



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés  
MBA

Plan de Negocios - Snacks Saludables  
Autor: Claudio Nahuel Gremese

DNI: 35.156.858  
Director/Mentor de Tesis: Alejandro Mashad  
Buenos Aires, 03 de Noviembre de 2023

## Resumen Ejecutivo

En la sociedad actual, caracterizada por un ritmo de vida vertiginoso y crecientes preocupaciones sobre la salud y la nutrición, ha surgido una creciente necesidad de opciones de snacks saludables y convenientes. La conciencia sobre los efectos negativos de una dieta poco saludable ha impulsado a las personas a buscar alternativas más nutritivas en su elección de alimentos y snacks. Además, la presión de las jornadas laborales intensas y el estilo de vida agitado ha reducido el tiempo para la preparación y el consumo de comidas saludables, generando una demanda creciente de opciones de alimentos listos para consumir pero que no comprometan la salud.

Este contexto presenta una oportunidad única para nuestro negocio de snacks saludables. Nuestra propuesta se basa en ofrecer snacks saludables a través de un modelo de suscripción, que combina comodidad y nutrición, brindando a los consumidores opciones convenientes y conscientes. Nuestro enfoque se apoya en la tecnología SaaS y chats en vivo, permitiéndonos estar cerca de nuestros clientes, conocer sus necesidades y ofrecer asistencia personalizada.

El modelo de negocio presenta una inversión inicial baja, escasos costos fijos y un modelo sostenible pero sobre todo escalable.

Basados en estimaciones conservadoras y un alcance mínimo del mercado potencial, hemos desarrollado un plan que nos permite generar ingresos desde las primeras etapas de operación y recuperar nuestra inversión inicial en un plazo de cinco años.

Una vez alcanzado el punto de equilibrio, cada nuevo cliente contribuirá de manera significativa a la generación de ingresos recurrentes, lo que nos permitirá reinvertir en el crecimiento y la expansión de nuestro negocio de snacks saludables.

El presente plan de negocios se trata de un spin-off de un negocio físico hacia un negocio virtual. Busca aprovechar de manera eficiente las tecnologías actuales y apalancarse en el comportamiento de los consumidores actuales.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos aquellos que contribuyeron a la realización de este trabajo y estuvieron conmigo en el camino del MBA.

A mi familia por estar presentes en cada momento de mi vida. A Alejandro Mashad por su paciencia y conocimientos. Gracias Ale por mostrarme un mundo nuevo y ampliar mis horizontes. A Daniel Gonzalez Isolio por su vocación de enseñanza y su acompañamiento. Dani nunca perdiste la mentalidad positiva y fuiste una compañía en épocas de pandemia. A Carlos Suzanne, mi coach, quien me hizo pensar las cosas desde un lugar diferente. Carlos nunca vas a poder dimensionar el impacto positivo que hiciste en mi. A Fede, Charly, Bren, Luli y Lore, compañeros del trayecto.

A todos ustedes,  
Muchas gracias.



Universidad de  
**San Andrés**

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>El cliente</b>                                      | <b>1</b>  |
| La necesidad: comer bien en un mundo acelerado         | 1         |
| Explorar la necesidad: el primer paso del negocio      | 3         |
| El segmento objetivo: empleados de oficina             | 4         |
| Nuestro consumidor: Vanesa, BP de Recursos Humanos     | 6         |
| Validación e insights: conociendo a Vanesa desde cerca | 6         |
| Jobs to be Done: todo lo que Vanesa necesita           | 11        |
| <b>La propuesta de valor</b>                           | <b>14</b> |
| El producto servicio                                   | 14        |
| Resolviendo los Jobs to be Done                        | 15        |
| Product Market Fit                                     | 16        |
| El MVP   | 18        |
| <b>El mercado</b>                                      | <b>23</b> |
| Tamaño de la oportunidad                               | 23        |
| El Mercado   | 24        |
| La competencia   | 26        |
| The Food Market  | 28        |
| New Garden   | 29        |
| Zafrán   | 30        |
| Muecas   | 31        |
| Nativos  | 32        |
| Zana Healthy: precio, variedad y entrega               | 33        |
| Zana Healthy: nuestra diferenciación                   | 35        |
| <b>El modelo de negocio</b>                            | <b>39</b> |
| Relación con el cliente                                | 40        |
| Canales  | 42        |
| Actividades clave                                      | 42        |
| Recursos clave   | 43        |
| Relaciones Claves                                      | 44        |
| <b>Go to market</b>                                    | <b>45</b> |
| Análisis de funnel de ventas                           | 45        |
| <b>Plan de operaciones y resultados económicos</b>     | <b>48</b> |
| Desempeño financiero                                   | 48        |
| La inversión inicial                                   | 50        |
| Operaciones y costos                                   | 51        |



|  |           |
|--|-----------|
| Financiamiento y el modelo de suscripción          | 53        |
| Riesgos y mitigantes                               | 54        |
| Implementación del negocio                         | 56        |
| Equipo Emprendedor                                 | 59        |
| <b>Análisis del contexto</b>                       | <b>60</b> |
| Aspecto Político                                   | 60        |
| Aspecto Económico                                  | 61        |
| Aspecto Social                                     | 61        |
| Aspecto Tecnológico                                | 62        |
| Aspecto Ecológico                                  | 63        |
| Aspecto Legal                                      | 64        |
| <b>Anexos</b>                                      | <b>65</b> |
| Anexo I: encuesta de validación de la necesidad    | 65        |
| Anexo II: entrevista para conocer nuestro segmento | 70        |
| Anexo III: mapa de empatía                         | 71        |
| Anexo IV: arquetipo de persona, Vanesa             | 72        |
| Anexo V: el MVP                                    | 73        |
| Anexo VI: validación del MVP #1                    | 76        |
| Anexo VII: validación del MVP #2                   | 78        |
| Anexo VIII: cálculo del TAM, SAM SOM               | 80        |
| Anexo IX: Análisis Competitivo                     | 83        |
| Anexo X: Creación del perfil, cuestionario         | 84        |
| Anexo XI: Resultados Económicos                    | 86        |

# El cliente

## La necesidad: comer bien en un mundo acelerado

El problema a resolver, sobre el cual se centra el presente plan de negocios, se describe cómo: **las personas tienen la necesidad de consumir colaciones saludables que sean prácticas de comer, rápidas y fáciles de conseguir.**

En la sociedad actual, el ritmo de vida vertiginoso y las demandas laborales y personales cada vez mayores han dado lugar a un cambio significativo en nuestros hábitos alimenticios y estilo de vida en las últimas décadas. Durante gran parte del siglo XX, la comodidad y la rapidez eran las principales prioridades a la hora de elegir alimentos, lo que llevó al auge de opciones de comida rápida y snacks altos en calorías, azúcar y grasas saturadas. Sin embargo, en los últimos años, hemos sido testigos de un cambio cultural en la percepción de la alimentación y la salud. La creciente conciencia de los efectos adversos de una dieta poco saludable en la salud, como la obesidad, enfermedades cardiovasculares y la diabetes, ha llevado a una mayor preocupación por la nutrición. Las personas están buscando activamente alternativas más saludables y conscientes en su elección de alimentos y snacks. Esta tendencia se ha visto respaldada por investigaciones científicas que han revelado los vínculos entre la alimentación y el bienestar, así como la importancia de una dieta equilibrada. En este contexto, la necesidad de colaciones más saludables y convenientes se ha vuelto más crítico, ya que las personas buscan opciones que les permitan mantener su estilo de vida activo sin comprometer su salud.

Además de las crecientes preocupaciones sobre la salud y la nutrición, el ajetreado ritmo de vida se ha visto exacerbado por los horarios de trabajo cada vez más largos y las jornadas laborales intensas, especialmente entre los empleados de oficina. La tradicional jornada laboral de 9 a 5 ha evolucionado en muchas partes del mundo hacia una cultura de trabajo más exigente y conectada las 24 horas del día. Esta tendencia se ha visto acentuada por la pandemia de COVID-19, que ha impulsado

el trabajo desde casa y ha borrado aún más la línea entre la vida laboral y personal. En este contexto, el tiempo disponible para la preparación y el consumo de comidas saludables se ha reducido drásticamente, lo que ha generado una demanda creciente de opciones de alimentos que sean no solo nutritivas, sino también convenientes y listas para consumir.

Adicionalmente, en tiempos recientes, ha surgido un grupo de individuos que, sin ser atletas de élite o profesionales, han adoptado un enfoque notablemente riguroso hacia la actividad física y la alimentación. Caracterizados por su meticulosidad en la atención a la nutrición, estos individuos se dedican al seguimiento minucioso de calorías y macronutrientes, a menudo con la asesoría de nutricionistas y entrenadores personales. Este compromiso ha llevado a la incorporación de la alimentación y el ejercicio como componentes centrales de su estilo de vida. Su impacto se ha extendido a través de las redes sociales, donde comparten sus experiencias y conocimientos. En este ámbito digital, han adquirido influencia como figuras que ofrecen consejos, recetas y orientación sobre alimentación y ejercicio. Este movimiento ha dado lugar al desarrollo de un mercado emergente, impulsando la creación de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades específicas de este grupo, que incluyen suplementos dietéticos y aplicaciones de seguimiento de la alimentación y el fitness.

Estos diferentes grupos de la sociedad, desde los empleados de oficinas hasta los fanáticos del fitness, pasando por los adolescentes preocupados por su imagen y los padres y madres, están unidos por una tendencia común hacia una mayor conciencia de la alimentación y la salud. Sin embargo, esta creciente atención a la nutrición y el ejercicio también ha dado lugar a un exceso de información, que a menudo lleva a un desconocimiento en lugar de claridad.

En función de todo lo mencionado, es fácil concluir que nos encontramos frente a una necesidad específica e importante que trasciende características demográficas, datos psicográficos (estilo de vida, intereses, etc.) o comportamientos. Incluso, podría ampliarse más allá de las colaciones, hacia la necesidad de una alimentación completa, incluyendo a las comidas principales.

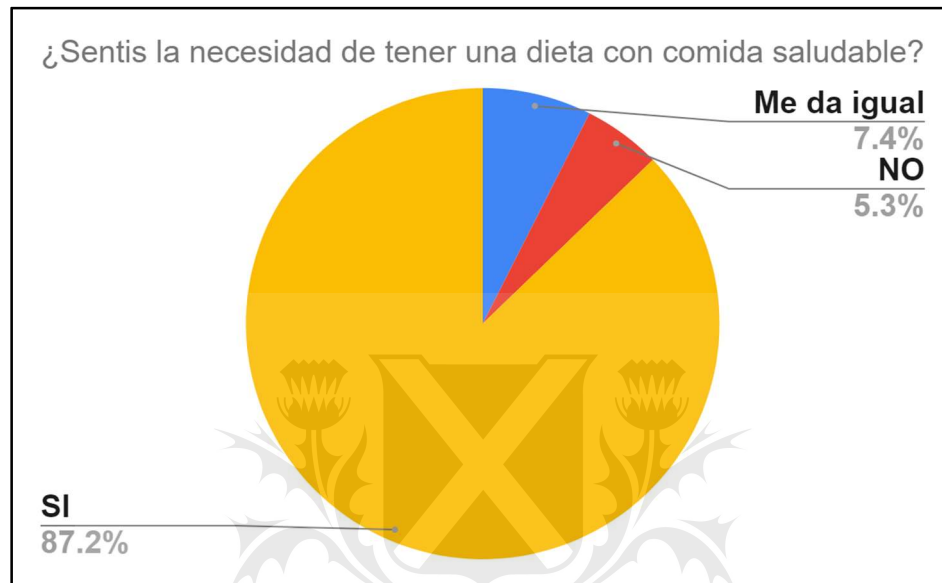
Sin embargo, con el objetivo de validar estas presunciones originales nos disponemos a describir el proceso de confirmación, para descubrir juntos si existe realmente la necesidad planteada y un segmento de mercado específico al cual abordar.

### **Explorar la necesidad: el primer paso del negocio**

Para explorar la necesidad planteada de colaciones saludables que sean prácticas, rápidas y fáciles de conseguir, se realizó una encuesta a través de Google Forms. La encuesta se dirigió principalmente a empleados en relación de dependencia que desempeñan trabajos administrativos o de oficina con una modalidad híbrida de trabajo, que incluye tanto el trabajo desde casa (home office) como la presencia en la oficina. Este enfoque homogéneo se adoptó debido a la accesibilidad a la muestra, ya que la mayoría de los encuestados fueron contactos directos o contactos de contactos, lo que facilitó la recopilación de datos. En total, participaron 184 personas en la encuesta, compuestas por un 44% de hombres y un 56% de mujeres, lo que proporciona una representación equitativa de género en la muestra. Estos datos demográficos y la homogeneidad de la muestra reflejan el enfoque inicial para comprender la necesidad de alimentos convenientes y saludables en un contexto de trabajo y estilo de vida específicos.

Los resultados de la encuesta pueden revisarse a detalle en el Anexo 1. En términos generales, los mismos arrojaron información significativa en relación a la necesidad de colaciones saludables en el contexto de los empleados de oficina con modalidades laborales híbridas. El 77% de los encuestados reveló que consume al menos una colación durante el día, fuera de las comidas principales (desayuno, almuerzo, merienda o cena). Dentro de este grupo, 85 personas informaron que consumen dos colaciones, 47 personas una colación, y 12 personas tres colaciones en total. Un destacado 87% respondió afirmativamente a la pregunta sobre si siente la necesidad de mantener una dieta saludable. Además, cuando se les solicitó asignar un valor del 1 al 10 a la importancia de contar con colaciones saludables

en la oficina, 85 personas otorgaron la máxima calificación de 10. Estos hallazgos respaldan la existencia de una necesidad genuina de colaciones prácticas y saludables en el ámbito laboral, validando así la hipótesis inicial.



Ahora bien, esto es sólo el primer paso. A continuación expondremos cómo avanzaremos desde esta necesidad validada a la construcción de un modelo de negocio centrado en nuestro cliente. Para esto desarrollaremos en profundidad el segmento de usuarios potenciales al cual se dirigirá nuestra estrategia inicial.

### **El segmento objetivo: empleados de oficina**

Como fue presentado inicialmente, el mercado y los posibles segmentos objetivos son transversales a todas características demográficas, datos psicográficos (estilo de vida, intereses, etc.) o comportamientos. En mi caso seleccioné **el segmento de empleados de oficina o en relación de dependencia**, con modalidad híbrida de trabajo, 100% presencial o 100% home office, indistintamente.

Esta elección no está basada en una mera estrategia de mercado, sino en una conexión personal profunda con este segmento. Como uno de ellos, he

experimentado en primera persona los desafíos de encontrar un equilibrio entre las demandas laborales y la vida personal, especialmente cuando gran parte de nuestra jornada transcurre frente a la computadora y en llamadas virtuales constantes. Mi elección se ve fortalecida por la identificación con amigos y contactos cercanos que enfrentan situaciones similares. Esta experiencia personal no solo me permite empatizar con las necesidades de este segmento, sino también diseñar un producto que aborde directamente la búsqueda de ese equilibrio, una solución para quienes, como yo, a veces dejan de lado la alimentación y otros aspectos vitales en el entorno laboral. Por lo tanto, mi elección de segmento se basa en la autenticidad de la experiencia y, hasta cierto punto, la comprensión de las necesidades de este público, respaldando la visión de ofrecer una solución que se esfuerza por abordar los desafíos comunes que compartimos, mientras continúo explorando y validando estas percepciones a lo largo del proceso.

Justamente, para profundizar en el entendimiento del segmento (y confirmar o refutar muchas de las cosas que a priori pensaba), hicimos entrevistas con 16 personas cuyas características se ajustaban a lo que previamente definimos (“empleados de oficina”). En el Anexo II se pueden observar la guía de preguntas que elaboramos para abordar las mismas.

De este proceso, se desprendieron una serie de temas y situaciones recurrentes que nos permitieron construir un mapa de empatía (Anexo III). De esta manera, logramos identificar temas y situaciones comunes que derivaron en insights que nos permitieron conocer a nuestra “Vanesa”, creando el arquetipo de persona de nuestro cliente objetivo.

## **Nuestro consumidor: Vanesa, BP de Recursos Humanos**

En el Anexo IV se puede observar el arquetipo de persona que resume las características de Vanesa, quien es nuestro **consumidor objetivo**, el segmento de mercado al cual dirigimos nuestra propuesta.

**Vanesa**, una mujer de 32 años, se desempeña como Business Partner de Recursos Humanos en una empresa multinacional, con un salario mensual de \$700,000. Vive en el barrio de Caballito en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Su estilo de vida se caracteriza por una apasionada dedicación al ejercicio, incluyendo sesiones de CrossFit y musculación, y una fuerte inclinación hacia una alimentación saludable y casera. Vanesa valora su tiempo libre para disfrutar de su pasión por viajar, comprar ropa y conectarse con sus amigas. En su tiempo libre, se entretiene explorando redes sociales como Instagram y TikTok, siguiendo a influencers relacionados con deportes, viajes y alimentación.

Vanesa se esfuerza por mantener un equilibrio entre su salud y su estética física. Le gusta cocinar la mayoría de sus comidas para asegurarse de que sean saludables y de alta calidad, pero su ocupada rutina laboral a veces limita su capacidad para hacerlo de manera constante. La necesidad de colaciones rápidas y saludables entre comidas es una de sus prioridades, junto con mantener su energía y evitar malestares físicos que puedan afectar sus actividades físicas. Como consumidora, prefiere la autoridad de profesionales y personas de confianza al tomar decisiones sobre sus elecciones alimenticias, y prioriza los beneficios para la salud sobre el precio al seleccionar productos. En resumen, Vanesa aspira a mantener su bienestar físico y su estética a largo plazo, sin sacrificar su tiempo libre ni sus pasiones personales.

## **Validación e insights: conociendo a Vanesa desde cerca**

En el proceso de investigación y análisis de mercado, que nos permitió conocer a Vanesa más en detalle, se llevaron a cabo un total de 16 entrevistas a personas

que encajan en el segmento predefinido. Estas entrevistas se llevaron a cabo con el propósito de adentrarnos en las experiencias y perspectivas de las personas que conforman este segmento, con el objetivo de identificar temas comunes que arrojen luz sobre las realidades de sus vidas cotidianas. Cada uno de los temas que se presentarán a continuación se desprende de situaciones concretas que los entrevistados compartieron; estas situaciones se han convertido en puntos de convergencia que destacan los retos, deseos y necesidades de este grupo particular. Cada tema viene acompañado de una descripción detallada de la situación que lo originó y un título que resume de manera precisa su esencia. A continuación, cada tema será seguido por un insight, que representa una nueva comprensión, una tensión previamente no reconocida o una necesidad que ha emergido de estas conversaciones. Este insight va más allá de la percepción inicial y nos brinda una visión más profunda de las experiencias de nuestro segmento. Finalmente, cada insight se conecta directamente con una oportunidad específica, delineando posibles acciones que podrían satisfacer las necesidades identificadas. Este enfoque nos permite no sólo entender más profundamente a nuestro segmento, sino también desarrollar soluciones que aborden de manera efectiva los desafíos que enfrentan. Por lo tanto, en las secciones a seguir, explicaremos cada uno de estos temas con la intención de proporcionar una visión integral de las realidades de nuestro segmento y cómo nuestro producto se alinea para abordar sus necesidades.

Los temas e insights:

- 1) El primer tema que hemos identificado se centra en la **preparación de las colaciones antes de su consumo**. Durante las entrevistas, muchas personas expresaron su preferencia por la fruta como opción de colación debido a sus beneficios nutricionales, sin embargo, no la eligen con frecuencia debido al tiempo y la incomodidad asociados con su preparación. Este tema destaca un insight fundamental: la conveniencia y el tiempo se convierten en factores determinantes al elegir colaciones, a menudo



superando incluso el sabor y los beneficios saludables. La oportunidad que se presenta aquí es buscar formas más efectivas, eficientes y rápidas de consumir colaciones, proporcionando opciones que se integren de manera armoniosa en la vida ocupada de los empleados de oficina, sin comprometer la calidad nutricional.

- 2) El segundo tema que hemos identificado se enfoca en la **consistencia de hábitos saludables a lo largo del tiempo**. Durante las entrevistas, se reveló que la falta de opciones disponibles o el tiempo necesario para buscar y preparar colaciones saludables puede llevar a las personas a optar por 'lo que hay' en un momento dado, sacrificando sus hábitos de alimentación saludable. Un problema clave que emerge aquí es que la sostenibilidad de los hábitos saludables a largo plazo resulta complicada debido al esfuerzo mental y físico requerido, en lugar de cuestiones relacionadas con el costo o el sabor. La solución a este desafío reside en la 'eficiencia' de las acciones. La gente busca la manera más eficiente de mantener hábitos saludables, donde una sola acción (como una compra) resuelve la necesidad de múltiples días. Esto se traduce en un 'trade-off' razonable entre tiempo, esfuerzo y beneficio, lo que motiva a las personas a optar por opciones más saludables. La oportunidad que se presenta aquí es encontrar la mejor manera de minimizar el esfuerzo necesario en cada compra y, al mismo tiempo, maximizar su beneficio en términos de salud y conveniencia.
- 3) El tercer tema que hemos identificado se centra en la percepción del **precio** en relación con las colaciones. Durante las entrevistas, se reveló que las personas no asignan un valor monetario específico a una colación, en términos de representar una 'comida', como lo hacen con un almuerzo. En cambio, establecen dos conexiones fundamentales: la relación entre precio y saciedad y la relación entre precio y posibles perjuicios para la salud. Además, el precio de una colación generalmente se considera inferior al costo de un almuerzo completo. Los insights que surgen de esta situación son reveladores: en primer lugar, las personas valoran más que una colación

llene y no tenga perjuicios para la salud que su valor en términos de beneficios saludables. La oportunidad que se presenta aquí es el desarrollo de colaciones que sean satisfactorias y no tengan efectos perjudiciales para la salud, lo que se alinea con la preferencia de los consumidores por opciones que equilibren satisfacción y bienestar.

- 4) El cuarto tema que hemos identificado se centra en el **lugar donde las personas adquieren los productos**. Durante las entrevistas, se observó que la gente realiza compras 'grandes' para la semana, quincena o mes en supermercados, donde incluyen una variedad de productos 'generales'. Sin embargo, también realizan compras en 'especialistas' como verdulerías, carnicerías o dietéticas con una regularidad similar, buscando productos 'específicos'. En estos establecimientos especializados, los consumidores perciben que obtienen una mayor calidad, un trato personalizado, más conocimiento e información sobre los productos, una mayor variedad o incluso mejores precios. Esto revela un insight esencial: ciertos productos alimenticios implican una 'complejidad' superior que motiva a las personas a buscarlos en lugares específicos y especializados en lugar de recurrir a almacenes o tiendas generales. La oportunidad que se presenta aquí es establecer la idea de que las colaciones también poseen una complejidad que justifica su adquisición en lugares 'especializados', donde los consumidores pueden encontrar opciones que satisfagan sus necesidades de manera más efectiva.
- 5) El quinto tema que hemos identificado se centra en **la decisión de si las personas salen a comprar comida durante su jornada laboral o la reciben mediante el servicio de delivery**. Durante las entrevistas, se destacó que el proceso de compra de comida en la oficina es tanto un ritual social como una necesidad fisiológica, ya que proporciona un espacio de desconexión con el trabajo y oportunidades de interacción con otras personas. Aquellos que traen comida de casa a menudo acompañan a otros a comprar, lo que demuestra que la interacción social es un componente

esencial en esta elección. Sin embargo, surge un problema cuando se trata de la modalidad de delivery. Los horarios de entrega 'pre-fabricados' a menudo no se ajustan a las necesidades de las personas que trabajan en oficinas, lo que limita su utilidad. El insight clave aquí es que, si bien existe la voluntad de utilizar la modalidad de entrega en casa, como se ve en las compras de supermercado, no siempre se adapta completamente a la disponibilidad de las personas. La oportunidad que se presenta es alinear la oferta de entrega de comida con las dinámicas de trabajo y horarios de los empleados de oficina, brindando opciones que sean convenientes y flexibles para satisfacer sus necesidades.

- 6) El sexto tema que hemos identificado se enfoca en las **fuentes de información** utilizadas por las personas para aprender a tener una dieta saludable. Durante las entrevistas, se destacó que las redes sociales, en el contexto de la alimentación, a menudo funcionan como una fuente de inspiración que proporciona ideas y consejos interesantes. Sin embargo, estas plataformas suelen percibirse como carentes de rigor científico, lo que limita la confianza que se les otorga. La verdadera confiabilidad se atribuye a los profesionales de la nutrición, como los nutricionistas, y a la lectura detallada de las etiquetas de los productos. No obstante, se reconoce que las etiquetas pueden ser confusas en cuanto a las cantidades y proporciones de los ingredientes. El insight fundamental es que, si bien las redes sociales despiertan interés y proporcionan ideas, el rigor científico se busca en otras fuentes. La oportunidad que se plantea es considerar la gestión de las colaciones de manera similar a la labor de los visitadores médicos que trabajan en colaboración con los nutricionistas, así como utilizar la información en los envases de los productos como una herramienta educativa confiable y no solo como un medio para cumplir con las regulaciones legales.
- 7) El séptimo tema que hemos identificado se enfoca en la **organización de la dieta** de las personas en el entorno laboral. Durante las entrevistas, se

destacó la dificultad de decidir qué comer en el trabajo, a menudo resultando en elecciones impulsivas o excesivas que pueden hacer que las personas se sientan pesadas o insatisfechas, lo que afecta su rendimiento. A pesar de esto, las dietas estrictamente estipuladas no suelen ser atractivas debido a la sensación de falta de libertad y a la dificultad para mantenerlas. El insight fundamental es que la parte más desafiante en la alimentación en el trabajo es el proceso de 'pensar' en qué comer. La oportunidad que surge aquí es buscar propuestas predefinidas que simplifiquen la toma de decisiones y permitan a las personas superar este obstáculo, lo que a su vez puede mejorar la calidad y la satisfacción de sus comidas en el entorno laboral.

### **Jobs to be Done: todo lo que Vanesa necesita**

En nuestro esfuerzo por comprender a fondo a nuestro consumidor, hemos pensado en nuestro arquetipo a partir de las tareas que debe realizar para satisfacer su necesidad, cómo una serie de "Jobs to Be Done". Esta metodología parte del principio de que las personas tienen tareas esenciales que desempeñan en su vida cotidiana para satisfacer sus necesidades y deseos. Los "jobs" esenciales se caracterizan por presentar dolores y aspiraciones que son cruciales, tangibles, insatisfechos y rentables. Un "dolor" se considera crucial cuando el fracaso en la tarea lleva a ganancias o dolores significativos. Además, un dolor es "tangible" cuando los efectos, tanto positivos como negativos, relacionados con ese trabajo se perciben de inmediato. Estos dolores y beneficios están catalogados como "insatisfechos" cuando las soluciones existentes no logran abordarlos de manera efectiva. La característica "lucrativa" se refiere a la magnitud de las personas que experimentan estos dolores y beneficios.

Para identificar los trabajos más importantes para Vanesa, hemos creado una matriz de puntuación que evalúa cada tarea de acuerdo con estas características

clave. Esto nos permite priorizar los trabajos que tienen el mayor impacto en la vida de Vanesa y, por lo tanto, son los más relevantes para abordar de manera efectiva. A continuación, explicaremos los resultados de la matriz puntuada para comprender en profundidad cuáles son los trabajos esenciales más relevantes para Vanesa y cómo podemos satisfacer sus necesidades de manera más efectiva.



| Jobs                  | Relevantes   | Tangibles  | Insatisfechos  | Lucrativos  | Total |
|-----------------------|--|--|--|---|-------|
| Saciar el hambre      | 5<br>(pain relacionado: tener hambre)                  | 5<br>(se siente en el cuerpo)                              | 1<br>(en opciones no saludables hay mucho)                     | 4<br>(en entrevistas muchos necesitan comer colaciones)           | 15    |
| Comer saludable       | 3<br>(existe un gain relevante, no extremo)            | 3<br>(te das cuenta tarde, no es inmediato)                | 4<br>(hay poco, frutas y turrón pero tienen inconvenientes)    | 4<br>(es un corriente moderna, la gente cada día se preocupa más) | 14    |
| Pensar qué comer      | 1<br>(terminás comprando cualquier cosa)               | 4<br>(si te dicen que comer, sentís el alivio inmediato)   | 4<br>(salvo que vayas al nutricionista, no existen propuestas) | 3<br>(existe información disponible y la gente está informada)    | 12    |
| Conseguir la colación | 5<br>(te quedas con hambre y la gente no tiene tiempo) | 4<br>(si lo tengo solucionado tengo más tiempo disponible) | 2<br>(hay vending machines, hay frutas del empleador, etc)     | 4<br>(en entrevistas muchos necesitan comer colaciones)           | 15    |
| Conocer el producto   | 1<br>(terminás comprando cualquier cosa)               | 3<br>(te das cuenta tarde, no es inmediato)                | 5<br>(los productos y el marketing no son claros)              | 3<br>(no hay tanta gente interesada)                              | 12    |

En nuestra investigación, hemos identificado cinco 'jobs to be done' fundamentales que representan las tareas esenciales que las personas buscan realizar para satisfacer sus necesidades de colaciones. Estos trabajos son: saciar el hambre, comer saludable, pensar en qué comer, conseguir la colación y conocer el producto. **Saciar el hambre** se destaca por su alta relevancia, ya que está directamente relacionado con el dolor inmediato de sentir hambre y es una necesidad tangible que se siente en el cuerpo. Sin embargo, es una tarea que se encuentra bastante cubierta por opciones no saludables las cuales proliferan día a día y saturan más el

mercado. Además, existe un potencial lucrativo ya que muchas personas requieren satisfacer este dolor.

**Conseguir la colación (fácil y a tiempo)** es otro trabajo crítico, ya que la gente necesita resolver este dolor de manera rápida y sencilla, si no lo hace de esta manera (fácil y a tiempo) directamente no lo hace (en la mayoría de los casos). Es altamente tangible porque de conseguirlo, automáticamente se traduce en tiempo de agenda totalmente tangible. Su insatisfacción, sin embargo, es factible con opciones no saludables, pero esto genera dolor.

**Comer saludable** es igualmente esencial y responde a una creciente preocupación por la alimentación sana, sin embargo, la relevancia y tangibilidad son más relativas. Sus efectos se sienten a mediano plazo o cuando ya “es muy tarde”. Sin embargo, se trata de un job altamente insatisfecho y al contar con pocas opciones en la actualidad también puede ser altamente lucrativo.

**Pensar en qué comer** resuelve el problema de la elección de alimentos y, aunque no es una necesidad extrema, alivia el dolor de la indecisión. A menudo, la insatisfacción proviene de la falta de opciones o guías claras, salvo que tengas un nutricionista. Es una tarea con potencial lucrativo, ya que la información y soluciones son escasas.

**Conocer el producto** es relevante en el proceso de elegir colaciones, ya que las personas desean estar informadas sobre lo que están consumiendo. No es una necesidad extrema y tampoco demasiado tangible ya que los beneficios o dolores se ven en el mediano o largo plazo. Se trata de una tarea altamente insatisfecha dado que la información no se presenta de una manera clara, falta educación en la sociedad y el marketing trabaja en sentido contrario. Aunque no es tan lucrativo como otros trabajos, sigue siendo un aspecto importante en el proceso de compra de colaciones.

En la priorización de las tareas a cumplir para satisfacer la necesidad central, en principio, se buscará atacar los principales, de acuerdo a la matriz presentada. Esto nos dirige hacia la siguiente etapa del plan de negocio, en la cual comenzaremos a conocer nuestra propuesta de valor.

# La propuesta de valor

## El producto servicio

La solución que ofrecemos, **Zana Virtual**, se basa en una **suscripción mensual** que ofrece una asistencia virtual **para la creación de programas de colaciones personalizadas con entrega de los productos en el hogar**.

Mediante esta suscripción recibirás paquetes de colaciones directamente en tu casa, diseñados de acuerdo a tus preferencias, estilo de vida y requerimientos nutricionales y de entrenamiento.

Con asistencia virtual te ayudaremos a armar tu programa, te permitiremos conocer productos nuevos y realizaremos un seguimiento de tu ingesta de macronutrientes. También contarás con un perfil de usuario a partir del cual conoceremos los productos que probaste y te gustaron. De esta manera, tus packs de colaciones se podrán ir adaptando a tus necesidades y preferencias.

Esta solución te proporciona una manera cómoda y eficaz de mantener una alimentación saludable, equilibrada y divertida, directo en tu casa.

Universidad de  
**San Andrés**



## Resolviendo los Jobs to be Done

Viéndolo desde otro punto de vista y entendiendo a nuestra propuesta de valor como un medio para resolver los trabajos a realizar por nuestro arquetipo para satisfacer el problema o necesidad planteado, podemos pensar nuestra propuesta de valor a partir de los jobs to be done críticos, identificados anteriormente.

En este sentido veamos cómo nuestro producto servicio trabaja con cada uno de ellos:

### 1) **Saciar el hambre.**

Con nuestra ayuda, no te van a faltar colaciones entre comidas, con un sólo click te llegará a tu casa un programa de colaciones para toda la semana, 15 días o el mes, de acuerdo a lo que elijas. Además te propondremos maneras de ingerirlas, con conteo de macronutrientes y recomendaciones de horarios. La idea es que te asistamos a mantener una alimentación balanceada durante todo el día, teniendo en cuenta tu estilo de vida y agenda.

### 2) **Comer Saludable.**

Nosotros seremos los “curadores” de los alimentos. Ofreceremos colaciones y snacks nutritivos: barras, galletitas, granolas, frutos secos, productos de alto contenido proteico, con carbohidratos o azúcares dependiendo de la necesidad.

Los productos tienen una combinación de valor energético basados en una combinación de proteínas y carbohidratos que permiten balancear la alimentación a lo largo del día evitando la necesidad de efectuar comidas principales demasiado abundantes (evitar el “atracción”).

Los productos incluidos en la línea se basan en ingredientes sin aditivos, conservantes, colorantes ni endulzantes artificiales, favoreciendo la producción orgánica por sobre la industrialización. No son necesariamente



bajos en calorías, sino que representan calidad de los ingredientes y bajo contenido de azúcares.

### **3) Conseguir y consumir la colación.**

Venta en formato de box/pack eficientizando el esfuerzo de compra a partir de solucionar con una sola interacción la compra de colaciones de varios días. La oferta implica personalización y variedad de producto. El pack no es fijo ni viene pre armado, sino que surge de la interacción del usuario con su asistente online. Se ofrece envío a domicilio a través de compra on-line.

#### **Product Market Fit**

Hemos presentado la información del mercado y nuestro segmento. Sus necesidades, los insights, qué piensa, qué dice y qué siente. Hemos analizado sus dolores y sus aspiraciones. Las tareas que debe realizar en función de los mismos y las hemos priorizado. A partir de este proceso, surge nuestra solución que busca solucionar este camino del consumidor y monetizar dicha satisfacción.

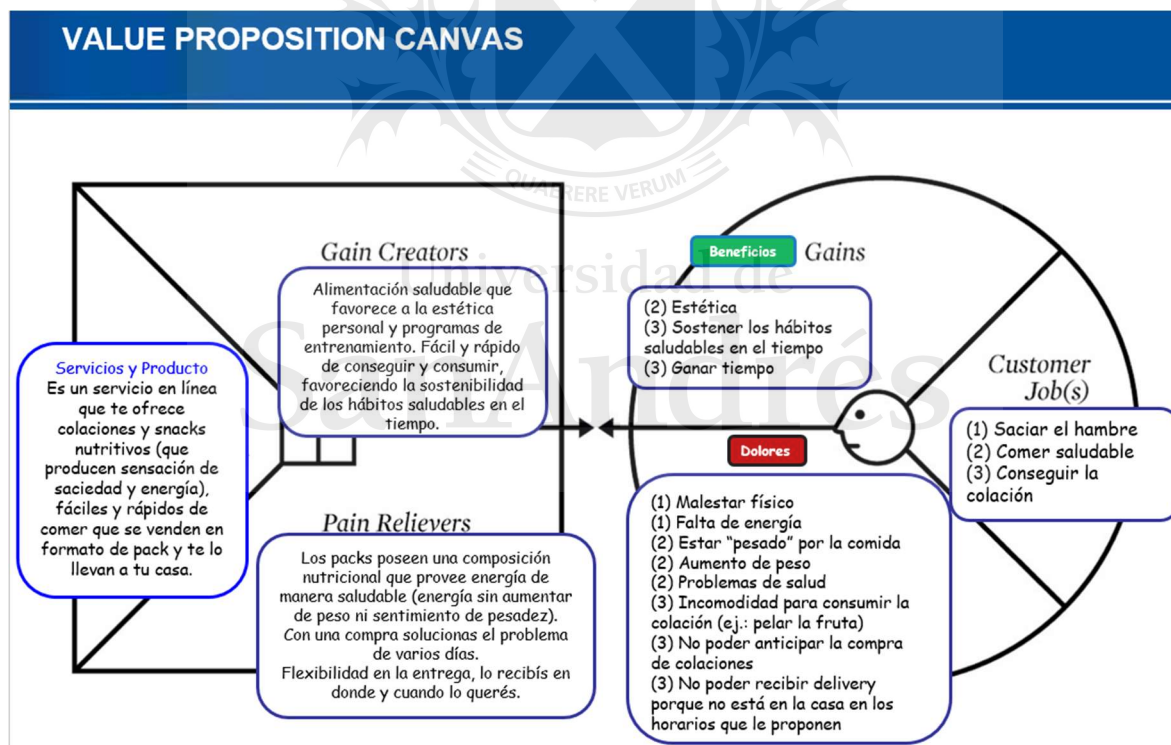
Dicho todo esto, a continuación, nos proponemos tomar todo lo mencionado anteriormente y unirlos. El objetivo es observar más de cerca como nuestro producto se alinea perfectamente con las demandas y preferencias de los clientes a los que está destinado. Alcanzar el Product-Market Fit implica que el producto resuelve un problema real para un grupo de clientes, lo que a menudo se traduce en una base de clientes leales y crecimiento sostenible del negocio.

Para ello, presentamos un resumen de esta conexión entre consumidor y producto a través de la herramienta **Value Proposition Canvas**.

Nuestra propuesta de valor se basa en comprender a fondo las necesidades, deseos y desafíos de nuestros clientes, lo que nos ha permitido diseñar un servicio en línea altamente efectivo que aborda cada uno de estos aspectos de manera integral.

Para nuestros clientes, las tareas cotidianas de satisfacer el hambre entre comidas, mantener una alimentación saludable y conseguir snacks saludables en el momento preciso son cruciales. Estas tareas pueden ser desafiantes en medio de una agenda laboral ocupada y una rutina diaria agitada. Sentir malestar físico, falta de energía, aumento de peso o preocupaciones por la salud son dolores comunes que pueden surgir al no abordar estas necesidades.

Es por eso que hemos desarrollado un servicio que ofrece colaciones y snacks nutritivos de alta calidad. Estos productos están diseñados para proporcionar saciedad y energía, lo que satisface la necesidad de saciar el hambre entre comidas y mantener una alimentación saludable. Además, nuestros productos se presentan en prácticos packs que se entregan directamente en la puerta de tu casa.

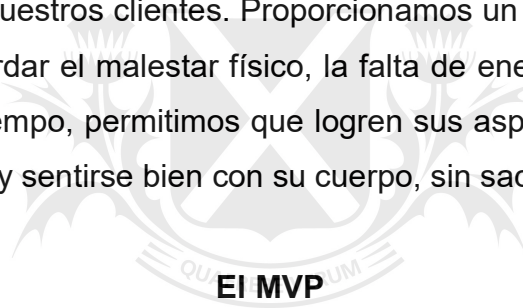


Una de las claves de nuestro servicio es la conveniencia. Sabemos que nuestros clientes no quieren perder tiempo en la búsqueda y preparación de snacks saludables. Nuestros packs son fáciles y rápidos de consumir, lo que permite

mantener los hábitos saludables en el tiempo sin sacrificar tiempo libre. Además, nuestras opciones de entrega flexibles garantizan que recibas tus colaciones exactamente cuando y donde las necesitas.

La estética personal y sentirse bien con el propio cuerpo son metas importantes para nuestros clientes. Nuestro servicio se alinea con estas aspiraciones al proporcionar alimentos que promueven la salud y la sostenibilidad de los hábitos saludables. Con la compra de nuestros packs, nuestros clientes no solo obtienen una solución para satisfacer sus necesidades nutricionales, sino que también experimentan una mejora en su bienestar físico y estético.

En resumen, nuestro servicio en línea se convierte en la solución perfecta para las tareas cotidianas de nuestros clientes. Proporcionamos un alivio real a los dolores que enfrentan, al abordar el malestar físico, la falta de energía y otros problemas de salud. Al mismo tiempo, permitimos que logren sus aspiraciones personales al mantenerse en forma y sentirse bien con su cuerpo, sin sacrificar tiempo libre.



## Universidad de

Resolvemos la **necesidad de contar con opciones de colaciones saludables, prácticas de comer y fáciles de conseguir** (problema) proveyendo un **servicio de packs personalizados de snacks saludables** (solución) para ayudar a **personas de oficina con un vida muy ocupada** (target) conseguir **alimentarse de una manera balanceada sin esfuerzo** (objetivo del target).

Hacemos dinero **cobrando una suscripción mensual** (modelo ingresos), que brinda acceso a nuestra atención personalizada, la selección de productos, seguimiento de tus colaciones y envío de los packs. Le cobramos a **personas que no disponen de tiempo** (target) para ayudarlos a conseguir **una dieta balanceada de manera sencilla, sin necesidad de que sean expertos en hábitos y recetas saludables** (beneficios).

Somos **ZANA** (credenciales) y llegamos a nuestra solución a través de entender **mediante entrevistas la necesidad que atraviesan los empleados en relación de dependencia respecto de sus hábitos de alimentación** (insights).

En el Anexo V se pueden observar capturas de nuestro MVP, así como también links a videos que lo muestran y una landing page. En resumidas cuentas, nuestro producto es:

**“Asistente online con venta de productos, que a través de conocer tus preferencias y necesidades, te ofrece una combinación de productos (“packs”) para cubrir tus necesidades de colaciones diarias”**

Para validar nuestro MVP hicimos una serie de experimentos (mailing y landing page) para obtener cierta evidencia de que el servicio se ajusta a las necesidades de los consumidores.

En el primer testeo (cuyo detalle se puede observar en el Anexo VI), nos propusimos validar la hipótesis de que las personas que trabajan largas horas en la oficina tienen una creciente necesidad de acceder a opciones de alimentación saludable. Para llevar a cabo este experimento, implementamos una campaña de mailing utilizando la plataforma MailChimp, con el objetivo de evaluar el interés de las personas en una solución que aborde sus desafíos alimentarios diarios.

En términos de métricas, utilizamos dos indicadores clave: el porcentaje de apertura de los correos electrónicos y la tasa de "click-through" (CTR). Para establecer un parámetro de éxito, nos fijamos en los promedios de la industria, que eran aproximadamente del 20% de apertura y el 3% de CTR.



### Packs de snaks personalizados

Regular · Zana

Sent

65

42

Opens

Clicks

Sent Thu, August 13th 9:32 PM to 226 recipients  
by you



Mails enviados 226

Mails abiertos 65

% tasa de apertura 28.8%

**Objetivo % apertura 20.0%**

Clicks realizados 42

% CTR 18.6% \* 42/226

% CTOpenRate 64.6% \* 42/65

**Objetivo CTR 3.0%**

El experimento arrojó los siguientes resultados: se enviaron un total de 226 correos electrónicos, de los cuales 65 se abrieron, y 42 personas hicieron clic en el botón "Conocé más". Un detalle importante a destacar es que aproximadamente la mitad de los correos electrónicos enviados terminaron en la carpeta de spam.

A partir de estas observaciones, pudimos extraer valiosos aprendizajes e insights. En primer lugar, el experimento confirmó un alto interés en el público objetivo por acceder a opciones de alimentación saludable para el día a día, especialmente entre aquellos que pasan largas jornadas laborales en la oficina. También se hizo evidente que existe una carencia de soluciones prácticas que les permitan comer de manera saludable, variada y conveniente.

Basándonos en los resultados del experimento, hemos decidido llevar a cabo encuestas y entrevistas en profundidad con las 42 personas que hicieron clic en el botón "Conocé más". Esta etapa nos permitirá comprender mejor sus necesidades y deseos específicos. Además, estamos avanzando en el desarrollo de un Producto Mínimo Viable (MVP) de alta fidelidad, que servirá para poner a prueba la solución con un grupo piloto de participantes del experimento.

Este experimento inicial se ha revelado como un paso crucial en nuestra búsqueda por ofrecer una solución efectiva a las necesidades de nuestro público objetivo. La alta tasa de apertura y CTR refuerza la importancia de abordar los desafíos relacionados con la alimentación en el entorno laboral, y nos impulsa a continuar trabajando en el desarrollo de un producto que satisfaga estas demandas.

Por otro lado, en el segundo testeo (cuyo detalle se puede observar en el Anexo VII), se eligió una Landing Page como tipo de experimento. La hipótesis se basó en la creencia de que las personas estarían interesadas en adquirir packs de snacks saludables personalizados y que estarían dispuestas a proporcionar sus datos para unirse a una comunidad enfocada en la salud. La métrica clave para medir el éxito fue la tasa de conversión, que se definió como la relación entre el número de visitantes de la Landing Page y la cantidad de respuestas obtenidas. El parámetro de éxito se estableció en una tasa de conversión del 3%.



|                            |  |
|----------------------------|--|
| Cantidad de visitas        | 77   |
| Cantidad de clicks         | 17 <i>* no podemos saber si son del video o formulario</i> |
| Cantidad de formularios    | 2  |
| % Clicks                   | 22.1%  |
| % Conversión               | 2.6%   |
| <b>Objetivo Conversión</b> | <b>3.0%</b>  |



Los resultados indicaron que hubo un alto número de clics en la Landing Page (22%), lo que demostró un interés significativo en la propuesta. Sin embargo, la tasa de conversión, que se basó en los formularios completados, no alcanzó el nivel esperado. La observación principal fue que los usuarios parecían percibir como redundante la solicitud de información, especialmente la dirección de correo, dado que ya habían proporcionado esta información anteriormente.

Los aprendizajes derivados de este experimento incluyeron la necesidad de rediseñar el Call to Action (CTA) para que resultara más atractivo y coherente con las expectativas de los usuarios. También se identificó que el proceso de solicitar información ya conocida a través del correo electrónico parecía incoherente y poco eficiente para los usuarios. Además, la ausencia de una experiencia de compra real en la Landing Page podría haber impactado negativamente en la tasa de conversión.

En respuesta a estos aprendizajes, se planificaron acciones específicas que se encuentran en proceso. Se decidió rediseñar el CTA para hacerlo más atractivo y coherente con la experiencia de los usuarios. Se incorporó una encuesta en la Landing Page para obtener información adicional que pudiera ayudar en la personalización de la propuesta. Se propuso la idea de ofrecer una muestra gratuita de snacks saludables con la posibilidad de crear un usuario real. Además, se está trabajando en el desarrollo de una experiencia más realista del CTA, evitando redundancias en la solicitud de datos para mejorar la tasa de conversión.

# El mercado

## Tamaño de la oportunidad

En América Latina, una región con una población total de aproximadamente 650 millones de personas, alrededor del 65% de la población, lo que equivale a 422.5 millones de personas, se encuentran en la franja de edad laboralmente activa, es decir, entre 15 y 64 años. De este grupo, el 56%, lo que se traduce en unos 237 millones de personas, son adultos empleados. Dentro de esta cifra, alrededor del 32% (aproximadamente 75 millones de individuos) corresponden a trabajadores asalariados que trabajan en empresas grandes.

Si consideramos la posibilidad de que cada uno de estos 75 millones de trabajadores activos consuma una barra de cereal con alto contenido de proteínas de calidad premium, con un costo aproximado de 1 dólar por cada día laboral a lo largo del año (240 días), podríamos estar hablando de un consumo anual de barras de cereales proteicas que ascendería a la sorprendente cifra de **18,170,880,000 millones de dólares**.

Es relevante mencionar que los porcentajes utilizados para calcular estas cifras se basan en información respaldada por el Banco Mundial y en estadísticas proporcionadas por el CEDLAS, las cuales se encontraban actualizadas a noviembre de 2022. Además, es importante aclarar que los números presentados son redondeados para simplificar los cálculos y brindar una visión general del tamaño y el potencial de este mercado. Para obtener información detallada sobre los datos y los cálculos relacionados, se puede consultar el Anexo VIII.

Pero más allá de las aclaraciones pertinentes, estos cálculos proporcionan una perspectiva sólida del alcance de este mercado en América Latina y refuerzan la oportunidad de negocio para la propuesta de valor que se está evaluando.

Nuestro servicio pretende alcanzar a la población con ingresos medios y altos dentro de las principales ciudades de Argentina. Con una población de aproximadamente 45 millones de habitantes, se estima que alrededor de casi 30



millones de personas está en la franja de edad laboralmente activa. De ese grupo, aproximadamente 16 millones de personas son trabajadores activos. Dentro de esta cifra, un 32% corresponden a trabajadores asalariados formales en empresas grandes, lo que implica alrededor de 5.24 millones de personas.

A un gasto promedio de 1 dólar por cada día laboral a lo largo del año (considerando 240 días hábiles), el consumo anual de **barras de cereales proteicas en Argentina alcanzaría aproximadamente los 1,258,080,000 millones de dólares.**

Por último, si consideramos sólo la región del AMBA, con 14 millones de personas y 1,6 millones de asalariados en grandes empresas, estamos hablando de un mercado potencial de prácticamente **400 millones de dólares anuales.**

Más adelante, revisaremos en nuestro flujo de fondos el alcance que esperamos obtener sobre este número potencial. Sin embargo, muy resumidamente, podemos pensar que con 5 mil clientes, es decir, 3 de cada 1,000 personas en la región del AMBA, de mínimo estaríamos hablando de **1,2 millones de dólares de facturación anual**, teniendo en cuenta esta estimación mínima de consumo promedio (sólo 1 barra por día).

## El Mercado

En esta sección, abordaremos el análisis de la competencia y la comprensión del mercado en el que operamos. Como recordatorio, nuestro servicio se ha desarrollado específicamente para abordar los desafíos cotidianos y las necesidades de nuestro público objetivo, brindando soluciones que se ajustan perfectamente a su estilo de vida. Nuestro modelo de negocio está enfocado en servicios en línea con entregas a domicilio. Se ha concebido de esta manera como respuesta directa a los dolores que siente nuestro consumidor objetivo, de acuerdo a lo mencionado en secciones anteriores.

Por esa razón, es esencial aclarar que, en este análisis competitivo, hemos excluido deliberadamente las tiendas de cercanía, supermercados y tiendas especializadas,

dado que estas opciones no se alinean con nuestra propuesta de valor. En lugar de ello, hemos centrado nuestra atención en dos categorías de competidores que consideramos más directamente relacionados con nuestro modelo de negocio (venta online y entrega).

Por un lado, tenemos los "marketplaces" o plataformas que ofrecen una amplia variedad de productos saludables de diferentes marcas. Aunque estos marketplaces están especializados en productos de bienestar en general, no necesariamente se focalizan en colaciones o snacks saludables. Por otro lado, están los "productores", quienes comercializan exclusivamente sus propios productos. En ambos casos, nos enfrentamos a competidores con sus propias fortalezas y debilidades.

















































Si bien como conclusión de la sección expondremos los resultados del análisis, me gustaría adelantar la parte central de nuestra estrategia. **Es importante destacar que nuestra propuesta se diferencia de la competencia en que, en lugar de ofrecer productos, proporcionamos un servicio. Nuestros puntos de diferenciación son el asesoramiento y la personalización.**

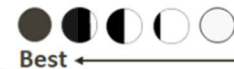
Esta sección tiene la intención no sólo de describir a nuestros competidores, sólo por el mero hecho de conocerlos en profundidad, sino en demostrar y definir cómo destacaremos en el mercado competitivo.

A continuación haremos un resumen de nuestros competidores y evaluaremos sus estrategias, propuestas y posicionamientos en el mercado.

## La competencia

En la siguiente matriz se puede observar gráficamente el posicionamiento de cada actor de la competencia según cada factor clave de éxito:

| Key Success Factor          | Market Place - Multiproductos   |   |   | Productores   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                             | Zana Healthy  | The Food Market   | New Garden  | Zafrán  | Muecas  | Nativos   |
|                             |    |    |    |   |    |    |
| Precio                      |    |    |    |    |    |    |
| Variedad                    |    |    |    |    |    |    |
| Facilidad de compra         |    |    |    |    |    |    |
| Delivery                    |    |    |    |    |    |    |
| Asesoramiento e Información |   |   |   |   |   |   |
| Engagement                  |  |  |  |  |  |  |
| Personalización             |  |  |  |  |  |  |



El análisis competitivo lo hemos desarrollado considerando seis factores clave de éxito que consideramos esenciales para el análisis de los competidores en nuestro mercado. Estos factores los definimos como: precio, variedad, facilidad de compra, delivery, asesoramiento e información, engagement y personalización.

**Precio:** para evaluar la posición de cada competidor en términos de precio, hemos tomado como referencia la compra de 60 barras de cereales, una estimación basada en el consumo promedio de dos barras por día en un mes. Dicha arbitrariedad la establecimos debido a la variedad de productos y sabores en este rubro, buscando generar una especie de canasta básica que sea comparable dado la posibilidad de cuantificar este atributo. Por otro lado, los valores se expresan en

dólares debido a las fluctuaciones económicas en Argentina (1,000 ARS por USD) ya que en caso de exponerlos en moneda local, el trabajo quedaría rápidamente desactualizado.

**Variedad:** este factor mide la cantidad de categorías y SKU que ofrece cada competidor. Cuantas más opciones tengan, mayor será su puntaje en este atributo pero al mismo tiempo se evalúa la variedad de macronutrientes que presenta la oferta. Para poseer variedad también es necesario cubrir el espectro que va desde colaciones súper proteicas a colaciones con mucho carbohidrato (pre-entreno).

**Facilidad de compra:** el nombre se explica por sí mismo, es la experiencia del usuario en la plataforma de cada competidor. Sin embargo, le dimos particular importancia a la posibilidad de revisar el historial de compras anteriores y funcionalidades adicionales que hacen que la compra sea más sencilla y atractiva.

**Delivery:** en este factor, analizamos los costos de envío y los tiempos de entrega. Es importante destacar que, dado nuestro mercado objetivo (CABA y AMBA), excluimos las opciones de envío fuera de estas áreas, aunque la mayoría de los competidores ofrecen esta posibilidad.

**Asesoramiento e información:** aquí, evaluamos el nivel de información que cada competidor proporciona sobre productos, ingredientes y sus beneficios para los usuarios menos instruidos en temas de nutrición.

**Engagement:** este factor se refiere a los esfuerzos orgánicos, dentro de cada plataforma, de los competidores para establecer una relación a largo plazo con los consumidores, independientemente de campañas de marketing y redes sociales. Incluye programas de descuentos, puntos, y otros incentivos que fomenten la lealtad del cliente.

**Personalización:** en el atributo de personalización, examinamos cómo cada competidor ofrece experiencias únicas a los usuarios, adaptando su oferta de productos a las preferencias individuales. Esto implica brindar a cada usuario una experiencia diferente o personalizada.

El análisis de estos factores revela cómo se posicionan los competidores en el mercado y nos permite identificar oportunidades para diferenciarnos y satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera más efectiva. Además, nos ayuda a comprender cómo nuestra propuesta de valor se destaca en relación con los competidores, lo que será fundamental para nuestro éxito en este mercado altamente competitivo.

A continuación, expondremos el análisis y relevamiento de cada participante del mercado de acuerdo a los atributos descritos.



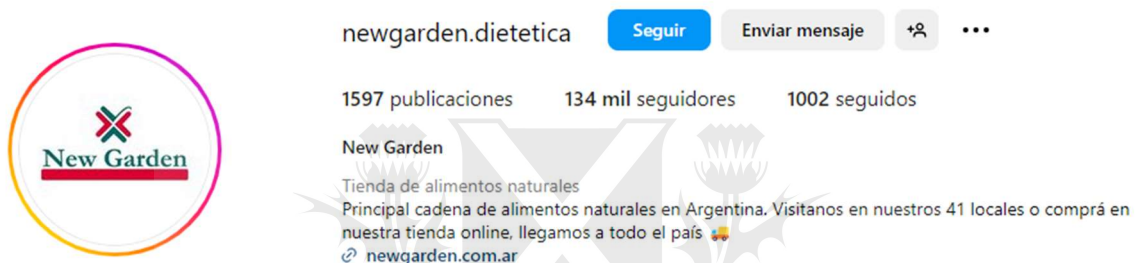
The Food Market es una tienda nutricional online. En cuanto al precio, ofrece 60 barras de cereal por 26 USD. En términos de variedad, The Food Market es una tienda online (y física) reconocida que brinda una amplia gama de productos y opciones para sus clientes. La facilidad de compra se basa en un catálogo de productos en línea con la opción de repetir pedidos anteriores con la creación de un usuario.

El servicio ofrece envío gratuito a AMBA y GBA para compras superiores a 15 USD. Para compras de menor valor, el costo de envío varía entre el 10% y el 15% del valor del envío. Los tiempos de entrega pueden variar según la ubicación del cliente.

En términos de asesoramiento, The Food Market proporciona información sobre los ingredientes y la tabla nutricional de cada producto pero sin darle demasiada importancia o claridad. En cuanto al engagement, cuentan con un chatbot que facilita la experiencia de compra y brinda asistencia a los usuarios.

En cuanto a la personalización, esta depende en gran medida del usuario y su capacidad para explorar entre los productos disponibles.

## New Garden



newgarden.dietetica [Seguir](#) [Enviar mensaje](#) [+](#) [...](#)

1597 publicaciones 134 mil seguidores 1002 seguidos

New Garden  
Tienda de alimentos naturales  
Principal cadena de alimentos naturales en Argentina. Visitanos en nuestros 41 locales o comprá en nuestra tienda online. Llegamos a todo el país 🇲🇦  
[newgarden.com.ar](https://newgarden.com.ar)

New Garden es otra tienda online, multimarca. En términos de precio, ofrece un paquete de 60 barras de cereal por 25 USD. La variedad de productos es muy amplia, ya que es un marketplace con una gran diversidad de opciones.

La facilidad de compra se basa en su catálogo en línea con la posibilidad de repetir pedidos anteriores mediante la creación de un usuario. New Garden también ofrece opciones de envío, con envíos gratuitos para compras superiores a 14 USD. Para compras de menor valor, el costo de envío oscila entre el 10% y el 15%. Además, destacan por su rapidez en la entrega: a CABA y Zona Norte, los envíos llegan en el mismo día si se solicitan antes de las 12 horas, mientras que en GBA, el plazo de entrega es de 1 día hábil. En general, resulta la oferta de envío más atractiva en cuanto a precio y velocidad, pero sin un elemento de diferenciación tan profundo.

En lo que respecta al asesoramiento e información, New Garden brinda detalles sobre cada producto, incluyendo descripciones, marcas, origen, beneficios, formas de uso, ingredientes y valor nutricional. Además, ofrecen una experiencia de engagement a través de su club de puntos para acceder a descuentos y

promociones, artículos de interés sobre salud y alimentación, y contenido en su canal de YouTube con recetas saludables. En este sentido, trabajan más que The Food Market, que es la opción más similar del mercado.

La personalización sigue dependiendo en gran medida del usuario y su interacción con la plataforma, ya que New Garden ofrece una amplia gama de productos y opciones para adaptarse a las preferencias de cada cliente.



Zafrán a diferencia de los anteriores, sólo comercializa productos propios. La compra de 60 barras de cereal se estima en 22,5 USD. Su atractivo radica en la variedad de productos que abarca cinco categorías: barras, cereales, galletitas, granolas, snacks e ingredientes, lo que equivale a alrededor de 60 a 70 productos. El proceso de compra en línea es sencillo. Ofrece la posibilidad de repetir pedidos anteriores mediante la creación de un usuario.

En cuanto al delivery, Zafrán ofrece opciones de entrega con costo, aunque este costo puede eliminarse al realizar una compra mínima de 20 a 25 USD. Los tiempos de entrega son eficientes, con entregas en 24 horas en CABA y 3 días hábiles en GBA.

Zafrán se destaca por su sección "El Gran Diálogo", donde se abordan temas relacionados con la salud y la alimentación. Aunque no brinda un asesoramiento específico para cada consumidor, esta sección proporciona información y respuestas a preguntas populares sobre una alimentación saludable.



La plataforma fomenta la interacción con los consumidores a través de su comunidad en línea, donde los usuarios pueden suscribirse, participar en discusiones y dejar comentarios. Zafrán también dispone de un blog con artículos y recetas relacionados con la salud y la alimentación. La opción de contacto por WhatsApp facilita la comunicación. Además, cuenta con un programa de referidos que permite a los usuarios invitar a otras personas a unirse a la plataforma.

Por todo esto, del análisis realizado surge que Zafran es quien más busca tener una comunidad Zafrán que genere una relación a largo plazo con el consumidor.

Al igual que otros competidores, la personalización en Zafrán depende en gran medida de las preferencias y decisiones del usuario, así como de su conocimiento y tiempo para explorar los productos ofrecidos.



Muecas, también tiene productos propios con un enfoque más limitado en comparación con otras opciones ya que se basa mucho más en venta mayorista. Ofrece barras de cereal atractivas a un precio de 22,5 USD por 60 unidades. Su enfoque se centra en tres categorías de productos: barras, chocolates, y alfajores, con aproximadamente cinco productos en total.

La compra en línea permite a los consumidores explorar su catálogo de productos y utilizar filtros para encontrar lo que necesitan. A diferencia de los anteriores competidores, Muecas no ofrece la posibilidad de crear un usuario para rastrear



pedidos anteriores, lo que podría ser un área de mejora para facilitar la experiencia del cliente.

En cuanto al delivery, Muecas ofrece envíos gratuitos en CABA para compras superiores a 18 USD. Para compras por debajo de esta cifra, se aplica un costo de envío, que varía entre el 10% y el 15%.

Muecas brinda información nutricional y presenta los ingredientes de sus productos para ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas sobre su compra. Sin embargo, en comparación con otros competidores, no ofrece una gama de opciones para el asesoramiento o la información personalizada.

La comunicación con Muecas se limita a través de WhatsApp o correo electrónico, lo que significa que los consumidores tienen menos canales de contacto disponibles en comparación con otras opciones en el mercado.

Al igual que otros competidores, la personalización en Muecas sigue siendo un área de desarrollo, ya que depende en gran medida de las preferencias y el conocimiento del consumidor para elegir entre los productos ofrecidos.



Nativos es la opción mas económica en el mercado, ofreciendo 60 barras de cereal por tan solo 16 USD. Por el contrario, en términos de variedad, es la mas escasa. Se centra en dos categorías de productos: alfajores y barras de cereal, con alrededor de cinco opciones en total.

Nativos tiene una interfaz muy sencilla, sin muchas funcionalidades, con un catálogo de productos y opciones de filtrado. También brinda la posibilidad de crear un usuario para realizar un seguimiento de los pedidos anteriores.

En cuanto al envío, Nativos ofrece envíos gratuitos en CABA y Zona Norte para compras superiores a 10 USD. Para compras por debajo de este umbral, se aplica un costo de envío que oscila entre el 10% y el 15%.

En términos de información, Nativos presenta los ingredientes de sus productos, pero no ofrece información nutricional detallada. La comunicación se realiza a través de WhatsApp o correo electrónico.

En resumen, Nativos es una opción económica con un enfoque en precios asequibles. Aunque su selección de productos es más limitada y su información nutricional es básica en comparación con algunos competidores.

### **Zana Healthy: precio, variedad y entrega**



Ahora analizaremos nuestro posicionamiento empezando por los primeros 4 atributos, en los cuales no buscaremos nuestra ventaja competitiva. Luego de esto, profundizaremos en nuestro **diferenciamiento**, donde buscaremos ofrecer algo que la competencia no tiene.

En cuanto al **Precio**, de acuerdo a la matriz de competencia expuesta al inicio de esta sección podemos observar que nos posicionamos más caros que la competencia. Esto se debe principalmente a que ofrecemos un servicio personalizado (que se desarrollará en la siguiente sección). Por este diferencial, cobramos una suscripción mensual que permite el acceso a nuestra plataforma de software y chat con asesoramiento personalizado (ver más adelante la sección de

resultados financieros). Esto sería un precio adicional que el usuario debería pagar por encima del valor específico de los productos que adquiere.

Ahora, este posicionamiento en la práctica tiene más cuestiones a tener en cuenta. Nuestra forma de hacer dinero será a través del servicio que ofrecemos y el modelo de suscripción. La escalabilidad de nuestro negocio estará dada por aumentar los usuarios de nuestra plataforma y no por aumentar el consumo de los mismos. ¿Esto que implica? El margen promedio de dietéticas y tiendas online es, mínimo, de 30% sobre valor mayorista. Desde esa base, otros establecimientos como gimnasios o nutricionistas suelen marcar por encima (hasta 60% o incluso 70%). De esta manera, nosotros tenemos la posibilidad de disminuir el valor de compra de los productos o bien ofrecer grandes descuentos, en función del engagement de los usuarios, nivelando la balanza del atributo Precio.

Para la **Variedad**, aunque no es nuestro enfoque principal, ya que no aspiramos a competir con los marketplaces más grandes en este aspecto, ofreceremos un catálogo de productos que constará de aproximadamente 30 a 40. Nuestro objetivo es proporcionar a los clientes una selección cuidadosamente curada de productos de alta calidad, centrándonos en satisfacer sus necesidades de snacks saludables. Si bien no sea un exceso de productos diferentes, si buscamos que vayan apareciendo items nuevos periódicamente y también que podamos dar variedad en cuanto a macronutrientes.

Para la **Facilidad de Compra y el Delivery o Entrega**, no buscamos obtener tampoco una ventaja competitiva

Nuestra plataforma permitirá a los clientes realizar compras de manera completamente en línea. Los usuarios podrán explorar nuestro catálogo de productos y utilizar filtros para encontrar las opciones que mejor se adapten a sus preferencias. Además, ofreceremos la posibilidad de repetir pedidos anteriores, lo que facilitará la experiencia de compra y permitirá a los clientes revisar su historial y selecciones de preferencias anteriores. Estamos comprometidos a brindar un proceso de compra conveniente y eficiente pero alineado con los estándares de la industria.

Por otro lado, reconocemos que la logística y el proceso de entrega son áreas en las que preferimos confiar en especialistas. Para garantizar un servicio eficiente, aprovecharemos empresas de última milla confiables (por ejemplo, Moova), que se especializan en entregas rápidas y seguras. Los costos de envío se trasladarán al cliente y se calcularán como un porcentaje del valor total de la mercadería, alineándose con los estándares del mercado. Aquellos pedidos que superen cierto valor, por ejemplo, 25 USD, serán elegibles para envíos gratuitos, incentivando a los clientes a realizar compras más sustanciales.

### Zana Healthy: nuestra diferenciación

Ahora bien, como es muy evidente en la matriz de competencia que hemos confeccionado, nuestros atributos de diferenciación serán **el Asesoramiento y la Información, el Engagement del usuario y la posibilidad de adaptar la experiencia y la compra**. Esto lo lograremos a partir de nuestra capacidad de **Personalización**.

| Key Success Factor          | Market Place - Multiproductos |                 |            | Productores |        |         |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|------------|-------------|--------|---------|
|                             | Zana Healthy                  | The Food Market | New Garden | Zafrán      | Muecas | Nativos |
|                             |                               |                 |            |             |        |         |
| Asesoramiento e Información | ●                             | ◐               | ◑          | ◑           | ○      | ○       |
| Engagement                  | ●                             | ○               | ◑          | ◑           | ○      | ○       |
| Personalización             | ●                             | ○               | ○          | ○           | ○      | ○       |



La **Personalización** en nuestro servicio se compone de dos aspectos clave: "**el algoritmo**" y "**asesoramiento personalizado**". La primera parte, denominada "**el algoritmo**", comienza con la creación de un perfil de usuario, que es el primer paso

que los clientes realizan al visitar nuestra plataforma. Cada usuario tiene la flexibilidad de crear múltiples perfiles, como "Vanesa en la semana", "Vanesa crossfit", "Vanesa de fin de semana" o "Vanesa de vacaciones". Para cada uno de estos perfiles, los usuarios responden una serie de preguntas específicas diseñadas para conocer en detalle sus preferencias, estilo de vida y necesidades nutricionales. Esas preguntas en el cuestionario para la creación de perfiles son elaboradas por un profesional en nutrición para garantizar la pertinencia y la precisión de los datos recopilados. En el Anexo V se pueden observar el listado de preguntas modelo para la creación del perfil para entender un poco mejor de cómo funciona.

El algoritmo aprovecha la información recopilada en el cuestionario inicial. Cada producto que ofrecemos, identificado por su SKU (Stock Keeping Unit), se asocia con una tabla de producto que vincula sus atributos específicos con las respuestas a las preguntas del cuestionario. Por ejemplo, una barra de cereal de 40 gramos totales y 10 gramos de proteína tendrá para el campo o pregunta "¿Tienes un objetivo principal en cuanto a tu alimentación?" los tags o etiquetas de "ganar masa muscular" y "mantener peso actual." Esto permite una correspondencia directa entre las preferencias de cada usuario y los productos que ofrecemos.

El algoritmo también utiliza una tabla de priorización que asigna puntos a cada pregunta en función de su relevancia para el armado del pack de colaciones. Algunas preguntas, como los objetivos de alimentación y las restricciones dietéticas, pueden recibir una puntuación más alta debido a su impacto directo en la elección de productos adecuados. Otros factores, como el precio que el usuario está dispuesto a invertir y la cantidad que desean cubrir, también se consideran en el proceso de personalización.

El resultado final es el ofrecimiento de un pack de colaciones personalizado que se adapta a las necesidades y preferencias de cada usuario. Esta propuesta única es el corazón de nuestro servicio, ofreciendo una experiencia de compra conveniente y satisfactoria que se alinea perfectamente con los objetivos de salud y bienestar de nuestros clientes.

Además de recibir su pack personalizado de colaciones saludables, los usuarios también obtendrán una breve descripción de por qué cada producto fue seleccionado, lo que les permitirá comprender cómo se relacionan las respuestas del cuestionario con las elecciones específicas. Este proceso educativo brinda a los usuarios una visión transparente y valiosa de la lógica detrás del algoritmo, permitiéndoles aprender mientras disfrutan de sus snacks.

Junto con el pack, proporcionaremos un práctico cronograma que muestra cómo consumir cada producto durante el tiempo indicado por el usuario (1 semana, 2 semanas, el mes). Este cronograma reflejará las cantidades diarias recomendadas, así como la distribución de macronutrientes y calorías para cada día. De esta manera, los usuarios tendrán una guía clara para disfrutar de sus colaciones saludables y lograr sus objetivos nutricionales.

Para garantizar que la experiencia sea lo más personalizada posible, los datos de perfil y las respuestas proporcionadas serán editables en todo momento. Esto permite a los usuarios ajustar su selección de colaciones según sus necesidades cambiantes, creando una especie de "avatar" para su alimentación saludable. Esta flexibilidad refleja nuestro compromiso de brindar un servicio que se adapta a la vida y metas únicas de cada usuario.

Por otro lado, luego del armado inicial de la propuesta, llega nuestro "asesoramiento de chat personalizado". Nuestro enfoque en la personalización va más allá del proceso de selección de colaciones. Detrás de nuestro servicio, encontrarás un equipo de atención al cliente, liderado por un profesional de nutrición, dispuesto a brindar asesoramiento personalizado. Este equipo no solo se limita a responder preguntas básicas o a proporcionar información sobre cómo funciona nuestra plataforma. Nuestra misión es estar en constante comunicación con nuestros usuarios, ayudándolos a aprovechar al máximo el servicio y a lograr una relación a largo plazo. Queremos alcanzar el mayor engagement posible para lograr un Life Time Value extenso y un flujo de ingresos permanente, a partir de nuestro servicio de suscripción.

Nuestro chat no es simplemente una herramienta pasiva para responder preguntas y explicar cómo funciona la aplicación. Va más allá de ofrecer asistencia solo cuando se solicita. Está en constante movimiento, evaluando activamente cómo los usuarios interactúan con nuestra plataforma. Monitoreamos activamente las métricas de uso y, en función de esa información, iniciamos conversaciones a través del chat dentro de la app, WhatsApp o correo electrónico para fomentar el uso continuo de la plataforma. Queremos lograr un nivel de compromiso que vaya más allá de la simple compra de snacks; queremos ser su socio en el camino hacia una alimentación más saludable.










Nuestro chat incorpora la automatización para brindar respuestas rápidas a las preguntas más frecuentes, lo que optimiza el tiempo de resolución y permite que nuestro equipo de atención al cliente se centre en interacciones más profundas. Además, almacenamos la información relevante de cada usuario para garantizar un servicio aún más personalizado en el futuro. Con nosotros, los usuarios no solo obtienen snacks saludables; también obtienen un asesor de salud en línea que estará allí para brindar consejos, recomendaciones y apoyo en su viaje hacia una vida más saludable.

Universidad de  
San Andrés



## El modelo de negocio

A continuación, presentaremos nuestro modelo de negocio utilizando el Business Model Canvas, una herramienta que nos permite visualizar y analizar los componentes clave de nuestra estrategia empresarial. Es importante destacar que algunos cuadrantes ya han sido detallados en secciones previas de este plan de negocios, como el Segmento de Clientes y la Propuesta de Valor. Además, ciertos aspectos relacionados con los ingresos y costos se abordarán más en profundidad en la sección de Resultados Económicos. Nos centraremos en los elementos restantes del modelo de negocio, que incluyen las relaciones con los clientes, los canales de distribución, las actividades clave, los recursos clave y las asociaciones clave.

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p><b>Key Partners</b> </p> <p>Proveedores de snacks saludables</p> <p>Empresa de “última milla”</p> <p>Agencia de Marketing</p> <p>Influencers</p>   | <p><b>Key Activities</b> </p> <p>Curación de productos</p> <p>Customer Support</p> <p>Marketing</p> <hr/> <p><b>Key Resources</b> </p> <p>Plataforma Web</p> <p>Productos snacks saludables</p> <p>Especialista en Nutrición</p> | <p><b>Value Propositions</b> </p> <p>Servicio en línea</p> <p>Experiencia personalizada</p> <p>Productos saludables listos para consumir (snacks saludables)</p> <p>Alto valor energético y saciedad</p> <p>Entrega a domicilio</p> | <p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Conexión con equipo de Customer Support a través de la atención personalizada (chat online y wasap)</p> <p>Engagement en la Plataforma</p> <hr/> <p><b>Channels</b> </p> <p>E-Commerce</p> <p>Entrega a domicilio</p> | <p><b>Customer Segments</b> </p> <p>Empleados de oficina</p> <p><b>Problema Identificado</b></p> <p><i>Las personas tienen la necesidad de comer colaciones más saludables y que sean accesibles a nivel tiempo y prácticos de comer y conseguir.</i></p> |
| <p><b>Cost Structure</b> </p> <p>Snacks saludables</p> <p>Envío a domicilio</p> <p>Líder en nutrición</p> <p>Equipo de Customer Support</p> <p>Equipo de Operaciones</p> <p>Marketing</p> <p>Freelancers desarrollo</p> |  | <p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>Ingreso por suscripción</p> <p>Ingreso por venta de snacks saludables</p>   |  |  |



## Relación con el cliente

En relación al cuadrante de "Relaciones con el Cliente" en nuestro modelo de negocio, hemos establecido un enfoque proactivo para el relacionamiento con nuestros clientes, lo que representa un factor distintivo en comparación con nuestros competidores. Nuestra estrategia se basa en la utilización de métricas de uso y evaluación de la satisfacción del cliente para tomar la iniciativa en la construcción de conexiones sólidas con ellos.

Para lograrlo, hemos implementado un chat dentro de nuestra aplicación, que actúa como un canal fundamental para fomentar relaciones a largo plazo. Si bien siempre existe la opción de contacto por WhatsApp, nuestra preferencia es que los clientes se involucren en la plataforma a través de este chat. La razón detrás de esta elección es que cuando los clientes utilizan la aplicación y pasan más tiempo en ella, aumentamos significativamente la probabilidad de mantenerlos cautivos a lo largo del tiempo, lo que se traduce en un mayor valor de vida del cliente y una reducción en la tasa de abandono (churn).

Además, una satisfacción continua del cliente no solo garantiza la retención, sino que también puede impulsar el crecimiento de ventas de manera orgánica, ya que los clientes satisfechos son propensos a recomendar nuestros servicios a amigos y familiares. Esto crea una red de clientes leales que contribuyen al desarrollo sostenible de nuestro negocio.

Para mantener a nuestros usuarios comprometidos y dentro de la plataforma, hemos pensado una serie de funcionalidades que apuntan a fomentar este uso continuo. A continuación, describimos estas funcionalidades clave:

- **Construcción de Perfil Personalizado.** En el corazón de nuestra plataforma se encuentra la capacidad de crear un perfil de usuario altamente personalizado. Cada usuario comienza su viaje proporcionando información relevante sobre sus preferencias, necesidades nutricionales y objetivos de salud. Nuestra plataforma utiliza esta información para adaptar las recomendaciones y los paquetes de snacks de manera individualizada. Este

perfil en constante evolución garantiza que cada usuario reciba un servicio que se ajuste a sus necesidades únicas.

- **Generación Automatizada de Paquetes de Snacks.** Nuestra plataforma automatiza la creación de paquetes de snacks personalizados para cada usuario. Utilizando el perfil construido previamente, la plataforma genera automáticamente una selección de snacks que se adaptan a las preferencias y objetivos del usuario. Esta función elimina la necesidad de que los usuarios seleccionen manualmente cada producto, lo que ahorra tiempo y esfuerzo.
- **Comunicación Directa con Asesores Nutricionales.** Valoramos la importancia del asesoramiento personalizado en la búsqueda de una alimentación saludable. Los usuarios pueden interactuar directamente con asesores nutricionales a través de nuestro chat incorporado. Esto les brinda la oportunidad de hacer preguntas, recibir recomendaciones y obtener orientación experta en tiempo real.
- **Gestión de Inventario de Snacks.** Cuando los usuarios reciben su paquete de snacks, la plataforma registra automáticamente los productos en su perfil. A partir de allí, los usuarios pueden realizar un seguimiento de su consumo diario y la disponibilidad de snacks. La plataforma ofrece una visualización clara del inventario, lo que permite a los usuarios controlar sus hábitos de consumo y asegurarse de que sigan su cronograma recomendado.
- **Alertas y Recordatorios de Consumo.** Para mantener a los usuarios en el camino hacia una alimentación más saludable, enviamos recordatorios y alertas basados en su cronograma de consumo recomendado. Estos mensajes garantizan que los usuarios no se olviden de disfrutar de sus snacks en el momento adecuado, lo que contribuye a la formación de hábitos alimenticios más saludables.
- **Registro de Comidas Diarias.** Como parte de nuestro compromiso con la nutrición consciente, ofrecemos a los usuarios la posibilidad de registrar sus comidas diarias. Esta característica les permite llevar un seguimiento de su ingesta alimentaria más allá de los snacks y comprender mejor sus hábitos

alimenticios generales. Los registros de comidas diarias proporcionan una visión completa de la dieta del usuario y le ayudan a tomar decisiones informadas sobre su alimentación.

## **Canales**

En cuanto a los canales, nuestro modelo de negocio se basa en un e-commerce con entrega a domicilio. Para garantizar un servicio de entrega eficiente y puntual, hemos optado por tercerizar este proceso a través de un servicio de última milla. Esta decisión nos permite enfocarnos en nuestro núcleo de negocio y brindar a los clientes la comodidad de recibir sus pedidos en la puerta de sus hogares de manera confiable. Además, la elección de un servicio de última milla confiable y experimentado nos permite ofrecer opciones de entrega flexibles y satisfacer las expectativas de nuestros clientes en términos de velocidad y conveniencia. En última instancia, este enfoque nos permite centrarnos en brindar una experiencia de usuario excepcional y mantener una operación de entrega eficiente.

Nuestro enfoque en la entrega a domicilio a través de un servicio de última milla no tiene como objetivo generar ingresos adicionales a través del envío. En lugar de ello, simplemente trasladaremos el costo de la entrega al cliente, lo que significa que el margen entre los ingresos por transporte y el costo real de la entrega es cero.

## **Actividades clave**

Dentro de nuestras actividades clave, la curación de productos desempeña un papel esencial en nuestro modelo de negocio. Esta tarea abarca dos aspectos fundamentales. En primer lugar, nos enfocamos en garantizar que los productos ofrecidos cumplan con las características mínimas requeridas para alinearse con nuestros objetivos y propuesta de valor. Esto implica un análisis profundo del mercado y los productos disponibles para validar los ingredientes, las condiciones de producción y revisar el contenido nutricional. Nuestro compromiso es ofrecer a

nuestros clientes productos de alta calidad que respalden sus objetivos de salud y nutrición.

En segundo lugar, mantenemos un enfoque constante en la renovación y ampliación de nuestro catálogo de productos. Esta estrategia nos permite mantener a nuestros clientes comprometidos y ansiosos por probar nuevas opciones. Estamos comprometidos con mantener un flujo constante de novedades y opciones emocionantes en nuestro catálogo para mantener a nuestro público en constante engagement con nuestra plataforma. La innovación y la diversificación de productos son aspectos clave de nuestra estrategia para mantenernos en la vanguardia de la industria de alimentos saludables y satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes.

Además de las actividades clave relacionadas con la curación de productos, nuestras operaciones incluyen actividades fundamentales en marketing y customer success. En términos de marketing, nuestra estrategia se enfoca en la generación de leads a través de redes sociales y en la optimización del SEO para el tráfico orgánico. Si bien no hemos detallado aún estas actividades, son vitales para alcanzar a nuestro público objetivo y convertir oportunidades en ventas.

En cuanto a customer success, como mencionamos anteriormente, nuestro enfoque es mantener una relación proactiva con nuestros clientes, brindando asistencia en la confección de sus packs y asegurándonos de que sigan su cronograma de consumo.

### **Recursos clave**

En primer lugar, contamos con una plataforma web que sirve como la piedra angular de nuestra propuesta. Esta plataforma no solo permite a los usuarios realizar compras de manera sencilla y efectiva, sino que también es la interfaz a través de la cual construyen su perfil, recibe recomendaciones personalizadas y se mantienen en contacto con nuestro equipo de customer success. Nuestra plataforma se encuentra en constante evolución y mejora, incorporando las últimas

tendencias tecnológicas para brindar la mejor experiencia a nuestros clientes. Esto se verá reflejado en el flujo de fondos donde se observa que, a partir del tercer año, volvemos a invertir el mismo monto que en la construcción inicial nuevamente en mejoras y funcionalidades nuevas.

Además de la plataforma, nuestros productos son un recurso fundamental. Los snacks que ofrecemos son cuidadosamente seleccionados y curados para cumplir con los estándares de calidad y salud que prometemos a nuestros clientes. Trabajamos en estrecha colaboración con proveedores confiables para garantizar que cada snack cumpla con nuestros criterios nutricionales y de sabor, lo que respalda nuestra propuesta de valor centrada en la salud y el bienestar de nuestros clientes.

Un recurso clave que distingue nuestro servicio es el equipo de especialistas en nutrición que está detrás de las recomendaciones y el asesoramiento que brindamos. Nuestros expertos en nutrición están disponibles para respaldar a nuestros clientes a través del chat en línea, respondiendo preguntas, proporcionando asesoramiento personalizado y ayudando a los usuarios a alcanzar sus objetivos de salud y nutrición. Este recurso no solo agrega un elemento de autenticidad y confianza a nuestro servicio, sino que también es un activo valioso para la construcción de relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

### **Relaciones Claves**

En nuestro modelo de negocio, las asociaciones clave desempeñan un papel vital para brindar un servicio excepcional a nuestros clientes y optimizar nuestras operaciones.

**Proveedores de Snacks Saludables.** Nuestros proveedores de snacks saludables son socios esenciales en nuestro esfuerzo por ofrecer una amplia variedad de productos de alta calidad a nuestros clientes. Debemos trabajar en estrecha colaboración con estos proveedores para garantizar que los snacks que ofrecemos cumplan con nuestros estándares rigurosos de calidad y salud. Estas asociaciones

nos permiten mantener una oferta de productos atractiva y alineada con las preferencias de nuestros clientes.

**Empresas de Última Milla.** Fundamental para garantizar que los productos lleguen a nuestros clientes de manera rápida y confiable.

**Agencia de Marketing.** Estrechamente relacionado con las actividades claves comentadas anteriormente, generación de leads y conversión de oportunidades.

**Influencers.** Las redes sociales son una parte fundamental de nuestra estrategia de marketing, y colaborar con influencers de salud y alimentación para promocionar nuestros productos y servicios. Estas asociaciones nos permiten llegar a un público más amplio y aumentar el conocimiento de nuestra marca. Los influencers comparten sus experiencias con nuestros productos, lo que genera interés y confianza entre nuestros clientes potenciales.



## Go to market

### Análisis de funnel de ventas

Nuestra estrategia de go-to-market comienza con un enfoque claro en dar a conocer nuestra marca. Para lograr este objetivo, hemos asignado un presupuesto específico para nuestras iniciativas de marketing, que incluyen publicidad de pago en plataformas digitales como YouTube y redes sociales, con un enfoque principal en Instagram y TikTok, ya que estas plataformas son altamente relevantes para nuestro público objetivo.

Además de las campañas publicitarias, invertiremos en servicios de asesoría de diseño estratégico para nuestra página web. Esta inversión tiene como objetivo optimizar el tráfico y la visibilidad de nuestro sitio en los motores de búsqueda. Al garantizar que nuestra página web sea fácil de encontrar y atractiva para los visitantes, esperamos generar un flujo constante de prospectos interesados en nuestros productos y servicios.

Esta combinación de publicidad dirigida y optimización de la experiencia del usuario en línea es fundamental para aumentar el conocimiento de la marca y atraer a la audiencia adecuada a nuestro sitio web. Con un enfoque en estas estrategias, esperamos construir una presencia sólida en línea y establecer conexiones significativas con clientes potenciales que se conviertan en compradores leales a largo plazo.

Una vez que los consumidores muestran interés y quieren conocer más sobre nuestra solución, es esencial informarles sobre cómo nuestra propuesta aborda sus necesidades de manera única.

Para esto, en primer lugar, crearemos videos cortos y concisos, con una duración de 10 a 15 segundos, que explican de manera efectiva cómo nuestra plataforma resuelve los desafíos de nuestros usuarios. Estos videos se utilizarán en plataformas digitales y redes sociales para brindar información rápida y accesible a aquellos interesados en conocer más sobre nuestra solución.

Además, tal como expusimos en Alianzas Claves de nuestro modelo de negocio, buscamos unirnos con influencers reconocidos en el campo de la salud y la alimentación. Ellos utilizarán sus espacios para compartir de primera mano cómo utilizan nuestra plataforma y los beneficios que han experimentado. Su testimonio personal ayudará a construir la confianza de la audiencia y a demostrar la efectividad de nuestra solución.

Pero, la estrategia más importante es permitir a los usuarios, que lleguen a nuestra plataforma, experimentar directamente lo que ofrecemos. Les brindamos la oportunidad de crear su perfil personal, completar nuestro cuestionario de conocimiento y simular una compra de un pack de colaciones. Permitiremos que nuestro asistente virtual les proporcione recomendaciones automáticas basadas en sus respuestas y preferencias. Además, los usuarios podrán acceder a todas las funciones de nuestra solución y utilizar el chat para obtener información adicional o asistencia en tiempo real.

No será sino hasta que se produzca todo este proceso de interacción que entremos en la etapa de conversión. En esta fase, nuestro equipo de marketing y ventas,



directamente a través del chat en nuestra plataforma, inicia una conversación con el usuario para convertirlo en un cliente. Esta conversación se realiza utilizando el chat de nuestra plataforma, que luego seguirá siendo el mismo canal utilizado por nuestro equipo de customer support para brindar asistencia a lo largo de la vida del cliente.

Es importante destacar que esta conversión no está limitada por la necesidad de que el consumidor realice el primer pago de la suscripción. Incluso antes de que se efectúe la transacción inicial, comenzamos proactivamente la relación con Zana. Permitimos a los usuarios vivir la experiencia de recibir recomendaciones y asistencia personalizada desde el principio. Esto no sólo agrega valor para los usuarios, sino que también acelera el proceso de conversión al tiempo que fortalece la relación con nuestra marca. Esta estrategia asegura que los clientes se sientan apoyados y valorados desde el primer contacto, lo que contribuye significativamente a su fidelización.

Por último, en relación al proceso de fidelización y con el objetivo de lograr recurrencia, hemos desarrollado nuestra estrategia de manera extensa a lo largo de las secciones anteriores. Simplemente remarcar que ese será el trabajo de nuestro equipo de customer support. Nuestra idea es que una vez que el usuario internalice nuestra plataforma como parte de su vida cotidiana, será un usuario que permanezca indefinidamente con nosotros.



# Plan de operaciones y resultados económicos

## Desempeño financiero

Antes de sumergirnos en los números, es esencial aclarar que el flujo de fondos presentado tiene un propósito fundamental: demostrar la solidez del modelo de negocio y cómo fue concebido para lograr rentabilidad

Se podrá observar que la inversión inicial se recupera en un plazo de 5 años, incluso considerando un mercado con un crecimiento moderado y un enfoque conservador. No estamos haciendo proyecciones desmedidas ni anticipando un crecimiento explosivo del negocio. Además, es importante tener en cuenta la incertidumbre económica en el mercado argentino. En este contexto, hemos establecido un objetivo de rentabilidad del 40%, y el flujo de fondos presenta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 78%.

| <i>montos expresados en USD</i>    | Inicio          | Año #1          | Año #2          | Año #3         | Año #4        | Año #5         |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|
| EBITDA                             |                 | (20,398)        | (17,745)        | (6,282)        | 47,325        | 118,530        |
| D&A                                |                 | (2,610)         | (2,610)         | (2,610)        | (2,610)       | (2,610)        |
| <b>EBIT</b>                        |                 | <b>(23,008)</b> | <b>(20,355)</b> | <b>(8,892)</b> | <b>44,715</b> | <b>115,920</b> |
| Impuesto operativo                 |                 | 5,752           | 5,089           | 2,223          | (11,179)      | (28,980)       |
| D&A                                |                 | 2,610           | 2,610           | 2,610          | 2,610         | 2,610          |
| +/- Δ Capital de Trabajo           |                 | 1,574           | 2,281           | 2,881          | 2,992         | 4,213          |
| <b>Flujo de fondos operativo</b>   |                 | <b>(13,071)</b> | <b>(10,375)</b> | <b>(1,179)</b> | <b>39,138</b> | <b>93,763</b>  |
| Capex (inversión inicial)          | (13,050)        |                 |                 |                |               |                |
| <b>Flujo de fondos de cada año</b> | <b>(13,050)</b> | <b>(13,071)</b> | <b>(10,375)</b> | <b>(1,179)</b> | <b>39,138</b> | <b>93,763</b>  |
| Perpetuidad                        |                 |                 |                 |                |               | 261,017        |
| <b>Flujo de fondos</b>             | <b>(13,050)</b> | <b>(13,071)</b> | <b>(10,375)</b> | <b>(1,179)</b> | <b>39,138</b> | <b>354,780</b> |
| Factor de descuento                | 1.00            | 1.40            | 1.96            | 2.74           | 3.84          | 5.38           |
| <b>Flujo de fondos descontado</b>  | <b>(13,050)</b> | <b>(9,337)</b>  | <b>(5,294)</b>  | <b>(430)</b>   | <b>10,188</b> | <b>65,966</b>  |
| <b>Flujo de fondos descontado</b>  | <b>48,044</b>   |                 |                 |                |               |                |
| <b>TIR</b>                         | <b>77.78%</b>   |                 |                 |                | <b>g:</b>     | <b>3%</b>      |
|                                    |                 |                 |                 |                | <b>Ke:</b>    | <b>40.00%</b>  |

En el Anexo XI se podrán revisar los cuadros extendidos de las cifras económicas. Aquí sólo presentaremos los puntos salientes y una explicación del plan de operaciones que se encuentra detrás de estos resultados.



Es importante destacar que en el contexto económico de Argentina, estamos operando en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), que alberga a una población de 14 millones de personas, de las cuales el 65% se encuentra en el rango de edad de 15 a 64 años. El segmento de la población considerado como clase alta (ABC1) y media alta (C2) representa el 5% y el 17% del total, lo que equivale a aproximadamente 2 millones de personas. Al alcanzar el quinto año, momento en el cual recuperamos la inversión inicial, estaremos llegando al 0.08% de esta población, lo que refleja nuestra estrategia basada en un enfoque conservador y sostenible en un mercado con un alto nivel de incertidumbre.



Como mencionamos previamente, nuestra principal fuente de ingresos se basa en un modelo de suscripción. El ingreso generado por la venta de snacks opera con un margen reducido en comparación con la industria en general. Esta estrategia se implementa para compensar el gasto adicional que implica para nuestros clientes el pago de la suscripción. Cabe destacar que los ingresos derivados del servicio de envío de productos no generan margen alguno, ya que se ajustan al costo correspondiente.

### La inversión inicial

Nuestra inversión inicial se centra en la creación de nuestra plataforma web. Es importante destacar que las horas proyectadas no incluyen el uso de directorios, plantillas predefinidas o atajos en el diseño y desarrollo. Nuestras tarifas horarias se sitúan en los rangos más elevados en comparación con las plataformas de freelancers que hemos evaluado. Para poner esto en contexto, el total de 1,350 horas se traduce en el equivalente al trabajo de una persona a tiempo completo, con una jornada de 40 horas a la semana, durante más de 8 meses. Esto resalta nuestra dedicación a no comprometer la calidad de la inversión inicial en aras de acelerar los plazos de recuperación.

| Etapas del proyecto                  | Horas        | Tarifa (USD) | Total         |
|--------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Diseño y experiencia de usuario (UX) | 200          | 7            | 1,400         |
| Desarrollo de sitio web base         | 450          | 10           | 4,500         |
| Desarrollo E-Commerce                | 200          | 10           | 2,000         |
| Creación de usuarios y perfiles      | 75           | 10           | 750           |
| Algoritmo personalización packs      | 200          | 15           | 3,000         |
| Pruebas y control de calidad         | 150          | 7            | 1,050         |
| Optimización y ajustes               | 50           | 7            | 350           |
| <b>Total proyecto inicial</b>        | <b>1,325</b> | <b>10</b>    | <b>13,050</b> |

El proceso de desarrollo de nuestra plataforma web de comercio electrónico consta de varias etapas esenciales. Comienza con el diseño y la experiencia del usuario

(UX), donde se define la apariencia y la usabilidad del sitio. A continuación, se lleva a cabo el desarrollo del sitio web base, estableciendo la infraestructura principal. Posteriormente, se concentra en el desarrollo del comercio electrónico, que implica la creación de catálogos de productos y sistemas de pago seguros. Luego, se aborda la creación de usuarios y perfiles, permitiendo la personalización de las experiencias de compra. La fase crucial se centra en el algoritmo de personalización de packs, que determina las recomendaciones para los usuarios. Las pruebas y el control de calidad garantizan un funcionamiento óptimo, seguido de la fase de optimización y ajustes, para mejorar continuamente la plataforma.

### **Operaciones y costos**

Nuestras operaciones son esenciales para llevar a cabo las actividades fundamentales que sostienen nuestro modelo de negocio. Estas actividades se alinean con lo que planteamos en el Business Model Canvas.

Comenzamos con un líder en nutrición que será una nutricionista con experiencia a tiempo parcial durante el primer año. Este enfoque se adapta a la proyección de un crecimiento gradual con aproximadamente 10 nuevos clientes por mes en ese período. A partir del segundo año, esperamos que el líder en nutrición trabaje a tiempo completo, y en el tercer año, consideramos la incorporación de una persona adicional al equipo.

En lo que respecta a nuestro equipo de atención al cliente, hemos calculado su tamaño en función de la cantidad de clientes que esperamos tener cada mes, tomando en consideración un promedio de consultas y tiempos de respuesta. Los tiempos de respuesta proyectados son relativamente altos debido a una consideración de prudencia. Sin embargo, estamos seguros de que veremos mejoras progresivas en estos tiempos, ya que el equipo gana experiencia y conocimiento con el tiempo. Se puede consultar el cuadro en el anexo para obtener más detalles sobre estas proyecciones.

Nuestro equipo de operaciones desempeñará otro papel crucial en la gestión de los pedidos y la logística de entrega. Serán responsables de recibir y procesar los pedidos de los clientes, seleccionar los productos en nuestro depósito, y armar los packs con nuestro packaging personalizado. Además, estarán encargados de coordinar el envío con la empresa de última milla y realizar un seguimiento de la entrega para garantizar que nuestros clientes reciban sus productos de manera eficiente y puntual.

El tamaño de nuestro equipo de operaciones y la capacidad de almacenamiento en nuestro depósito se han calculado minuciosamente en función de varios factores clave, como la cantidad de clientes, el ticket promedio de compra y el volumen de productos en cada pedido. Estos cálculos nos permiten planificar y gestionar la demanda de almacenamiento de manera efectiva, teniendo en cuenta los tiempos de preparación de los packs y la necesidad de mantener stocks de seguridad para garantizar un servicio confiable y satisfactorio para nuestros clientes.

La inversión en marketing que hemos calculado se basa en un enfoque de CAC Payback con un período de 6 meses. Esto significa que hemos diseñado nuestro presupuesto de marketing en función de cuánto tiempo nos llevará recuperar la inversión realizada para adquirir un nuevo cliente a través de nuestros esfuerzos de marketing y ventas. Esta inversión abarca todos los gastos directamente relacionados con nuestras actividades de marketing, como publicidad en línea, marketing en redes sociales, SEO, y también incluye la inversión en nuestro equipo de ventas que juega un papel fundamental en la conversión de leads en clientes.

Es importante destacar que nuestra estrategia de inversión en marketing se ha estructurado de manera que sea sostenible y eficiente, permitiendo alcanzar un CAC Payback de 6 meses. Esto significa que esperamos ver un retorno positivo de nuestra inversión en adquisición de clientes dentro de este período, lo que respalda la viabilidad financiera de nuestro modelo de negocio.

En cuanto a nuestra plataforma, reconocemos su importancia como un recurso clave en nuestro modelo de negocio. Durante los dos primeros años, nuestra

prioridad será asegurar su estabilidad y mejorar las funcionalidades superficiales, abordando correcciones de errores y ajustes necesarios. Esta fase inicial es crucial para brindar a nuestros clientes una experiencia óptima y garantizar que la plataforma funcione de manera eficiente.

A partir del tercer año, cuando esperamos haber consolidado una base sólida de clientes, comenzaremos a reinvertir en la plataforma. Esto incluirá mejoras más significativas, la incorporación de nuevas funcionalidades y características más avanzadas. Estas inversiones serán fundamentales para mantenernos a la vanguardia de la industria y continuar brindando un servicio de alta calidad a nuestros clientes.

En resumen, nuestra estrategia de desarrollo de la plataforma se divide en dos etapas: una fase inicial de estabilización y mejoras básicas, seguida de una fase de expansión y enriquecimiento de la plataforma a medida que avanzamos en el tiempo. Esto garantizará que nuestra plataforma siga siendo competitiva y cumpla con las expectativas cambiantes de nuestros clientes.

### **Financiamiento y el modelo de suscripción**

Es fundamental destacar que nuestra estrategia de financiación se basa en un enfoque de bootstrap, lo que significa que nos apoyaremos en recursos financieros propios, incluyendo la inversión inicial aportada por los socios. Este enfoque refleja nuestro compromiso con la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

Un aspecto interesante de nuestro modelo de negocio es que, una vez que alcancemos el punto de equilibrio, comenzaremos a generar una masa de ingresos recurrentes. Esto nos permitirá operar con una estructura relativamente ligera, lo que aumenta nuestra eficiencia y rentabilidad.

Además, el modelo de negocio es altamente escalable, lo que significa que podremos expandirlo fácilmente a medida que dispongamos de presupuesto de marketing para aumentar la generación de leads y, por lo tanto, adquirir nuevos



clientes cada mes. Esta escalabilidad nos brinda la flexibilidad para crecer a un ritmo que se ajuste a nuestras metas y recursos disponibles.

### **Riesgos y mitigantes**

A continuación se presentan los principales riesgos identificados en relación al proyecto y las estrategias propuestas para mitigarlos:

**Riesgo:** dificultad en la adopción del servicio y percepción del valor diferencial de la suscripción por parte de los clientes. Este riesgo surge de la posibilidad de que los clientes no comprendan completamente el valor y las ventajas de nuestra suscripción de snacks saludables. La falta de percepción del diferencial de nuestro servicio podría dificultar la adopción del mismo.

**Estrategia de mitigación:** para mitigar este riesgo, apelamos principalmente a estrategia de comunicación, marketing y al engagement que podamos conseguir desde la atención personalizada. Adicionalmente, podemos virar la estrategia a profundizar alianzas estratégicas con marcas productoras de snacks saludables para respaldar y respaldar la calidad de nuestros productos. Ampliar y fortalecer nuestro servicio de asesoría, que incluye acceso a un nutricionista en línea para brindar orientación personalizada a los clientes. Implementar estrategias de promoción efectivas para destacar los beneficios de nuestra suscripción. Ofrecer un período de prueba inicial más extenso para permitir a los clientes experimentar completamente nuestra propuesta de valor antes de comprometerse con una suscripción de largo plazo.

**Riesgo:** incapacidad para cubrir los costos fijos. Existe un riesgo potencial de que nuestra operación no pueda cubrir los costos fijos debido a la incertidumbre en la adopción de la oferta por parte de los clientes. Los costos fijos, como el alquiler del depósito, pueden representar un desafío en los primeros meses de operación si no se alcanza un nivel mínimo de clientes.

**Estrategia de mitigación:** para mitigar este riesgo, hemos diseñado una estructura de costos extremadamente liviana en la etapa inicial del negocio. Nuestros costos fijos se mantienen en un nivel mínimo, ya que nuestro almacén tiene un alquiler asequible en relación con su capacidad. Además, la estrategia se ha concebido principalmente en función de costos variables. Esta estrategia está respaldada por la capacidad de alcanzar el punto de equilibrio con solo un número relativamente pequeño de clientes. Nuestro modelo de negocio está diseñado para ser rentable incluso con la adopción de early adopters, lo que minimiza el riesgo de no poder cubrir nuestros costos fijos. A medida que crece la base de clientes, la rentabilidad aumentará, reduciendo aún más este riesgo.

**Riesgo:** posibilidad de que los costos variables superen las proyecciones presupuestarias. Existe el riesgo de que los costos variables de operación, como los gastos relacionados con la compra y envío de snacks saludables, superen las proyecciones presupuestarias, lo que podría afectar la rentabilidad del negocio.

**Estrategia de mitigación:** nuestra estrategia de mitigación se basa en el modelo de ingresos que hemos desarrollado. Si los costos variables superan las proyecciones presupuestarias, tenemos un margen de adaptación amplio. Nuestra propuesta se centra en generar ingresos a partir de las suscripciones de los clientes. El margen otorgado a la venta pura de productos es bajo en comparación con la industria. Este enfoque nos brinda una cierta flexibilidad financiera. Utilizamos esta estrategia como forma de cobertura a nivel financiero donde si alguna de estas estimaciones resultan equivocadas o cambia el contexto, sabemos que a nivel económico el modelo tiene margen de adaptación.

**Riesgo:** crisis de negocio, económica o cambios drásticos en el contexto social y económico. Existe el riesgo de que factores externos, como una crisis económica o cambios significativos en el contexto social y económico, puedan afectar la adopción de nuestros servicios. También, la posibilidad de que los riesgos mencionados anteriormente se materialicen y que nuestras estrategias de



mitigación no funcionen. Esto podría resultar en una disminución en la demanda de suscripciones y un impacto negativo en nuestros ingresos.

**Estrategia de mitigación:** para mitigar este riesgo, hemos diseñado nuestro modelo de negocio de manera que sea flexible y adaptable a diferentes segmentos de mercado. Si se produjera una disminución en la demanda en el segmento inicialmente dirigido, como los profesionales en busca de snacks saludables, tenemos la capacidad de adaptarnos a otros nichos. Por ejemplo, podemos dirigirnos a "gym lovers" que se centran en su salud, alimentación y estado físico. Además, nuestra solución está diseñada de manera que se puede localizar y adaptar fácilmente a otros países de América Latina. Realizaríamos análisis de mercado, identificaríamos a los clientes potenciales y estableceríamos relaciones con proveedores locales en esos mercados. Esto nos permitiría diversificar nuestra base de clientes y reducir el riesgo asociado a factores externos que puedan afectar a un segmento de mercado en particular.

## Implementación del negocio

Una vez que se decida llevar adelante el emprendimiento, nuestra estrategia de implementación se basará en una serie de pasos clave.

En primer lugar, nos centraremos en la **construcción y lanzamiento de nuestra plataforma web**. La construcción de nuestra aplicación es el primer y fundamental paso en nuestra estrategia de implementación. El presupuesto de más de 1,300 horas de programación es un reflejo de la complejidad y alcance de nuestra plataforma, que abarca tanto el diseño y la experiencia de usuario (UX) como el desarrollo del sitio web base, la implementación de la funcionalidad de E-Commerce, la creación de perfiles de usuario, la integración del algoritmo de personalización de packs, las pruebas y control de calidad, así como la optimización y ajustes posteriores.

Si bien la estimación de 1,300 horas no implica necesariamente que todo el trabajo se realice de forma secuencial y lineal, sino que varias tareas pueden llevarse a cabo en paralelo, busca dimensionar la importancia y el esfuerzo requerido para llevar a cabo este paso crítico. La plataforma web es el punto de contacto principal con nuestros clientes y un componente central de nuestra estrategia para conectarnos con ellos, brindarles una experiencia de usuario excepcional y ofrecer un servicio personalizado. Por lo tanto, su construcción es una prioridad clave en el proceso de implementación de nuestro negocio.

La segunda etapa de implementación es crucial para nuestro negocio, ya que representa el inicio de nuestra estrategia de **adquisición de clientes y el establecimiento de las operaciones**. Durante esta fase, centraremos nuestros esfuerzos en la captación de los primeros early adopters de nuestra solución. Sin embargo, es importante destacar que esta etapa también es una fase de **aprendizaje continuo**.

Durante este período, estaremos aprendiendo y adaptando constantemente nuestras estrategias para comprender mejor cómo llegar a nuestra audiencia objetivo, qué decir, cuándo decirlo y cómo comunicarnos de manera efectiva. Esto abarca desde la optimización de nuestros algoritmos en redes sociales y marketing digital hasta la mejora del discurso y las habilidades de nuestro equipo de customer care. También incluye la optimización del proceso secuencial de armado y envío de packs para garantizar una experiencia del cliente excepcional.

En resumen, esta etapa es esencial para construir una base sólida de clientes y perfeccionar nuestras operaciones a medida que avanzamos en nuestro viaje empresarial. Estamos comprometidos con un enfoque de mejora continua y la adaptación a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y del mercado.

De esta manera, iremos creciendo y en los primeros tres años, nos centraremos en consolidar nuestra presencia a nivel regional, comenzando en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA). El **objetivo** es en el plazo de 3 años alcanzar los 700 clientes, tal como se expone en la sección de desempeño financiero. Con este nivel de clientes promedio regulares, el negocio es económicamente sustentable incluso

financiando inversión en producto y marketing fuertes, que permitan sostener mayor crecimiento.

En cuanto a la **localización**, inicialmente, la empresa se establecerá en el AMBA, con una ubicación estratégica en un área cercana a proveedores clave y la infraestructura necesaria para el almacenamiento y preparación de los packs. A medida que crezcamos y expandamos, evaluaremos la apertura de centros de operaciones regionales para abarcar otros mercados geográficos.

La **estructura operativa**, en las etapas iniciales, será bastante compacta, compuesta por un equipo fundador, un nutricionista a tiempo parcial y un pequeño equipo de atención al cliente. Con el crecimiento del negocio y la adquisición de más clientes, planeamos escalar el equipo de atención al cliente y nutricionistas en función de la demanda. Además, si logramos que se expanda geográficamente, consideraremos la apertura de centros de operaciones adicionales para gestionar las entregas y operaciones logísticas. La estructura se adaptará a medida que evolucionen las necesidades del negocio y el volumen de ventas.

En las etapas más avanzadas de **madurez y crecimiento** de nuestro negocio, hemos considerado una estrategia que se basa en el flujo estable de ingresos generado por nuestra base de clientes leales y comprometidos con nuestra solución. Esto nos permite reinvertir de manera segura el excedente en áreas clave como marketing, desarrollo de productos y expansión.

El enfoque se basa en la idea de repetir una receta exitosa. Cada nuevo paso en nuestro crecimiento se aborda como un nuevo plan de negocios dentro de nuestra empresa, respaldado por los ingresos recurrentes ya establecidos. Esto nos permite aprovechar al máximo el impulso generado por nuestra base de clientes existente, así como continuar innovando y adaptándonos a las necesidades cambiantes del mercado.

Es importante destacar que las estimaciones presentadas en este plan de negocios son conservadoras en cuanto al alcance del mercado objetivo. Creemos que hay un potencial significativo para superar estas estimaciones y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo en función de nuestra estrategia y la demanda del mercado.

Muchas de las estrategias pensadas como mitigantes de ciertos riesgos funcionan también como estrategias de potenciación: expansión geográfica, dentro de la región, profundizar en nuevos nichos de mercado, ampliar la propuesta a capacitación o asesoramiento nutricional más profesional, entre otras.

### **Equipo Emprendedor**

El presente plan de negocio es el resultado de una reconfiguración de un negocio originalmente emprendido por Victoria Cichero y Martina Curi, fundadoras de la empresa

Inicialmente, su visión empresarial se centró en el modelo de negocio de vending machines saludables para oficinas. Sin embargo, la aparición de la pandemia y cambios significativos en el entorno económico llevaron a una adaptación esencial de su emprendimiento.

Este plan empresarial representa un spin-off de su negocio original, diseñado para enfrentar los nuevos desafíos y oportunidades en el mercado. Con este espíritu, se partió prácticamente de una necesidad “madre”, entenderla más profundamente y a partir del proceso descrito, atenderla con una solución diferente.

Por último, Claudio Gremese, candidato a MBA de la Universidad de San Andrés. Background profesional que inició en el mundo financiero. Inició su carrera en una pequeña empresa familiar. Luego y durante una década, brindó apoyo, auditoría y consultoría a diversas empresas, tanto nacionales como multinacionales.. Posteriormente, pasó por una empresa multinacional especializada en soluciones de finanzas y recursos humanos. En este entorno, adquirió conocimientos valiosos, especialmente en relación con modelos de suscripción y soluciones SaaS (Software as a Service). Fue aquí donde surge la inspiración para desarrollar el modelo de negocio que ahora presento.

Además de esta trayectoria en el ámbito corporativo, ha explorado el mundo emprendedor con pequeños proyectos junto a amigos y colegas. Estas experiencias le han permitido adentrarse en áreas como marketing digital,

programación y diseño, y estos conocimientos han sido fundamentales en la concepción de este plan de negocios. Pasiones y habilidades convergen en esta propuesta.

## **Análisis del contexto**

### **Aspecto Político**

En el actual panorama político de Argentina, se observa una marcada crisis de representación de los partidos políticos tradicionales y un creciente hartazgo de la sociedad hacia la clase política en general. Esta situación de incertidumbre y desconfianza puede generar un contexto económico desafiante para los negocios en el país.

Sin embargo, en el caso particular de nuestro mercado y negocio, no se encuentra en el epicentro de la vida política ni está relacionado con corrientes de presión para la sanción de leyes afines. Por lo tanto, no enfrentamos amenazas directas en este sentido. A pesar de la compleja situación política y la presión impositiva, nuestro análisis de viabilidad económica considera estos factores y busca establecer un plan de negocios sólido que pueda prosperar incluso en un entorno económico desafiante.

## Aspecto Económico

La economía argentina se encuentra actualmente inmersa en una situación de alta inflación y devaluación. La moneda local ha experimentado una fuerte depreciación, lo que ha llevado a un significativo aumento en los niveles de precios en el país. Esta crisis económica ha obligado al Gobierno a implementar una serie de programas económicos con el fin de contener la situación. Estos programas incluyen medidas para reducir el gasto público y aumentar los ingresos del Estado. Sin embargo, la complejidad de la situación económica implica que el Gobierno enfrenta un dilema. Por un lado, no dispone de un margen considerable para incrementar la presión impositiva sobre la población, ya que ello podría afectar negativamente a la economía y la calidad de vida de los ciudadanos. Por otro lado, la naturaleza impopular de muchas de las medidas necesarias para estabilizar la economía ha generado tensiones políticas y sociales.

Esta coyuntura económica y política desafiante plantea un contexto complicado para los negocios en Argentina, y es un factor que hemos tenido en cuenta al elaborar nuestro plan de negocio. Nuestro enfoque está diseñado para prosperar en este entorno adverso, considerando la incertidumbre económica y política que caracteriza a la actual situación en el país.

Cuando hablamos de los riesgos de negocio y las estrategias de mitigación hemos elaborado con mayor profundidad en este aspecto pero sin dudas, aquí se concentra una importante **amenaza**.

## Aspecto Social

La sociedad actual se encuentra en medio de un cambio significativo en su enfoque hacia la alimentación y el bienestar. La creciente conciencia de los efectos perjudiciales de una dieta no saludable ha llevado a una mayor preocupación por la nutrición. Este cambio cultural ofrece una oportunidad clave para nuestro negocio, que se enfoca en ofrecer snacks saludables y convenientes para satisfacer

las necesidades de las personas conscientes de su salud. Además, el ajetreado ritmo de vida y las demandas laborales han aumentado la necesidad de opciones de alimentos listos para consumir, lo que encaja perfectamente con nuestra oferta. Por otro lado, la creciente influencia de individuos comprometidos con una alimentación saludable y el fitness en las redes sociales también es relevante para nuestro modelo de negocio. Su enfoque meticuloso hacia la nutrición se alinea con nuestro énfasis en proporcionar recomendaciones personalizadas y asesoría de nutricionistas a nuestros clientes.

En resumen, el cambio en los hábitos alimenticios y la búsqueda de opciones más saludables y convenientes encajan perfectamente con nuestro enfoque de proporcionar snacks saludables a las personas que buscan una alimentación consciente y equilibrada en medio de un estilo de vida agitado. De esta manera, entendemos que el contexto social actual, representa una **oportunidad** para nuestro modelo de negocio.

### **Aspecto Tecnológico**

Nuestra solución se basa en la tecnología SaaS (Software as a Service), que incluye chats en vivo para brindar un servicio cercano y personalizado a nuestros clientes. Esto nos permite conocer a fondo a cada cliente, entender sus necesidades y proporcionar asesoría en tiempo real. Además, nuestra plataforma incorpora sistemas de gestión eficiente que nos permiten llevar la solución directamente a la puerta de nuestros clientes de manera rápida y sencilla, lo que agrega un componente tecnológico clave para garantizar su comodidad y satisfacción.

En este sentido, es necesario mencionar que en el actual entorno tecnológico en constante cambio, reconocemos que la **amenaza** de la competencia que invierte en el desarrollo de una plataforma más avanzada siempre está presente. Para mitigar esta amenaza, hemos incorporado una estrategia de inversión constante en el desarrollo, diseño y la iteración de nuestra plataforma, asegurando que esté a la



vanguardia de la tecnología y que siga satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Sin embargo, más allá de cualquier algoritmo o característica técnica, reconocemos que el conocimiento profundo de nuestros clientes y el alto nivel de atención brindado por nuestro equipo de Customer Success son elementos cruciales para mantener nuestra ventaja competitiva en un mercado en constante evolución.

### **Aspecto Ecológico**

En un contexto de creciente conciencia ambiental y sostenibilidad, nuestro negocio se compromete a abordar el aspecto ecológico de manera proactiva. Nos esforzamos por minimizar nuestro impacto en el medio ambiente a lo largo de toda la cadena de valor. Nuestra elección de envases sostenibles y opciones de snacks saludables promueve prácticas agrícolas responsables y la reducción de residuos. Además, implementaremos iniciativas de reciclaje y seguiremos prácticas ecológicas en nuestra cadena de suministro. Esta aproximación no solo responde a las crecientes preocupaciones ambientales, sino que también resalta nuestro compromiso con la sostenibilidad, un aspecto cada vez más relevante en un mercado donde los consumidores valoran las empresas responsables con el medio ambiente.

A pesar de las crecientes preocupaciones ambientales, no consideramos que exista una amenaza directa en el aspecto ecológico de nuestro negocio. Nuestra operación, centrada en la entrega de snacks saludables, minimiza los impactos negativos y nuestro compromiso con prácticas sostenibles garantiza que operemos de manera responsable y en armonía con el entorno. Además, nuestra orientación hacia la salud y el bienestar promueve una alimentación consciente y equilibrada, lo que se alinea con la creciente conciencia ambiental.

### **Aspecto Legal**

Desde una perspectiva legal, no se han encontrado impedimentos para la realización del proyecto. Por el contrario, un aspecto legal que puede favorecer es la sanción de la ley de etiquetado frontal de los alimentos que busca concientizar a los consumidores sobre las características de los alimentos que consume. La misma fue sancionada el 12 de noviembre de 2021 en Argentina. Y fue reglamentada el 22 de marzo de 2022 (Decreto 151/2022).

La Ley de Etiquetado Nutricional Frontal en Argentina, conocida como la "Ley de Promoción de la Alimentación Saludable", tiene como objetivos principales promover una alimentación saludable, brindar información nutricional comprensible en envases de alimentos y bebidas envasadas, y advertir a los consumidores sobre excesos de azúcares, grasas, sodio, calorías y otros ingredientes en los productos. La ley se basa en la inclusión de sellos de advertencia y leyendas precautorias en el frente de los envases de alimentos y bebidas.

El etiquetado es obligatorio para alimentos y bebidas envasadas que contienen azúcares, grasas, sodio, edulcorantes y cafeína en cantidades iguales o superiores a los límites establecidos en la ley. Los alimentos y productos que están exentos de esta regulación incluyen azúcar común, aceites vegetales, frutos secos y sal común de mesa cuando se presentan como productos finales sin adición de otros ingredientes.

Además, ciertos productos, como alimentos para propósitos médicos, suplementos dietarios, fórmulas para lactantes, productos no envasados, alimentos preparados en restaurantes, productos fraccionados al peso y alimentos frescos sin adición de azúcares, sodio y grasas, no están alcanzados por la ley de etiquetado nutricional frontal. Esta ley tiene como objetivo prevenir la malnutrición en la población y reducir las enfermedades crónicas no transmisibles.

## Anexos

### Anexo I: encuesta de validación de la necesidad

### Snacks Saludables

El objetivo de la encuesta es validar la necesidad de las personas de contar con una opción de comida saludable.

Edad

Short answer text

Sexo

Mujer

Hombre

¿Comes alguna colación durante el día? (Sin contar el desayuno, el almuerzo y la merienda) \*

Sí

No

En el caso de que tu anterior respuesta fue positiva, ¿cuántas colaciones comes por día? \*

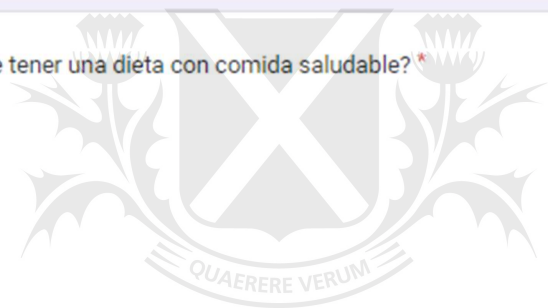
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- No como colaciones

¿Sientis la necesidad de tener una dieta con comida saludable? \*

- SI
- NO
- Me da igual

En el caso de que quieras comer saludable, que tan informado estas de que alimentos cumplen con ese requisito? \*

- Nada informado
- Algo Informado
- Muy Informado
- No contesto, porque no me interesa comer saludable



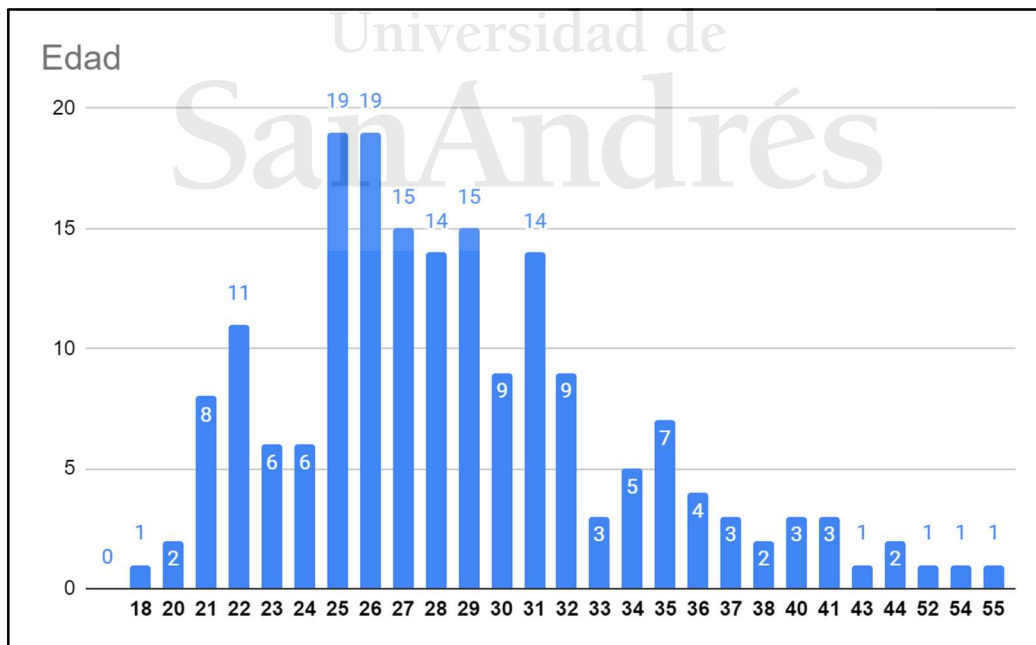
Universidad de  
San Andrés

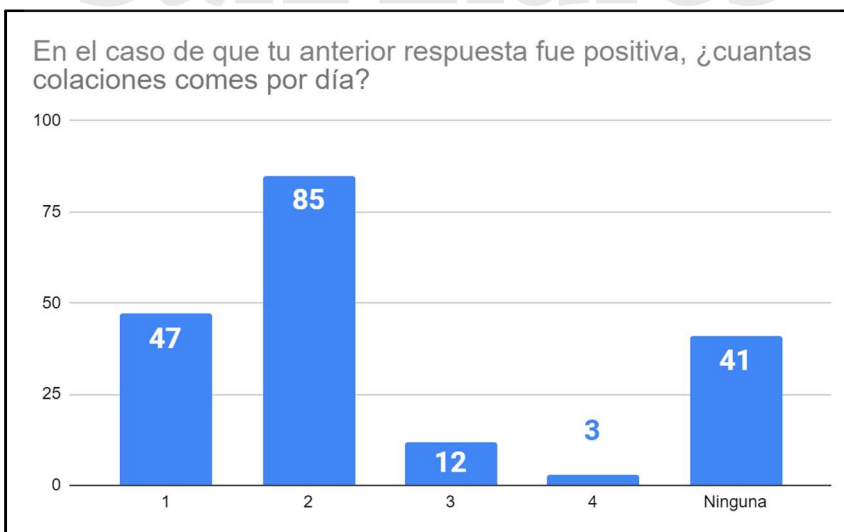
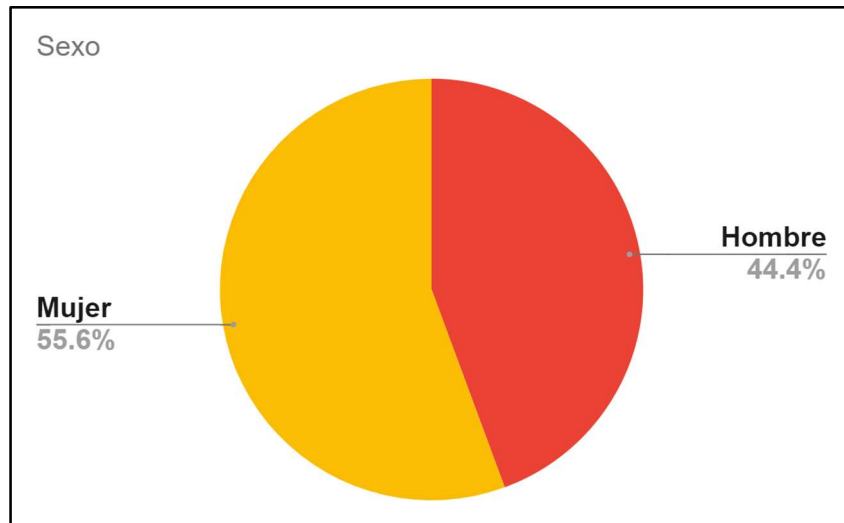
En el caso de que te interesa comer sano, como consiguis el alimento? \*

- Me preparo comida sana en mi casa y la llevo a mi trabajo.
- Compro en el kiosko
- Me la otorga mi empresa
- Me cuesta conseguir comida saludable
- No me aplica

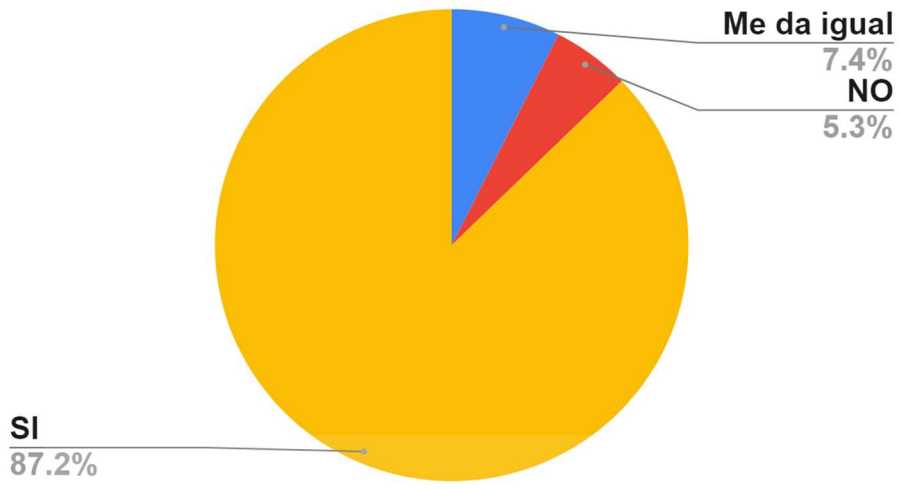
¿Cuanto valorarias, del 1 al 10, contar con una maquina expendedora con alimentos saludables en tu oficina? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

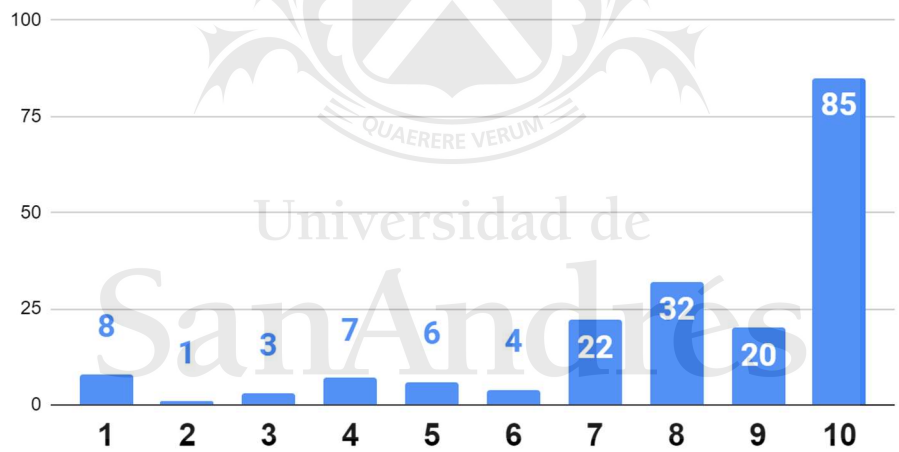




¿Sentis la necesidad de tener una dieta con comida saludable?



¿Cuanto valorarias, del 1 al 10, contar con una maquina expendedora con alimentos saludables en tu oficina?





## Anexo II: entrevista para conocer nuestro segmento

### Datos del Encuestado:

- Nombre:
- Edad:
- Género:
- Trabajás? Donde? Jornada Laboral?
- Estudiás? Donde? Jornada de estudio?
- Hace otra actividad? Deportes?
- Tenés hijos?
- Cuántos? De qué edad?

### Descripción de la situación, tareas que realiza el usuario, comportamientos y acciones:

- ¿Cómo describirías tus hábitos de comidas desde que te levantas hasta que te acostas?
- ¿Cuántas comidas haces?
- ¿Qué comes en la oficina?
- ¿Tomás colaciones o sólo comes en las "comidas principales"?
- ¿Qué colaciones consumís?
- ¿Comprás o te haces en casa?
- ¿Qué tan importante considerás que es la alimentación en tu vida?
- ¿Tenés alguna fuente de información confiable a la cual normalmente consultes para informarte sobre hábitos de vida saludables y alimentación?
- ¿Qué opciones te da tu empleador en este sentido?
- ¿Qué te gustaría que te ofrezca?
- ¿Vas o fuiste alguna vez a la nutricionista? ¿Pudiste tener la constancia de respetar lo que te indicó?

### Tensiones, necesidades, puntos de dolor:

- ¿Te gustaría cambiar algo o estás satisfecho con tu dieta actual? ¿Porqué?
- ¿Qué te impide realizarlo?
- ¿Sabes aproximadamente cuanto gastas por comida? ¿Tenés un presupuesto?
- ¿Cuánto gastas en una colación?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un snack saludable?
- ¿Cuánto tardás en promedio para conseguir la comida en el caso de que compres?
- ¿Salteás comidas normalmente?
- ¿Alguna vez te quedaste con hambre por no ir a comprar comida y perder ese tiempo?
- ¿Algunas vez te quedaste con hambre por no saber qué comprar?
- ¿Sentís que te falta energía durante el día? ¿Crees que con una mejor alimentación lo podrías solucionar?

### Ganancias, beneficios:

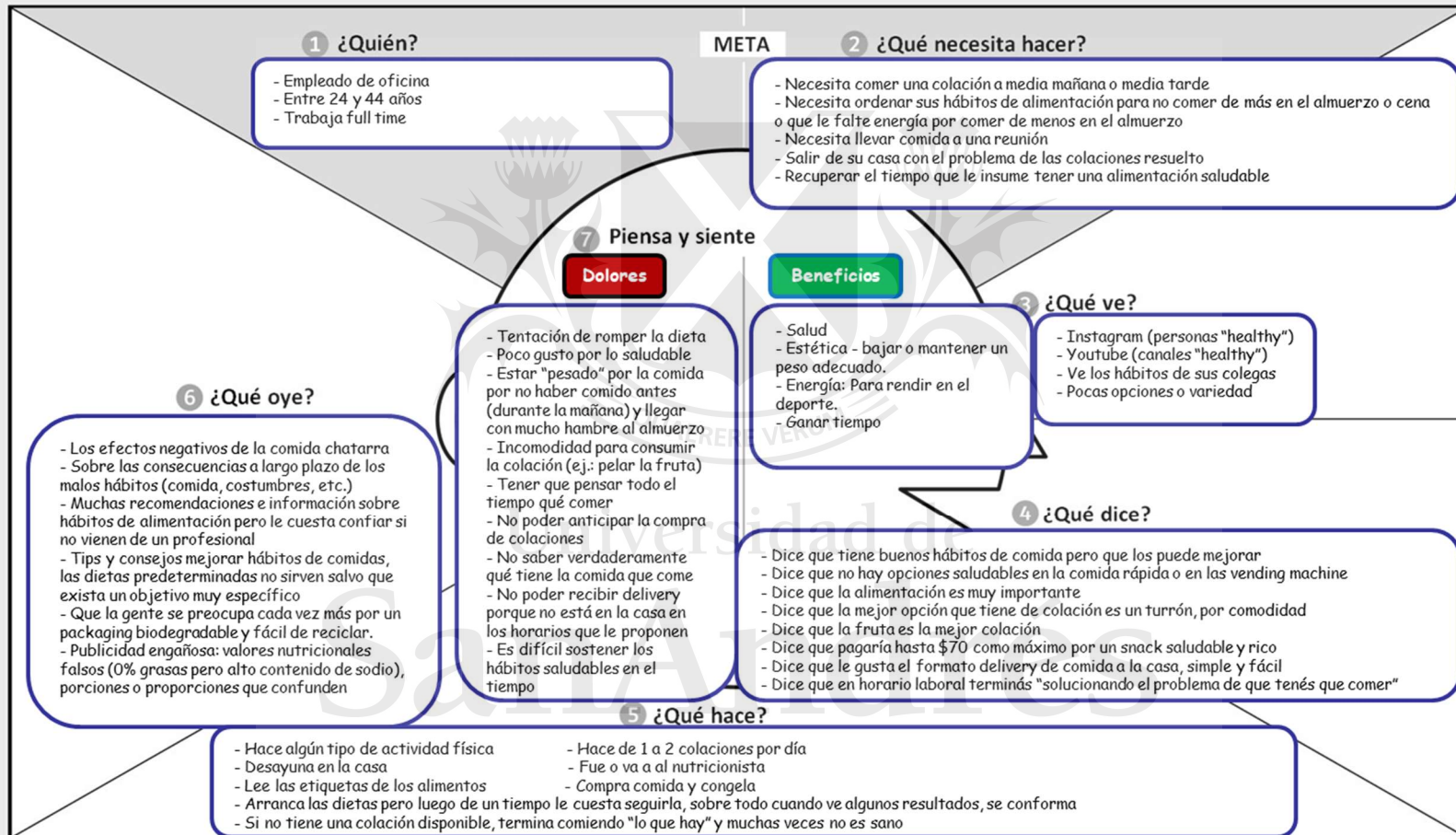
- ¿Qué tipos de colaciones o snacks son los que más te gustan?
- ¿Cuál sería un "día ideal" de comidas en tu vida?
- ¿Cómo te gustaría conseguir la comida?
- ¿Qué esperarías que cambie o qué buscarías a partir de cambiar tus hábitos de alimentación?
- ¿Te gustaría tener armada una dieta o tips de alimentación pero no tenés ganas de ir al nutricionista?

## Anexo III: mapa de empatía

### Mapa de empatía

Fecha:

Versión:



Fuente: Dave Gray /xplane.com

Traducción: Philippe Boukobza /visual-mapping.es

## Anexo IV: arquetipo de persona, Vanesa

# VANESA



### Datos Demográficos

**Nombre:** Vanesa

**Edad:** 32 años

**Estado Civil:** Soltera

**Ocupación:** Business Partner de Recursos Humanos

**Salario:** \$700,000

**Ubicación:** Caballito, Capital Federal, Argentina

**Intereses y Pasatiempos:** Viajar, compras, redes sociales (Instagram, TikTok), ejercicio (CrossFit, musculación).

### Rutina Diaria

Trabaja desde casa 3 días a la semana y 2 en la oficina.

Hace gimnasio (CrossFit y musculación).

Intenta cocinar la mayoría de sus comidas, pero su agenda laboral ocupada a veces lo impide.

### Hábitos de Alimentación

Busca mantener una alimentación saludable y casera.

Evita la comida industrializada y el delivery.

Tiene dificultades para encontrar colaciones saludables y prácticas.

### Comportamiento de Compra

Prefiere recomendaciones de profesionales y personas de confianza.

El precio no es el principal factor de decisión; prioriza los beneficios para la salud.

### Necesidades

Saciar el hambre entre comidas.

Comer saludable.

Conseguir colaciones de manera rápida y sin esfuerzo.

### Dolores

Malestar físico y falta de energía.

Incomodidades al consumir colaciones.

Incapacidad para planificar y comprar colaciones.

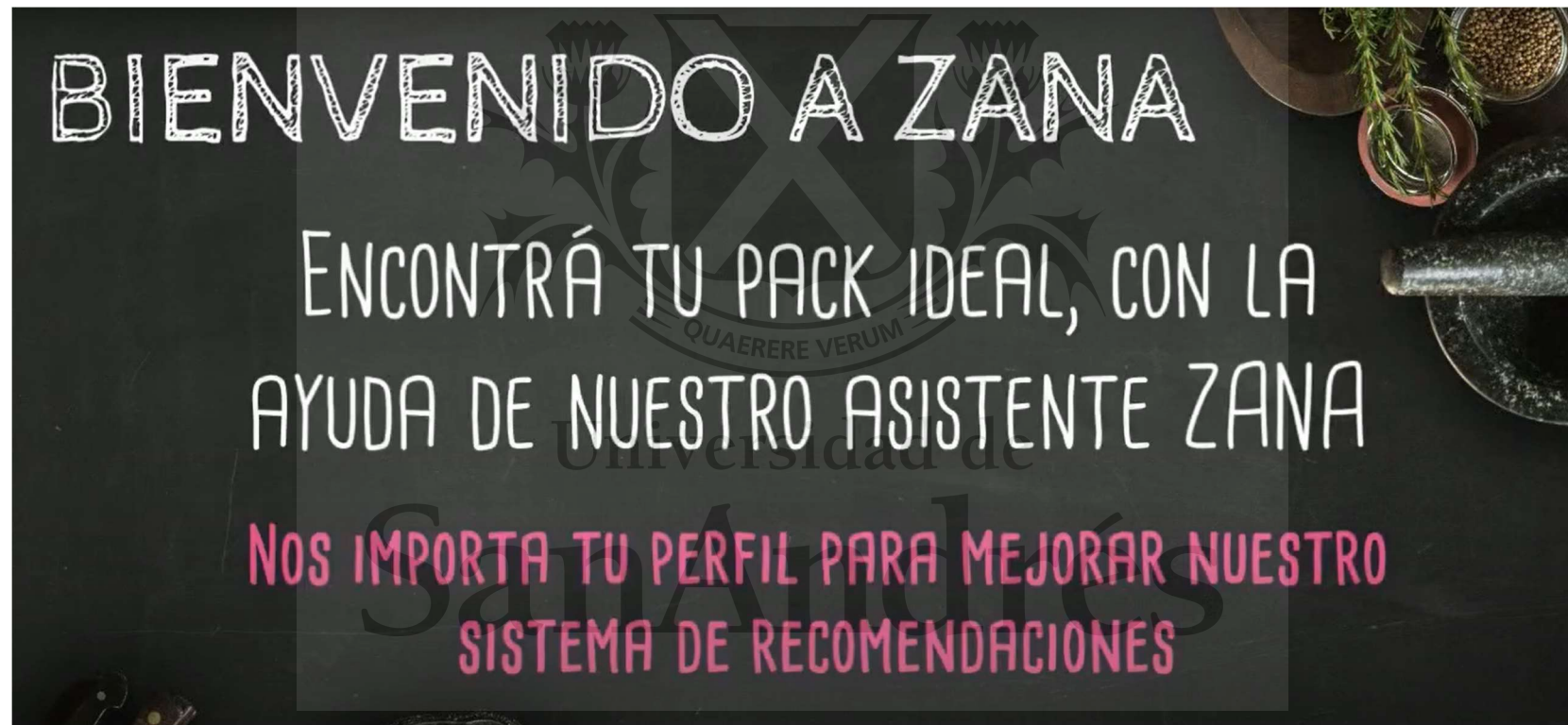
### Aspiraciones

Mantener un cuerpo estético y saludable a largo plazo.

Gestionar su tiempo libre sin sacrificar la salud.

## Anexo V: el MVP

Landing Page: <https://mailchi.mp/16591bee3d6d/zana>





# 1 - ¿QUÉ PREFERIS?



# 2 - ¿CUALES SON TUS SNACK FAVORITOS?



## TU PACK:



2 UNIDADES  
JUGO PUROFRUTTA MANZANA ROJA



5 UNIDADES  
BARRITA ZAFRAN CAJÚ Y ZAPALLO



2 UNIDADES  
PAPAS FRITAS GAUCHIAS CON SAL MARINA



7 UNIDADES  
ALFAJOR CELIENERGY DE NUEZ Y DULCE DE LECHE

TU PACK TE DURA: 7 DÍAS

PODES EDITARLO COMO A VOS TE GUSTE.  
RECORDÁ, QUE LLEVANDO EL TOTAL DEL  
PACK, OBTENES UN 10% DE DESCUENTO

COMPRAR  
PACK

CAMBIAR  
PACK

Universidad de  
San Andrés

Video MVP: <https://www.youtube.com/watch?v=jlZO-jAk1dA>

## Anexo VI: validación del MVP #1

### 1. Tipo de experimento

**MAILING**

### 2. Hipótesis

Las personas que trabajan muchas horas en la oficina tienen la necesidad de tener opciones de alimentación saludable.

### 3. Test

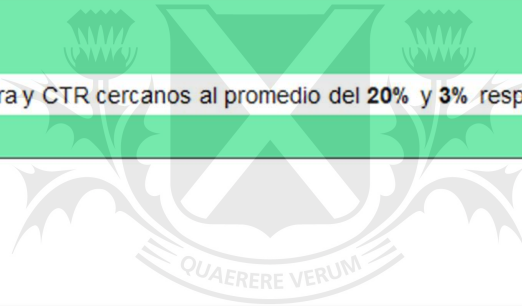
Campaña de mailing, desarrollada en MailChimp, para validar interés de las personas en contar con una solución a sus problemas de alimentación diarios.

### 4. Métrica

A partir del % de apertura y CTR obtenido.

### 5. Éxito

Porcentaje de apertura y CTR cercanos al promedio del **20%** y **3%** respectivamente.



Llegó Zana!

¿Cansad@ de no saber qué comer en la oficina?  
Conseguí tu pack de snacks personalizado

Conocé más

Hacé click en "Conocé más" y fijate como funciona nuestro sistema.  
Te ofrecemos snacks ricos, fáciles de conseguir y fácil de consumir.



#### 1. Tipo de experimento

**MAILING**

#### 2. Hipótesis

Las personas que trabajan muchas horas en la oficina tienen la necesidad de tener opciones de alimentación saludable.

#### 3. Observación

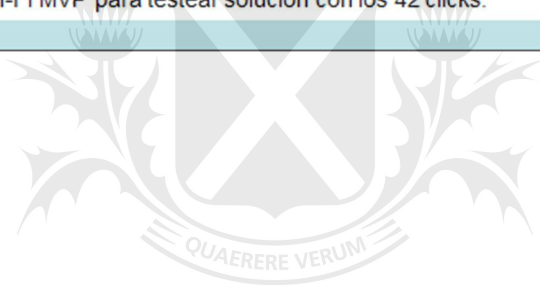
El nivel de %de apertura y %CTR es alto, de hecho, es mejor de lo observado si se considera que obtuvimos un elevado nivel de envíos a casilla de SPAM (casi 50%).

#### 4. Learning e insights

Existe un interés elevado en obtener colaciones saludables para el día a día. Las personas no cuentan con soluciones prácticas que le permitan comer sano, rico y variado.

#### 5. Decisiones / Acciones

- Realizar encuestas/entrevistas sobre los 42 clicks para profundizar el desarrollo de la solución.
- Desarrollar un High-Fi MVP para testear solución con los 42 clicks.



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo VII: validación del MVP #2

|                        |  |
|------------------------|--|
| 1. Tipo de experimento | <b>LANDING PAGE</b> <a href="https://mailchi.mp/16591bee3d6d/zana">https://mailchi.mp/16591bee3d6d/zana</a>  |
| 2. Hipótesis           | Las personas están interesadas en obtener packs de snacks saludables basados en sus gustos y preferencias y que con una compra se solucione el problema por varios días. |
| 3. Test                | Validar interés en la propuesta a partir de un CTA de nuestra Landing Page, invitando a dejar los datos para formar parte de la comunidad saludable.                     |
| 4. Métrica             | Tasa de conversión<br>(relación entre visitantes de la Landing Page y cantidad de respuestas obtenidas)  |
| 5. Éxito               | Tasa de conversión del <b>3%</b> .   |

**Zana Healthy**

## Packs de snacks saludables

A partir de tus gustos y preferencias, te vamos a sugerir packs de snacks saludables.  
Sumate a nuestra comunidad y descubre tu pack favorito.



¿Cansad@ de no saber qué comer en la oficina?  
¿Pasas hambre, no comés saludable y no te sentís bien?

Te ofrecemos snacks saludables.  
Son ricos, hechos con ingredientes de calidad y se ajustan a tus preferencias.



#### SALUDABLES

Todos nuestros productos son fabricados con ingredientes naturales y de máxima calidad.



#### DELICIOSOS

Disfrutá de una gran variedad de deliciosos snacks, seleccionados en base a tus gustos y preferencias.



#### FÁCILES DE CONSEGUIR

Conseguí nuestro pack y recíbelo donde vos quieras.



#### FÁCILES DE CONSUMIR

Te dura 1 o 2 semanas. Comprá tu pack y olvidate de preocuparte por comer saludable.

Sumate

#### 1. Tipo de experimento

##### LANDING PAGE

#### 2. Hipótesis

Las personas están interesadas en obtener packs de snacks saludables basados en sus gustos y preferencias y que en una compra le solucione el problema de varios días.

#### 3. Observación

Existe un elevado nivel de clicks en la landing (22%). No podemos saber si corresponden al MPV (video) o al CTA. La tasa de conversión, basada en los formularios completados, no se encuentra en el nivel esperado.

#### 4. Learning e insights

El diseño del CTA no resultó. El hecho de tener que completar con el dato de mail, luego de haber recibido un mail, resultó extraño para el usuario. No contar con una experiencia de compra real tampoco ayudó.

#### 5. Decisiones / Acciones

Rediseño del CTA para evaluar MVP. Inserción en Landing Page de una encuesta, propuesta de envío de muestra gratis con posibilidad de crear un usuario real. Desarrollo de experiencia mas realista del CTA. No volver a pedir datos que ya tenemos.

## Anexo VIII: cálculo del TAM, SAM SOM

Fuente: Socio-Economic Database for Latin America and the Caribbean  
(CEDLAS and The World Bank)

(<https://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/en/estadisticas/sedlac/estadisticas/#1496165368194-241b65b3-3772>)

**Cuadro #1. Distribución de edad Argentina y Latinoamérica**

| Age structure<br>Proportion of total population in each age bracket | Age brackets |         |         |         |       |       |
|---|--------------|---------|---------|---------|-------|-------|
|   | [0,14]       | [15,24] | [25,40] | [41,64] | [65+] | Total |
| 2017-I  | 22.4         | 17.0    | 22.1    | 25.8    | 12.7  | 100.0 |
| 2017-II   | 22.1         | 16.6    | 22.0    | 26.2    | 13.0  | 100.0 |
| 2018-I  | 22.1         | 16.4    | 22.4    | 25.9    | 13.2  | 100.0 |
| 2018-II   | 22.1         | 16.4    | 22.2    | 26.2    | 13.0  | 100.0 |
| 2019-I  | 21.8         | 16.1    | 22.7    | 26.3    | 13.0  | 100.0 |
| 2019-II   | 21.7         | 15.8    | 22.8    | 26.5    | 13.3  | 100.0 |
| 2020-I  | 22.5         | 16.1    | 22.8    | 26.4    | 12.2  | 100.0 |
| 2020-II   | 23.3         | 16.2    | 23.0    | 26.3    | 11.2  | 100.0 |
| 2021-I  | 23.1         | 15.9    | 22.1    | 27.2    | 11.7  | 100.0 |
| 2021-II   | 23.3         | 15.5    | 22.7    | 26.9    | 11.6  | 100.0 |

Source: SEDLAC (CEDLAS and The World Bank)

**Cuadro #2. Porcentaje la población empleada**

| Employment<br>Share of adults employed in relation to total population by gender, age, education, and area. | Total | Age     |         |       | Gender |      | Adults (25-64)<br>Education |        |      |
|---|-------|---------|---------|-------|--------|------|-----------------------------|--------|------|
|   |       | (15-24) | (25-64) | (65+) | Female | Male | Low                         | Medium | High |
|   |       | 2016-II | 54.1    | 29.6  | 72.8   | 14.9 | 60.3                        | 86.7   | 64.0 |
| 2017-I  | 53.5  | 29.2    | 72.4    | 14.8  | 60.2   | 85.8 | 61.9                        | 72.7   | 81.8 |
| 2017-II   | 54.9  | 31.4    | 73.6    | 15.8  | 61.3   | 87.3 | 63.5                        | 73.7   | 82.4 |
| 2018-I  | 54.4  | 30.2    | 73.1    | 15.8  | 61.4   | 86.0 | 62.3                        | 73.1   | 82.1 |
| 2018-II   | 54.5  | 30.1    | 73.3    | 15.2  | 62.1   | 85.8 | 63.3                        | 72.6   | 82.8 |
| 2019-I  | 54.4  | 28.9    | 72.9    | 16.6  | 62.1   | 84.7 | 63.4                        | 71.7   | 82.5 |
| 2019-II   | 54.9  | 29.4    | 73.4    | 16.8  | 62.5   | 85.3 | 62.8                        | 72.0   | 83.7 |
| 2020-I  | 49.2  | 23.2    | 66.6    | 13.5  | 56.6   | 77.6 | 54.9                        | 65.2   | 78.4 |
| 2020-II   | 50.6  | 23.6    | 67.9    | 13.8  | 56.9   | 80.3 | 58.4                        | 65.8   | 78.3 |
| 2021-I  | 54.4  | 28.4    | 72.5    | 13.6  | 61.3   | 84.3 | 63.8                        | 70.1   | 81.2 |
| 2021-II   | 56.8  | 29.4    | 75.1    | 15.1  | 64.4   | 86.4 | 65.2                        | 73.7   | 83.6 |



### Cuadro #3. Porcentaje de empleados con sueldo formal en grandes empresas

| En      | Employment structure 3<br>Distribution of workers by labor relationship, type of firm and labor category |               |      |             |                             |                          |     | Source: SEDLAC (CEDLAS and The World Bank) |
|---------|--|---------------|------|-------------|-----------------------------|--------------------------|-----|--|
|         | Labor category   |               |      |             |                             |                          |     |  |
|         | Entrepreneurs  | Formal        |      |             | Self-employed professionals | Informal                 |     |  |
|         | Large firms  | Public sector |      | Small firms | Unskilled                   | Workers with zero income |     |  |
| 2016-II | 3.8  | 33.7          | 18.4 | 3.9         | 21.8                        | 17.8                     | 0.6 |  |
| 2017-I  | 4.1  | 33.9          | 18.4 | 4.0         | 21.0                        | 17.8                     | 0.8 |  |
| 2017-II | 3.9  | 34.2          | 18.3 | 4.2         | 21.0                        | 18.0                     | 0.5 |  |
| 2018-I  | 4.1  | 34.1          | 18.1 | 4.3         | 21.2                        | 17.5                     | 0.7 |  |
| 2018-II | 4.2  | 33.3          | 17.9 | 4.3         | 21.9                        | 17.9                     | 0.5 |  |
| 2019-I  | 3.8  | 33.7          | 17.7 | 4.6         | 21.4                        | 18.2                     | 0.6 |  |
| 2019-II | 4.2  | 32.7          | 17.5 | 4.7         | 21.0                        | 19.3                     | 0.6 |  |
| 2020-I  | 3.3  | 33.5          | 20.2 | 4.4         | 19.8                        | 18.1                     | 0.7 |  |
| 2020-II | 2.9  | 30.5          | 20.1 | 4.9         | 19.1                        | 21.9                     | 0.6 |  |
| 2021-I  | 3.4  | 32.6          | 20.4 | 5.1         | 17.8                        | 20.2                     | 0.6 |  |
| 2021-II | 4.0  | 32.2          | 19.8 | 5.2         | 18.9                        | 19.3                     | 0.6 |  |

#### TAM

#### América Latina

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Población total                                 | 650,000,000               |
| Porcentaje entre 15 a 64 años                   | 65%                       |
| Población total entre 15 a 64 años              | 422,500,000               |
| Porcentaje de adultos empleados                 | 56%                       |
| <b>Fuerza Laboral</b>                           | <b>236,600,000</b>        |
| Empleo formal asalariado en grandes empresas    | 32%                       |
| <b>Población asalariada en grandes empresas</b> | <b>75,712,000</b>         |
| Consumo por día de colaciones                   | 1.0 USD                   |
| Días laborales al año                           | 240                       |
| Consumo por año en colaciones                   | 240 USD                   |
| <b>Tamaño del mercado</b>                       | <b>18,170,880,000 USD</b> |

**SAM****Argentina****Córdoba/Rosario/AMBA/Mendoza/Mar del Plata**

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| Población total                    | 40,000,000 |
| Porcentaje entre 15 a 64 años      | 65%        |
| Población total entre 15 a 64 años | 26,000,000 |
| Porcentaje de adultos empleados    | 56%        |

**Fuerza Laboral** **14,560,000**

Empleo formal asalariado en grandes empresas 32%

**Población asalariada en grandes empresas** **4,659,200**

Consumo por día de colaciones 1.0 USD

Días laborales al año 240

Consumo por año en colaciones 240 USD

**Tamaño del mercado** **1,118,208,000** USD

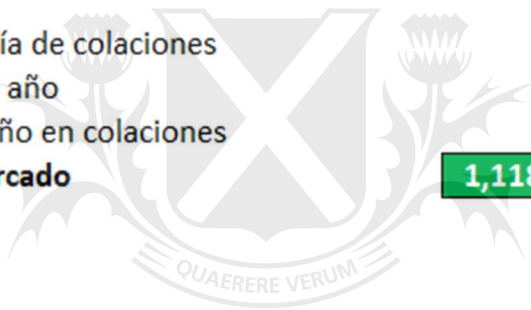
**SOM****Bottom Up**

|                                      |        |                |
|--------------------------------------|--------|----------------|
| Clientes recurrentes Mes 12 Año 3    | 720    |                |
| Fee promedio por compra de productos | 15     | <i>mensual</i> |
| Fee promedio por suscripción         | 23     | <i>mensual</i> |
| Total ingresos recurrentes mensuales | 27,360 | <i>usd</i>     |

**SOM (anual)** **328,320** *usd*

**SAM** **1,118,208,000** *usd*







**% alcanzado** **0.03%**



Universidad de

San Andrés

## Anexo IX: Análisis Competitivo

|                             | Zana Healthy  | Market Place - Multiproductos   |  | Productores   |   |   |
|-----------------------------|---|---|--|---|---|---|
|                             |   | The Food Market   | New Garden   | Zafrán  | Muecas  | Nativos   |
| Key Success Factor          |    |    |    |    |    |    |
| Precio                      | 60 barras de cereal = 25 USD<br>*Costo adicional de suscripción*  | 60 barras de cereal = 26 USD  | 60 barras de cereal = 25 USD   | 60 barras de cereal = 22,5 USD  | 60 barras de cereal = 22,5 USD  | 60 barras de cereal = 16 USD  |
| Variedad                    | Somos multimarca pero, sobre todo al inicio, no podemos aspirar a ofrecer la variedad de productos de market places o tiendas saludables on line instaladas como The Food Market o New Garden. Por esta razón, presentaremos un catálogo de productos de entre 30 a 40 SKU o códigos únicos de inventarios. No se trata de un elemento clave de éxito donde queramos competir o ser mejores que el resto.   | Es un market place muy importante y por tanto tiene grandísima variedad de productos y opciones.  | Es un market place muy importante y por tanto tiene grandísima variedad de productos y opciones.   | Tiene 5 categorías: barras, cereales, galletitas, granolas, snacks e ingredientes. Alrededor de 60 a 70 productos.  | Tiene 3 categorías: barras, chocolates alfajores y alrededor de 5 productos.  | Tiene 2 categorías: alfajores y barras y alrededor de 5 productos.  |
| Facilidad de compra         | Compra 100% on line con un catálogo de productos y filtros. También existe la posibilidad de repetir pedidos anteriores, revisando el historial y selecciones de preferencias. Nuestros estándares serán los de la competencia.   | Compra 100% on line con un catálogo de productos y filtros. También existe la posibilidad de repetir pedidos anteriores mediante la creación de un usuario.                       | Compra 100% on line con un catálogo de productos y filtros. También existe la posibilidad de repetir pedidos anteriores mediante la creación de un usuario.  | Compra 100% on line con un catálogo de productos y filtros. También existe la posibilidad de repetir pedidos anteriores mediante la creación de un usuario.   | Compra 100% on line con un catálogo de productos y filtros. No existe la posibilidad de ver pedidos anteriores porque no se puede crear un usuario. | Compra 100% on line con un catálogo de productos y filtros. También existe la posibilidad de repetir pedidos anteriores mediante la creación de un usuario. |
| Delivery                    | Todo aquel proceso que no sea central para nuestro negocio y en el cual no seamos especialistas, buscaremos la forma más eficiente y económica de tercerizarlos. Por esta razón, en este segmento también estaremos dentro de los estándares de la competencia, contrando empresas de última milla como Moova, por ejemplo. El costo será trasladado al cliente y rondará entre el 10% al 15% del valor del a mercadería (como el resto de la industria) y en el caso de envíos grandes (por encima de los 25USD) el envío será gratis. | Envío gratis a AMBA y GBA a partir de 15 USD. Si el envío es de menos dinero, el costo se encuentra entre el 10% y 15% del valor del envío. Los tiempos de entrega pueden variar. | Envíos gratis a partir de una compra de 14 USD. Si el envío es de menos de 14 USD, el costo del transporte ronda entre el 10% al 15%. A CABA y Zona Norte llega en el día, pidiendo antes de las 12hs. GBA llega en 1 día hábil.   | Entrega con costo salvo hasta llegar a una compra mínima 20/25 USD. El costo del envío es entre un 5% a 10% dependiendo de la ubicación. El tiempo de entrega es en 24 en CABA, 3 días hábiles en GBA.  | Envíos gratis a CABA para compras de más de 18USD. Sino el costo ronda entre el 10% al 15%.   | Envío gratis a CABA y Zona Norte en compras superiores a 10 USD. Sino el costo ronda entre el 10% al 15%.   |
| Asesoramiento e Información | Nuestro servicio personalizado basado en "El Algoritmo" y "Asesoramiento de nuestro Chat" que fue desarrollado en profundidad en la Sección "Nuestra Diferenciación".   | Presenta los ingredientes de cada producto y la tabla nutricional.  | Para cada producto presenta una su descripción, la marca, el origen, una breve reseña de sus beneficios, cómo se utiliza y para qué tipo de preparaciones se puede incluir, los ingredientes y el valor nutricional.   | Si bien no tiene un asesoramiento específico para cada consumidor, es decir, no brinda la posibilidad de construir un perfil basado en preferencias, estilo de vida o necesidades (alergias, restricciones, etc.), posee una sección llamada "El Gran Diálogo" donde se muestran temas sobre salud y alimentación que abordan problemáticas relacionadas y populares como por ejemplo "Qué es comer bien?". Allí se muestra una serie de respuestas, a este tipo de preguntas, que aparentemente son opiniones de gente reconocida. | Presenta los ingredientes de los productos y la información nutricional.  | Presenta los ingredientes de los productos, sin información nutricional.  |
| Engagement                  |   | Presenta un chatbot para facilitar la compra.   | Permite asociarse como socio/usuario y pertenecer a un club de puntos para acceder a descuentos y promociones. Presenta ciertos artículos de interés sobre salud y alimentación y tiene un canal de youtube con videos de recetas. Presenta un chatbot para facilitar la compra. | Poseen una comunidad a la cual el consumidor puede suscribirse, newsletter y un blog una serie de artículos y recetas relacionadas con la salud y la alimentación. Los usuarios registrados pueden dejar comentarios y tener cierta interacción entre sí. También presenta la posibilidad de contactarse por whatsapp. Por último, cuenta con un programa de referidos para invitar a otra gente a sumarse como usuario.  | Sólo posee un whatsapp de contacto o la posibilidad de enviar un mail.  | Sólo posee un whatsapp de contacto o la posibilidad de enviar un mail.  |
| Personalización             |   | Depende del usuario, su voluntad, el tiempo que posea para investigar entre todos los productos y su conocimiento.  | Depende del usuario, su voluntad, el tiempo que posea para investigar entre todos los productos y su conocimiento.   | Depende del usuario, su voluntad, el tiempo que posea para investigar entre todos los productos y su conocimiento.  | Depende del usuario, su voluntad, el tiempo que posea para investigar entre todos los productos y su conocimiento.                                  | Depende del usuario, su voluntad, el tiempo que posea para investigar entre todos los productos y su conocimiento.  |



## Anexo X: Creación del perfil, cuestionario

1. ¿Cuál es tu edad?
2. ¿Cuál es tu estatura? (En centímetros)
3. ¿Cuál es tu peso actual? (En kilogramos)
4. ¿Cuál es tu género? (Opciones: Masculino, Femenino, No binario, Prefiero no decirlo)
5. ¿Tienes un objetivo principal en cuanto a tu alimentación? (Opciones: Pérdida de peso, Ganar masa muscular, Mantener el peso actual, Mejorar salud)
6. ¿Sigues alguna preferencia alimentaria o restricción dietética? (Opciones: Vegetariano, Vegano, Sin restricciones)
7. ¿Cuál es la frecuencia de tu actividad física? (Opciones: Diaria, 3 veces por semana, Raramente)
8. ¿Cuál es tu actividad física preferida? (Opciones: Yoga, Entrenamiento de fuerza, Running, Crossfit, Otro)
9. ¿Tienes alergias alimentarias? (Sí/No)
10. ¿Cuáles son tus comidas favoritas? (Opciones múltiples: Ensaladas, Platos de pasta, Proteínas magras, Comida rápida)
11. ¿Tienes horarios específicos para tus comidas principales? (Opciones: Desayuno temprano, Cena tarde, No tengo horarios fijos)
12. ¿Con qué frecuencia comes fuera de casa? (Opciones: Nunca, Ocasionalmente, A menudo)
13. ¿Sigues alguna dieta en particular? (Opciones: Baja en carbohidratos, Mediterránea, Equilibrada, Otra)
14. ¿Tienes objetivos relacionados con tu salud? (Opciones múltiples: Controlar azúcar en sangre, Reducir colesterol, Ninguno)
15. ¿Qué sabor de proteína prefieres? (Opciones: Chocolate, Vainilla, Frutilla, Ninguna)
16. ¿Cuál es tu fruta favorita? (Opciones múltiples: Manzana, Banana, Uva, Naranja, Otra)
17. ¿Cuál es tu fruta seca favorita? (Opciones múltiples: Almendras, Nueces, Maní, Avellanas, Otra)

18. ¿Cuál es tu cereal favorito? (Opciones múltiples: Avena, Granola, Muesli, Corn Flakes, Otra)
19. ¿Tienes alguna preferencia de sabor en particular? (Opciones: Salado, Dulce, Neutro)
20. ¿Te gustan los snacks picantes? (Sí/No)
21. ¿Tienes preferencias de textura en tus snacks? (Opciones: Crujiente, Suave, Variado)
22. ¿Te gustan los productos orgánicos? (Sí/No)
23. ¿Tienes alguna preferencia dietética específica para tus snacks? (Opciones múltiples: Alto contenido de proteínas, Bajo en carbohidratos, Sin azúcar agregado, Sin gluten, Otra)
24. ¿Cuál es tu preferencia de tamaño para los snacks? (Opciones: Pequeños y compactos, Tamaño regular, Más sustanciosos)
25. ¿Cuánto dinero estás dispuesto a gastar por mes para tus colaciones (comidas que no incluyen desayuno fuerte, almuerzo o cena). (Opciones: rangos de valores que se ajustan periódicamente).

## Anexo XI: Resultados Económicos

### Alcance sobre el SOM

|                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| Población AMBA                  | 14,000,000       |
| Población entre 15 y 64 años    | 65%              |
| Personas económicamente activas | 9,100,000        |
| Clase alta (%)                  | 5%               |
| Clase media alta (%)            | 17%              |
| Clase alta (ABC1)               | 455,000          |
| Clase media alta (C2)           | 1,547,000        |
| <b>Total SOM ácido</b>          | <b>2,002,000</b> |

|       | % del SOM | Cientes promedio por año | SOM       |
|-------|-----------|--------------------------|-----------|
| Año 1 | 0.00%     | 65                       | 2,002,000 |
| Año 2 | 0.01%     | 250                      | 2,002,000 |
| Año 3 | 0.03%     | 555                      | 2,002,000 |
| Año 4 | 0.05%     | 1,013                    | 2,002,000 |
| Año 5 | 0.08%     | 1,618                    | 2,002,000 |

Fuentes: <https://moiguer.com/wp-content/uploads/2023/03/Informe-final-3-Argentinas-pdf.pdf>

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

Flujo de Fondos descontado

| <i>montos expresados en USD</i>    | <b>Inicio</b>   | <b>Año #1</b>   | <b>Año #2</b>   | <b>Año #3</b>  | <b>Año #4</b> | <b>Año #5</b>  |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|
| EBITDA                             |                 | (20,398)        | (17,745)        | (6,282)        | 47,325        | 118,530        |
| D&A                                |                 | (2,610)         | (2,610)         | (2,610)        | (2,610)       | (2,610)        |
| <b>EBIT</b>                        |                 | <b>(23,008)</b> | <b>(20,355)</b> | <b>(8,892)</b> | <b>44,715</b> | <b>115,920</b> |
| Impuesto operativo                 |                 | 5,752           | 5,089           | 2,223          | (11,179)      | (28,980)       |
| D&A                                |                 | 2,610           | 2,610           | 2,610          | 2,610         | 2,610          |
| +/- Δ Capital de Trabajo           |                 | 1,574           | 2,281           | 2,881          | 2,992         | 4,213          |
| <b>Flujo de fondos operativo</b>   |                 | <b>(13,071)</b> | <b>(10,375)</b> | <b>(1,179)</b> | <b>39,138</b> | <b>93,763</b>  |
| Capex (inversión inicial)          | (13,050)        |                 |                 |                |               |                |
| <b>Flujo de fondos de cada año</b> | <b>(13,050)</b> | <b>(13,071)</b> | <b>(10,375)</b> | <b>(1,179)</b> | <b>39,138</b> | <b>93,763</b>  |
| Perpetuidad                        |                 |                 |                 |                |               | 261,017        |
| <b>Flujo de fondos</b>             | <b>(13,050)</b> | <b>(13,071)</b> | <b>(10,375)</b> | <b>(1,179)</b> | <b>39,138</b> | <b>354,780</b> |
| Factor de descuento                | 1.00            | 1.40            | 1.96            | 2.74           | 3.84          | 5.38           |
| <b>Flujo de fondos descontado</b>  | <b>(13,050)</b> | <b>(9,337)</b>  | <b>(5,294)</b>  | <b>(430)</b>   | <b>10,188</b> | <b>65,966</b>  |
| <b>Flujo de fondos descontado</b>  | <b>48,044</b>   |                 |                 |                |               |                |
| <b>TIR</b>                         | <b>77.78%</b>   |                 |                 |                |               |                |

g: 3%  
Ke: 40.00%

### Capital de Trabajo

| <i>Cuentas por cobrar</i>       | Ref. | Año #1         | Año #2         | Año #3          | Año #4          | Año #5          |
|---------------------------------|------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas (USD)                    |      | 31,434         | 120,900        | 268,398         | 489,645         | 782,223         |
| DSO (días)                      |      | 15             | 15             | 15              | 15              | 15              |
| <b>Cuentas por cobrar (USD)</b> |      | <b>(1,292)</b> | <b>(4,968)</b> | <b>(11,030)</b> | <b>(20,122)</b> | <b>(32,146)</b> |

| <i>Cuentas por pagar comerciales</i> | Ref. | Año #1       | Año #2       | Año #3        | Año #4        | Año #5        |
|--------------------------------------|------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos comerciales                   | (a)  | (31,481)     | (101,100)    | (204,448)     | (347,349)     | (540,133)     |
| DSO (días)                           |      | 30           | 30           | 30            | 30            | 30            |
| <b>Cuentas por cobrar (USD)</b>      |      | <b>2,587</b> | <b>8,310</b> | <b>16,804</b> | <b>28,549</b> | <b>44,394</b> |

(a) Incluye costo directo de venta de productos, costo directo de envío, gasto de marketing, alquiler de depósito y honorarios profesionales.

| <i>Cuentas sociales e impuestos</i> | Ref. | Año #1     | Año #2     | Año #3     | Año #4       | Año #5       |
|-------------------------------------|------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| Impuestos, headcount y freelancers  |      | (20,351)   | (37,545)   | (70,233)   | (94,972)     | (123,560)    |
| DSO (días)                          |      | 5          | 5          | 5          | 5            | 5            |
| <b>Cuentas por cobrar (USD)</b>     |      | <b>279</b> | <b>514</b> | <b>962</b> | <b>1,301</b> | <b>1,693</b> |

|                                     |  |              |              |              |              |               |
|-------------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Capital de trabajo</b>           |  | <b>1,574</b> | <b>3,855</b> | <b>6,736</b> | <b>9,728</b> | <b>13,941</b> |
| <b>Variación capital de trabajo</b> |  | <b>1,574</b> | <b>2,281</b> | <b>2,881</b> | <b>2,992</b> | <b>4,213</b>  |



## P&L primer año

| <i>montos expresados en USD</i>     | Ref. | Mes 1           | Mes 2           | Mes 3           | Mes 4           | Mes 5          | Mes 6          | Mes 7          | Mes 8          | Mes 9          | Mes 10         | Mes 11         | Mes 12         | Año #1          |
|-------------------------------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Ingresos por suscripción            | (a)  | 150             | 300             | 450             | 600             | 750            | 900            | 1,050          | 1,200          | 1,350          | 1,500          | 1,650          | 1,800          | 11,700          |
| Ingresos por venta de productos     | (a)  | 230             | 460             | 690             | 920             | 1,150          | 1,380          | 1,610          | 1,840          | 2,070          | 2,300          | 2,530          | 2,760          | 17,940          |
| Ingreso por cobro de envío          | (a)  | 23              | 46              | 69              | 92              | 115            | 138            | 161            | 184            | 207            | 230            | 253            | 276            | 1,794           |
| <b>Total ingresos</b>               |      | <b>403</b>      | <b>806</b>      | <b>1,209</b>    | <b>1,612</b>    | <b>2,015</b>   | <b>2,418</b>   | <b>2,821</b>   | <b>3,224</b>   | <b>3,627</b>   | <b>4,030</b>   | <b>4,433</b>   | <b>4,836</b>   | <b>31,434</b>   |
| Costo directo de venta de productos | (b)  | (184)           | (368)           | (552)           | (736)           | (920)          | (1,104)        | (1,288)        | (1,472)        | (1,656)        | (1,840)        | (2,024)        | (2,208)        | (14,352)        |
| Costo directo de envío              | (c)  | (23)            | (46)            | (69)            | (92)            | (115)          | (138)          | (161)          | (184)          | (207)          | (230)          | (253)          | (276)          | (1,794)         |
| Ingresos brutos                     | (d)  | (11)            | (23)            | (34)            | (46)            | (57)           | (68)           | (80)           | (91)           | (103)          | (114)          | (125)          | (137)          | (889)           |
| Otros impuestos y tasas             | (e)  | (4)             | (8)             | (11)            | (15)            | (19)           | (23)           | (27)           | (30)           | (34)           | (38)           | (42)           | (46)           | (296)           |
| <b>Total costos directos</b>        |      | <b>(222)</b>    | <b>(444)</b>    | <b>(667)</b>    | <b>(889)</b>    | <b>(1,111)</b> | <b>(1,333)</b> | <b>(1,555)</b> | <b>(1,778)</b> | <b>(2,000)</b> | <b>(2,222)</b> | <b>(2,444)</b> | <b>(2,666)</b> | <b>(17,332)</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                 |      | <b>181</b>      | <b>362</b>      | <b>542</b>      | <b>723</b>      | <b>904</b>     | <b>1,085</b>   | <b>1,266</b>   | <b>1,446</b>   | <b>1,627</b>   | <b>1,808</b>   | <b>1,989</b>   | <b>2,170</b>   | <b>14,102</b>   |
| Líder en nutrición                  | (h)  | (560)           | (560)           | (560)           | (560)           | (560)          | (560)          | (560)          | (560)          | (560)          | (560)          | (560)          | (560)          | (6,720)         |
| Atención al cliente                 | (i)  | (400)           | (400)           | (400)           | (400)           | (400)          | (400)          | (400)          | (400)          | (400)          | (400)          | (400)          | (400)          | (4,800)         |
| Operaciones                         | (j)  | (300)           | (300)           | (300)           | (300)           | (300)          | (300)          | (300)          | (300)          | (300)          | (300)          | (300)          | (300)          | (3,600)         |
| Marketing                           | (k)  | (900)           | (990)           | (990)           | (1,080)         | (1,080)        | (1,170)        | (1,170)        | (1,260)        | (1,260)        | (1,350)        | (1,350)        | (1,440)        | (14,040)        |
| Plataforma Web                      | (l)  | (331)           | (331)           | (331)           | (331)           | (331)          | (331)          | (331)          | (331)          | (331)          | (331)          | (331)          | (331)          | (3,975)         |
| Alquiler de depósito                | (m)  | (9)             | (18)            | (27)            | (36)            | (45)           | (54)           | (63)           | (72)           | (81)           | (90)           | (99)           | (108)          | (702)           |
| Mantenimiento                       | (n)  | (1)             | (2)             | (3)             | (4)             | (5)            | (5)            | (6)            | (7)            | (8)            | (9)            | (10)           | (11)           | (70)            |
| Honorarios profesionales            | (o)  | (8)             | (15)            | (23)            | (30)            | (38)           | (46)           | (53)           | (61)           | (68)           | (76)           | (84)           | (91)           | (593)           |
| <b>Total gastos operativos</b>      |      | <b>(2,509)</b>  | <b>(2,616)</b>  | <b>(2,634)</b>  | <b>(2,741)</b>  | <b>(2,759)</b> | <b>(2,866)</b> | <b>(2,884)</b> | <b>(2,991)</b> | <b>(3,009)</b> | <b>(3,116)</b> | <b>(3,134)</b> | <b>(3,241)</b> | <b>(34,500)</b> |
| <b>EBITDA</b>                       |      | <b>(2,328)</b>  | <b>(2,255)</b>  | <b>(2,091)</b>  | <b>(2,018)</b>  | <b>(1,855)</b> | <b>(1,781)</b> | <b>(1,618)</b> | <b>(1,545)</b> | <b>(1,382)</b> | <b>(1,308)</b> | <b>(1,145)</b> | <b>(1,072)</b> | <b>(20,398)</b> |
| <b>Margen de EBITDA</b>             |      | <b>-577.66%</b> | <b>-279.73%</b> | <b>-172.98%</b> | <b>-125.19%</b> | <b>-92.05%</b> | <b>-73.67%</b> | <b>-57.36%</b> | <b>-47.92%</b> | <b>-38.09%</b> | <b>-32.46%</b> | <b>-25.83%</b> | <b>-22.16%</b> | <b>-64.89%</b>  |

(a) Cálculo soporte.

(b) En la industria el mark-up promedio empieza en 30% en adelante. Nosotros consideramos un 20%.

(c) Nuestro objetivo no es hacer negocio con el envío. Sólo trasladaremos el costo al cliente. El margen de este ingreso es 0.-

(d) Consideramos 3% del ingreso por suscripción (a) y venta de productos (b).

(e) Incluimos tasas de seguridad e higiene, impuestos a los créditos y débitos bancarios, retenciones, percepciones y otros, como el 1% de los ingresos (a) y (b).

(h) Cálculo soporte.

(i) Cálculo soporte.

(j) Cálculo soporte.

(k) Cálculo soporte.

(l) Cálculo soporte.

(m) Cálculo soporte.

(n) Consideramos que es el 10% del valor del alquiler.

(o) Incluye costo legal, contable, impuestos y otros. Consideramos 2% de los ingresos (a) y (b).

P&L años 1 a 5

| <i>montos expresados en USD</i>     | Ref. | Año #1          | Año #2          | Año #3           | Año #4           | Año #5           |
|-------------------------------------|------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos por suscripción            | (a)  | 11,700          | 45,000          | 99,900           | 182,250          | 291,150          |
| Ingresos por venta de productos     | (a)  | 17,940          | 69,000          | 153,180          | 279,450          | 446,430          |
| Ingreso por cobro de envío          | (a)  | 1,794           | 6,900           | 15,318           | 27,945           | 44,643           |
| <b>Total ingresos</b>               |      | <b>31,434</b>   | <b>120,900</b>  | <b>268,398</b>   | <b>489,645</b>   | <b>782,223</b>   |
| Costo directo de venta de productos | (b)  | (14,352)        | (55,200)        | (122,544)        | (223,560)        | (357,144)        |
| Costo directo de envío              | (c)  | (1,794)         | (6,900)         | (15,318)         | (27,945)         | (44,643)         |
| Ingresos brutos                     | (d)  | (889)           | (3,420)         | (7,592)          | (13,851)         | (22,127)         |
| Otros impuestos y tasas             | (e)  | (296)           | (1,140)         | (2,531)          | (4,617)          | (7,376)          |
| <b>Total costos directos</b>        |      | <b>(17,332)</b> | <b>(66,660)</b> | <b>(147,985)</b> | <b>(269,973)</b> | <b>(431,290)</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                 |      | <b>14,102</b>   | <b>54,240</b>   | <b>120,413</b>   | <b>219,672</b>   | <b>350,933</b>   |
| Líder en nutrición                  | (h)  | (6,720)         | (13,440)        | (20,160)         | (20,160)         | (20,160)         |
| Atención al cliente                 | (i)  | (4,800)         | (9,600)         | (16,800)         | (27,600)         | (42,400)         |
| Operaciones                         | (j)  | (3,600)         | (5,700)         | (9,300)          | (14,400)         | (16,500)         |
| Marketing                           | (k)  | (14,040)        | (34,020)        | (55,530)         | (75,675)         | (106,125)        |
| Plataforma Web                      | (l)  | (3,975)         | (3,975)         | (13,250)         | (13,250)         | (13,250)         |
| Alquiler de depósito                | (m)  | (702)           | (2,700)         | (5,994)          | (10,935)         | (17,469)         |
| Mantenimiento                       | (n)  | (70)            | (270)           | (599)            | (1,094)          | (1,747)          |
| Honorarios profesionales            | (o)  | (593)           | (2,280)         | (5,062)          | (9,234)          | (14,752)         |
| <b>Total gastos operativos</b>      |      | <b>(34,500)</b> | <b>(71,985)</b> | <b>(126,695)</b> | <b>(172,348)</b> | <b>(232,403)</b> |
| <b>EBITDA</b>                       |      | <b>(20,398)</b> | <b>(17,745)</b> | <b>(6,282)</b>   | <b>47,325</b>    | <b>118,530</b>   |
| <b>Margen de EBITDA</b>             |      | <b>-64.89%</b>  | <b>-14.68%</b>  | <b>-2.34%</b>    | <b>9.67%</b>     | <b>15.15%</b>    |



## Ingresos

|  |                           | Año #1     |            |            |            |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--|---------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Ingresos                               | Ref.                      | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4      | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Cientes al inicio                      | (i)                       | 0          | 10         | 20         | 30         | 40           | 50           | 60           | 70           | 80           | 90           | 100          | 110          |               |
| Cientes ganados (netos de churn)       | (ii)                      | 10         | 10         | 10         | 10         | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           |               |
| <b>Cantidad de clientes al cierre</b>  | <b>(iii) = (i) + (ii)</b> | <b>10</b>  | <b>20</b>  | <b>30</b>  | <b>40</b>  | <b>50</b>    | <b>60</b>    | <b>70</b>    | <b>80</b>    | <b>90</b>    | <b>100</b>   | <b>110</b>   | <b>120</b>   |               |
| Tarifa suscripción (USD)               | (iv)                      | 15         | 15         | 15         | 15         | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           |               |
| Ticket promedio mensual (USD)          | (v)                       | 23         | 23         | 23         | 23         | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           |               |
| Envío promedio mensual (USD)           | (vi) = 10% * (v)          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            |               |
| <b>Ingresos por suscripción</b>        | <b>(iii) * (iv)</b>       | <b>150</b> | <b>300</b> | <b>450</b> | <b>600</b> | <b>750</b>   | <b>900</b>   | <b>1,050</b> | <b>1,200</b> | <b>1,350</b> | <b>1,500</b> | <b>1,650</b> | <b>1,800</b> | <b>11,700</b> |
| <b>Ingresos por venta de productos</b> | <b>(iii) * (v)</b>        | <b>230</b> | <b>460</b> | <b>690</b> | <b>920</b> | <b>1,150</b> | <b>1,380</b> | <b>1,610</b> | <b>1,840</b> | <b>2,070</b> | <b>2,300</b> | <b>2,530</b> | <b>2,760</b> | <b>17,940</b> |
| <b>Ingreso por cobro de envío</b>      | <b>(iii) * (vi)</b>       | <b>23</b>  | <b>46</b>  | <b>69</b>  | <b>92</b>  | <b>115</b>   | <b>138</b>   | <b>161</b>   | <b>184</b>   | <b>207</b>   | <b>230</b>   | <b>253</b>   | <b>276</b>   | <b>1,794</b>  |

|  |                           | Año #2       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Ingresos                               | Ref.                      | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Cientes al inicio                      | (i)                       | 120          | 140          | 160          | 180          | 200          | 220          | 240          | 260          | 280          | 300          | 320          | 340          |               |
| Cientes ganados (netos de churn)       | (ii)                      | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           |               |
| <b>Cantidad de clientes al cierre</b>  | <b>(iii) = (i) + (ii)</b> | <b>140</b>   | <b>160</b>   | <b>180</b>   | <b>200</b>   | <b>220</b>   | <b>240</b>   | <b>260</b>   | <b>280</b>   | <b>300</b>   | <b>320</b>   | <b>340</b>   | <b>360</b>   |               |
| Tarifa suscripción (USD)               | (iv)                      | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           |               |
| Ticket promedio mensual (USD)          | (v)                       | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           | 23           |               |
| Envío promedio mensual (USD)           | (vi) = 10% * (v)          | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            |               |
| <b>Ingresos por suscripción</b>        | <b>(iii) * (iv)</b>       | <b>2,100</b> | <b>2,400</b> | <b>2,700</b> | <b>3,000</b> | <b>3,300</b> | <b>3,600</b> | <b>3,900</b> | <b>4,200</b> | <b>4,500</b> | <b>4,800</b> | <b>5,100</b> | <b>5,400</b> | <b>45,000</b> |
| <b>Ingresos por venta de productos</b> | <b>(iii) * (v)</b>        | <b>3,220</b> | <b>3,680</b> | <b>4,140</b> | <b>4,600</b> | <b>5,060</b> | <b>5,520</b> | <b>5,980</b> | <b>6,440</b> | <b>6,900</b> | <b>7,360</b> | <b>7,820</b> | <b>8,280</b> | <b>69,000</b> |
| <b>Ingreso por cobro de envío</b>      | <b>(iii) * (vi)</b>       | <b>322</b>   | <b>368</b>   | <b>414</b>   | <b>460</b>   | <b>506</b>   | <b>552</b>   | <b>598</b>   | <b>644</b>   | <b>690</b>   | <b>736</b>   | <b>782</b>   | <b>828</b>   | <b>6,900</b>  |

|  |                           | Año #3       |              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |
|--|---------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Ingresos                               | Ref.                      | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3         | Mes 4         | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7         | Mes 8         | Mes 9         | Mes 10        | Mes 11        | Mes 12        |                |
| Cientes al inicio                      | (i)                       | 360          | 390          | 420           | 450           | 480           | 510           | 540           | 570           | 600           | 630           | 660           | 690           |                |
| Cientes ganados (netos de churn)       | (ii)                      | 30           | 30           | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30            |                |
| <b>Cantidad de clientes al cierre</b>  | <b>(iii) = (i) + (ii)</b> | <b>390</b>   | <b>420</b>   | <b>450</b>    | <b>480</b>    | <b>510</b>    | <b>540</b>    | <b>570</b>    | <b>600</b>    | <b>630</b>    | <b>660</b>    | <b>690</b>    | <b>720</b>    |                |
| Tarifa suscripción (USD)               | (iv)                      | 15           | 15           | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            |                |
| Ticket promedio mensual (USD)          | (v)                       | 23           | 23           | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            |                |
| Envío promedio mensual (USD)           | (vi) = 10% * (v)          | 2            | 2            | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             |                |
| <b>Ingresos por suscripción</b>        | <b>(iii) * (iv)</b>       | <b>5,850</b> | <b>6,300</b> | <b>6,750</b>  | <b>7,200</b>  | <b>7,650</b>  | <b>8,100</b>  | <b>8,550</b>  | <b>9,000</b>  | <b>9,450</b>  | <b>9,900</b>  | <b>10,350</b> | <b>10,800</b> | <b>99,900</b>  |
| <b>Ingresos por venta de productos</b> | <b>(iii) * (v)</b>        | <b>8,970</b> | <b>9,660</b> | <b>10,350</b> | <b>11,040</b> | <b>11,730</b> | <b>12,420</b> | <b>13,110</b> | <b>13,800</b> | <b>14,490</b> | <b>15,180</b> | <b>15,870</b> | <b>16,560</b> | <b>153,180</b> |
| <b>Ingreso por cobro de envío</b>      | <b>(iii) * (vi)</b>       | <b>897</b>   | <b>966</b>   | <b>1,035</b>  | <b>1,104</b>  | <b>1,173</b>  | <b>1,242</b>  | <b>1,311</b>  | <b>1,380</b>  | <b>1,449</b>  | <b>1,518</b>  | <b>1,587</b>  | <b>1,656</b>  | <b>15,318</b>  |

|  |                           | Año #4        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |
|--|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Ingresos                               | Ref.                      | Mes 1         | Mes 2         | Mes 3         | Mes 4         | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7         | Mes 8         | Mes 9         | Mes 10        | Mes 11        | Mes 12        |                |
| Cientes al inicio                      | (i)                       | 720           | 765           | 810           | 855           | 900           | 945           | 990           | 1,035         | 1,080         | 1,125         | 1,170         | 1,215         |                |
| Cientes ganados (netos de churn)       | (ii)                      | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            |                |
| <b>Cantidad de clientes al cierre</b>  | <b>(iii) = (i) + (ii)</b> | <b>765</b>    | <b>810</b>    | <b>855</b>    | <b>900</b>    | <b>945</b>    | <b>990</b>    | <b>1,035</b>  | <b>1,080</b>  | <b>1,125</b>  | <b>1,170</b>  | <b>1,215</b>  | <b>1,260</b>  |                |
| Tarifa suscripción (USD)               | (iv)                      | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            |                |
| Ticket promedio mensual (USD)          | (v)                       | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            |                |
| Envío promedio mensual (USD)           | (vi) = 10% * (v)          | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             |                |
| <b>Ingresos por suscripción</b>        | <b>(iii) * (iv)</b>       | <b>11,475</b> | <b>12,150</b> | <b>12,825</b> | <b>13,500</b> | <b>14,175</b> | <b>14,850</b> | <b>15,525</b> | <b>16,200</b> | <b>16,875</b> | <b>17,550</b> | <b>18,225</b> | <b>18,900</b> | <b>182,250</b> |
| <b>Ingresos por venta de productos</b> | <b>(iii) * (v)</b>        | <b>17,595</b> | <b>18,630</b> | <b>19,665</b> | <b>20,700</b> | <b>21,735</b> | <b>22,770</b> | <b>23,805</b> | <b>24,840</b> | <b>25,875</b> | <b>26,910</b> | <b>27,945</b> | <b>28,980</b> | <b>279,450</b> |
| <b>Ingreso por cobro de envío</b>      | <b>(iii) * (vi)</b>       | <b>1,760</b>  | <b>1,863</b>  | <b>1,967</b>  | <b>2,070</b>  | <b>2,174</b>  | <b>2,277</b>  | <b>2,381</b>  | <b>2,484</b>  | <b>2,588</b>  | <b>2,691</b>  | <b>2,795</b>  | <b>2,898</b>  | <b>27,945</b>  |

|  |                           | Año #5        |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |
|--|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Ingresos                               | Ref.                      | Mes 1         | Mes 2         | Mes 3         | Mes 4         | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7         | Mes 8         | Mes 9         | Mes 10        | Mes 11        | Mes 12        |                |
| Cientes al inicio                      | (i)                       | 1,260         | 1,315         | 1,370         | 1,425         | 1,480         | 1,535         | 1,590         | 1,645         | 1,700         | 1,755         | 1,810         | 1,865         |                |
| Cientes ganados (netos de churn)       | (ii)                      | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            |                |
| <b>Cantidad de clientes al cierre</b>  | <b>(iii) = (i) + (ii)</b> | <b>1,315</b>  | <b>1,370</b>  | <b>1,425</b>  | <b>1,480</b>  | <b>1,535</b>  | <b>1,590</b>  | <b>1,645</b>  | <b>1,700</b>  | <b>1,755</b>  | <b>1,810</b>  | <b>1,865</b>  | <b>1,920</b>  |                |
| Tarifa suscripción (USD)               | (iv)                      | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            |                |
| Ticket promedio mensual (USD)          | (v)                       | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            | 23            |                |
| Envío promedio mensual (USD)           | (vi) = 10% * (v)          | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             | 2             |                |
| <b>Ingresos por suscripción</b>        | <b>(iii) * (iv)</b>       | <b>19,725</b> | <b>20,550</b> | <b>21,375</b> | <b>22,200</b> | <b>23,025</b> | <b>23,850</b> | <b>24,675</b> | <b>25,500</b> | <b>26,325</b> | <b>27,150</b> | <b>27,975</b> | <b>28,800</b> | <b>291,150</b> |
| <b>Ingresos por venta de productos</b> | <b>(iii) * (v)</b>        | <b>30,245</b> | <b>31,510</b> | <b>32,775</b> | <b>34,040</b> | <b>35,305</b> | <b>36,570</b> | <b>37,835</b> | <b>39,100</b> | <b>40,365</b> | <b>41,630</b> | <b>42,895</b> | <b>44,160</b> | <b>446,430</b> |
| <b>Ingreso por cobro de envío</b>      | <b>(iii) * (vi)</b>       | <b>3,025</b>  | <b>3,151</b>  | <b>3,278</b>  | <b>3,404</b>  | <b>3,531</b>  | <b>3,657</b>  | <b>3,784</b>  | <b>3,910</b>  | <b>4,037</b>  | <b>4,163</b>  | <b>4,290</b>  | <b>4,416</b>  | <b>44,643</b>  |

Universidad de  
San Andrés



### Costo en líder de nutrición

|                    |                   | Año #1     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|--------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Líder en nutrición | Ref.              | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4      | Mes 5      | Mes 6      | Mes 7      | Mes 8      | Mes 9      | Mes 10     | Mes 11     | Mes 12     |              |
| Costo hora (USD)   | (i)               | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          | 7          |              |
| Horas mensuales    | (ii)              | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         | 80         |              |
| <b>Costo total</b> | <b>(i) + (ii)</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>560</b> | <b>6,720</b> |

|                    |                   | Año #2       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Líder en nutrición | Ref.              | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Costo hora (USD)   | (i)               | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            |               |
| Horas mensuales    | (ii)              | 160          | 160          | 160          | 160          | 160          | 160          | 160          | 160          | 160          | 160          | 160          | 160          |               |
| <b>Costo total</b> | <b>(i) + (ii)</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>1,120</b> | <b>13,440</b> |

|                    |                   | Año #3       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Líder en nutrición | Ref.              | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Costo hora (USD)   | (i)               | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            |               |
| Horas mensuales    | (ii)              | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          |               |
| <b>Costo total</b> | <b>(i) + (ii)</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>20,160</b> |

|                    |                   | Año #4       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Líder en nutrición | Ref.              | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Costo hora (USD)   | (i)               | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            |               |
| Horas mensuales    | (ii)              | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          |               |
| <b>Costo total</b> | <b>(i) + (ii)</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>20,160</b> |

|                    |                   | Año #5       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Líder en nutrición | Ref.              | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Costo hora (USD)   | (i)               | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            | 7            |               |
| Horas mensuales    | (ii)              | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          |               |
| <b>Costo total</b> | <b>(i) + (ii)</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>1,680</b> | <b>20,160</b> |

## Costo Customer Support

|  |                      | Año #1     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|--|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Atención al cliente                      | Ref.                 | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4      | Mes 5      | Mes 6      | Mes 7      | Mes 8      | Mes 9      | Mes 10     | Mes 11     | Mes 12     |              |
| Cantidad de clientes                     | (i)                  | 10         | 20         | 30         | 40         | 50         | 60         | 70         | 80         | 90         | 100        | 110        | 120        |              |
| Consultas por cliente                    | (ii)                 | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          |              |
| Cantidad de consultas por mes            | (iii) = (i) * (ii)   | 20         | 40         | 60         | 80         | 100        | 120        | 140        | 160        | 180        | 200        | 220        | 240        |              |
| Tiempo de resolución promedio (min)      | (iv)                 | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         |              |
| Demanda de minutos por mes               | (v) = (iii) * (iv)   | 400        | 800        | 1,200      | 1,600      | 2,000      | 2,400      | 2,800      | 3,200      | 3,600      | 4,000      | 4,400      | 4,800      |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día)    | (vi)                 | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes)    | (vii) = (vi) * 20    | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      |              |
| Utilización efectiva jornada laboral     | (viii) = (vii) * 60% | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      |              |
| HeadCount Atención al Cliente            | (ix) = (v) / (viii)  | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |              |
| Costo laboral mensual por HC             | (x)                  | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        |              |
| <b>Costo laboral Atención al Cliente</b> | <b>(ix) * (x)</b>    | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>4,800</b> |

|  |                      | Año #2     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |              |              |
|--|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Atención al cliente                      | Ref.                 | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4      | Mes 5      | Mes 6      | Mes 7      | Mes 8      | Mes 9      | Mes 10     | Mes 11       | Mes 12       |              |
| Cantidad de clientes                     | (i)                  | 140        | 160        | 180        | 200        | 220        | 240        | 260        | 280        | 300        | 320        | 340          | 360          |              |
| Consultas por cliente                    | (ii)                 | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2            | 2            |              |
| Cantidad de consultas por mes            | (iii) = (i) * (ii)   | 280        | 320        | 360        | 400        | 440        | 480        | 520        | 560        | 600        | 640        | 680          | 720          |              |
| Tiempo de resolución promedio (min)      | (iv)                 | 18         | 18         | 18         | 18         | 18         | 18         | 18         | 18         | 18         | 18         | 18           | 18           |              |
| Demanda de minutos por mes               | (v) = (iii) * (iv)   | 5,040      | 5,760      | 6,480      | 7,200      | 7,920      | 8,640      | 9,360      | 10,080     | 10,800     | 11,520     | 12,240       | 12,960       |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día)    | (vi)                 | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480          | 480          |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes)    | (vii) = (vi) * 20    | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600        | 9,600        |              |
| Utilización efectiva jornada laboral     | (viii) = (vii) * 60% | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760        | 5,760        |              |
| HeadCount Atención al Cliente            | (ix) = (v) / (viii)  | 1          | 1          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 2          | 3            | 3            |              |
| Costo laboral mensual por HC             | (x)                  | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400        | 400          | 400          |              |
| <b>Costo laboral Atención al Cliente</b> | <b>(ix) * (x)</b>    | <b>400</b> | <b>400</b> | <b>800</b> | <b>800</b> | <b>800</b> | <b>800</b> | <b>800</b> | <b>800</b> | <b>800</b> | <b>800</b> | <b>1,200</b> | <b>1,200</b> | <b>9,600</b> |

|  |                      | Año #3       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Atención al cliente                      | Ref.                 | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Cantidad de clientes                     | (i)                  | 390          | 420          | 450          | 480          | 510          | 540          | 570          | 600          | 630          | 660          | 690          | 720          |               |
| Consultas por cliente                    | (ii)                 | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            |               |
| Cantidad de consultas por mes            | (iii) = (i) * (ii)   | 780          | 840          | 900          | 960          | 1,020        | 1,080        | 1,140        | 1,200        | 1,260        | 1,320        | 1,380        | 1,440        |               |
| Tiempo de resolución promedio (min)      | (iv)                 | 16           | 16           | 16           | 16           | 16           | 16           | 16           | 16           | 16           | 16           | 16           | 16           |               |
| Demanda de minutos por mes               | (v) = (iii) * (iv)   | 12,480       | 13,440       | 14,400       | 15,360       | 16,320       | 17,280       | 18,240       | 19,200       | 20,160       | 21,120       | 22,080       | 23,040       |               |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día)    | (vi)                 | 480          | 480          | 480          | 480          | 480          | 480          | 480          | 480          | 480          | 480          | 480          | 480          |               |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes)    | (vii) = (vi) * 20    | 9,600        | 9,600        | 9,600        | 9,600        | 9,600        | 9,600        | 9,600        | 9,600        | 9,600        | 9,600        | 9,600        | 9,600        |               |
| Utilización efectiva jornada laboral     | (viii) = (vii) * 60% | 5,760        | 5,760        | 5,760        | 5,760        | 5,760        | 5,760        | 5,760        | 5,760        | 5,760        | 5,760        | 5,760        | 5,760        |               |
| HeadCount Atención al Cliente            | (ix) = (v) / (viii)  | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 3            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            | 4            |               |
| Costo laboral mensual por HC             | (x)                  | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          | 400          |               |
| <b>Costo laboral Atención al Cliente</b> | <b>(ix) * (x)</b>    | <b>1,200</b> | <b>1,200</b> | <b>1,200</b> | <b>1,200</b> | <b>1,200</b> | <b>1,200</b> | <b>1,600</b> | <b>1,600</b> | <b>1,600</b> | <b>1,600</b> | <b>1,600</b> | <b>1,600</b> | <b>16,800</b> |



| Año #4                                |                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Atención al cliente                   | Ref.                 | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9  | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |        |
| Cantidad de clientes                  | (i)                  | 765    | 810    | 855    | 900    | 945    | 990    | 1,035  | 1,080  | 1,125  | 1,170  | 1,215  | 1,260  |        |
| Consultas por cliente                 | (ii)                 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      |        |
| Cantidad de consultas por mes         | (iii) = (i) * (ii)   | 1,530  | 1,620  | 1,710  | 1,800  | 1,890  | 1,980  | 2,070  | 2,160  | 2,250  | 2,340  | 2,430  | 2,520  |        |
| Tiempo de resolución promedio (min)   | (iv)                 | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     |        |
| Demanda de minutos por mes            | (v) = (iii) * (iv)   | 22,950 | 24,300 | 25,650 | 27,000 | 28,350 | 29,700 | 31,050 | 32,400 | 33,750 | 35,100 | 36,450 | 37,800 |        |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día) | (vi)                 | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    |        |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes) | (vii) = (vi) * 20    | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  |        |
| Utilización efectiva jornada laboral  | (viii) = (vii) * 60% | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  |        |
| HeadCount Atención al Cliente         | (ix) = (v) / (viii)  | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 6      | 6      | 6      | 6      | 7      | 7      | 7      |        |
| Costo laboral mensual por HC          | (x)                  | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    |        |
| Costo laboral Atención al Cliente     | (ix) * (x)           | 1,600  | 2,000  | 2,000  | 2,000  | 2,000  | 2,400  | 2,400  | 2,400  | 2,400  | 2,800  | 2,800  | 2,800  | 27,600 |

| Año #5                                |                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Atención al cliente                   | Ref.                 | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9  | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |        |
| Cantidad de clientes                  | (i)                  | 1,315  | 1,370  | 1,425  | 1,480  | 1,535  | 1,590  | 1,645  | 1,700  | 1,755  | 1,810  | 1,865  | 1,920  |        |
| Consultas por cliente                 | (ii)                 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      |        |
| Cantidad de consultas por mes         | (iii) = (i) * (ii)   | 2,630  | 2,740  | 2,850  | 2,960  | 3,070  | 3,180  | 3,290  | 3,400  | 3,510  | 3,620  | 3,730  | 3,840  |        |
| Tiempo de resolución promedio (min)   | (iv)                 | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     |        |
| Demanda de minutos por mes            | (v) = (iii) * (iv)   | 39,450 | 41,100 | 42,750 | 44,400 | 46,050 | 47,700 | 49,350 | 51,000 | 52,650 | 54,300 | 55,950 | 57,600 |        |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día) | (vi)                 | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    |        |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes) | (vii) = (vi) * 20    | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  |        |
| Utilización efectiva jornada laboral  | (viii) = (vii) * 60% | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  |        |
| HeadCount Atención al Cliente         | (ix) = (v) / (viii)  | 7      | 8      | 8      | 8      | 8      | 9      | 9      | 9      | 10     | 10     | 10     | 10     |        |
| Costo laboral mensual por HC          | (x)                  | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    |        |
| Costo laboral Atención al Cliente     | (ix) * (x)           | 2,800  | 3,200  | 3,200  | 3,200  | 3,200  | 3,600  | 3,600  | 3,600  | 4,000  | 4,000  | 4,000  | 4,000  | 42,400 |

San Andrés

## Costo Equipo de Operaciones

|                                       |                            | Año #1     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|---------------------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Atención al cliente                   | Ref.                       | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4      | Mes 5      | Mes 6      | Mes 7      | Mes 8      | Mes 9      | Mes 10     | Mes 11     | Mes 12     |              |
| Cantidad de clientes                  | (i)                        | 10         | 20         | 30         | 40         | 50         | 60         | 70         | 80         | 90         | 100        | 110        | 120        |              |
| Envíos por cliente por mes            | (ii)                       | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |              |
| Cantidad de envíos                    | (iii) = (i) * (ii)         | 10         | 20         | 30         | 40         | 50         | 60         | 70         | 80         | 90         | 100        | 110        | 120        |              |
| Tiempo de atención por envío (min)    | (iv)                       | 30         | 30         | 30         | 30         | 30         | 30         | 30         | 30         | 30         | 30         | 30         | 30         |              |
| Demanda de minutos por mes            | (v) = (iii) * (iv)         | 300        | 600        | 900        | 1,200      | 1,500      | 1,800      | 2,100      | 2,400      | 2,700      | 3,000      | 3,300      | 3,600      |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día) | (vi)                       | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes) | (vii) = (vi) * 20          | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      |              |
| Utilización efectiva jornada laboral  | (viii) = (vii) * 60%       | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      |              |
| <b>HeadCount Operaciones</b>          | <b>(ix) = (v) / (viii)</b> | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   |              |
| <b>Costo laboral mensual por HC</b>   | <b>(x)</b>                 | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> |              |
| <b>Costo laboral Operaciones</b>      | <b>(ix) * (x)</b>          | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>3,600</b> |

|                                       |                            | Año #2     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|---------------------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Atención al cliente                   | Ref.                       | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4      | Mes 5      | Mes 6      | Mes 7      | Mes 8      | Mes 9      | Mes 10     | Mes 11     | Mes 12     |              |
| Cantidad de clientes                  | (i)                        | 140        | 160        | 180        | 200        | 220        | 240        | 260        | 280        | 300        | 320        | 340        | 360        |              |
| Envíos por cliente por mes            | (ii)                       | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |              |
| Cantidad de envíos                    | (iii) = (i) * (ii)         | 140        | 160        | 180        | 200        | 220        | 240        | 260        | 280        | 300        | 320        | 340        | 360        |              |
| Tiempo de atención por envío (min)    | (iv)                       | 25         | 25         | 25         | 25         | 25         | 25         | 25         | 25         | 25         | 25         | 25         | 25         |              |
| Demanda de minutos por mes            | (v) = (iii) * (iv)         | 3,500      | 4,000      | 4,500      | 5,000      | 5,500      | 6,000      | 6,500      | 7,000      | 7,500      | 8,000      | 8,500      | 9,000      |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día) | (vi)                       | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes) | (vii) = (vi) * 20          | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      |              |
| Utilización efectiva jornada laboral  | (viii) = (vii) * 60%       | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      |              |
| <b>HeadCount Operaciones</b>          | <b>(ix) = (v) / (viii)</b> | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   |              |
| <b>Costo laboral mensual por HC</b>   | <b>(x)</b>                 | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> |              |
| <b>Costo laboral Operaciones</b>      | <b>(ix) * (x)</b>          | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>5,700</b> |

|                                       |                            | Año #3     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|---------------------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Atención al cliente                   | Ref.                       | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4      | Mes 5      | Mes 6      | Mes 7      | Mes 8      | Mes 9      | Mes 10     | Mes 11     | Mes 12     |              |
| Cantidad de clientes                  | (i)                        | 390        | 420        | 450        | 480        | 510        | 540        | 570        | 600        | 630        | 660        | 690        | 720        |              |
| Envíos por cliente por mes            | (ii)                       | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          | 1          |              |
| Cantidad de envíos                    | (iii) = (i) * (ii)         | 390        | 420        | 450        | 480        | 510        | 540        | 570        | 600        | 630        | 660        | 690        | 720        |              |
| Tiempo de atención por envío (min)    | (iv)                       | 22         | 22         | 22         | 22         | 22         | 22         | 22         | 22         | 22         | 22         | 22         | 22         |              |
| Demanda de minutos por mes            | (v) = (iii) * (iv)         | 8,580      | 9,240      | 9,900      | 10,560     | 11,220     | 11,880     | 12,540     | 13,200     | 13,860     | 14,520     | 15,180     | 15,840     |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día) | (vi)                       | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        | 480        |              |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes) | (vii) = (vi) * 20          | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      | 9,600      |              |
| Utilización efectiva jornada laboral  | (viii) = (vii) * 60%       | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      | 5,760      |              |
| <b>HeadCount Operaciones</b>          | <b>(ix) = (v) / (viii)</b> | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>3</b>   | <b>3</b>   | <b>3</b>   | <b>3</b>   | <b>3</b>   | <b>3</b>   |              |
| <b>Costo laboral mensual por HC</b>   | <b>(x)</b>                 | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> | <b>300</b> |              |
| <b>Costo laboral Operaciones</b>      | <b>(ix) * (x)</b>          | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>600</b> | <b>900</b> | <b>900</b> | <b>900</b> | <b>900</b> | <b>900</b> | <b>900</b> | <b>900</b> | <b>9,300</b> |



| Año #4                                |                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Atención al cliente                   | Ref.                 | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9  | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |        |
| Cantidad de clientes                  | (i)                  | 765    | 810    | 855    | 900    | 945    | 990    | 1,035  | 1,080  | 1,125  | 1,170  | 1,215  | 1,260  |        |
| Envíos por cliente por mes            | (ii)                 | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |        |
| Cantidad de envíos                    | (iii) = (i) * (ii)   | 765    | 810    | 855    | 900    | 945    | 990    | 1,035  | 1,080  | 1,125  | 1,170  | 1,215  | 1,260  |        |
| Tiempo de atención por envío (min)    | (iv)                 | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     | 20     |        |
| Demanda de minutos por mes            | (v) = (iii) * (iv)   | 15,300 | 16,200 | 17,100 | 18,000 | 18,900 | 19,800 | 20,700 | 21,600 | 22,500 | 23,400 | 24,300 | 25,200 |        |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día) | (vi)                 | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    |        |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes) | (vii) = (vi) * 20    | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  |        |
| Utilización efectiva jornada laboral  | (viii) = (vii) * 60% | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  |        |
| HeadCount Operaciones                 | (ix) = (v) / (viii)  | 3      | 3      | 3      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      |        |
| Costo laboral mensual por HC          | (x)                  | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |        |
| Costo laboral Operaciones             | (ix) * (x)           | 900    | 900    | 900    | 1,200  | 1,200  | 1,200  | 1,200  | 1,200  | 1,200  | 1,500  | 1,500  | 1,500  | 14,400 |

| Año #5                                |                      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Atención al cliente                   | Ref.                 | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9  | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |        |
| Cantidad de clientes                  | (i)                  | 1,315  | 1,370  | 1,425  | 1,480  | 1,535  | 1,590  | 1,645  | 1,700  | 1,755  | 1,810  | 1,865  | 1,920  |        |
| Envíos por cliente por mes            | (ii)                 | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |        |
| Cantidad de envíos                    | (iii) = (i) * (ii)   | 1,315  | 1,370  | 1,425  | 1,480  | 1,535  | 1,590  | 1,645  | 1,700  | 1,755  | 1,810  | 1,865  | 1,920  |        |
| Tiempo de atención por envío (min)    | (iv)                 | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     |        |
| Demanda de minutos por mes            | (v) = (iii) * (iv)   | 19,725 | 20,550 | 21,375 | 22,200 | 23,025 | 23,850 | 24,675 | 25,500 | 26,325 | 27,150 | 27,975 | 28,800 |        |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (día) | (vi)                 | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    | 480    |        |
| Minutos jornada laboral de 8hs. (mes) | (vii) = (vi) * 20    | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  | 9,600  |        |
| Utilización efectiva jornada laboral  | (viii) = (vii) * 60% | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  | 5,760  |        |
| HeadCount Operaciones                 | (ix) = (v) / (viii)  | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      | 5      |        |
| Costo laboral mensual por HC          | (x)                  | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    |        |
| Costo laboral Operaciones             | (ix) * (x)           | 1,200  | 1,200  | 1,200  | 1,200  | 1,200  | 1,500  | 1,500  | 1,500  | 1,500  | 1,500  | 1,500  | 1,500  | 16,500 |

San Andrés



## Inversión en Marketing

|                                  |                            | Año #1     |            |            |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|----------------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Atención al cliente              | Ref.                       | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Cientes al inicio                | (i)                        | 0          | 10         | 20         | 30           | 40           | 50           | 60           | 70           | 80           | 90           | 100          | 110          |               |
| Cientes ganados (netos de churn) | (ii)                       | 10         | 10         | 10         | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           |               |
| Churn (clientes perdidos)        | (iii) = (i) * 5%           | 0          | 1          | 1          | 2            | 2            | 3            | 3            | 4            | 4            | 5            | 5            | 6            |               |
| <b>Cientes ganados puros</b>     | <b>(iv) = (ii) + (iii)</b> | <b>10</b>  | <b>11</b>  | <b>11</b>  | <b>12</b>    | <b>12</b>    | <b>13</b>    | <b>13</b>    | <b>14</b>    | <b>14</b>    | <b>15</b>    | <b>15</b>    | <b>16</b>    |               |
| Tarifa suscripción (USD)         | (v)                        | 15         | 15         | 15         | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           |               |
| CAC payback objetivo (meses)     | (vi)                       | 6          | 6          | 6          | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            |               |
| <b>CAC</b>                       | <b>(vii) = (v) * (vi)</b>  | <b>90</b>  | <b>90</b>  | <b>90</b>  | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    |               |
| <b>Gasto de Marketing</b>        | <b>(iv) * (vii)</b>        | <b>900</b> | <b>990</b> | <b>990</b> | <b>1,080</b> | <b>1,080</b> | <b>1,170</b> | <b>1,170</b> | <b>1,260</b> | <b>1,260</b> | <b>1,350</b> | <b>1,350</b> | <b>1,440</b> | <b>14,040</b> |

|                                  |                            | Año #2       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|----------------------------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Atención al cliente              | Ref.                       | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Cientes al inicio                | (i)                        | 120          | 140          | 160          | 180          | 200          | 220          | 240          | 260          | 280          | 300          | 320          | 340          |               |
| Cientes ganados (netos de churn) | (ii)                       | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           | 20           |               |
| Churn (clientes perdidos)        | (iii) = (i) * 5%           | 6            | 7            | 8            | 9            | 10           | 11           | 12           | 13           | 14           | 15           | 16           | 17           |               |
| <b>Cientes ganados puros</b>     | <b>(iv) = (ii) + (iii)</b> | <b>26</b>    | <b>27</b>    | <b>28</b>    | <b>29</b>    | <b>30</b>    | <b>31</b>    | <b>32</b>    | <b>33</b>    | <b>34</b>    | <b>35</b>    | <b>36</b>    | <b>37</b>    |               |
| Tarifa suscripción (USD)         | (v)                        | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           |               |
| CAC payback objetivo (meses)     | (vi)                       | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            |               |
| <b>CAC</b>                       | <b>(vii) = (v) * (vi)</b>  | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    |               |
| <b>Gasto de Marketing</b>        | <b>(iv) * (vii)</b>        | <b>2,340</b> | <b>2,430</b> | <b>2,520</b> | <b>2,610</b> | <b>2,700</b> | <b>2,790</b> | <b>2,880</b> | <b>2,970</b> | <b>3,060</b> | <b>3,150</b> | <b>3,240</b> | <b>3,330</b> | <b>34,020</b> |

|                                  |                            | Año #3       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|----------------------------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Atención al cliente              | Ref.                       | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Cientes al inicio                | (i)                        | 360          | 390          | 420          | 450          | 480          | 510          | 540          | 570          | 600          | 630          | 660          | 690          |               |
| Cientes ganados (netos de churn) | (ii)                       | 30           | 30           | 30           | 30           | 30           | 30           | 30           | 30           | 30           | 30           | 30           | 30           |               |
| Churn (clientes perdidos)        | (iii) = (i) * 4%           | 15           | 16           | 17           | 18           | 20           | 21           | 22           | 23           | 24           | 26           | 27           | 28           |               |
| <b>Cientes ganados puros</b>     | <b>(iv) = (ii) + (iii)</b> | <b>45</b>    | <b>46</b>    | <b>47</b>    | <b>48</b>    | <b>50</b>    | <b>51</b>    | <b>52</b>    | <b>53</b>    | <b>54</b>    | <b>56</b>    | <b>57</b>    | <b>58</b>    |               |
| Tarifa suscripción (USD)         | (v)                        | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           |               |
| CAC payback objetivo (meses)     | (vi)                       | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            | 6            |               |
| <b>CAC</b>                       | <b>(vii) = (v) * (vi)</b>  | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    | <b>90</b>    |               |
| <b>Gasto de Marketing</b>        | <b>(iv) * (vii)</b>        | <b>4,050</b> | <b>4,140</b> | <b>4,230</b> | <b>4,320</b> | <b>4,500</b> | <b>4,590</b> | <b>4,680</b> | <b>4,770</b> | <b>4,860</b> | <b>5,040</b> | <b>5,130</b> | <b>5,220</b> | <b>55,530</b> |

|                                  |                            | Año #4       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|----------------------------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Atención al cliente              | Ref.                       | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Cientes al inicio                | (i)                        | 720          | 765          | 810          | 855          | 900          | 945          | 990          | 1,035        | 1,080        | 1,125        | 1,170        | 1,215        |               |
| Cientes ganados (netos de churn) | (ii)                       | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           |               |
| Churn (clientes perdidos)        | (iii) = (i) * 4%           | 29           | 31           | 33           | 35           | 36           | 38           | 40           | 42           | 44           | 45           | 47           | 49           |               |
| <b>Cientes ganados puros</b>     | <b>(iv) = (ii) + (iii)</b> | <b>74</b>    | <b>76</b>    | <b>78</b>    | <b>80</b>    | <b>81</b>    | <b>83</b>    | <b>85</b>    | <b>87</b>    | <b>89</b>    | <b>90</b>    | <b>92</b>    | <b>94</b>    |               |
| Tarifa suscripción (USD)         | (v)                        | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           |               |
| CAC payback objetivo (meses)     | (vi)                       | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            |               |
| CAC                              | (vii) = (v) * (vi)         | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           |               |
| <b>Gasto de Marketing</b>        | <b>(iv) * (vii)</b>        | <b>5,550</b> | <b>5,700</b> | <b>5,850</b> | <b>6,000</b> | <b>6,075</b> | <b>6,225</b> | <b>6,375</b> | <b>6,525</b> | <b>6,675</b> | <b>6,750</b> | <b>6,900</b> | <b>7,050</b> | <b>75,675</b> |

|                                  |                            | Año #5       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |                |
|----------------------------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Atención al cliente              | Ref.                       | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |                |
| Cientes al inicio                | (i)                        | 1,260        | 1,315        | 1,370        | 1,425        | 1,480        | 1,535        | 1,590        | 1,645        | 1,700        | 1,755        | 1,810        | 1,865        |                |
| Cientes ganados (netos de churn) | (ii)                       | 55           | 55           | 55           | 55           | 55           | 55           | 55           | 55           | 55           | 55           | 55           | 55           |                |
| Churn (clientes perdidos)        | (iii) = (i) * 4%           | 51           | 53           | 55           | 57           | 60           | 62           | 64           | 66           | 68           | 71           | 73           | 75           |                |
| <b>Cientes ganados puros</b>     | <b>(iv) = (ii) + (iii)</b> | <b>106</b>   | <b>108</b>   | <b>110</b>   | <b>112</b>   | <b>115</b>   | <b>117</b>   | <b>119</b>   | <b>121</b>   | <b>123</b>   | <b>126</b>   | <b>128</b>   | <b>130</b>   |                |
| Tarifa suscripción (USD)         | (v)                        | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           | 15           |                |
| CAC payback objetivo (meses)     | (vi)                       | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            | 5            |                |
| CAC                              | (vii) = (v) * (vi)         | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           | 75           |                |
| <b>Gasto de Marketing</b>        | <b>(iv) * (vii)</b>        | <b>7,950</b> | <b>8,100</b> | <b>8,250</b> | <b>8,400</b> | <b>8,625</b> | <b>8,775</b> | <b>8,925</b> | <b>9,075</b> | <b>9,225</b> | <b>9,450</b> | <b>9,600</b> | <b>9,750</b> | <b>106,125</b> |

  
 Universidad de  
**San Andrés**

### Inversión Inicial

| <b>Etapas del proyecto</b>           | <b>Horas</b> | <b>Tarifa (USD)</b> | <b>Total</b>  |
|--------------------------------------|--------------|---------------------|---------------|
| Diseño y experiencia de usuario (UX) | 200          | 7                   | <b>1,400</b>  |
| Desarrollo de sitio web base         | 450          | 10                  | <b>4,500</b>  |
| Desarrollo E-Commerce                | 200          | 10                  | <b>2,000</b>  |
| Creación de usuarios y perfiles      | 75           | 10                  | <b>750</b>    |
| Algoritmo personalización packs      | 200          | 15                  | <b>3,000</b>  |
| Pruebas y control de calidad         | 150          | 7                   | <b>1,050</b>  |
| Optimización y ajustes               | 50           | 7                   | <b>350</b>    |
| <b>Total proyecto inicial</b>        | <b>1,325</b> | <b>10</b>           | <b>13,050</b> |

Universidad de  
**San Andrés**



## Inversión adicional en Plataforma Web

|                                |                     | Año #1     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|--------------------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Atención al cliente            | Ref.                | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4      | Mes 5      | Mes 6      | Mes 7      | Mes 8      | Mes 9      | Mes 10     | Mes 11     | Mes 12     |              |
| Horas proyecto inicial         | (i)                 | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      |              |
| Proporción mantenimiento anual | (ii) = (i) * 30%    | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        |              |
| Horas mantenimiento mensual    | (iii) = (ii) / 12   | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         |              |
| Tarifa mantenimiento mensual   | (iv)                | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         |              |
| <b>Costo Plataforma</b>        | <b>(iii) * (iv)</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>3,975</b> |

|                                |                     | Año #2     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |              |
|--------------------------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Atención al cliente            | Ref.                | Mes 1      | Mes 2      | Mes 3      | Mes 4      | Mes 5      | Mes 6      | Mes 7      | Mes 8      | Mes 9      | Mes 10     | Mes 11     | Mes 12     |              |
| Horas proyecto inicial         | (i)                 | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      | 1,325      |              |
| Proporción mantenimiento anual | (ii) = (i) * 30%    | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        | 398        |              |
| Horas mantenimiento mensual    | (iii) = (ii) / 12   | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         | 33         |              |
| Tarifa mantenimiento mensual   | (iv)                | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         |              |
| <b>Costo Plataforma</b>        | <b>(iii) * (iv)</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>331</b> | <b>3,975</b> |

|                                |                     | Año #3       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Atención al cliente            | Ref.                | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Horas proyecto inicial         | (i)                 | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        |               |
| Proporción mantenimiento anual | (ii) = (i) * 100%   | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        |               |
| Horas mantenimiento mensual    | (iii) = (ii) / 12   | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          |               |
| Tarifa mantenimiento mensual   | (iv)                | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           |               |
| <b>Costo Plataforma</b>        | <b>(iii) * (iv)</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>13,250</b> |

|                                |                     | Año #4       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Atención al cliente            | Ref.                | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Horas proyecto inicial         | (i)                 | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        |               |
| Proporción mantenimiento anual | (ii) = (i) * 100%   | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        |               |
| Horas mantenimiento mensual    | (iii) = (ii) / 12   | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          |               |
| Tarifa mantenimiento mensual   | (iv)                | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           |               |
| <b>Costo Plataforma</b>        | <b>(iii) * (iv)</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>13,250</b> |

|                                |                     | Año #5       |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
|--------------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Atención al cliente            | Ref.                | Mes 1        | Mes 2        | Mes 3        | Mes 4        | Mes 5        | Mes 6        | Mes 7        | Mes 8        | Mes 9        | Mes 10       | Mes 11       | Mes 12       |               |
| Horas proyecto inicial         | (i)                 | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        |               |
| Proporción mantenimiento anual | (ii) = (i) * 100%   | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        | 1,325        |               |
| Horas mantenimiento mensual    | (iii) = (ii) / 12   | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          | 110          |               |
| Tarifa mantenimiento mensual   | (iv)                | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           |               |
| <b>Costo Plataforma</b>        | <b>(iii) * (iv)</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>1,104</b> | <b>13,250</b> |

## Gasto depósito

- (iii) Volumen de una barra = 15 cm x 5 cm x 2 cm = 150 cm<sup>3</sup>; Volumen de la caja = 150 cm<sup>3</sup> x 60 barras = 9,000 cm<sup>3</sup> o 0,009m<sup>3</sup>.
- (v) Multiplicamos el volumen de envíos por 10 para considerar el stock de seguridad pero también porque las barras de cereales podrían ser los productos de menor volumen.
- (vi) Consideramos que del total del depósito se utiliza para estricto almacenamiento es el 75% del mismo.
- (vii) Consideramos que se apilarían los racks hasta una altura de 2 metros.

|                                     |                       | Año #1 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Atención al cliente                 | Ref.                  | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9  | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Cantidad de clientes                | (i)                   | 10     | 20     | 30     | 40     | 50     | 60     | 70     | 80     | 90     | 100    | 110    | 120    |
| Envíos por cliente por mes          | (ii)                  | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| Volumen por envío (m3)              | (iii)                 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 |
| Volumen mensual de envíos (m3)      | (iv) = (i)*(ii)*(iii) | 0.0900 | 0.1800 | 0.2700 | 0.3600 | 0.4500 | 0.5400 | 0.6300 | 0.7200 | 0.8100 | 0.9000 | 0.9900 | 1.0800 |
| Volumen de stock (m3)               | (v) = (iv) * 10       | 0.9    | 1.8    | 2.7    | 3.6    | 4.5    | 5.4    | 6.3    | 7.2    | 8.1    | 9.0    | 9.9    | 10.8   |
| Volumen depósito (m3)               | (vi) = (v) / 0.75     | 1.2    | 2.4    | 3.6    | 4.8    | 6.0    | 7.2    | 8.4    | 9.6    | 10.8   | 12.0   | 13.2   | 14.4   |
| m2 necesarios                       | (vii) = (vi) / 2      | 0.6    | 1.2    | 1.8    | 2.4    | 3.0    | 3.6    | 4.2    | 4.8    | 5.4    | 6.0    | 6.6    | 7.2    |
| Valor alquiler metro cuadrado (USD) | (viii)                | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     |
| Costo alquiler depósito             | (vii) * (viii)        | 9      | 18     | 27     | 36     | 45     | 54     | 63     | 72     | 81     | 90     | 99     | 108    |
|                                     |                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 702    |

|                                     |                       | Año #2 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Atención al cliente                 | Ref.                  | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9  | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Cantidad de clientes                | (i)                   | 140    | 160    | 180    | 200    | 220    | 240    | 260    | 280    | 300    | 320    | 340    | 360    |
| Envíos por cliente por mes          | (ii)                  | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| Volumen por envío (m3)              | (iii)                 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 |
| Volumen mensual de envíos (m3)      | (iv) = (i)*(ii)*(iii) | 1.2600 | 1.4400 | 1.6200 | 1.8000 | 1.9800 | 2.1600 | 2.3400 | 2.5200 | 2.7000 | 2.8800 | 3.0600 | 3.2400 |
| Volumen de stock (m3)               | (v) = (iv) * 10       | 12.6   | 14.4   | 16.2   | 18.0   | 19.8   | 21.6   | 23.4   | 25.2   | 27.0   | 28.8   | 30.6   | 32.4   |
| Volumen depósito (m3)               | (vi) = (v) / 0.75     | 16.8   | 19.2   | 21.6   | 24.0   | 26.4   | 28.8   | 31.2   | 33.6   | 36.0   | 38.4   | 40.8   | 43.2   |
| m2 necesarios                       | (vii) = (vi) / 2      | 8.4    | 9.6    | 10.8   | 12.0   | 13.2   | 14.4   | 15.6   | 16.8   | 18.0   | 19.2   | 20.4   | 21.6   |
| Valor alquiler metro cuadrado (USD) | (viii)                | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     |
| Costo alquiler depósito             | (vii) * (viii)        | 126    | 144    | 162    | 180    | 198    | 216    | 234    | 252    | 270    | 288    | 306    | 324    |
|                                     |                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 2,700  |

|                                     |                       | Año #3 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------------------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Atención al cliente                 | Ref.                  | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9  | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Cantidad de clientes                | (i)                   | 390    | 420    | 450    | 480    | 510    | 540    | 570    | 600    | 630    | 660    | 690    | 720    |
| Envíos por cliente por mes          | (ii)                  | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| Volumen por envío (m3)              | (iii)                 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 |
| Volumen mensual de envíos (m3)      | (iv) = (i)*(ii)*(iii) | 3.5100 | 3.7800 | 4.0500 | 4.3200 | 4.5900 | 4.8600 | 5.1300 | 5.4000 | 5.6700 | 5.9400 | 6.2100 | 6.4800 |
| Volumen de stock (m3)               | (v) = (iv) * 10       | 35.1   | 37.8   | 40.5   | 43.2   | 45.9   | 48.6   | 51.3   | 54.0   | 56.7   | 59.4   | 62.1   | 64.8   |
| Volumen depósito (m3)               | (vi) = (v) / 0.75     | 46.8   | 50.4   | 54.0   | 57.6   | 61.2   | 64.8   | 68.4   | 72.0   | 75.6   | 79.2   | 82.8   | 86.4   |
| m2 necesarios                       | (vii) = (vi) / 2      | 23.4   | 25.2   | 27.0   | 28.8   | 30.6   | 32.4   | 34.2   | 36.0   | 37.8   | 39.6   | 41.4   | 43.2   |
| Valor alquiler metro cuadrado (USD) | (viii)                | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     |
| Costo alquiler depósito             | (vii) * (viii)        | 351    | 378    | 405    | 432    | 459    | 486    | 513    | 540    | 567    | 594    | 621    | 648    |
|                                     |                       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 5,994  |



|                                     |                       | Año #4 |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |         |        |
|-------------------------------------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Atención al cliente                 | Ref.                  | Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Mes 4  | Mes 5  | Mes 6  | Mes 7  | Mes 8  | Mes 9   | Mes 10  | Mes 11  | Mes 12  |        |
| Cantidad de clientes                | (i)                   | 765    | 810    | 855    | 900    | 945    | 990    | 1,035  | 1,080  | 1,125   | 1,170   | 1,215   | 1,260   |        |
| Envíos por cliente por mes          | (ii)                  | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1       | 1       | 1       | 1       |        |
| Volumen por envío (m3)              | (iii)                 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090 | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  |        |
| Volumen mensual de envíos (m3)      | (iv) = (i)*(ii)*(iii) | 6.8850 | 7.2900 | 7.6950 | 8.1000 | 8.5050 | 8.9100 | 9.3150 | 9.7200 | 10.1250 | 10.5300 | 10.9350 | 11.3400 |        |
| Volumen de stock (m3)               | (v) = (iv) * 10       | 68.9   | 72.9   | 77.0   | 81.0   | 85.1   | 89.1   | 93.2   | 97.2   | 101.3   | 105.3   | 109.4   | 113.4   |        |
| Volumen depósito (m3)               | (vi) = (v) / 0.75     | 91.8   | 97.2   | 102.6  | 108.0  | 113.4  | 118.8  | 124.2  | 129.6  | 135.0   | 140.4   | 145.8   | 151.2   |        |
| m2 necesarios                       | (vii) = (vi) / 2      | 45.9   | 48.6   | 51.3   | 54.0   | 56.7   | 59.4   | 62.1   | 64.8   | 67.5    | 70.2    | 72.9    | 75.6    |        |
| Valor alquiler metro cuadrado (USD) | (viii)                | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15     | 15      | 15      | 15      | 15      |        |
| Costo alquiler depósito             | (vii) * (viii)        | 689    | 729    | 770    | 810    | 851    | 891    | 932    | 972    | 1,013   | 1,053   | 1,094   | 1,134   | 10,935 |

|                                     |                       | Año #5  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
|-------------------------------------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Atención al cliente                 | Ref.                  | Mes 1   | Mes 2   | Mes 3   | Mes 4   | Mes 5   | Mes 6   | Mes 7   | Mes 8   | Mes 9   | Mes 10  | Mes 11  | Mes 12  |        |
| Cantidad de clientes                | (i)                   | 1,315   | 1,370   | 1,425   | 1,480   | 1,535   | 1,590   | 1,645   | 1,700   | 1,755   | 1,810   | 1,865   | 1,920   |        |
| Envíos por cliente por mes          | (ii)                  | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       |        |
| Volumen por envío (m3)              | (iii)                 | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  | 0.0090  |        |
| Volumen mensual de envíos (m3)      | (iv) = (i)*(ii)*(iii) | 11.8350 | 12.3300 | 12.8250 | 13.3200 | 13.8150 | 14.3100 | 14.8050 | 15.3000 | 15.7950 | 16.2900 | 16.7850 | 17.2800 |        |
| Volumen de stock (m3)               | (v) = (iv) * 10       | 118.4   | 123.3   | 128.3   | 133.2   | 138.2   | 143.1   | 148.1   | 153.0   | 158.0   | 162.9   | 167.9   | 172.8   |        |
| Volumen depósito (m3)               | (vi) = (v) / 0.75     | 157.8   | 164.4   | 171.0   | 177.6   | 184.2   | 190.8   | 197.4   | 204.0   | 210.6   | 217.2   | 223.8   | 230.4   |        |
| m2 necesarios                       | (vii) = (vi) / 2      | 78.9    | 82.2    | 85.5    | 88.8    | 92.1    | 95.4    | 98.7    | 102.0   | 105.3   | 108.6   | 111.9   | 115.2   |        |
| Valor alquiler metro cuadrado (USD) | (viii)                | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      | 15      |        |
| Costo alquiler depósito             | (vii) * (viii)        | 1,184   | 1,233   | 1,283   | 1,332   | 1,382   | 1,431   | 1,481   | 1,530   | 1,580   | 1,629   | 1,679   | 1,728   | 17,469 |

Universidad de  
San Andrés