacto positivo en la salud emocional de los familiares, ya que les proporciona la tranquilidad de saber que sus seres queridos no están siendo excluidos de la sociedad, sino que tienen un lugar y un propósito en el mundo.

4.2. Descripción del Producto

SnAUck ofrece un producto que satisface dos necesidades importantes en el mercado: snacks saludables y empleo para jóvenes con TEA. Por un lado, la diferencia yace entre los productos de snackeo comunes y los saludables. Mientras que el snack común se considera como “Producto de conveniencia”, debido a que es fácil de conseguir y a menudo se compra sin planificación o esfuerzo, el snack saludable suele tener pocas opciones de compra. Por eso que los clientes hacen un esfuerzo mayor para poder conseguir el snackeo saludable. Suelen ser personas involucradas en el bienestar corporal, su salud y el cuidado de la comida. Además, dentro del abanico de posibilidades de productos, no todos se enfocan realmente en ofrecer alimentos saludables. Muchas veces la oferta es una mezcla entre, por ejemplo, harinas saludables y no saludables. Habiendo dicho esto, la oferta de productos saludables se hace cada vez más chica y dificultosa de encontrar.

Es importante tener en cuenta estas características del producto para identificar al cliente específico y desarrollar una estrategia de marketing adecuada. Además, la satisfacción de ambas necesidades crea un valor agregado en el producto, lo que lo hace atractivo para una amplia variedad de consumidores.

4.3. Estrategia de Precio

Para determinar el precio es necesario tener en cuenta los costos y los diferentes precios existentes del mercado. Dentro de los costos se encuentran los costos variables, que son aquellos que varían con la cantidad, y los costos fijos, los cuales no varían con la cantidad. Es por eso que es de suma importancia comprender los costos incrementales,

para así saber las variaciones de los costos originados ante un aumento en las actividades de la organización y su repercusión para saber si la actividad está llevándose a cabo de manera correcta.

SnAUck se encuentra en el mercado de snack saludables, en el cual ya existen una gran variedad de productos consolidados. No obstante, lo que ofrece SnAUck no es solamente un snack saludable, sino también una oportunidad para las personas dentro del espectro autista a insertarse en el mundo laboral. SnAUck ofrecerá algo similar a otros productores, esto permite comparar precios para determinar cuál es el más adecuado para el mercado. Después de una investigación de precios de productos similares y de acuerdo con los gastos de materia prima, se decidió que las barras se venderán a un precio ARS\$ 2,500 por 12 unidades a marzo 2023, y que las galletas ARS\$ 1,500 por 5 unidades a marzo 2023. Otras empresas como Nativos e Integra venden las 12 barras a ARS\$ 2,250 y 6 mini cookies a ARS\$ 2,800 a marzo 2023. Los frascos de granola de 300g se venderán a ARS\$1.000 cada uno. Cabe aclarar que la tasa cambiante utilizada es la del periodo de marzo 2023, con el dólar blue a USD\$370.

SNAUCK			INTEGRA			NATIVOS		
Concepto	Cantidad	Precio	Concepto	Cantidad	Precio	Concepto	Cantidad	Precio
Barras de cereal	12 unidades	\$2.500	Barras de cereal	12 unidades	\$2.250	Barras de cereal	12 unidades	\$2.500
Galletas	5 unidades	\$1.500	Galletas	6 unidades	\$2.800	Galletas	6 unidades	\$2.800
Granola	1 frasco de 300 g	\$1.000	Granola	1 frasco de 300 g	-	Granola	1 frasco de 300 g	-

4.4. Estrategia de Comunicación

El fin más importante que busca SnAUck es provocar un cambio en la forma en que se aborda la discapacidad y las dificultades invisibles de resolución compleja que conlleva, es parte de la propuesta de valor del producto. Para lograr una estrategia de comunicación que refleje los valores de la marca hacia el exterior, es fundamental

entender la influencia de la tecnología, internet y otros factores que han transformado la forma en la cual los consumidores procesan información. Tomamos como ejemplo un emprendimiento estadounidense, Greyston Bakery, quienes además de tener un producto excepcional, cuentan con una propuesta de valor que pone foco en la inclusión y diversidad dentro de sus empleados. Esta propuesta es visible dentro de su estrategia de comunicación ya que en sus diferentes medios resaltan el mensaje claro y directo acerca de su política inclusiva de contratación. Esta estrategia agrega un valor adicional diferencial al producto en comparación a otros similares en la industria.

Al tratarse de un concepto de negocio desconocido es fundamental utilizar herramientas de promoción que hagan énfasis en el beneficio social y eliminen el prejuicio que pueden llegar a tener los consumidores. Se buscará intensamente romper con ideas preconcebidas como las siguientes; a) Si lo produce una persona con discapacidad entonces no va a ser bueno b) Las personas con TEA no pueden llevar a cabo un trabajo intenso como la producción de alimentos.

Siguiendo la metodología del marketing *inbound* (HubSpot), un enfoque destinado a hacer crecer el negocio mediante la construcción de relaciones significativas y duraderas con sus consumidores será valioso educar y concientizar al cliente sobre las diferencias que puede llegar generar en la vida de una persona con discapacidad a través del contenido de comunicación. El *inbound marketing* básicamente consiste en proporcionar elementos que permitan alcanzar los objetivos en cada etapa de la empresa.

El principal deseo de SnAUck es capturar la atención del cliente y modificar el prejuicio hacia la discapacidad. Proponer un producto que compita a la par de negocios no inclusivos, que sea igual o hasta mejor que el producto de un competidor. En un principio, como toda empresa social, SnAUck busca captar interés a través de su mensaje central: generar empleo para personas con TEA que de otra manera no tendrían las mismas oportunidades.

Para poder ser claros y concisos es decisivo entender y trabajar en la personalidad de la marca y qué mensaje buscan transmitir. El contenido tiene que transportar un mensaje de confianza, inocencia y esperanza, con un tono basado en la transparencia y respeto por grupos marginados. La publicidad tendrá un enfoque claro, infantil y conciso, utilizando una paleta de colores suaves y pasteles. Será fundamental comunicar que cada aporte, independientemente de su tamaño, contribuye a generar un cambio significativo.

Una estrategia de comunicación exitosa radica en entregar un mensaje coherente que siga las pautas de la comunicación integral de marketing (CIM). Donde se agrupa todas aquellas acciones de promoción de un producto o servicio con el fin de crear una única estrategia común perfectamente homogénea que optimice recursos y logre mejores resultados. Se trabaja en la creación de un mensaje que busque un posicionamiento coherente en la mente del usuario. Según Kotler y Armstrong “La CIM implica que la empresa coordine cuidadosamente todos sus elementos promocionales para entregar un mensaje claro coherente y persuasivo acerca de la organización y sus productos” (Kotler, Armstrong, & Benassini Félix, Marketing: versión para Latinoamérica, 2007).

Teniendo en cuenta el cliente al cual está dirigido el negocio, siguiendo con la filosofía del *inbound marketing*, se trabaja solamente con herramientas de marketing digital. Además de ser una alternativa rentable, también puede utilizar su contenido para llamar la atención e impulsar la comunicación con sus clientes. La publicidad de SnAUck va a recaer principalmente en medios propios. La promoción es principalmente a través de redes sociales como Instagram y Facebook. Estos canales actúan como la cara de la producción, entregando mensajes transparentes que inspiran confianza, mostrando a los empleados en los diferentes pasos de producción, sus roles y cómo trabajan cada semana. Además, se muestra cómo se manejan en el día a día, dando a los seguidores una mejor comprensión del proceso de fabricación y de las personas que hay detrás.

Teniendo en cuenta los key partners de SnAUck, se pretende utilizar una página de Facebook para aliarse con la comunidad argentina de TEA, con el fin de poder estar al

tanto de novedades, experiencias y problemas de los potenciales clientes. Un beneficio clave de los *Facebook Ads* es la capacidad de orientar los anuncios publicados a segmentos personalizados utilizando características específicas como la edad, las preferencias de cada usuario, el sexo, la ubicación y otros datos que la herramienta conoce sobre el usuario. De esta forma, la inversión se dirige en un 100% a las personas que forman parte del segmento seleccionado. SnAUck contará con dos tipos de anuncios: anuncios de tipo carrusel con una selección de varias fotos y enlaces que redirigen a los usuarios a secciones relevantes del sitio y enlaces a sitios web.

El segundo canal de promoción, en cuanto a el equipo laboral de jóvenes con TEA, es la promoción de un *sponsorship* destinado a ampliar el conocimiento de la empresa. Por ejemplo, aliándose con diferentes colegios especiales, clínicas de tratamiento y grupos de psicoanálisis enfocado en TEA. Tener este canal de comunicación habilita a un crecimiento en el reconocimiento de la marca y valida los ideales de la empresa con respecto a el trabajo para personas con TEA. Este canal no generará costos adicionales, ya que es promoción de boca en boca del negocio integral (producto y servicio). Esperamos contar con el apoyo de profesionales médicos y colegios que estén dispuestos a difundir la propuesta de SnAUck, sin que ello implique ningún tipo de remuneración. En resumen, valoramos la importancia de contar con el apoyo de profesionales médicos y escuelas para el crecimiento de nuestro negocio, y estamos comprometidos a establecer relaciones sólidas con ellos, sin que esto implique costos adicionales para nuestro negocio.

Finalmente, es en este último párrafo donde encontramos el canal de promoción más importante, el cual consta en un perfil de Instagram, una herramienta valiosa para promocionar el producto y destacar sus atributos. A través de esta plataforma SnAUck buscará construir y difundir su propuesta, enfatizando en los beneficios de una dieta balanceada, las diversas características de sus productos y el equipo de fabricación formado por adultos con TEA. Las publicaciones estarán diseñadas para transmitir un mensaje claro y atractivo a nuestra audiencia utilizando contenido visual de alta calidad creado por un equipo de fotografía.

La ventaja de utilizar ambas plataformas ayuda a distinguir entre los diferentes clientes y adaptar la estrategia de marketing en consecuencia. En otras palabras, la presencia en Facebook e Instagram permite promocionar los productos de manera efectiva y llegar a un público más amplio, mientras enfoca sus esfuerzos de marketing en los clientes potenciales más relevantes del negocio.

Un cuarto canal para tener en cuenta con respecto a la comunicación del negocio y los clientes potenciales son emails con *Newsletters* y Panfletos de comunicación. Estos tendrán contenido transparente y único, con un tono atrapante y un mensaje claro acerca de la necesidad de ayudar a este grupo marginado. El contenido será mayoritariamente fotos y descripción de producto, sus precios y logística de entrega.

El último canal a tener en cuenta es el punto de venta. Ya que uno de nuestros clientes potenciales son entidades escolares que cuentan con un kiosco integrado dentro de las instituciones y otro cliente potencial son dietéticas, SnAUck apunta a elaborar un packaging sustentable, minimalista que conlleva el mensaje principal de SnAUck. La empresa implementara como estrategia promocional para impulsar la promoción del producto una oferta de promociones y descuentos especiales, los cuales estarán determinados según la cantidad de producto solicitado. Además, se ofrecerá un descuento adicional en la primera compra.

Para generar el presupuesto de comunicación se tendrá en cuenta los siguientes costos correspondientes a las diferentes etapas. El objetivo en la etapa inicial es anunciar y generar expectativa del producto, además de captar la atención de clientes y poder generar alianzas estratégicas.

ETAPA 0 (1 mes)	ETAPA I (1 mes)
Equipo y producción fotográfica ARS\$20.000	Facebook e Instagram ARS\$50.000 / mes
Desarrollo Facebook e Instagram ARS\$70.000	
Total = ARS\$90.000	Total, mensual = ARS\$50.000

4.5. Estrategia de Distribución

El objetivo de cualquier negocio es reducir al mínimo los obstáculos que puedan surgir al momento de lograr de manera efectiva la compra de su producto. Tanto E. Jerome McCarthy, autor de *“Basic Marketing: A managerial Approach”* (Perreault, Cannon, & McCarthy, 2013), como Philip Kotler, uno de los autores más influyentes en el campo del marketing, coincide en que es fundamental seleccionar cuidadosamente el canal de distribución adecuado, el cual debe llegar de manera más eficiente al consumidor final.

Según McCarthy, el diseño del canal debe asegurar una distribución eficiente del producto, lo cual implica la selección de intermediarios, la ubicación de instalaciones y planificaciones de rutas. Por su parte, Kotler enfatiza en la importancia de establecer relaciones sólidas y de largo plazo con los intermediarios que forman parte del canal de distribución. Considerando ambos autores, permitirá al negocio eliminar los obstáculos que puedan llegar a surgir al momento de lograr la compra efectiva del producto (Kotler & Keller, 2012).

SnAUck es una empresa que ofrece productos de snack para una dieta balanceada diaria. Para la etapa inicial, se han establecido acuerdos previos con un kiosco escolar y dos dietéticas de barrio como canales de venta. Dado que es un negocio social nuevo y desconocido para la mayoría de los argentinos, SnAUck buscará establecer relaciones de cercanía y confianza con sus primeros canales de distribución. La estrategia es forjar lazos fuertes para tener un respaldo sólido antes de expandirse a otras instituciones escolares y dietéticas.

Para realizar los pedidos de estos puntos de venta, SnAUck establecerá comunicación a través de correos electrónicos, donde se acordarán los precios y cantidades necesarias a entregar.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Operaciones del negocio

En este capítulo se analizará la cadena de operaciones de SnAUck con el objetivo de conocer de manera crítica y exacta todos los puntos del proceso productivo y de negocio.

En primer lugar, lo más importante a tener en cuenta es la manufactura de los snacks saludables. Esta producción va a ser llevada a cabo en una cocina industrial ubicada a 100 metros del Colegio Hans Christian Andersen (sede Pacheco). El lugar será proporcionado por esta institución con el objetivo de que aquellas personas con autismo que se gradúen de su escuela, logren la inserción laboral en el negocio propuesto por SnAUck y también puedan seguir de cerca su vida post escuela; ya que la ayuda terapéutica que obtendrá SnAUck será proporcionada por expertos en TEA del Colegio Andersen que son quienes conocen a estos jóvenes. Este establecimiento contará con una cocina donde se llevará a cabo la producción física del producto, en donde hay disponibles dos hornos industriales, una mezcladora industrial, una heladera, un freezer, mesas, despensa, una máquina etiquetadora, aires acondicionados y demás instalaciones y útiles de cocina necesarios para el proceso productivo.

Por otro lado, el establecimiento contará con una galería apartada de la cocina con espacio cerrado y al aire libre que servirá para que los jóvenes puedan cambiar de ambiente y sirva como apoyo emocional y de contención para las personas con TEA, las cuales muchas veces requieren de espacios en los que puedan despejar su cabeza tanto sensorial como psicológicamente. (ConecTEA, 2020) Este espacio contará con objetos y útiles como colchonetas, equipos de gimnasia y demás objetos que son muy útiles para que estos jóvenes los utilicen como un área de relajación, distracción y recreo del trabajo que llevarán a cabo con SnAUck.

En cuanto a la producción de los snacks, a continuación, presentamos diferentes tablas resumen con los insumos necesarios para la producción mensual de cada producto. Cabe aclarar que la compra se realiza cada 15 días, dependiendo de la cantidad esperada de producción.

GALLETITAS: 2750 unidades		BARRITAS: 3250 unidades	
INSUMO	CANTIDAD	INSUMO	CANTIDAD
Avena	138 kg	Avena	150 kg
Azucar mascabo	28 kg	Miel	40 kg
Pasas de uva	14 kg	Esencia de vainilla	4 litros
Chocolate amargo	21 kg	Pasas de uva	20 kg
Ghee	14kg	Chocolate amargo	21 kg
Huevos	193 unidades	Ghee	24kg
		Huevos	221 unidades

Estos insumos serán retirados del supermercado mayorista por el jefe de cocina en su auto personal todos los viernes de por medio. Estimamos que de estos insumos SnAUck contara con sobrantes de la producción. Con estos, se espera poder producir entre 27 kilogramos de granola cada 15 días, lo que equivale a 80 paquetes de 300 gramos cada uno.

El trabajo de SnAUck estará dividido en dos turnos, uno por la mañana y otro por la tarde. Cada turno contará en un principio con un total de 6 empleados con TEA acompañados por 2 acompañantes terapéuticos y un jefe de cocina. Tanto los acompañantes terapéuticos como el jefe de cocina no cambian con el cambio de turno, es decir, se mantienen fijos todos los días, mientras que los jóvenes con TEA rotaran en dos turnos de 6 personas cada turno; con el objetivo de que estos últimos no se abrumen por el proceso productivo y puedan tener un buen desempeño en el día a día laboral.

SnAUck operará de lunes a viernes. Los lunes los jóvenes con TEA junto los acompañantes terapéuticos y el jefe de cocina llevarán a cabo el proceso productivo comenzando por producir 812 barritas por turno (cantidad total diaria: 1624 barritas) las cuales serán almacenadas en la heladera hasta el jueves tras ser cocinadas en los hornos industriales el mismo lunes.

Los martes el equipo de SnAUck producirán un total de 1376 galletas (688 cada turno) las cuales serán almacenadas ese mismo día en las heladeras hasta el jueves que es el día de empaquetado.

Los miércoles se producirán 25 frascos de granola por semana con los sobrantes semanales de la producción de barritas. Esta granola será almacenada en bolsas en la heladera de almacenamiento hasta el jueves que es donde el equipo se encargará pasar esta granola a los frascos que luego serán vendidos.

Los jueves todo el equipo de SnAUck se encargará de empaquetar toda la producción que se realizó en la semana que se encuentra perfectamente almacenada en las heladeras manteniendo su conservación. Por la mañana, el equipo almacenará las barritas de cereal en bolsas biodegradables separadas por unidad; en este mismo turno se almacenará la granola en frascos de vidrio. El jueves por la tarde, se empaquetarán las galletas que serán vendidas de a cinco en bolsas biodegradables como las de las barritas de cereal. Tanto los frascos como las bolsas biodegradables poseen un etiquetado que se realiza en SnAUck todos los viernes por los acompañantes terapéuticos y por los jóvenes con TEA. El etiquetado será realizado por una máquina etiquetadora que el colegio Andersen donará a SnAUck. Los jóvenes con TEA y los acompañantes terapéuticos ya conocen el funcionamiento de esta máquina ya que la utilizaban para etiquetar los productos que los jóvenes realizaban en su taller de cocina durante su periodo escolar.

Mientras estos realizan el etiquetado, el cocinero es quien se encarga de comprar los insumos para la siguiente semana en el mercado mayorista. Una vez comprados, los cocineros trasladan en sus autos personales estos insumos hacia el taller de SnAUck para que ya se encuentren listos para la producción de la siguiente semana. A continuación, una tabla resumen de las actividades semanales:

<u>Días/Turnos</u>	Mañana	Tarde
Lunes	812 barras	812 barras
Martes	688 galletas	688 galletas
Miercoles	12 frascos de granola	12 frascos de granola
Jueves	Empaquetado de la producción semanal de: barras y parte de la granola	Empaquetado de la producción semanal de: galletas y restante de granola
Viernes	Distribución hacia canales de venta y taller	Distribución hacia canales de venta y taller

Los viernes Valentina y Franco llevarán el producto final a los distintos puntos de venta de los clientes fijos de SnAUck (escuelas, universidades, dietéticas y kioscos) en sus autos personales. El taller de los viernes tiene como objetivo continuar la formación y educación de los chicos tanto, como para el área profesional que están desarrollando con snAUck, como para la vida cotidiana.

A continuación, la distribución semanal, que se realiza los viernes, en los puntos de venta:

<u>Clientes/Productos</u>	Barras de cereal	Galletas	Granola
Kiosco Universidad de San Andrés	26 cajas de 12 unidades de barras	55 paquetes de 5 galletas cada uno	
Kiosco Colegio Hans Christian Andersen	26 cajas de 12 unidades de barras	55 paquetes de 5 galletas cada uno	
Proveeduría Santa Barbara	26 cajas de 12 unidades de barras	55 paquetes de 5 galletas cada uno	
Dietéticas Cosas Ricas	26 cajas de 12 unidades de barras	55 paquetes de 5 galletas cada uno	12 frascos de granola por semana
Dietéticas Green Market	26 cajas de 12 unidades de barras	55 paquetes de 5 galletas cada uno	12 frascos de granola por semana

Durante toda la semana, la psicóloga dispuesta por el colegio *Hans Christian Andersen* realizará un seguimiento para saber cómo se encuentran los jóvenes y que se puede mejorar y así poder estar siempre en continuo aprendizaje a medida que el negocio va llevándose a cabo.

Por último, el equipo tendrá la cantidad de recreos necesarios durante la producción, ya que como se mencionó anteriormente los jóvenes con TEA muchas veces necesitan cambiar de ambiente, de lugar y despejar su cabeza de la tarea que están realizando para que puedan sentirse contenidos, cómodos, felices y satisfechos con su trabajo y con SnAUck.



CAPITULO 6: Costos, Finanzas e Inversión

6.1. Inversión Inicial

Para poner en marcha el negocio gastronómico, se necesita una inversión en elementos esenciales como un horno, utensilios culinarios, mezcladora, mesas, heladera, freezer, despensa, instalaciones y aire acondicionado. Además, para garantizar el bienestar emocional del equipo laboral que trabajará en este ambiente, se prevé una inversión en herramientas de apoyo, como auriculares con cancelación de ruido y elementos dactilares. La inversión inicial es la más significativa de todo el negocio, ya que el montaje de una cocina industrial implica costos elevados.

A continuación, se detallan los gastos necesarios para el inicio del funcionamiento del proyecto. (en dólares)

Inversion Inicial	
Horno	USD 2.666,67
Utiles	USD 2.666,67
Apoyo Emocional	USD 500,00
Mezcladora	USD 1.314,67
Mesas	USD 1.600,00
Heladera	USD 1.861,73
Freezer	USD 1.168,00
Despensa	USD 80,00
Aire Acondicionado	USD 426,67
Instalaciones Varias	USD 1.228,44
Contingencias	USD 675,64
TOTAL	USD 14.188,47

Es importante destacar que, en el año 10, se tiene previsto vender las maquinarias a un precio de USD\$2.000, con un valor residual del 10%. Se contará con el colegio *Hans Christian Andersen* como socio de la empresa ya que forman parte del armado y del planeamiento de SnAUck. Recibirán el 50% de las ganancias mensuales, las cuales van a ser reinvertidas en el negocio.

Las ganancias totales se distribuyen equitativamente entre ambos socios en 50%. Sin embargo, es importante señalar que, si las ganancias son negativas, tanto los inversionistas como los socios no recibirán dividendos. Una vez que las ganancias sean positivas, se destinarán fondos para amortizar el equipo y se utilizarán como flujo de efectivo para devolver el capital invertido a los inversionistas. El remanente de las ganancias se dividirá entre ambos socios. Se estima que para el mes 48, los inversores habrán recuperado su inversión y comenzarán a recibir dividendos. Por otro lado, los fundadores, Valentina Pichot y Franco Sasso comenzarán a recibir dividendos a partir del mes 25. Además, cabe aclarar que los fundadores serán empleados de SnAUck y recibirán un sueldo mensual por sus trabajos administrativos.

Luego de recibir los dividendos del negocio, los socios tanto como Valentina Pichot, Franco Sasso y el Colegio *Hans Christian Andersen*, reinvertirán el superávit del negocio dentro del mismo con el objetivo de promover el crecimiento y mantenimiento del proyecto.

Dentro de la inversión inicial se encuentra lo que se denomina "equipo de apoyo", el cual está diseñado para atender las diversas necesidades de los empleados con Trastorno del Espectro Autista (TEA). Estas necesidades se determinan en función de la intensidad de sus requerimientos y deficiencias, abarcando tanto aspectos instrumentales, como la implementación de medidas para reducir la sobreestimulación y mejorar la calidad de la iluminación para mitigar la hipersensibilidad, como aspectos emocionales, que incluyen la presencia de terapeutas ocupacionales y psicólogos.

6.2. Análisis de costos

SnAUck cuenta con costos fijos compuestos principalmente por sueldos e inversión en publicidad. Dentro de los costos variables se encuentran los gastos de materia prima, *packaging* y distribución.

Para poder entender y tener un mejor análisis de los costos, estos serán divididos en estas siguientes categorías; gastos comercialización, gastos administrativos y gastos de venta.

6.2.1. Gastos de comercialización

En el capítulo 4, Plan de Marketing, se contempla un gasto mensual en publicidad mensual que se encargará de las redes sociales y publicación de contenido semanal. En el primer mes, es importante generar una mayor producción de contenido para lanzar el proyecto de manera atractiva. Posteriormente, se incurrirá en gastos mensuales, a cargo de Valentina Pichot, quien cuenta con experiencia previa en producción de contenido digital anteriormente.

Al ser una empresa social, no habrá costos de página web y se manejará toda la publicidad a través de las cuentas Instagram y Facebook de SnAUck. Es fundamental desarrollar estos dos canales para solidificar la imagen de la empresa y cuando tengamos que buscar nuevos clientes, además de fomentar uno de los valores esenciales de la empresa: la transparencia. A continuación, detallaremos los gastos de comercialización en dólares para los primeros 5 años:

Dólar Blue (MARZO 2023)		\$	375,00					
AÑO		1	2	3	4	5		
Desarrollo paginas Facebook & Instagram		\$ 53,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Equipo y producción fotográfica		\$ 53,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Contenido digital página Facebook & Instagram		\$ 1.466,67	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00		
TOTAL		\$ 1.573,33	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00		

6.2.2. Gastos administrativos

En cuanto a los costos administrativos, es importante destacar el presupuesto asignado a los salarios del equipo interdisciplinario encargado de acompañar al equipo de trabajo conformado por jóvenes adultos con trastorno del espectro autista. Este grupo de colaboradores está compuesto por tres acompañantes terapéuticos y una psicóloga quienes estarán en relación de dependencia dentro de SnAUck.

Se tendrán en cuenta dos gerentes en administración: Franco Sasso y Valentina Pichot, quienes se encargarán de la gestión financiera y administrativa de SnAUck. A continuación, se presenta un cuadro resumen con los salarios mensuales y el total anual correspondiente a 5 años.

A continuación, los sueldos mensuales, anuales y sus respectivas cargas sociales.

Dólar Blue (MARZO 2023)		\$	375,00					
MES		1						
Acompañantes terapéuticos (x3)		\$	1.866,67	USD\$933 (por asistente terapéutico)				
Administración (x2)		\$	480,00	USD\$240 (por administrador)				
Cargas sociales 30%		\$	704,00					
TOTAL		\$	3.050,67					

ANUAL		1	2	3	4	5
Acompañantes terapéuticos (x3)		\$ 22.400,00	\$ 22.400,00	\$ 22.400,00	\$ 22.400,00	\$ 22.400,00
Administración (x2)		\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00	\$ 5.760,00
Cargas sociales 30%		\$ 8.448,00	\$ 8.448,00	\$ 8.448,00	\$ 8.448,00	\$ 8.448,00
TOTAL		\$ 36.608,00				

Es relevante resaltar que la psicóloga encargada de seguimiento psicológico de los jóvenes no recibirá remuneración por su labor, dado que es empleada del colegio *Hans Christian Andersen* y su participación se considera una contribución del colegio. La psicóloga dedicará tiempo mensualmente para realizar el seguimiento de la adaptación de cada empleado en la producción. En total, se realizarán 12 seguimientos, y se espera que la dedicación mensual de la psicóloga sea de aproximadamente 7 a 10 horas.

6.2.3. Gastos de venta

Se estima que en el primer año se alcanzará el 70% de la producción prevista, debido a los desafíos que implican los negocios sociales y la inclusión de personas con discapacidad en el equipo de trabajo. En cuanto al costo de ventas, se incluyen varios elementos como la materia prima, el embalaje, la distribución semanal a cargo de SnAUck, así como los costos asociados al gas, mantenimiento y consumo de electricidad. En los costos de mantenimiento se incluyen los productos de limpieza y el mantenimiento mensual de las maquinarias como el horno y la heladera.

El costo de materia prima constituye una parte importante de los costos de ventas, ya que es el componente principal de los productos que se ofrecen. Además, el embalaje es fundamental para garantizar la calidad y presentación de los productos. Asimismo, la distribución semanal a cargo de SnAUck también forma parte de los costos de ventas. Este proceso involucra el transporte y entrega de los productos a los diferentes puntos de venta, asegurando así la disponibilidad de estos para los clientes. Además de los costos mencionados anteriormente, es necesario considerar los gastos relacionados con el gas, mantenimiento y consumo de electricidad. Estos gastos son esenciales para mantener en funcionamiento las instalaciones y equipos necesarios para la producción y distribución de los productos de SnAUck.

Se consideran como costos de venta los sueldos del asistente de cocina y de los empleados en producción, quienes se encuentran en relación de dependencia dentro de SnAUck. Si es que algún empleado en producción, previo a la contratación contaba con una pensión del estado, esta se verá congelada por el periodo contratado. Volverá a ser cobrada, si la persona con discapacidad deja efectivamente su labor formal⁷.

Se espera un aumento del 10% en la producción anual, lo que implica un crecimiento sostenido de la demanda de los productos de SnAUck. Este aumento se refleja en la necesidad de incrementar la materia prima y el *packaging* utilizados para la producción. Sin embargo, es relevante destacar que se espera una estabilización en el nivel de producción en un 120% a partir del quinto año. Los costos de materia prima y *packaging* se ajustarán proporcionalmente al porcentaje de producción estimado, mientras que los costos asociados a los tanques de nafta para la distribución serán fijos.

A continuación, se presentan los diferentes cuadros resumen que detallan la producción y los incrementos correspondientes durante los primeros 5 años. Para el primer año, se

⁷ El modelo de trabajo implementado por la organización Granja Andar se adapta al nuevo código civil que elimina la necesidad de un curador y reconoce la capacidad jurídica de las personas con discapacidad. En este contexto, las personas con discapacidad disfrutan de su autonomía financiera, incluyendo la gestión de cobranzas y cuentas corrientes, así como la libertad de elección laboral. Sin embargo, se reconoce que las barreras laborales pueden persistir, en gran medida debido a factores culturales y familiares, más allá de las cuestiones legales y formales. Por lo tanto, se valora la importancia de trabajar en colaboración con las familias y tomar decisiones en conjunto en relación con sus seres queridos con discapacidad.

proyecta una producción del 70%, como se mencionó anteriormente, se prevé un incremento anual del 10% en el volumen de producción para el periodo comprendido entre el año 2 y 6, como se detalla en los cuadros siguientes.

Los siguientes rubros se detallan de esta manera: la electricidad tiene un estimado de USD\$13 al mes, siendo en marzo del 2023, ARS\$5000 de promedio país (Infobae, 2023). Por el otro lado, el consumo mensual de gas de 62,m3 lleva una tarifa promedio de USD\$7 y ARS\$2500 para el nivel 3 (ingresos medios) (Forbes Argentina, 2023). Los costos de mantenimiento se promedian en USD\$130 mensuales, incurriéndose en productos de limpieza.

COSTO DE VENTAS		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Dólar Blue (MARZO 2023)	\$	MENSUAL	ANUAL								
	375,00	70%		80%		90%		100%		120%	
ESCALA PRODUCCION											
Materia prima	\$	700,00	\$ 8.400,00	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
Packaging	\$	195,07	\$ 2.340,80	\$ 222,93	\$ 2.675,20	\$ 250,80	\$ 3.009,60	\$ 278,67	\$ 3.344,00	\$ 306,53	\$ 3.678,40
Comercializacion	\$	-	\$ 1.706,67	\$ 80,00	\$ 1.600,00	\$ 80,00	\$ 1.600,00	\$ 80,00	\$ 1.600,00	\$ 80,00	\$ 1.600,00
Distribucion	\$	21,33	\$ 256,00	\$ 21,33	\$ 256,00	\$ 21,33	\$ 256,00	\$ 21,33	\$ 256,00	\$ 21,33	\$ 256,00
Asistente de cocina	\$	533,33	\$ 6.400,00	\$ 533,33	\$ 6.400,00	\$ 533,33	\$ 6.400,00	\$ 533,33	\$ 6.400,00	\$ 533,33	\$ 6.400,00
Empleados en producción (x12)	\$	1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
Cargas sociales 30%	\$	640,00	\$ 7.680,00	\$ 640,00	\$ 7.680,00	\$ 640,00	\$ 7.680,00	\$ 640,00	\$ 7.680,00	\$ 640,00	\$ 7.680,00
Gas	\$	6,67	\$ 80,00	\$ 6,67	\$ 80,00	\$ 6,67	\$ 80,00	\$ 6,67	\$ 80,00	\$ 6,67	\$ 80,00
Mantenimiento	\$	133,33	\$ 1.600,00	\$ 133,33	\$ 1.600,00	\$ 133,33	\$ 1.600,00	\$ 133,33	\$ 1.600,00	\$ 133,33	\$ 1.600,00
Luz	\$	13,33	\$ 160,00	\$ 13,33	\$ 160,00	\$ 13,33	\$ 160,00	\$ 13,33	\$ 160,00	\$ 13,33	\$ 160,00
TOTAL		\$ 3.843,07	\$ 47.823,47	\$ 4.050,93	\$ 49.251,20	\$ 4.178,80	\$ 50.785,60	\$ 4.306,67	\$ 52.320,00	\$ 4.434,53	\$ 53.854,40

6.3. Proyecciones anuales

Para determinar el costo de financiamiento de una empresa, se utilizan a continuación herramientas financieras como el valor actual neto (VAN) y la WACC (weighted average cost of capital). La WACC permite determinar el costo de financiamiento al considerar tanto el costo de la deuda como el costo de capital propio.

Para calcular la WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) de SnAUck, se deben considerar los siguientes datos; la tasa libre de riesgo (Rf) del 4,40%, basada en los bonos del Tesoro estadounidense a 5 años; el riesgo país estimado en un 20,5%; la prima de mercado (Rm-Rf) del 5.8%, y una beta (β) de 1,39⁸.

⁸ El beta se obtuvo a través de un promedio de cinco empresas que pertenecen al mismo mercado que SnAUck. Las empresas son; BYND, LWAY, UNFI & HAIN.

Se proyecta una tasa de inflación americana del 2.7% a 10 años. La alícuota del impuesto a las ganancias es del 35%. La estructura de capital es 100% de capital propio y la deuda es del 0% ya que el capital proviene de nuestro socio. Estos datos son importantes para calcular la WACC y evaluar la rentabilidad de sus proyectos de inversión.

Por lo tanto, la WACC de snAUck, considerando una estructura de capital 100% propia y los datos proporcionados, es del 12,46%. Esta es la tasa de descuento que se utiliza para evaluar la rentabilidad de los proyectos de inversión de la empresa (ANEXO 1).

Es importante tener en cuenta que, debido a que nos encontramos en un año electoral, el costo del patrimonio (equity) de SnAUck puede variar significativamente dependiendo del partido político que gane las elecciones. En general, los mercados financieros son más volátiles durante los años electorales debido a las expectativas de los inversores y los cambios en las políticas económicas. Como resultado, SnAUck puede enfrentar una mayor percepción de riesgo y, por lo tanto, un mayor costo de equity durante este periodo.

Con esta información podemos calcular y concretar los siguientes montos:

Los USD\$ -14.188,47 se trata de la inversión inicial que se tuvo que hacer para poder dar comienzo a las operaciones de SnAUck. Podemos observar que SnAUck comenzara a presentar ganancias a partir del tercer año, más específicamente a partir del mes 25.

	AÑO	2		
	MES	0	24	25
Cuadro de Resultados				
Ventas		\$ 6.622,22	\$ 7.450,00	
Costo del Producto		\$ (3.970,93)	\$ (4.098,80)	
Gastos Operativos		\$ (3.050,67)	\$ (3.050,67)	
Amortizaciones		\$ (106,41)	\$ (106,41)	
Ganancias Brutas		\$ (505,79)	\$ 194,12	
Intereses		\$ -	\$ -	
IIG		\$ (35,41)	\$ 13,59	
GANANCIAS TOTALES		\$ (541,20)	\$ 207,71	
Dividendos 50%		\$ (270,60)	\$ 103,85	

Considerando la demanda estimada y el precio de venta de los productos gastronómicos, el total de ventas anual es el siguiente:

VENTAS ANUALES	0	1	2	3	4	5	6
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Barritas	0%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
unidades vendidas	0	54600	62400	70200	78000	85800	93600
precio de venta	\$ -	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56	\$ 0,56
TOTAL barritas	\$ -	\$ 30.333,33	\$ 34.666,67	\$ 39.000,00	\$ 43.333,33	\$ 47.666,67	\$ 52.000,00
Galletitas							
unidades vendidas	0	46200	52800	59400	66000	72600	79200
precio de venta	\$ -	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80
TOTAL galletitas	\$ -	\$ 36.960,00	\$ 42.240,00	\$ 47.520,00	\$ 52.800,00	\$ 58.080,00	\$ 63.360,00
Granola							
unidades vendidas	0	840	960	1080	1200	1320	1440
precio de venta	\$ -	\$ 2,67	\$ 2,67	\$ 2,67	\$ 2,67	\$ 2,67	\$ 2,67
TOTAL granola	\$ -	\$ 2.240,00	\$ 2.560,00	\$ 2.880,00	\$ 3.200,00	\$ 3.520,00	\$ 3.840,00
TOTAL ANUAL	\$ -	\$ 69.533,33	\$ 79.466,67	\$ 89.400,00	\$ 99.333,33	\$ 109.266,67	\$ 119.200,00

Teniendo en cuenta la reducción en los impuestos a las ganancias del 80%⁹, podemos estimar el flujo neto y acumulado de los primeros 6 años:

Para calcular el Valor presente del negocio, se aplica un descuento mensual utilizando la WACC mensual, y se va descontando de la inversión inicial.

Dólar Blue \$ 375,00	AÑO						
	0	1	2	3	4	5	6
Inversion	\$ (14.188,47)						
Ventas		\$ 69.533,33	\$ 79.466,67	\$ 89.400,00	\$ 99.333,33	\$ 109.266,67	\$ 119.200,00
Costo del ventas		\$ (46.356,80)	\$ (49.251,20)	\$ (50.785,60)	\$ (52.320,00)	\$ (53.854,40)	\$ (53.788,80)
Gastos Operativos		\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)
Impuestos		\$ (1.029,59)	\$ (424,86)	\$ (914,80)	\$ (865,81)	\$ (816,81)	\$ (767,82)
Flujo Neto	\$ (14.188,47)	\$ (14.461,06)	\$ (6.817,40)	\$ 1.091,60	\$ 9.539,52	\$ 17.987,45	\$ 28.035,38
Descuento	\$ 1,00	\$ 11,27	\$ 10,02	\$ 8,91	\$ 7,92	\$ 7,04	\$ 6,26
Flujo Acumulado	\$ (14.188,47)	\$ (28.649,53)	\$ (35.466,93)	\$ (34.375,33)	\$ (24.835,81)	\$ (6.848,35)	\$ 21.187,03

VAN \$ **53.516,11**

TIR **33%**

⁹ Beneficios impositivos por el ministerio de trabajo. Información adicional en capítulo 8: Aspectos legados.

Al ser un valor positivo, se demuestra la rentabilidad del negocio propuesto. Luego se puede calcular la tasa de retorno interna (TIR) de todo el proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 33% en este estudio indica una rentabilidad esperada significativa para el negocio. Esto implica que se espera obtener un retorno del 30% sobre la inversión inicial realizada. La TIR del 33% es un indicador positivo de viabilidad económica en este contexto de investigación.

Desde el punto de vista del socio inversor, en este caso el colegio, es relevante considerar el plazo de recuperación de la inversión y el momento en el que comenzarán a recibir dividendos positivos. Se estima que la inversión se recuperará para el mes 48, con ganancias positivas a partir de ese año. Por otro lado, los otros socios ya estarán recibiendo dividendos positivos a partir del mes 25.

6.4. Estado de resultados

Por último, mostramos el estado de resultados del emprendimiento. Es un informe financiero que muestra si una empresa ha obtenido ganancias o pérdidas durante un período específico al comparar sus ingresos con sus gastos. Es fundamental para evaluar la salud financiera y la rentabilidad de la empresa, y ayuda en la toma de decisiones financieras y estratégicas.

Estado de resultados							
Concepto	0	1	2	3	4	5	6
Ventas		\$ 69.533,33	\$ 79.466,67	\$ 89.400,00	\$ 99.333,33	\$ 109.266,67	\$ 119.200,00
Costo de ventas		\$ (46.356,80)	\$ (47.651,20)	\$ (49.185,60)	\$ (50.720,00)	\$ (52.254,40)	\$ (53.788,80)
Utilidad bruta		\$ 23.176,53	\$ 31.815,47	\$ 40.214,40	\$ 48.613,33	\$ 57.012,27	\$ 65.411,20
Gastos administrativos		\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)	\$ (36.608,00)
Amortizaciones		\$ (1.276,96)	\$ (1.276,96)	\$ (1.276,96)	\$ (1.276,96)	\$ (1.276,96)	\$ (1.276,96)
Venta de equipo		\$ -					
Resultado operativo		\$ (14.708,43)	\$ (6.069,50)	\$ 2.329,44	\$ 10.728,37	\$ 19.127,30	\$ 27.526,24
Resultado antes de impuestos		\$ (13.678,84)	\$ (6.069,50)	\$ 2.329,44	\$ 10.728,37	\$ 19.127,30	\$ 27.526,24
IIG		\$ (1.029,59)	\$ (424,86)	\$ (914,80)	\$ (865,81)	\$ (816,81)	\$ (767,82)
Resultado Neto		\$ (15.738,02)	\$ (6.494,36)	\$ 1.414,63	\$ 9.862,56	\$ 18.310,49	\$ 26.758,42



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 7: Equipo

El equipo de SnAUck comienza por Valentina Pichot y Franco Sasso, los únicos dos accionistas y fundadores del negocio. El paquete entre ambos es del 50% del negocio y son los principales encargados las tomas de decisiones de toda la empresa. Además, la empresa contará con la ayuda de Andrea Marengo y Paola Guerrero, directoras del Colegio Hans Christian Andersen, que serán socios de SnAUck y recibirán el 50% de sus ganancias. Ellos darán a conocer todo lo necesario para trabajar con jóvenes con TEA y a su vez brindarnos su conocimiento acerca de todo lo necesario para el desarrollo de un lugar de trabajo acorde para jóvenes con autismo

Quienes integran el equipo de cocina son Ariel Andreolli, cocinero que poseerá el puesto de jefe de cocina; 12 jóvenes con TEA egresados del Colegio *Hans Christian Andersen* (los cuales se dividirán en dos grupos de seis para cada turno) y dos acompañantes terapéuticos que poseen conocimiento culinario y saben cómo atender a los jóvenes con TEA en un ambiente de trabajo y rutinario. Ariel conoce a estos chicos desde su adolescencia y a lo largo del periodo escolar era quien les enseñaba a cocinar en el taller de cocina, es decir, que los tanto Ariel como los jóvenes con TEA se sentirán cómodos y contentos al trabajar el uno con el otro ya que se conocen mucho y tienen una relación que cada vez se va haciendo más fuerte.

Por otro lado, SnAUck obtendrá una visita continua de Laura Ferrari, psicóloga del Colegio *Hans Christian Andersen*, quien conoce a los jóvenes desde su niñez y adolescencia, y brindará su conocimiento a la empresa para poder entender cómo se encuentran estos jóvenes y qué cosas se pueden mejorar a medida que el proyecto se va desarrollando. Su tarea es muy esencial para la organización, ya que es importante para estos jóvenes estar contenidos y en un lugar en el que se sientan cómodos, es por eso que el seguimiento de Laura es una parte fundamental del proyecto.

CAPITULO 8: Aspectos Legales

Para comprender el entorno legal en el que SnAUck operará, es crucial examinar cuidadosamente las diversas oportunidades y restricciones que enfrentará la empresa. Esto implica analizar en detalle el marco regulatorio y legislativo en el cual la organización operará y se guiará. Es fundamental tener una comprensión clara de estas normativas para asegurar que SnAUck opere de manera legal y cumpla con todas las obligaciones y requisitos establecidos por las autoridades competentes.

Un aspecto jurídico relevante en el proceso de establecimiento de la sociedad es la inscripción legal de la misma. La inscripción de la sociedad otorga a la entidad personalidad jurídica, lo que le confiere derechos y obligaciones legales. De esta manera se denomina a SnAUck como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en AFIP de acuerdo con la Ley N 19.550. Esta inscripción ofrece diversas ventajas como el requisito de capital mínimo y la limitación de responsabilidad limitada al capital aportado, lo cual separa el patrimonio social de los socios. En este caso, con la participación de los socios Valentina Pichot, Franco Sasso y el Colegio *Hans Christian Andersen*, se cumple con el requisito de contar con al menos dos socios, sin verse afectado por el límite máximo de socios.

La sociedad en cuestión estará alcanza por el impuesto a las ganancias y por el IVA, con alícuotas del 35% y 21%. Por el lado del impuesto a las ganancias, según la Ley 22.431, art 23; tendrá una reducción del 80% en cada periodo fiscal por ser una sociedad que emplea un gran número de personas discapacitadas. Por el lado del IVA, lo que se va a pagar o recuperar será determinado mediante el cálculo de la diferencia entre el IVA crédito fiscal y el IVA débito fiscal. Esta diferencia se establecerá tomando como referencia las compras realizadas a SnAUck y otros proveedores, así como las ventas del producto final, como base imponible.

La sociedad estará registrada en el partido de Tigre, con dirección Beruti 809, con una alícuota del 2,5% de acuerdo con el Artículo 19 A) 465350. Aunque tendrá un descuento

del 50% de Ingresos Brutos según la Ley 10.592, art.17 y Ley 10.397 art.181 de la Legislación Provincial por emplear personas discapacitadas. Los socios de SnAUck invertirán el superávit en la misma organización con el objetivo de seguir haciendo un aporte económico a la sociedad

Otra cuestión a tener en cuenta para concluir con los trámites burocráticos esenciales para que el negocio pueda comenzar a operar de forma legal será necesario obtener todos los permisos correspondientes. Dado que SnAUck es una empresa que comercializa alimentos, deberá inscribirse en la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Esta es la entidad regulatoria de comercialización de alimentos en Argentina que se asegurará que tanto el establecimiento como los productos a vender cumplan con las disposiciones establecidas en el Código Alimentario Argentino. Este código establece las condiciones necesarias y obligatorias para que un negocio de alimentos pueda estar en condiciones de uso para ser habilitado.

Tras la habilitación del ANMAT, son necesarios otros dos permisos: el Registro Nacional de Productos Alimenticios (R.N.P.A) y el Registro Nacional de Establecimientos (R.N.E). El R.N.E se obtiene tras una inspección que indicará si el establecimiento está en condiciones de uso para una actividad comercial. Tras este registro, es necesario obtener el R.N.P.A que habilita a que los alimentos puedan ser comercializados.

Una vez que se hayan completado los pasos mencionados anteriormente, el negocio estará listo para operar legalmente. Es muy importante tener en cuenta las cuestiones legales ya que esto permitirá llevar a cabo las actividades comerciales de forma correcta y dentro del marco legal para así no tener interrupciones por parte del gobierno.

9.2 Creación de corporativa y sus permisos

En la primera etapa de la división, nos enfocaremos en cumplir con los aspectos legales necesarios para poner en marcha el emprendimiento. Este período es de vital importancia, ya que sentará las bases legales e impositivas para garantizar que el negocio sea legalmente viable y esté protegido por la ley. Estimamos que el proceso de inscripción de la SRL tomará al menos un mes. Este procedimiento se realiza de forma virtual y suele ser relativamente rápido. Para ello, deberemos acceder al sitio web de la Inspección General de Justicia y proporcionar la personería jurídica societaria para nuestra empresa.

Una vez completado este paso, procederemos a inscribir la corporativa en el AFIP con el objetivo de obtener la clave fiscal única de nivel 3. El CUIT nos permitirá realizar nuestras contribuciones al Estado de manera legal y regular, evitando así posibles problemas tributarios en el futuro. Estimamos que este trámite tomará aproximadamente dos o tres semanas, siempre y cuando tengamos todos los requisitos y documentos necesarios listos para ser presentados.

Por último, destinamos los días restantes del mes de septiembre para verificar las habilitaciones y permisos necesarios para llevar a cabo nuestro negocio. Aunque la cocina que utilizaremos para cocinar ya cuenta con una habilitación legal, llevaremos a nuestros propios inspectores para que revisen las instalaciones.

9.3 Operaciones

Bajo este título, hemos agrupado nuestro segundo conjunto de tareas a realizar. Este grupo está compuesto por las actividades más operativas que deben llevarse a cabo antes de la puesta en marcha del proyecto.

9.3.1. Asociaciones con socios

Una de las tareas primordiales, y en nuestro caso, una de las más importantes, es la definición y formalización de las asociaciones con nuestros socios clave. En esta etapa, es de vital importancia establecer asociaciones con los kioscos escolares, quienes serán los principales compradores de nuestro negocio. Para ello, deberemos firmar un contrato que establezca los términos esenciales de nuestra relación comercial, incluyendo derechos, obligaciones, plazos, consentimientos, entre otros aspectos relevantes.

9.3.2. Elaboración de recetas y foto producto

Durante esta etapa, nos enfocaremos en desarrollar las recetas junto con el personal y determinar los ingredientes esenciales y las cantidades necesarias. De esta forma, podremos generar contenido para nuestras redes sociales. Las fotografías de los productos serán tomadas como referencia para el lanzamiento de nuestra campaña.

9.3.3. Diseño página web

A continuación, procederemos al diseño de nuestras redes sociales y la definición de la paleta de colores que utilizará nuestro *feed*. Estableceremos los tipos de publicaciones necesarios y planificaremos la campaña para su lanzamiento. Estimamos que esta etapa tomará aproximadamente de 15 a 30 días, teniendo en cuenta que será necesario disponer de tiempo para realizar ajustes a nuestra visión original del sitio.

9.3.4. Selección de proveedores

A continuación, nos ocuparemos de seleccionar a los proveedores que nos suministrarán los ingredientes necesarios para elaborar nuestras recetas. Buscaremos proveedores mayoristas que puedan cumplir con las cantidades requeridas para nuestra producción. Durante este proceso, nos enfocaremos no solo en el precio, sino también en la calidad que cada proveedor puede ofrecernos.

9.3.5. Contratación y capacitación de empleados con TEA

A continuación, nos dedicaremos al reclutamiento, selección y capacitación del personal. Esta actividad requerirá más tiempo en comparación con las anteriores. La psicóloga de la escuela se encargará de encontrar los 12 perfiles necesarios para el trabajo. Estimamos que este proceso llevará alrededor de 2 meses, ya que estamos buscando personas con discapacidad y características muy específicas. Una vez que hayamos encontrado a los candidatos adecuados, procederemos a llevar a cabo su capacitación, que estimamos durará entre 4 y 5 meses, dependiendo de cada empleado. Dado el espectro del autismo, entendemos que algunos empleados podrán comprender sus tareas más rápidamente, mientras que otros requerirán un período de adaptación más prolongado.

9.4 Puesta en marcha

En esta etapa, nos prepararemos para lanzar la campaña a través de Facebook e Instagram. Queremos generar expectativa y contenido que muestre a nuestros empleados trabajando. Estimamos que será necesario dedicar 1 mes a esta campaña para poder preparar todo el material. Posteriormente, prevemos un período de 3 meses para la producción de los productos de forma formal y realizar las primeras entregas.

Luego, dedicaremos aproximadamente 3 meses para llevar a cabo una prueba piloto. Durante este tiempo, tendremos la oportunidad de realizar mejoras y ajustes en caso de que algo no funcione como esperábamos. Esto nos permitirá realizar los cambios necesarios y realizar las modificaciones correspondientes. Por último, realizaremos el lanzamiento oficial de SnAUck y distribuiremos los productos a los kioscos correspondientes.

CAPITULO 10: CONCLUSIONES

Este trabajo representa una evaluación integral del proyecto SnAUck, con el propósito de vincular los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria con la realidad. Mediante la aplicación de estas aptitudes, hemos logrado convertir una simple idea en una realidad tangible. Nuestra formación académica ha contribuido a nuestro crecimiento tanto a nivel personal como empresarial, lo cual nos brinda la confianza necesaria para presentar esta propuesta de negocios respaldada por una exhaustiva investigación que abarca todos los aspectos importantes que todo emprendedor debería considerar antes de embarcarse en un nuevo proyecto.

Uno de los principales impulsores de este trabajo es nuestro deseo de generar un cambio social y mejorar la vida de un nicho de personas que parecen ser invisibles para la sociedad. Nuestro propósito se basa en proporcionar empleo digno y significativo, y a través de una investigación exhaustiva, hemos confirmado que esto es posible. Si bien el mercado en el que opera SnAUck presenta barreras de entrada moderadamente altas, hemos logrado disminuirlas gracias a la asociación con el colegio Hans Christian Andersen, que ha brindado tanto la inversión inicial como apoyo en diversos aspectos operativos.

Es importante destacar ciertos aspectos del negocio, en primer lugar, hemos identificado y evaluado los riesgos y factores externos que podrían afectar nuestro plan de negocios a largo plazo, incluyendo la dependencia de proveedores de materias primas y la volatilidad económica y política del país.

En segundo lugar, es importante destacar que SnAUck operará directamente con una discapacidad, lo que implica enfrentar desafíos y obstáculos distintos a los de empleados neurotípicos. Por esta razón, se conformará un equipo interdisciplinario sólido que permita llevar a cabo de manera eficiente la gestión diaria de los empleados en producción. Damos especial énfasis a este aspecto, ya que consideramos fundamental

contar con un equipo capacitado y diverso que pueda abordar de manera integral las diferentes necesidades y desafíos que surjan en el ámbito de la producción.

En tercer lugar, desde el punto de vista financiero, hemos demostrado que SnAUk es un proyecto con indicadores positivos y resultados rentables. La gestión estratégica del capital de trabajo es fundamental para lograr un alto rendimiento operativo, y nos beneficiamos de la ventaja de contar con activos livianos.

En cuarto lugar, en términos operativos, es importante destacar el apalancamiento proporcionado por nuestro socio, el Colegio Hermanas Christian Andersen. Esta colaboración no solo nos proporciona un espacio físico para llevar a cabo nuestras operaciones, sino también acceso a terapeutas ocupacionales, psicólogos y conocimientos especializados en discapacidad. Este respaldo fortalece nuestra capacidad para alcanzar nuestros objetivos.

Asimismo, consideramos necesario enfatizar la importancia de tomar medidas concretas para mejorar la situación de las personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) en Argentina, así como recopilar datos precisos sobre su tasa de empleo. Esto permitirá a las autoridades y organizaciones especializadas desarrollar programas específicos para fomentar la inclusión laboral de las personas con TEA. Es fundamental que la sociedad en general tome conciencia de esta discapacidad y otros trastornos del espectro autista, promoviendo una mayor comprensión y aceptación de las personas con TEA a través de campañas de sensibilización y educación en escuelas, lugares de trabajo y la comunidad en general.

Además, es necesario que el gobierno realice una revisión de la ley de discapacidad para establecer una clasificación más precisa de los diferentes tipos de discapacidades, incluyendo el espectro autista. Esto permitirá una mejor comprensión de las necesidades específicas de las personas con TEA y la implementación de políticas públicas que aborden de manera efectiva dichas necesidades. Mejorar la situación de las personas con TEA en Argentina requiere de un esfuerzo conjunto que involucra la recopilación

precisa de datos, la educación y sensibilización de la sociedad, la investigación científica y la capacitación de profesionales que trabajen con personas con TEA.

A pesar de los desafíos y factores mencionados, hemos estimado resultados económicos relevantes para evaluar la viabilidad del proyecto. En un escenario probable, proyectamos una Tasa Interna de Retorno del 33% en dólares, lo que nos permitiría recuperar la inversión en el tercer año operativo. A partir de ese momento, esperamos generar flujos positivos y ganancias para ambas partes involucradas, consolidando así el éxito del proyecto SnAUck.



Universidad de
SanAndrés

Anexos

1. Cálculo de WACC

CALCULO DE LA WACC

Tasa de rentabilidad	
----------------------	--

<i>KE</i>	<i>Rf + B * (Rm - Rf)</i>	
Rf		4,40%
B		1,39
Rm - Rf		5,80%
Ke		12,46%

<i>KD</i>	<i>Kd = Rf + Riesgo Pais</i>	
Rf		4,40%
Riesgo pais		20,5%
Kd		24,90%

<i>CAPITAL PROPIO E/V</i>	
E/V	100,00%
E/V	1,00

<i>DEUDA D/V</i>	
D/V	0%
D/V	0

Tasa impositiva	35%
------------------------	------------

WACC	
E/V * Ke	12,46%
D/V * Kd * (1 - Tc)	0,00%
WACC	12,46%

Bibliografía

- Ohl, A., Grice Sheff, M., Small, S., & Nguyen, J. (1 de Enero de 2017). *Predictors of Employment Status Among Adults with Autism Spectrum Disorder*. Recuperado el 8 de April de 2023, de IOS PRESS:
<https://content.iospress.com/articles/work/wor2492>
- AUPA. (s.f.). Recuperado el 2 de April de 2023, de Aupa – Aupa: <https://aupa.org.ar/>
- Lorenz, T., Frischling, C., Cuadros, R., & Heinitz, K. (14 de Enero de 2016). Autism and Overcoming Job Barriers: Comparing Job-Related Barriers and Possible Solutions in and outside of Autism-Specific Employment. *PLOS*, 1, 6-10. Recuperado el 8 de Abril de 2023, de <https://web-p-ebsohost-com.eza.udesa.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cd458c18-17ce-4074-8bd4-c38b60ef2c57%40redis>
- Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., & Falkmer, M. (18 de Mayo de 2017). *PLoS ONE*, 12(5), 8-10. Recuperado el 6 de Abril de 2023
- Employment profiles of autistic adults in Australia. (10 de Agosto de 2021). *Autism research*, 14(10), 2061-2077.
- Kregel, J. (1999). Why it pays to hire workers with developmental disabilities. *EDITORIAL*, 14(3). Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/108835769901400301>
- Walsh, D. (16 de Mayo de 2016). Putting autism to work; Disorder's growing population seeks place in job market. *Crain's Detroit Business*, 32(20). Recuperado el 23 de Febrero de 2023, de <https://www.proquest.com/docview/1789844016?accountid=28034&parentSessionId=J44CF73A3ldxsX8jZ78FN%2FBtfq0hTB%2BgKNg0UA2BKbQ%3D&pq-origsite=primo>
- Reid, S. (28 de December de 2022). *Autism at Work: Overcoming Challenges*. Recuperado el 8 de April de 2023, de HelpGuide.org:
<https://www.helpguide.org/articles/autism-learning-disabilities/autism-at-work.htm>
- Marconcin, P., Matos, M. G., Ihle, A., Ferrari, G., Gouveia, E. R., Lopez-Flores, M., . . . Marques, A. (2021). Trends of Healthy Lifestyles Among Adolescents: An Analysis of More Than Half a Million Participants From 32 Countries Between 2006 and 2014. *Frontiers in pediatrics*, 9. Recuperado el 8 de Abril de 2023

- Industria Alimenticia. (Abril de 2008). El "Snack" en Latinoamérica. 19(4), 16-21. Recuperado el 8 de Abril de 2023, de <https://www.proquest.com/trade-journals/el-snack-en-latinoamérica/docview/209812890/se-2>
- Ámbito. (15 de January de 2022). El 70% de los consumidores argentinos afirma buscar comida adaptada a su estilo de vida. *Ámbito Financiero*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/el-70-los-consumidores-argentinos-afirma-buscar-comida-adaptada-su-estilo-vida-n5352399>
- Lippo, F. (15 de June de 2022). *Los argentinos buscan alimentos saludables - Trade & Retail*. Recuperado el 9 de April de 2023, de Trade y Retail: https://www.tradeyretail.com/industria/los-argentinos-buscan-alimentos-saludables_2868
- Unicef. (2019). "Niños, alimentos y nutrición". 24. Obtenido de <https://www.unicef.org/media/61091/file/Estado-mundial-infancia-2019-resumen-ejecutivo.pdf>
- Fundación ONCE. (28 de Octubre de 2020). *La discapacidad como parte de la Agenda 2030 y los ODS | Disability Hub*. Recuperado el 11 de April de 2023, de Disability Hub Europe: <https://disabilityhub.eu/es/noticias/la-discapacidad-como-parte-de-la-agenda-2030-y-los-ods>
- Naciones Unidas. (s.f.). Recuperado el 11 de April de 2023, de Naciones Unidas | Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano: <https://www.un.org/es/>
- HelpGuide. (28 de Diciembre de 2022). *Autism at Work: Overcoming Challenges*. Recuperado el 16 de Abril de 2023, de HelpGuide.org: <https://www.helpguide.org/articles/autism-learning-disabilities/autism-at-work.htm>
- HubSpot. (s.f.). *Qué es el inbound marketing*. Recuperado el 17 de Abril de 2023, de HubSpot: <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Benassini Félix, M. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica* (11 ed.). (L. E. Pineda Ayala, Trad.) Pearson Educación.
- Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2013). *BASIC MARKETING: A Marketing Strategy Planning Approach*. McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- TechNavio. (Enero de 2023). *Snack Market Size, Share & Trends 2027*. Recuperado el 17 de Abril de 2023, de Technavio: https://www.technavio.com/report/snack-market-industry-analysis?utm_source=prnewswire&utm_medium=pressrelease&utm_campaign=T41_2017list_wk12_2022_004_report&utm_content=IRTNTR71135

Mordor Intelligence. (2023). *Argentina Snack Bar Tamaño del mercado, crecimiento (2022 - 27) | Estadísticas de la Industria*. Recuperado el 17 de Abril de 2023, de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/argentina-snack-bar-market>

Zapata, M. E., Rovirosa, A., & Carmuega, E. (s.f.). *PATRONES DE SNACKEO DE LA POBLACIÓN ARGENTINA*. Recuperado el 17 de Abril de 2023, de CESNI: <https://cesni.org.ar/archivos/Patronesdesnackeoweb16515.pdf>

Cesni. (s.f.). Patrones de snackeo de la población aregentina. Obtenido de <https://cesni.org.ar/archivos/Patronesdesnackeoweb16515.pdf>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Dvoskin, J. (2015). *Segmentación de mercado: concepto, criterios y tipos*.

Lord, C., Elsabbagh, M., Baird, G., & Veenstra-Vanderweele, J. (2 de Agosto de 2018). Autism spectrum disorder. 392(10146). Recuperado el 1 de Marzo de 2022, de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7398158/>

Zeidan, J., Fombone, E., Scora, J., Ibrahim, A., Durkin, M., Yusuf, A., . . . Elsabbagh, M. (3 de Marzo de 2022). Global prevalence of autism: A systematic review update. *Autism Research*, 15(5), 778-790. Recuperado el 20 de Febrero de 2023, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/aur.2696>

American Psychiatric Association. (2014). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales: DSM-5*. (C. Arango Lopez, Ed., & C. Arango Lopez, Trad.) Editorial Médica Panamericana.

PANAACEA. (s.f.). PANAACEA. Obtenido de <https://www.panaacea.org/>

Plebst, C. (s.f.). *Curriculum Vitae*. Obtenido de <http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/DiplomaturaPNIE/wp-content/uploads/2016/03/05-CV-CHRISTIAN-PLEBST.pdf>

Rodriguez, C., García, M., & Villafañe, M. (2019). Programa Nacional de Salud Mental Infanto-Juvenil: una política pública integral. *Revista de la Asociación de Psiquiatras Argentinos*, 5-12.

ConectaEA. (15 de Marzo de 2020). *Cómo evitar y manejar una crisis de una persona con autismo*. Recuperado el Mayo de 2022, de Fundacion ConectaEA: <https://www.fundacionconecta.org/2020/03/15/como-evitar-y-manejar-una-crisis-de-una-persona-con-autismo/>

Infobae. (22 de Marzo de 2023). *Tarifas: cuáles son las diferencias en el precio de la electricidad entre el AMBA y el resto del país*. Recuperado el Junio de 2023, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2023/03/22/tarifas-cuales-son-las-diferencias-en-el-precio-de-la-electricidad-entre-el-amba-y-el-resto-del-pais/>

Forbes Argentina. (28 de Abril de 2023). *Oficializan aumento del gas en mayo: cuánto promediará en los clientes residenciales*. Recuperado el Junio de 2023, de Forbes Ar.: <https://www.forbesargentina.com/today/asi-despedida-lionel-messi-psg-n34799>

CODESPA, F. (3 de Abril de 2021). *CODESPA*. Obtenido de Negocios inclusivos, ¿qué son y para qué sirven?: <https://www.codespa.org/blog/2021/04/03/negocios-inclusivos-que-son-y-para-que-sirven/>

Greyston Bakery. (1982). Obtenido de <https://shop.greyston.org/>



Universidad de
San Andrés