

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA
ESCUELA DE (TECNOLOGÍA - GESTIÓN)



PLAN DE NEGOCIO - CucinaKit: Suscripción de Experiencias Gastronómicas

Autor: Balghera, Maria Pia (Leg. N° 104.306)

Tutor: Rosales, Carlos Alfredo

TESIS PRESENTADA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA (ARGENTINA) Y MASTER EXECUTIVE
EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA (ESPAÑA)

Buenos Aires, Julio 2023

TESIS: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.



AGRADECIMIENTOS:

Estar escribiendo los agradecimientos significa que llegué al final de este recorrido, y eso no podría haber sucedido de no estar rodeada de personas que me inspiran y me ayudan a seguir adelante. Juan, el incondicional. Mis compañeros y amigos de maestría. Especialmente Mati y Fran que hicieron que las cursadas, los trabajos prácticos, estudiar, los viajes y los afters fueran mucho más felices. Mi familia y amigos que más allá de que no entienden de qué trabajo ni que estudio siempre están felices por mi.

Índice

Introducción	3
Resumen ejecutivo	4
Marco teórico	6
Sociedad y Cultura Italiana en Argentina	6
Consumo Consciente y hábitos alimenticios	8
Argentina y las importaciones (el acceso)	10
Ganas de vivir experiencias en la generación de 18-55 años	11
Los modelos de suscripción como negocio con predictibilidad para la inversión	12
Análisis estratégico:	14
Mercado. Estimaciones en número en base a prueba piloto	15
Entorno Político Económico y Social:	18
Entorno Legal	21
Dentro de los aspectos legales a tener en cuenta en el proyecto, también encontramos la regulación de los modelos de suscripción en Argentina.	23
Impacto Ambiental	23
5 fuerzas de Porter	25
Prueba piloto	26
Propuesta de valor/desarrollo:	30
1- Canvas	30
2- Demanda	31
Bases para el plan de comunicación:	34
Brief de Marketing:	36
Métricas de seguimiento:	37
Definición del nombre:	37
3- Oferta	40
4- Análisis y elección del modelo de negocio:	42
5- Proveedores	46
6- Propuesta del proyecto:	49
7- Definición del Plan de Ventas	52
Análisis económico financiero:	53
Conclusiones	59
Bibliografía	60
ANEXOS	63

Índice de figuras

Fig 1.1 –Población nacida en Italia en porcentaje.....	7
Fig 1.2 - Consumo de pastas en el mundo, por país, en porcentaje.....	8
Fig 1.3 - Producción de pastas en Argentina.....	9
Fig 1.4 - Ventas realizadas de manera online. KANTAR - cace-estudio-midterm-2022.....	11
Fig 2.1 - Piramide Poblacional.....	17
Fig 2.2 - Estructura Social Argentina.....	17
Fig 2.3 - Fuerzas de Porter.....	26
Fig 3.1 - Canvas.....	31
Fig 3.2 - Diseños posibles del sitio Web.....	40
Fig 3.3 - Ventas Prueba Piloto	40
Fig 3.4 - Matriz de Localización.....	50
Fig 3.5 - Organigrama.....	52
Fig 3.6 - Gantt Lanzamiento.....	52
Fig 3.7 - Plan de Ventas - Dimensionamiento Económico Financiero.....	53
Fig 3.8 - Cuadro de resultados.....	54
Fig 3.9 - EBITBA	55
Fig 3.10 - Cálculo ROI.....	55
Fig 3.11 - Cálculo ROI - Escenario Ventas desaceleradas.....	56
Fig 3.12 - Cálculo ROI - Escenario: Ciclo de vida del cliente pesimista.....	58
Fig 3.13 - Cálculo ROI - Escenario: Mejora en Costos de adquisición de clientes.....	59

Introducción

El siguiente trabajo consta del desarrollo de un plan de negocios de un servicio de experiencias gastronómicas con foco 100% en la comida italiana, y profundiza sobre su viabilidad considerando un periodo de 5 años.

Se trata de un servicio de suscripción gastronómica mensual que tiene como objetivo principal brindar la posibilidad de que el usuario sea el autor de un plato gourmet y que pueda vivir una experiencia culinaria en la comodidad de su casa.

Nuestro compromiso con los usuarios se basa en la posibilidad de recibir una caja exclusiva, que cuente con la receta, los ingredientes de primera calidad poco usuales en el mercado, los utensilios claves para la elaboración, así como también la recomendación de ambientación musical para la ocasión y los consejos sobre platos de entrada y postre sumado a las bebidas que acompañan idealmente el plato a preparar. Queremos acercar una experiencia gourmet a todos los hogares en los que se está buscando tomar conciencia de la alimentación y los ingredientes con los que se cocina.

Comprobamos mediante investigación y encuestas cualitativas que se está empezando a tener interés por la comida de especialidad y la especialización en la cocina “back to basics” con el creciente auge del DIY (do it yourself). Son ejemplos de esto las recientes revoluciones de los panificados de fermentación natural como la masa madre y el café, entre otros. Sumado a eso, la experiencia en las compras es un valor agregado muy importante a la hora de definir si comprar algo o no.

Hoy en día la alta disponibilidad de deliveries, fast food y comidas congeladas soluciona rápidamente la necesidad diaria de las comidas en el hogar, pero es cada vez más notorio el impacto negativo de estos hábitos alimenticios en la salud. Las familias toman aún más conciencia cuando hay niños en los hogares y se encuentran con la necesidad de opciones sanas y sencillas, pero esto requiere mucho tiempo de investigación sobre qué platos hacer y además el tiempo de hacer las compras de los ingredientes de calidad. El auge de los influencers de cocina y nutrición están en gran parte apalancados por este nuevo estilo de vida.

Post pandemia entendimos que hay posibilidad y viabilidad para la vivencia de experiencias, que nos permitan conocer nuevas cosas del mundo entero desde nuestros hogares y ciudades. La sociedad quedó atravesada por nuevas sensaciones y valoraciones que salieron a la luz, como por ejemplo, la valoración del tiempo, los hábitos saludables y el fortalecimiento de los vínculos emocionales mediante las experiencias compartidas. En este contexto el proyecto está pensando para aquellos que quieren vivir algo nuevo, conectarse con su alimentación, profundizar en sus raíces y las de sus familias, y quienes no tienen el tiempo y el conocimiento

o acceso a alimentos de primera calidad con recetas 100% pensadas para potenciar los sabores desde la comodidad de sus casas.

Resumen ejecutivo

CucinaKit será una suscripción mensual, que permitirá a los usuarios vivir una experiencia culinaria única en la comodidad de sus casas, sin preocupaciones y con todo lo que necesitan y más aún!

La misma incluye:

- Ingredientes completos y porcionados correctamente para realizar la totalidad de la receta. Rinde 4 porciones.
- Receta detallada con cantidades, tiempos y pasos.
- Videos explicativos con métodos de cocción necesarios
- Regalo del mes, puede ser algún implemento de cocina, siempre relacionado con la experiencia y pensado para ser reutilizado con otras comidas.
- Lista de música temática para escuchar mientras cocinan.
- Sugerencia de maridaje y otras bebidas para acompañar el momento
- Breve explicación histórica de la receta, orígenes y anécdotas.

Llega a la casa de los usuarios todos los meses, con el servicio de envío ya incluido en el pago de la suscripción y a un día y franja horaria previamente seleccionada por el usuario.

El usuario va a contar con un plazo de 7 días para poder realizar la experiencia, la mayor limitante viene dada por la validez de los alimentos frescos.

La información para realizar la comida estará incluida en el paquete que se envía mensualmente y habrá material de soporte en redes ej. Instagram, Youtube y sitio web.

Dentro de las tendencias gastronómicas para 2023 se detectan por ejemplo afirmaciones del estilo:

- “Volver a los orígenes: el redescubrimiento de productos antiguos y el auge de las cocinas del mundo como declaración cultural (...) La vuelta a los orígenes también implica una vuelta a la tradición culinaria”.
- “Se comienza sentir una tendencia mundial focalizada en lo sencillo, lo casero, “sabores de la abuelita”; guisos, caldos y todo lo que de alguna manera nos evoque algo más familiar, pero también con la opción de darle toques más gourmet”

Estas señales nos dan prueba de que la vivencia de la cocina va mucho más allá del propio momento de comer, viaja desde la planificación y la emocionalidad hasta la creación y lo sostenible de eso que se elige comer. Se busca que esa actividad se pueda compartir con otros en redes sociales, que se pueda recomendar y que se reciban recomendaciones para llegar a nuevas y más avanzadas experiencias.

TESIS: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA

Cuantificamos el mercado total objetivo en 600.000 personas, donde incluimos a quienes viven en CABA y corredor norte de GBA, del rango etario 25 a 55 años sector ABC1C2.

Identificamos los siguientes intereses en nuestro público objetivo y son ellos con los que vamos a apalancar la propuesta de valor:

- Comida de calidad: están interesados en una experiencia gastronómica de alta calidad y sabores auténticos de la cocina italiana.
- Comida saludable: buscan alimentos saludables y la posibilidad de cocinar comidas saludables en casa.
- Experiencias culinarias únicas: esperan algo más que una simple comida. Están buscando una experiencia única que puedan compartir con sus amigos y familiares.
- Comida sustentable: están interesados en la sostenibilidad y en la posibilidad de contribuir al cuidado del medio ambiente al comprar productos locales y orgánicos.
- Exclusividad: les atrae la exclusividad que se puede obtener al ser parte de un grupo selecto de personas que disfrutan de estas experiencias culinarias únicas.

Dentro de los recursos creemos que conseguir un chef es un punto crítico. Buscamos a alguien que sea parte de la imagen de la marca y que a pesar de no ser alguien de gran reconocimiento popular, si debe ser alguien más de nicho que inspire confianza y sea quien marque tendencias en el ámbito de la gastronomía italiana.

La expectativa de este plan es tener 16.000 suscriptores activos al final del año 5 lo que significa una facturación bruta anual de 20 mil millones de pesos Argentinos (14 M USD) y un EBITDA de 20%.

Según el plan de inversión analizado la TIR en dólares resulta en 54,4% valor que vemos que tiene un atractivo interesante para los inversores que estamos buscando.

Marco teórico

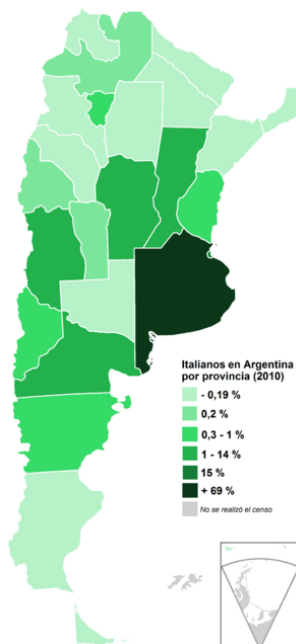
Dentro del contexto para el abordaje de este plan de negocio desarrollaremos algunos conceptos que lo rodean desde el punto de vista social, cultural, económico, de hábitos y costumbres y modelos de venta.

Sociedad y Cultura Italiana en Argentina

Argentina es un país con una fuerte concentración de inmigrantes europeos, en su mayoría Italianos, que poblaron el país principalmente durante los periodos de guerra y postguerra que comprenden desde inicios de 1900 hacia mitad de siglo XX. Con una Italia que sufrió desde las guerras Napoleónicas hasta los periodos más extensos y profundos de I y II GM, familias enteras desplazadas por la escasez de alimentos y la promesa de un futuro con mayores posibilidades y riquezas al otro lado del atlántico.

En 2020 los análisis dejan constancia de que, *“unos 30 millones de argentinos aproximadamente (entre el 65% y el 70% de la población) son italianos o tienen algún pariente italiano en su árbol genealógico.”* ¹Adicionalmente, del relevamiento realizado por el Departamento del Interior y Ordenación del Territorio de Italia en el año 2008 se desprende que en Argentina residía la mayor comunidad de italianos en el exterior.

Fig 1.1 - Población nacida en Italia, en porcentaje.



Fuente: República Argentina por provincia. Población nacida en Italia, en porcentaje. Año 2010. Fuente: [Censo 2010](#)

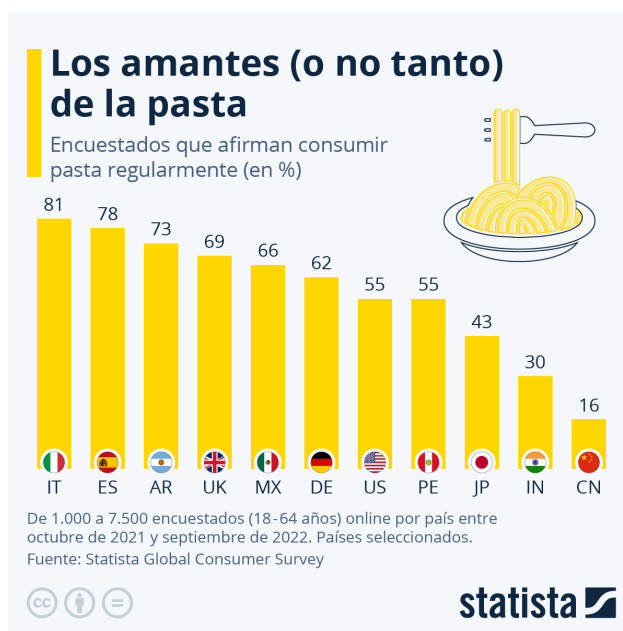
¹ Nota publicada: Inmigrantes italianos en Argentina - Abril 2020 - Sitio Web: ciudaditaliana.com.ar

En cuanto a la conservación de sus culturas y costumbres podemos agregar que, (...) Cuando las primeras comunidades italianas se instalaron en Argentina, siguieron preparando los platos típicos de sus regiones. La población local argentina no tardó en adoptar estos platos italianos, que se convirtieron en los favoritos de toda la familia. Tanto es así que, en los años 20, los porteños dejaron de comer puchero en el almuerzo del domingo y optaron por platos de pasta. Esta tendencia se extendió incluso a otras regiones que recibieron menos inmigrantes italianos. La rica variedad de platos regionales cocinados por los inmigrantes que llegaron de diferentes partes de Italia dio lugar a la diversa cocina argentina que conocemos hoy.

La gente suele dar por sentado que los argentinos son carnívoros puros, que solo comen asado o carne a la parrilla todos los días. Ya sea por razones económicas o por preferencia, la comida típica entre semana en la mayoría de los hogares argentinos es en realidad pasta o pizza.²

A diferencia de las concentraciones de italianos en otros países que se asentaron en zonas muy delimitadas y se “apropiaron” de ciertas zonas de la ciudad, (...) En Buenos Aires, si bien no existe un barrio específicamente italiano, como el Little Italy de Nueva York, las raíces italianas son fuertes, la influencia cultural, enorme, pero sin embargo, completamente integrada: todos los porteños comen “la pasta”, [pizza](#), polenta, [helados](#), beben [café fuerte](#) y hablan español con esa melodía italiana tan característica del acento local, denotando la enorme herencia italiana.

Fig 1.2 - Consumo de pastas en el mundo, por país, en porcentaje.



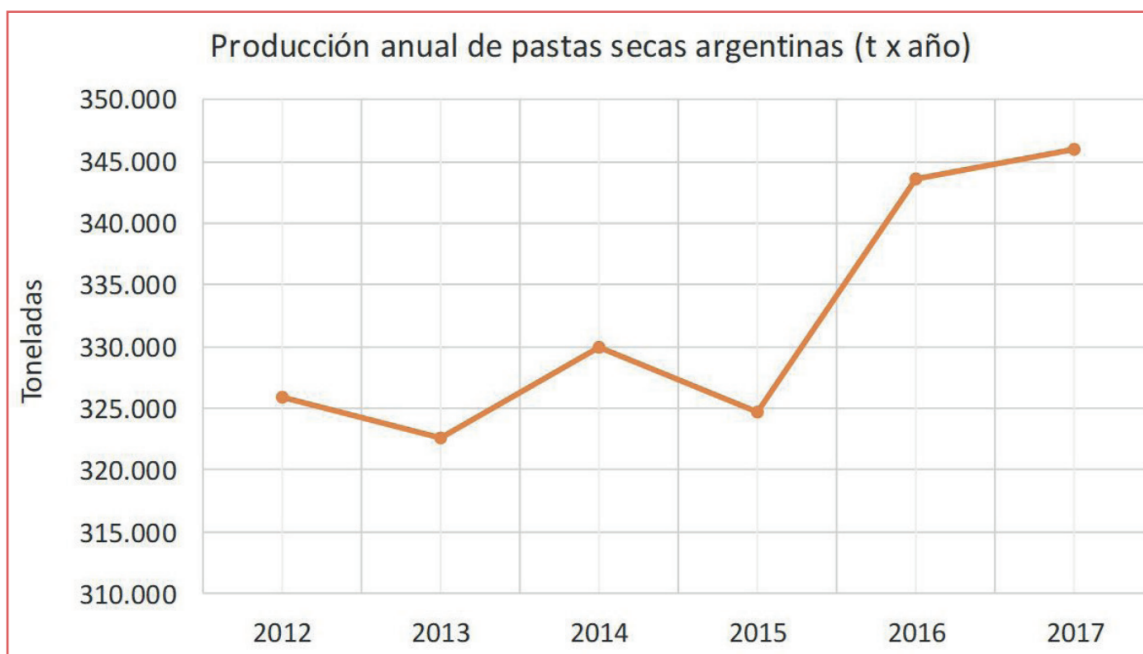
Fuente: Statista Global Consumer Survey - Estudio realizado en el periodo: Oct 2021 - Sept 2022

Más allá de que la comida local y tradicional es de una alta calidad y penetración también, “*Los asados se reservan para ocasiones especiales o para el fin de semana, cuando la gente se*

² Nota: Cultura italo-argentina: jeso es amore! - Sitio web: <https://italianosdargentina.com.ar/>

reserva una tarde o noche entera para disfrutar de una comida de calidad y reunirse con sus seres queridos.”³

Fig 1.3 - Producción de pastas en Argentina.



Fuente: Unión de Industriales Fideeros de la Rep. Argentina.

- Año 1993 228 toneladas de pastas secas producidas totales en ARG, +52% de aumento en la producción en los últimos 24 años. Considerando que la población argentina total en el mismo periodo aumentó un 39%, esto nos muestra que el consumo de pastas en el país sigue creciendo.⁴

Consumo Consciente y hábitos alimenticios

Diversos estudios a lo largo de los últimos 3 años señalan fuertes tendencias en los hábitos de consumo de alimentos. Se observan en especial 2 grandes características: el interés por el "consumo sostenible", en pos de entender de dónde vienen los productos e ingredientes que consumimos y tener más posibilidad de elegir qué comer y qué no comer, y además el despliegue de las habilidades culinarias que en marzo de 2020 llegó para quedarse como hábito en gran parte de la población mundial así como también Argentina.

³ PUBLICADO EL MIÉRCOLES 29 NOVIEMBRE DE 2017 - FUENTE: ARGENTINA EXCEPCIÓN / NOVECENOWEB

⁴ Recopilación de información del año 2018 por parte de la UIFRA: Unión de Industriales Fideeros de la Rep. Argentina.

Las publicaciones sostienen que (...) A la hora de elegir productos y servicios, los consumidores indican que, en mayor medida, valorarán la cercanía, la sustentabilidad, la salud y lo digital. En esta línea, el 62% reveló que la mayor parte los adquirirá de manera online y elegirá aquellos que ayuden a reducir el [impacto ambiental](#). Además, expresaron que prestarán más atención al origen de los alimentos que ingieren.⁵

Adicionalmente se visualizan en los hábitos de consumo, nuevas tendencias que incluyen:

“Mayor conciencia por la sostenibilidad y medio ambiente”.⁶

“Más cocina en casa: La comida precocinada no ha sido la más consumida durante el confinamiento. De hecho, ha aumentado el porcentaje de personas que cocinan en casa. El 62,5% de los participantes en el estudio ya cocinaba en su casa habitualmente, y siguió haciéndolo durante el confinamiento. Pero además, un 14,1% se sumó a este colectivo y comenzó a cocinar en casa aunque antes de la pandemia no lo hacía con regularidad.”⁷

“la inclinación de gran parte de los encuestados a realizar más comidas caseras, hecho mencionado por investigadores de otros países”⁸

“Cuando comenzó la pandemia y la cuarentena muchas personas comenzaron a practicar sus habilidades culinarias”

Como hábito adquirido también tenemos el de la compra digital de alimentos, que tuvo una fuerte alza (según informe de la CACE) demostrando así la valoración del público por la comodidad de recibir alimentos en el hogar y el ahorro de tiempos. En consecuencia las empresas trasladaron su oferta al mundo digital, popularizando también herramientas tipo SaaS para emprendedores que quieren llevar sus productos a sitios online pre-armados con una experiencia de compra ya diseñada y lista para usar.

⁵ BBVA: Los consumidores post-COVID-19 serán más sustentables y digitales

⁶ Diario El Perfil. Las 5 tendencias en el consumo que nacieron con la pandemia y se asientan en esta etapa. Nota 22-09-2021

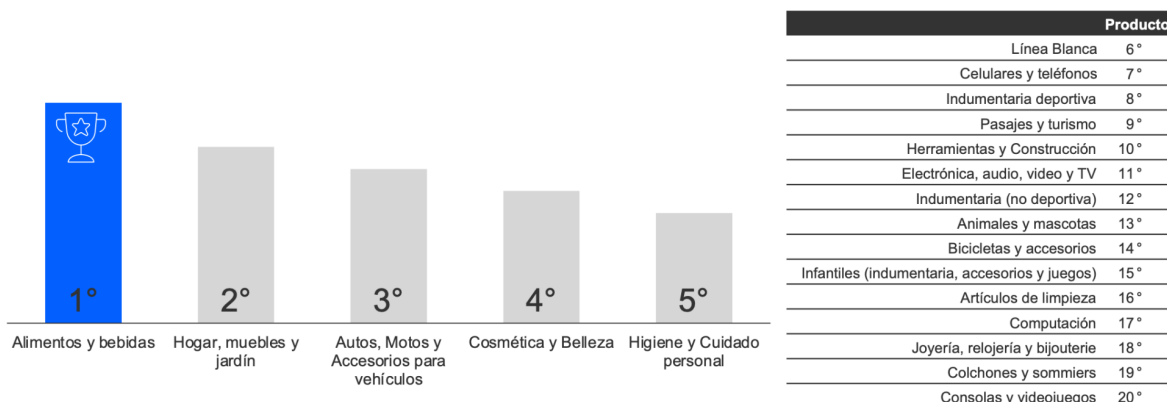
⁷ Fundación Española del Corazón. Julio 2020. <https://fundaciondelcorazon.com/>

⁸ Diaeta vol.38 no.171 Ciudad Autónoma de Buenos Aires mayo 2020 - ARTÍCULO ORIGINAL
Los efectos de la cuarentena por coronavirus (COVID-19) en los hábitos alimentarios en Argentina

Fig 1.4 - Ventas realizadas de manera online. KANTAR - cace-estudio-midterm-2022

Las categorías más vendidas en términos de unidades son Alimentos y Bebidas; Hogar, Muebles y Jardín; Autos, Motos y Accesorios para vehículos; Cosmética y Belleza y Productos de Cuidado Personal.

Categorías más vendidas en unidades



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico Ago 2022

Argentina y las importaciones (el acceso)

Desde finales de los años 90 hasta estos días, en Argentina se hizo cada vez más difícil conseguir productos importados y de calidad, por haberse dificultado progresivamente el acceso a ciertos alimentos que vienen del exterior. Éstos se perciben como un bien de lujo y también escaso, al que no muchos suelen acceder. Las zonas de alimentos importados en grandes cadenas de supermercado se han vuelto razón de paseo para muchos motivando compras ocasionales para consumir algo fuera de lo cotidiano en el hogar. Son ejemplos de eso algunos mercados del barrio chino en CABA o tiendas muy especializadas, que ofrecen alimentos traídos principalmente de Estados Unidos o Europa: Aceites de Oliva, Quesos, delicatessen, snacks, algunas bebidas y también salsas y pastas.

Los cepos que se imponen a los importadores generan mucha inestabilidad e incertidumbre a la hora de invertir, como comentaban los medios a fin de 2022:

“El Gobierno avanzó de inmediato en su plan para “cuidar” las divisas. En las últimas horas, amplió la lista de bienes importados que deberán ser autorizados y lanzó un “veraz” para tener un seguimiento sistematizado del comercio exterior.”⁹

Por lo que se puede percibir en los últimos meses a la fecha del presente informe, sólo unos pocos van a ser quienes puedan mantener los procesos de importación de alimentos de nicho. Seguramente serán los que estén 100% especializados y que trabajen para un segmento de mercado específico y recurrente que valore muy positivamente estos bienes.

⁹ 05/10/2022 Clarín.com - Economía

Ganas de vivir experiencias en la generación de 18-55 años

Como se desprende del análisis de una encuesta de Julio de 2022¹⁰, “Hoy las personas están encontrando tiempo para aprovechar momentos y espacios que estaban cerrados. ¿Y qué están buscando? “Según nuestras investigaciones, un 61% de las personas prioriza tener experiencias por sobre la adquisición de bienes, y además, un 85% declara que las experiencias también son una forma de disminuir el estrés en la vida y que hacer cosas que les reporten felicidad los ayuda a bajar sus niveles de estrés”, detalla Patricia Merino.(...) Otro dato interesante es el de las actividades que se realizan en grupo. El 65% de los consultados dijo que participan de experiencias que los conectan con otros, por lo que es importante considerar experiencias que contribuyan al encuentro entre los individuos.”



Fuente: Shutterstock. <https://www.shutterstock.com/es/>

Dentro de las tendencias gastronómicas para 2023 se detectan por ejemplo afirmaciones del estilo:

- “Volver a los orígenes: el redescubrimiento de productos antiguos y el auge de las cocinas del mundo como declaración cultural (...) La vuelta a los orígenes también implica una vuelta a la tradición culinaria”.
- “Se comienza sentir una tendencia mundial focalizada en lo sencillo, lo casero, “sabores de la abuelita”; guisos, caldos y todo lo que de alguna manera nos evoque algo más familiar, pero también con la opción de darle toques más gourmet”

¹⁰ Latercera.com: “El mundo después del encierro: El 61% de las personas prefiere vivir experiencias en vez de acumular posesiones materiales”



Fuente: Shutterstock. <https://www.shutterstock.com/es/>

Estas señales nos dan prueba de que la vivencia de la cocina va mucho más allá del mero momento de comer, viaja desde la planificación y la emocionalidad hasta la creación y lo sostenible de eso que se elige comer. Se busca que esa actividad se pueda compartir con otros en redes sociales, que se pueda recomendar y que se reciban recomendaciones para llegar a nuevas y más avanzadas experiencias.

Los modelos de suscripción como negocio con predictibilidad para la inversión

“El comercio electrónico ha sido tendencia durante la última década y se potenció con la pandemia, pero la nueva tendencia son suscripciones”¹¹

Empresas de bienes y servicios de dominio mundial como Amazon, Netflix e incluso Google y Apple, supieron captar y retener a sus usuarios gracias a modelos de suscripción basados en principio en servicios en la nube, que guardan y hacen disponible contenido tanto propio como de terceros. También se fueron asociando a servicios logísticos, y hoy ya todas las grandes empresas lo adoptaron e incluso asociaron a sus planes de fidelidad (ejemplo Mercadolibre).

Desde el punto de vista del cliente y su bienestar entendemos que lo importante es: *“encontrar formas de ofrecer suficiente valor para mantener la satisfacción del cliente y minimizar la rotación”*

¹²

¹¹ Nota: paisuscripciones.com Por qué las suscripciones son la mejor tendencia en 2022, 25-02-2023

¹² Forbes Argentina, Cómo las empresas pueden aprovechar las tendencias clave para el éxito de las suscripciones, Marzo 2022.

Las empresas con modelos de suscripción ofrecen una menor incertidumbre en cuanto a la generación de ingresos y beneficios a largo plazo, en comparación con los modelos de negocio más tradicionales.

Venimos viviendo incluso previo a la pandemia un auge en el mercado de suscripciones relacionadas con alimentos en Argentina y otros países.

Desde sus orígenes, los modelos de suscripción para venta de productos que no fueran libros (Bertelsmann Lesering iniciado en Alemania en 1950) fueron iniciados por Columbia Record Club en EEUU allá por 1955. Rápidamente se agregaron las revistas, de las que en EEUU se vendían en los '80, en más de un 90% por suscripción. En Argentina, entre 1971 y 1989 operó Círculo de Lectores, subsidiaria de la alemana Bertelsmann. Es un modelo bien viejo, no "nuevo", que desde los '90 tendió a denominarse de "opción negativa", es decir que el que no quería suscribirse tenía que decirlo o se iniciaba la suscripción a partir de la primera compra. Esto se transformó en ilegal en Argentina, pero vendido como "opción positiva" ha tenido éxito, mientras tanto, en varias categorías.

En la actualidad, las más clásicas y conocidas en Argentina son las relacionadas a los vinos, que fueron también guiando a otras como por ejemplo los quesos y hasta alfajores, y se suelen denominar como "clubes" de las distintas categorías de las que buscan apropiarse.

Desde el lado de los vinos, se destacan por ejemplo Club Bonvivir, Club Argentino del Vino, Club Viners, Baco Club, con suscripciones que parten desde los 4.500 pesos mensuales (valores Argentina, febrero 2023). El Club de los Quesos es una opción dentro de lo alimenticio, como también La Alfajorería, que envían a sus suscriptores cajas de 6 y 12 alfajores artesanales de manera mensual, y como ejemplo podemos destacar a Manifiesto Cafetero, una suscripción con la cual el usuario puede elegir la frecuencia, la molienda y la cantidad del café de especialidad que recibirá mensualmente en su casa.

Incluimos en el Anexo una encuesta a los socios fundadores de "La Alfajorería", emprendimiento que pudo posicionarse en la categoría Alfajores con este modelo, que les da previsibilidad y repetitividad en sus compradores.

Anabela Borrego y Rodrigo Ortes González son pareja y durante 2020 lanzaron La Alfajorería, un emprendimiento bajo el modelo de suscripción que entrega todos los meses distintas variedades de alfajores artesanales a domicilio.

En números Año 0 (lanzamiento 2020)

- 600 suscriptores mensuales
- 4 nuevos proveedores todos los meses
- 20 proveedores han trabajado con el club
- \$800 / \$1.350 era el precio de las cajas de 6 y 12 unidades
- 36 a 48 alfajores artesanales prueba un suscriptor en un año

En resumen un extracto de la charla se enfoca en lo siguiente:

“Nosotros no encontramos muchas dificultades con este modelo (de suscripción), principalmente porque hay una base ya disponible de herramientas que ayudan con la gestión de este tipo de negocio. Buscamos trabajar con una suscripción para evitar las dificultades que tendría otro tipo de venta, por ejemplo eliminamos punto de venta, stock, y esto en los alfajores es muy importante porque son perecederos. Pudimos además trabajar con cobro anticipado, planificación de cantidades, muchos beneficios que nos trajo el modelo. (...) A las personas que querían comprar por una sola vez, decidimos ofrecerles la posibilidad, dentro del proceso de compra, de hacer una suscripción autocancelable luego del 1er mes.”

Análisis estratégico:

El primer objetivo de esta tesis es acercar a los usuarios esta propuesta de alimentación consciente para satisfacer la necesidad de conexión con los alimentos, y brindar un espacio de creación y placer alcanzando una rentabilidad suficientemente remunerativa de la inversión realizada. Además se busca corroborar los segmentos targets a los que se podría apuntar con un producto y un modelo de negocio adecuado.

Identificamos como target específico al segmento etario que va entre los 25 y los 55 años, sin distinción de género, que con frecuencia visitan restaurantes para probar nuevos platos y en situaciones de reuniones sociales o citas. En caso de querer comer en la comodidad de su casa, ya sea solos o para recibir visitas, tienen que idear un menú, investigar sobre su elaboración e ingredientes, e ir a comprarlos. Se intenta ahorrar tiempo y preocupaciones en todos estos aspectos, acercandoles todo eso en la comodidad de su hogar, con productos finamente seleccionados y que maridan de manera adecuada.

Dentro de las experiencias de delivery o suscripción de comidas para soluciones cotidianas encontramos varios jugadores, en principio los clásicos deliveries de envíos a domicilio de comidas de restaurantes y rotiserías. También están las opciones de menú semanal con viandas que uno va comiendo día a día y se reponen de manera semanal. Finalmente están las suscripciones que buscan acercar soluciones más saludables, pero que siguen siendo precocidas y congeladas como el caso de Simple-eat. En esta última opción quiero enfocarme porque es un sustituto indirecto de nuestra propuesta pero con otra visión. En una entrevista los fundadores de Simple-eat¹³ cuentan: "Si intentábamos crear una solución para todos los días, la experiencia de cocción tenía que ser fácil y la gente tenía que pensar lo menos posible. Fue ahí cuando decidimos lanzar los productos congelados y logramos dar en la tecla" ¹⁴

Esto deja en claro que la visión de ellos es completamente diferente a la de que proponemos en este proyecto, en principio porque apuntamos a usuarios que no buscan una solución para todos

¹³ Simple Eat, delivery de comidas congeladas, para comer rico y fácil todos los días en tan solo 15'.

¹⁴ La Nación, El chef en casa, Agosto 2018.

TESIS: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA

los días, sino para consumo ocasional. Además, queremos acercar una experiencia en la que el usuario participe activamente de la elaboración del plato y se informe en profundidad sobre sus ingredientes.

A lo largo de todo el trabajo vamos a enfocarnos en validar que existe un segmento de usuarios dispuesto a adquirir un producto que lo haga disfrutar de una experiencia gastronómica de calidad y que a la vez lo ayude a aprender sobre el arte culinario.

Dentro de las limitaciones y restricciones que detectamos en el contexto vamos a analizar con más detalle la crisis económica que enfrenta el país, que podría llevar a una contracción del consumo de este tipo de productos y servicios. En algunos casos la propuesta podría presentarse como sustituto de salidas a restaurantes. En otros, directamente no se concretaría la suscripción o se caería la continuidad de la misma. Por otra parte, ya hay jugadores en el mercado con experiencia en delivery de comidas que podrían rápidamente adaptarse y captar una parte del target del proyecto.

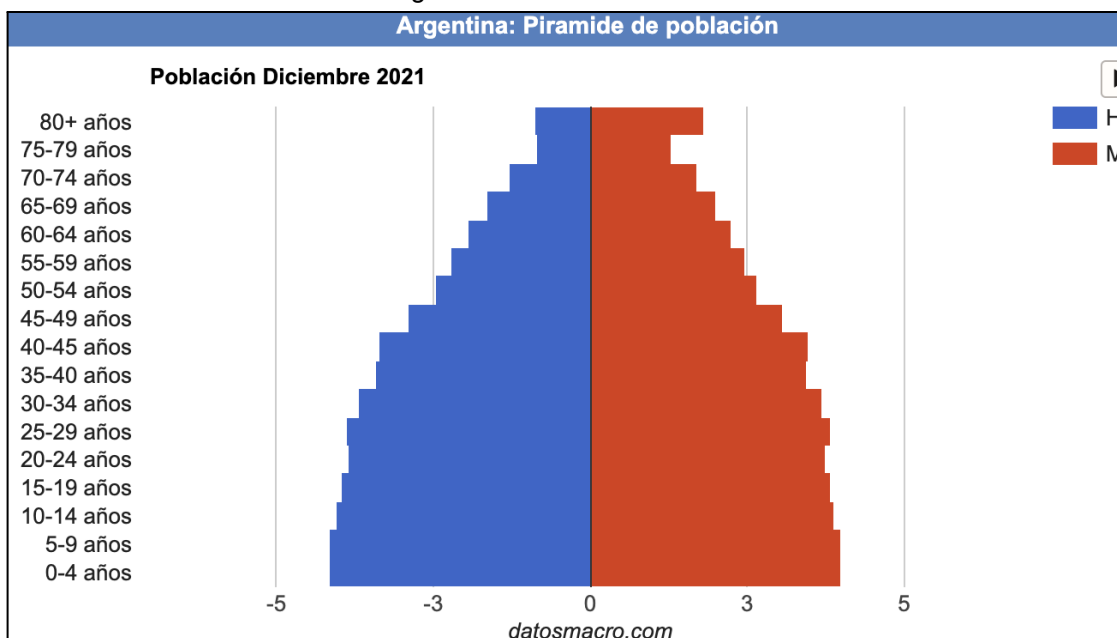
Objetivos de este trabajo:

- Corroborar el modelo de negocio y proponer el detalle de la puesta en marcha del proyecto para lograr el break-even económico en los primeros 24 meses.
- Testear formato de suscripción online o de compra a demanda para ocasiones especiales, ambos con anticipación. Se busca enfocar el producto para el MVP en el segmento de pastas, siendo en principio una solución que acerque productos importados de difícil acceso en el mercado regular.
- En una segunda etapa, después de los 24 meses, vamos a plantear la expansión más fuerte del proyecto. Mediante la alianza con un chef reconocido, se abriría la gama de productos a las pastas de elaboración artesanal. En este caso la caja contará con la dirección de acceso a un video con el paso a paso de la elaboración.
- Finalmente se podrían proponer otros tipos de comidas elaboradas, ya contando con más información y orientación a las preferencias verificadas durante las etapas iniciales de operación.

Mercado, Estimaciones en número en base a prueba piloto

Detalle dimensionamiento de mercado:

Fig 2.1 - Piramide Poblacional

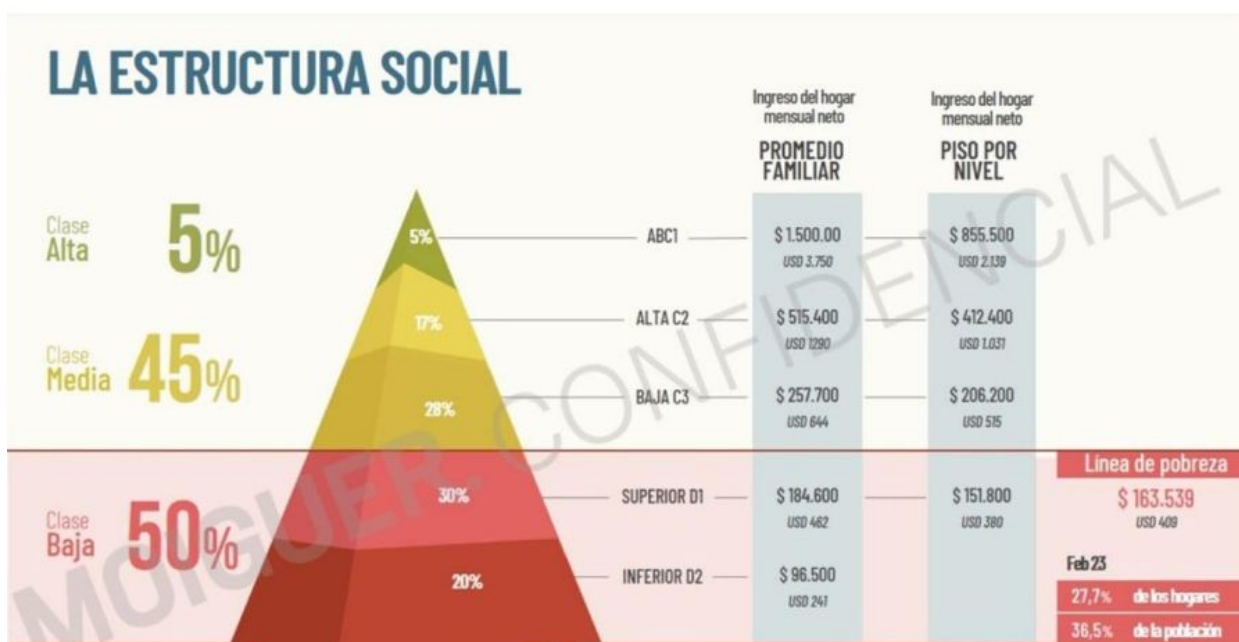


Fuente: datosmacro.com

Dentro de Argentina comenzamos por la división por rango etario:

Población de 25 a 55 años $\Rightarrow$ 6,6 millones de hombres y mujeres

Fig 2.2 - Estructura Social Argentina



Fuente: <https://moiguer.com/social-mood/> - Febrero 2023

TESIS: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA

Luego hacemos el quiebre en el segmento ABC1-C2, para identificar a quienes podrían frecuentar restaurantes al menos 3 veces al mes: 22% $\Rightarrow$ 1,45M

En una microsegmentación geográfica, vemos que el 40% viven en AMBA $\Rightarrow$ 600.000 Segmento objetivo.

Cuantificamos el mercado total objetivo en 600.000 personas, donde incluimos a quienes viven en CABA y corredor norte de GBA, del rango etario 25 a 55 años sector ABC1C2.

A efectos del diseño del plan de ventas, definimos que pretendemos alcanzar un 0,6% de ese target en los primeros 24 meses dando un total de 3.600 suscripciones lo cual nos permitirá lograr el break-even financiero. Luego, se espera llegar a un 2,7% del target al año 5, con un total de 16.000 suscriptores, para obtener una rentabilidad de entre 20% y 35% anual sobre inversión de capital para que el proyecto sea efectivamente atractivo. Estos objetivos estratégicos y supuestos serán re-validados al finalizar el plan de acción.

Entorno Político Económico y Social:

El siguiente análisis surge de la charla con el chat GPT de open AI¹⁵. Se eliminaron las partes que no son relevantes para el análisis de este proyecto, como por ejemplo definiciones teóricas, y se resaltan las frases que apuntan a las ventajas que se presentan a la hora de evaluar el proyecto.

Consideraciones respecto de la charla con Chat GPT:

La decisión de incluir esta charla en el análisis del entorno político económico del proyecto, más allá de que estos modelos, al menos por ahora, son entrenados exclusivamente con información disponible en internet, y al momento de la charla con datos hasta septiembre de 2021, no busca tener una respuesta sobre si el proyecto es viable o no. Más bien se busca con esta charla ser lo más neutral posible dentro de lo que se vive en el país, la grieta política y la especulación o esperanzas que se generan al pertenecer a uno u otro grupo gobernante. Se invita a quien lea el siguiente capítulo a tener esto en consideración.

En segundo lugar, se busca incluir dentro del proyecto el uso de tecnologías y herramientas de vanguardia, que a pesar de contar con muy pocos meses en producción, ya están revolucionando la manera en la que pensamos, trabajamos y proyectamos.

Adicionalmente a ello, es un año electoral, y sería lógico que el inicio del proyecto de inversión se concrete luego de los resultados electorales, lo que guiaría un poco el panorama y daría más claridad sobre lo que podría pasar en los próximos 4 años.

- **Yo:** *Contame lo que sabes del entorno social y político en argentina*
- **Open AI:** *A continuación, te presento un resumen de algunos aspectos relevantes del entorno social y político actual en Argentina:*
 - *Economía: La economía argentina es la tercera más grande de América Latina, después de Brasil y México. Sin embargo, ha sufrido varias crisis económicas en las últimas décadas, lo que ha llevado a altos niveles de inflación, deuda externa y desempleo.*
 - *Desigualdad: Argentina es un país con altos niveles de desigualdad social y económica. A pesar de contar con una **clase media desarrollada**, existe una gran brecha entre los más ricos y los más pobres.*
 - *Política internacional: Argentina es un miembro activo de la comunidad internacional y ha sido un líder en América Latina en la promoción de la integración regional y la cooperación multilateral. También ha tenido un papel destacado en la defensa de los derechos humanos y la justicia social en foros internacionales.*

¹⁵ Chat GPT: Marzo 2023. <https://help.openai.com/en/articles/6783457-chatgpt-general-faq>

El modelo de ChatGPT se entrena en grandes conjuntos de datos de texto en varios idiomas, incluyendo inglés, español (...) entre otros. Estos conjuntos de datos incluyen textos de diversas fuentes, como artículos de noticias, libros, páginas web, diálogos de películas y televisión, y otros tipos de documentos. (ver más detalle en Anexo)

- *Actualidad política: En la actualidad, Argentina se encuentra en un contexto de crisis económica y social. El gobierno del presidente Alberto Fernández, que asumió el poder en diciembre de 2019, ha enfrentado una serie de desafíos políticos y económicos, incluyendo la pandemia de COVID-19, la inflación y la deuda externa. También ha habido controversia en torno a las políticas económicas y sociales del gobierno, lo que ha llevado a tensiones y protestas en todo el país.*
- **Yo:** *¿podes contarme sobre lo que se espera en los próximos 5 años respecto de la política local?*
- **OpenAI:** Es difícil predecir con exactitud cómo evolucionará la política local en los próximos 5 años, pero podemos identificar algunas tendencias y desafíos que es probable que enfrenten los líderes políticos y la sociedad argentina:
 - **Crisis económica:** La economía argentina ha enfrentado desafíos persistentes en las últimas décadas, y es probable que la recuperación económica sea un tema central en la política local en los próximos años. Los líderes políticos tendrán que tomar decisiones difíciles sobre cómo abordar la inflación, la deuda externa y el crecimiento económico.
 - **Elecciones:** En 2023, se llevarán a cabo elecciones presidenciales y legislativas en Argentina. Esto podría tener un impacto significativo en la política local, ya que los votantes tendrán la oportunidad de elegir nuevos líderes y definir las prioridades políticas del país.
 - **Desigualdad social:** La desigualdad social sigue siendo un problema importante en Argentina, y es probable que siga siendo un tema relevante en la política local en los próximos años. Los líderes políticos tendrán que trabajar para abordar la pobreza, la exclusión social y la falta de oportunidades para las comunidades marginadas.
 - **Cambio climático:** El cambio climático es un desafío global que afecta a todos los países, y Argentina no es una excepción. En los próximos años, es probable que los líderes políticos debatan sobre cómo abordar el cambio climático y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.
 - **Política internacional:** La política internacional seguirá siendo importante para Argentina en los próximos años. El país seguirá participando en foros internacionales y colaborando con otros países en temas como el **comercio**, la seguridad y la cooperación regional.

En resumen, los próximos 5 años serán cruciales para la política local en Argentina. Los líderes políticos tendrán que enfrentar desafíos económicos, sociales y ambientales importantes, y trabajar para mejorar la vida de los ciudadanos argentinos.

- **Yo:** *¿Cómo crees que va a estar la población en términos económicos?*
- **OpenAI:** *Es difícil predecir con exactitud cómo estará la población argentina en términos económicos en los próximos años, ya que dependerá de muchos factores como la evolución de la pandemia de COVID-19, la situación económica mundial y las políticas económicas que implemente el gobierno.*

Sin embargo, es importante destacar que Argentina ha enfrentado desafíos económicos persistentes en las últimas décadas, como la inflación, la deuda externa y la falta de crecimiento económico sostenible. Además, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía argentina, con una recesión económica y un aumento del desempleo y la pobreza.

En este contexto, es probable que la población argentina siga enfrentando desafíos económicos en los próximos años. Sin embargo, el gobierno y la sociedad civil están trabajando para abordar estos desafíos y mejorar la situación económica del país.

El gobierno ha implementado políticas económicas y sociales para mitigar los efectos de la crisis, como la asistencia financiera a sectores afectados por la pandemia y la reestructuración de la deuda externa. También se están desarrollando planes para impulsar la inversión y el crecimiento económico sostenible a largo plazo.

Además, la sociedad civil y el sector privado están trabajando para fomentar la innovación y el emprendimiento, y para promover la inclusión financiera y el acceso a recursos y oportunidades para todos los ciudadanos.

En resumen, es probable que la población argentina siga enfrentando desafíos económicos en los próximos años, pero también hay razones para ser optimistas sobre el futuro. Con políticas económicas y sociales sólidas, innovación y emprendimiento, y la colaboración entre el gobierno y la sociedad civil, es posible mejorar la situación económica y promover un desarrollo sostenible e inclusivo en Argentina.

- **Yo:** ¿crees que la clase media se va a poder fortalecer?
- **OpenAI:** Es posible que la clase media argentina se fortalezca en los próximos años, aunque esto dependerá de muchos factores, como la evolución de la economía, las políticas públicas y la situación social y política del país.

La clase media argentina ha enfrentado desafíos económicos en las últimas décadas, como la inflación, la devaluación de la moneda, el aumento del costo de vida y la falta de oportunidades de trabajo y educación para sus miembros. La pandemia de COVID-19 también ha afectado a la clase media, con un aumento del desempleo y la pérdida de ingresos.

Sin embargo, hay razones para ser optimistas sobre el futuro de la clase media en Argentina. El gobierno ha implementado políticas económicas y sociales para apoyar a la clase media, como la asistencia financiera a pequeñas y medianas empresas y la promoción de la inversión y el crecimiento económico. Además, la sociedad civil y el sector privado están trabajando para fomentar la innovación y el emprendimiento, y para promover la ***inclusión financiera y el acceso a recursos y oportunidades para la clase media.***

En este contexto, es posible que la clase media argentina se fortalezca en los próximos años, con un aumento del empleo, el crecimiento de pequeñas y medianas empresas, la mejora de los ingresos y la promoción de la educación y el acceso a oportunidades para todos los miembros de la sociedad.

En resumen, aunque la clase media argentina ha enfrentado desafíos económicos en el pasado y sigue enfrentando desafíos en el presente, hay razones para ser optimistas sobre

su futuro. Con políticas públicas sólidas, innovación y emprendimiento, y la colaboración entre el gobierno y la sociedad civil, es posible fortalecer y ampliar la clase media en Argentina.

Conclusiones:

Mirando los últimos años en el país entendemos que 2023 está siendo un año muy difícil en materia económica, con una esperada contracción del consumo y posibles dificultades a las importaciones por dificultades con las reservas en dólares. Ambas situaciones son perjudiciales para el proyecto. De todas maneras creemos que 2024 sería el año de inicio de aplicación del proyecto, ya teniendo más claridad sobre las políticas económicas del próximo gobierno y con una proyección del periodo 2024-2028 más confiable, si bien con alguna oscilación todavía durante 2024.

Hay 2 factores clave que afectan al proyecto, que son 1. la expansión o contracción del consumo en los segmentos target anteriormente mencionados, y 2. los bloqueos o dificultades en las importaciones. Es por eso que decidimos plantear entonces 3 posibilidades, que se profundizará en el análisis económico financiero al plantear escenarios conservadores, neutrales y optimistas y tener en cuenta lo anteriormente mencionado.

Entorno Legal

En cuanto a lo legal que rodea a este proyecto, ya que se trata de alimentos, debemos poner mucho cuidado en el cumplimiento de las regulaciones vigentes

Podemos diferenciar dos grandes tipos según el código alimentario argentino:

- Alimentos envasados
- Alimentos sin envasar

Dentro de los alimentos envasados tendremos alimentos de origen nacional y alimentos importados

En ambos casos se recae en los permisos que ya se tramitaron por parte de los productores locales e importadores, respectivamente. Todos esos productos que se adquieran serán distribuidos y conservados en su empaque original y respetando las normas de conservación requeridas para cada uno.

Para los alimentos sin envasar: Se trata de alimentos que se adquieren envasados en formatos grandes, que requieren un fraccionamiento y un nuevo envasado que permita conservarlos frescos en el empaque de la experiencia completa. En este caso se requerirá el cumplimiento de los artículos correspondientes en el código alimentario argentino:

1. Lácteos capítulo VIII:
 - a. Artículo 612 - (Resolución Conjunta SPRyRS y SAGPyA N° 33/2006 y N° 563/2006)
"1) El fraccionamiento de quesos deberá realizarse en el acto de su expendio

directamente de su envase original y a la vista del consumidor final. Para realizar el fraccionamiento de quesos no a la vista del consumidor final en un establecimiento elaborador o en un establecimiento fraccionador autorizados por la autoridad sanitaria competente, se deberán cumplir con todos los requisitos de Buenas Prácticas de Elaboración establecidos en los Artículos 18, 19, 20, 21 y 22 del presente Código y en la Resolución MSyAS N° 587/97, especialmente en todo lo referente a locales, almacenamiento, personal, higiene y demás precauciones descritas, que sean de aplicación para el fraccionamiento de alimentos. 2) El material de envasado que se utilice para acondicionar los quesos fraccionados debe estar aprobado por la Autoridad Sanitaria Competente para su uso en contacto directo con el alimento fraccionado, debiendo asegurar además su adecuada conservación y protección contra posibles contaminaciones. 3) En cada envase de cada fracción de queso obtenida mediante el fraccionado, deberá figurar la siguiente información obligatoria: ▪ el número del establecimiento fraccionador, su nombre y dirección. ▪ el número del establecimiento elaborador y el número del registro de producto alimenticio, ambos pertenecientes al queso que ha sido fraccionado. Para ello, el establecimiento fraccionador deberá contar con la previa autorización del titular del establecimiento elaborador del queso a fraccionar y del titular del registro del queso a fraccionar, respectivamente. ▪ la marca original del queso que ha sido fraccionado, previa autorización del propietario de la misma y sin que ello implique deslindar al establecimiento fraccionador de las responsabilidades civiles y/o penales inherentes a la tenencia, conservación y fraccionado de los productos alimenticios adquiridos a la firma propietaria de dicha marca de origen. ▪ el nombre del producto, el listado de ingredientes, la identificación del origen, la fecha de duración mínima, del lote, el peso neto y la indicación de las temperaturas de conservación; todo ello con caracteres de buen realce y visibilidad. 4) El fraccionador de quesos deberá llevar los registros de trazabilidad que permitan verificar la correlación entre el lote del queso fraccionado y los registros de identificación del queso original que ha sido fraccionado.”

2. Alimentos Vegetales capítulo XI:

Todos los establecimientos que elabore/industrialice y/o fraccione estos productos deberán:

- a. Implementar un Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) de acuerdo con las directrices que se establecen en el Artículo 18 bis del presente Código. (referirse al capítulo II del código en la bibliografía)
- b. Si en la verificación del sistema se hallará evidencia de que los peligros no se hallan controlados deberán adoptarse las medidas preventivas de gestión sanitaria que correspondan.
- c. Contar con la Dirección Técnica de un profesional que, por la naturaleza de sus estudios a juicio de la autoridad sanitaria nacional, está capacitado para dichas funciones, el que además asumirá juntamente con la empresa la responsabilidad ante las autoridades sanitarias de la calidad de los productos elaborados.

Adicionalmente, como parte de las experiencias, podrían incluirse vinos u otras bebidas alcohólicas, para lo cual se solicitarán las autorizaciones pertinentes para la Pcia de Bs As y para la Ciudad Autónoma de Bs As.

Detalle para provincia de Bs. As.: Comercialización de bebidas alcohólicas:

- Obtener la Licencia Provincial para la comercialización de Bebidas Alcohólicas
- Tramitar la inscripción en el Registro Provincial para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas, creado por Ley 13.178.

Adicionalmente se debe habilitar el vehículo o medio de transporte de alimentos y obtener el Carnet de Manipulador de Alimentos.

Estimamos de 2 a 4 meses corridos para la obtención de todas las licencias y permisos a solicitar, esos tiempos serán tenidos en cuenta en el Gantt general del proyecto

Dentro de los aspectos legales a tener en cuenta en el proyecto, también encontramos la **regulación de los modelos de suscripción en Argentina.**

Este modelo de negocios está regulado por la Ley de Defensa del Consumidor (Ley N° 24.240), que establece ciertas normas y obligaciones para las empresas que ofrecen este tipo de servicio. Entre las principales obligaciones, se encuentra la de informar claramente al consumidor sobre las condiciones del servicio, incluyendo el precio, la forma de pago, la duración del contrato, las formas de cancelación y la posibilidad de renovación automática.

Además, la ley establece que el consumidor tiene derecho a cancelar el contrato en cualquier momento, sin tener que pagar ninguna penalización o cargo adicional.

Es importante que las empresas que ofrecen suscripciones mensuales se aseguren de cumplir con todas las obligaciones legales y de informar de manera clara y transparente a sus clientes sobre las condiciones del servicio para evitar posibles conflictos o reclamos.

Al momento de la suscripción se hará que el usuario acepte una serie de términos y condiciones de acuerdo a la ley anteriormente mencionada.

Impacto Ambiental

Con este proyecto buscamos tener un impacto ambiental positivo. Con esto nos referimos a que más allá de que sabemos que ciertas actividades podrían generar alteraciones en el entorno, vamos a estar 100% enfocados en minimizarlo y adicionalmente en promover acciones que lo compensen buscando así también posicionarnos como empresa sustentable.

El pilar principal del proyecto y el foco de su propuesta de valor es acercar la posibilidad de cocinar con productos importados de difícil acceso para los individuos, pero sabemos que estos productos importados suelen tener un impacto en la huella de carbono más alto que los productos

locales. De todos modos en estos casos sabemos que estamos accediendo a productos de una calidad altamente superior que localmente no encontraríamos.

Estas son las medidas que vamos a implementar para lograrlo:

A- Vamos a comprar créditos de carbono para compensar la huella de esas importaciones. La compensación de carbono se refiere al proceso de compra de créditos de carbono en el mercado de carbono, generados por proyectos de absorción de CO₂, para compensar las emisiones de una empresa (o persona).

B- Vamos a hacer foco en la sustentabilidad logística teniendo en cuenta estos 3 aspectos:

- Packaging, flyers: uso exclusivo de papel reciclado, reciclable o biodegradable
- Transporte: medios de transporte propio eléctrico o híbrido tanto para compras como para envíos. En caso de que sean de 3eros, serán exclusivamente ellos quienes cumplan con esta condición.
- Logística inversa: Para los suscriptores vamos a ofrecer el servicio de retiro de residuos reciclables en la entrega del mes siguiente (botellas, cajas, bolsas de cartón y papel)
- Educación a los suscriptores de los tipos de reciclaje o reutilización disponible para todos los productos entregados mes a mes.

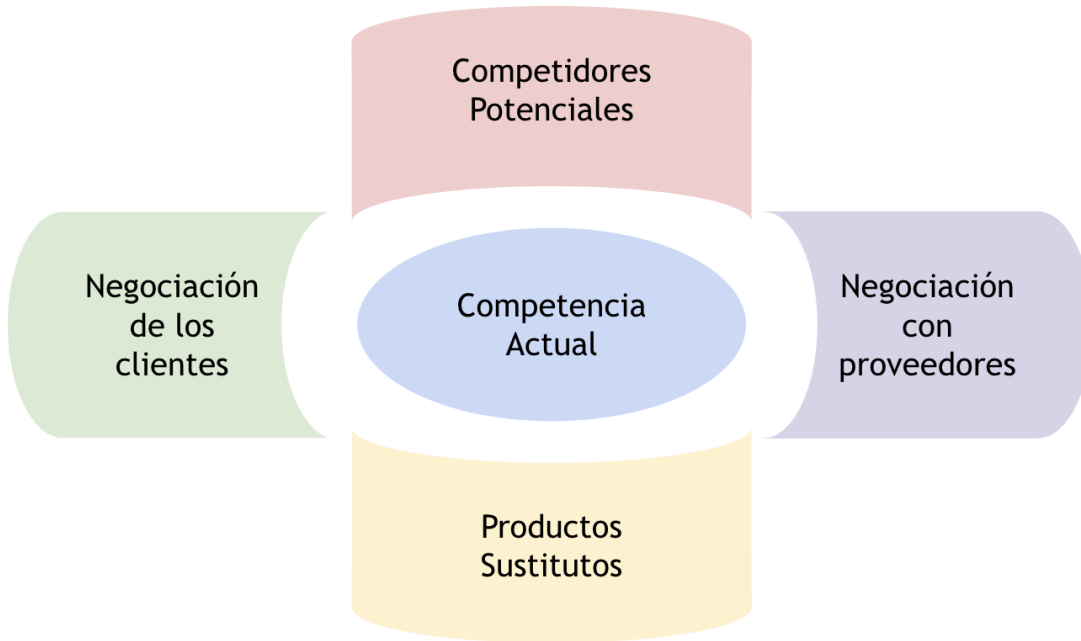
C- Vamos a generar un modelo sostenible para las Recetas de las experiencias:

- Dimensionar exactamente para las porciones necesarias sin sobrantes en ningún ingrediente.
- Productos Frescos siempre en versiones locales
- Trazabilidad 100% garantizada
- Prioridad siempre a proveedores orgánicos para los ingredientes de las recetas.

D- Vamos a crear versiones de experiencias 100% locales, enfocándonos en este caso en la promoción de productores locales de nicho y alta calidad

5 fuerzas de Porter

Figura 2.3 Fuerzas de Porter



Analizaremos las 5 fuerzas dentro de la República Argentina, aunque tomaremos igualmente conocimiento de productos sustitutos y competidores potenciales en otros países de Europa y Norteamérica.

Dentro de la competencia actual encontramos a un jugador fuerte en Cucina Paradiso, del reconocido chef Donato DeSantis. No ofrece un modelo de suscripción, pero vende cajas con kits para cocinar pastas. No pareciera ser un fuerte de su negocio, el catálogo de 2023 aún no está actualizado y no tienen venta online directa. Entendemos que por el peso de la marca y durante el período de la pandemia fue que sacaron esta versión. No hay en Argentina otra competencia directa, pero vamos a ver opciones similares en sustitutos.

Como productos sustitutos identificamos a Big Box, que ofrece experiencias de muchos tipos y aglomera muchas opciones, en caso de querer hacer un regalo sería un sustituto ideal a la propuesta que estamos desarrollando, aunque le faltaría la involucración personal con el cliente y su interacción con el receptor del regalo. Las fábricas de pastas, muy de moda en el país, son otro sustituto que puede o no ser de calidad pero que siempre es percibido como un producto artesanal y de calidad. También hay chefs que hacen talleres en sus cocinas/casas, ofreciendo la posibilidad de cocinar con amigos o familia y comer en un mismo lugar. Finalmente están los restaurantes.

Dentro de los competidores potenciales identificamos nuevamente a las fábricas de pastas, quienes podrían tranquilamente acercar opciones de este tipo a sus clientes. Los importadores,

que usualmente traen pastas para vender en locales, pero en conjunto con sus otros productos que importan, podrían armar un modelo de este estilo. Almacenes gourmet también podrían realizar este tipo de propuestas. Finalmente Simple Eat, que hoy tiene presencia en Argentina, podría ser un potencial competidor, pero vemos que hoy su propuesta de valor y modelo de negocio están enfocados en otro segmento.

Dentro de los proveedores que hemos analizado nos encontramos con que hay al menos 5 importadores de los distintos tipos y marcas de pastas que incluimos en las experiencias, y un número aún más alto de importadores para otros productos, como podrían ser Aceite de Oliva, Salsa de Tomate y Quesos. En caso de resultar necesario, se podría avanzar a realizar la importación de forma directa pero por ahora no creemos que sea un requerimiento ineludible. Adicionalmente se encontraron productores locales de pastas tipo italiana, que imitan todas las condiciones propias de ese origen (agua y harinas) y serían opciones para las cajas de origen 100% nacional. El resto de los ingredientes son de muy fácil acceso y la elección de los proveedores va a depender de la disponibilidad y relación precio calidad de sus productos. No se ven dificultades en el acceso a los productos.

En cuanto a los clientes, ellos son quienes tienen más poder de decisión en la compra: es un producto no de 1era necesidad ni básico, a pesar de que es un alimento. Vemos que la obtención de los clientes es uno de los grandes aspectos donde hay que poner el foco inicialmente para el éxito del proyecto, y, una vez alcanzado el nivel de equilibrio, en su fidelización.

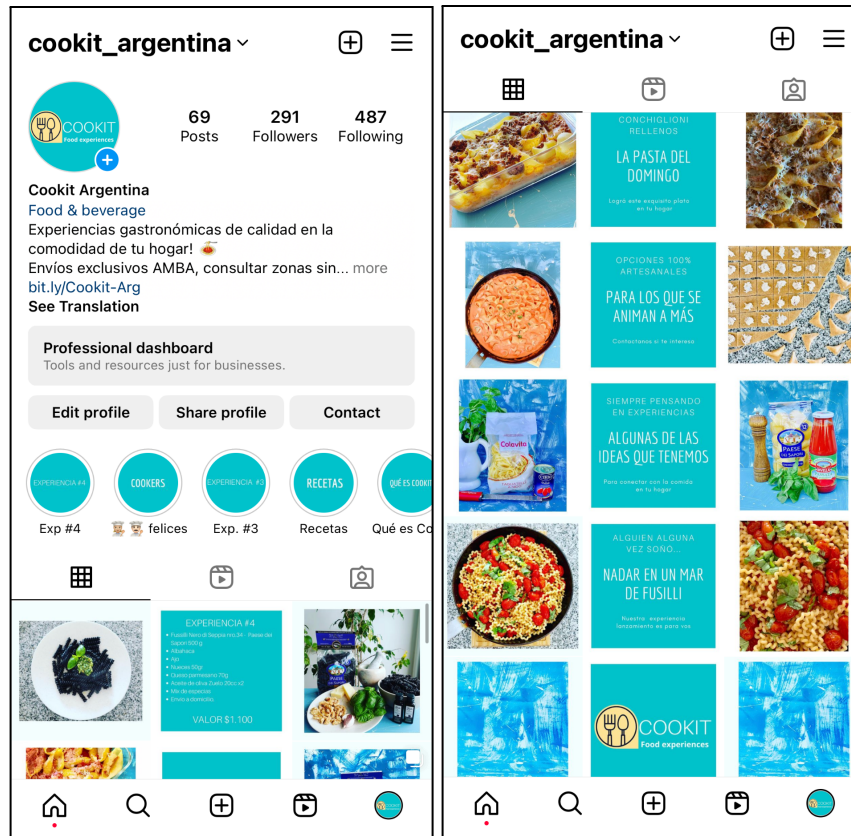
Prueba piloto

Se decidió realizar un test con una muy baja inversión, por de pronto bajo la marca “Cookit”, donde se pudiera verificar el interés por los productos y por el valor agregado que se genera con la experiencia.

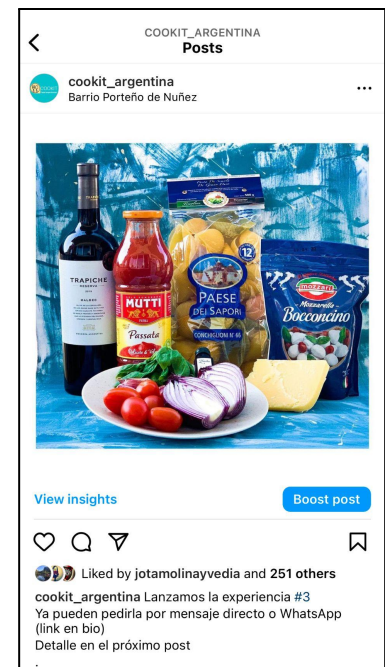
Recopilación de información período Junio-Octubre 2020.

Línea del tiempo:

- Lanzamiento en Redes Sociales, principal red Instagram 1 de Junio de 2020,
- Introducción a la marca y a la propuesta de valor mediante una serie de posteos que incluían imágenes y texto.



- Los primeros seguidores de la marca interactúan con los posteos, y 2 semanas después del lanzamiento del perfil se anuncia la 1era experiencia, con 150 seguidores orgánicos registrados.
 - A efectos de la prueba se realizan ventas puntuales mes a mes. No se implementa en esa instancia todavía el modelo de suscripción.
 - No se realizan posteos pagos ni acciones de captación de ningún tipo. Solo se realizó el sorteo de 1 experiencia, consiguiendo así más tracción en la marca y más seguidores, llegando a 250 seguidores y 81 comentarios para el sorteo.
 - Se realizan posteos e historias de recetas, tipos de cocción y tipos de cortes de los ingredientes
 - Se midió, mediante testeo en distintas publicaciones, qué contenidos generaban más interacciones, imágenes, mensajes, hashtags, horarios. Se logró un engagement* mayor al 85%, el cual es un valor muy superior a los promedios del mercado.
- *Engagement medido como cantidad de interacciones con el posteo sobre el total de seguidores al momento de la publicación.



TESIS: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA

- Se solicitó la colaboración de los usuarios para generar contenido y subirlo a las redes, lo cual en muchos casos fue incluso automotivado. Vemos que, para ellos, les genera valor en sí mismo contar y compartir en las redes la experiencia que están viviendo.
- Durante los 4 meses de prueba se lanzó vía instagram 1 experiencia por mes y se lograron las ventas descritas en el cuadro siguiente:

Fecha	Nro experiencia	Stock disponible	cantidad vendida	precio (ARS)	Total
20/06/2020	1	6	6	\$1.400	\$8.400
20/07/2020	2	15	12	\$1.400	\$16.800
20/08/2020	3	12	10	\$1.700	\$17.000
20/09/2020	4	10	10	\$1.700	\$17.000

La última experiencia tenía un stock disponible más bajo que las anteriores ya que se trataba de una experiencia culinaria un poco más exótica, pasta con tinta de calamar, con la que se buscaba entender si había público que se anime a cosas fuera de lo cotidiano.



Fussilli Nero di Seppia al pesto

4 PORCIONES

INGREDIENTES

FUSSILLI N.34 500 G
ALBAHACA 50 HOJAS
NUECES 50 G
QUESO PARMESANO 70 G
AJO 4 UD.
SAL GRUESA
ACEITE DE OLIVA 20CC X 2U

PROCEDIMIENTO

PREPARACIÓN DE LOS INGREDIENTES

1. PICAR LAS NUECES
2. LAVAR LA ALBAHACA Y SEPARAR 30 HOJAS
3. CORTAR LA ALBAHACA EN TIRAS (CORTE CHIFFONADE. VER LAS HISTORIAS DE INSTAGRAM)
4. PELAR LOS AJOS Y PICARLOS
5. RALLAR TODO EL QUESO

COCCIÓN Y EMPLATADO

1. PONER A CALENTAR UNA OLLA CON AGUA. AGREGAR SAL AL HERVIR
2. NACHACAR LOS DIENTES DE AJO EN EL MORTERO CON UN POCO DE SAL GRUESA. FORMAR ALGO ASÍ COMO UNA PASTA. SI NO TENES MORTERO APLASTAR CON CUCHILLO CONTRA UNA TABLA O PONER TODOS LOS INGREDIENTES EN UNA PROCESADORA DE A POCO. (VER NOTAS)
3. SUMAR LA ALBAHACA CON OLIVA PARA HIDRATAR LA MEZCLA. SEGUIR CON EL MORTERO, PROCESANDO O PICANDO.
4. PONER LA PASTA EN EL AGUA HERVIENDO Y COCINAR POR 6 MIN. PARA PASTA AL DENTE.
5. AGREGAR A LA MEZCLA DE AJO Y ALBAHACA LAS NUECES PICADAS Y LA MITAD DEL QUESO RALLADO. SEGUIR UNIENDO TODO CON MORTERO O PROCESADORA SUMANDO UNA CUCHARADA MAS DE OLIVA.
6. CON LA PASTA LISTA, ESCURRIRLA, PONERLA EN EL PLATO Y AGREGAR ACEITE PARA QUE NO SE PEGUE
7. AGREGAR EL PESTO ARRIBA EN EL CENTRO CON UNA CUCHARA Y SUMAR DOS HOJAS DE ALBAHACA LIMPIAS PARA DECORAR. SUMAR QUESO A GUSTO

TIEMPO

PREPARACIÓN 15 MIN.
COCCIÓN 12 MIN.
EMPLATADO

NOTAS

LA TOTALIDAD DE LOS INGREDIENTES RINDE 4 PORCIONES. SI PREPARAN 2 PORCIONES REDUCIR TODOS LOS INGREDIENTES A LA MITAD

SE ACONSEJA HERVIR 4 LITROS DE AGUA. AGREGAR 250G DE SAL AL HERVIR Y LUEGO SUMAR LA PASTA

MANTENER UN FUEGO CONSTANTE Y ALTO EVITANDO DERRAMES

ESTA RECETA SE PUEDE HACER CON MORTERO, PROCESADORA O CUCHILLO Y TABLA.



LISTA DE BOTONES PARA ASIGNAR

IR A BÚSQUEDA Y SELECCIONAR CÁMARA



Ejemplo de lo que incluye una experiencia:

Los ingredientes están totalmente porcionados para que sean la cantidad justa para rendir de 4 a 5 platos. El regalo de la experiencia del mes, en este caso, era una botella de aceite de oliva, ideal para seguir acompañando al usuario en otras comidas y que siga vivo el recuerdo del momento de la pasta.

Ejemplo de flyer con la receta y algunos adicionales para la experiencia:

Se exhibe como queda el plato terminado para dar una idea sobre cómo emplatar.

Se acompaña una lista de Spotify para musicalizar el momento.

Se busca que sea en papel para poder conservarla, compartirla y tenerla a mano al momento de cocinar.

Se agrega el detalle de los tiempos y notas con tips.

Conclusiones de la prueba piloto:

- **Identificación de aspectos donde hay que poner especial atención y esfuerzo:**

Proveedores: queda muy claro que es un punto crítico al que hay que dedicarle mucho esfuerzo. Desde la búsqueda de los proveedores correctos, que cumplan con las regulaciones, que se ajusten a las bases fundamentales de nuestro proyecto, la gestión de los mismos, los stocks, las entregas y los pagos.

Comunicación y Contenido: Hoy el público está en las redes sociales, es fundamental todo lo que se publica, cómo se difunde y cómo se busca tener la mayor exposición posible. Son necesarias las alianzas con marcas e influencers para poder lograr no solo la difusión sino también la fidelidad de los potenciales clientes. Lograr que los propios clientes sean quienes generan el contenido es fundamental para que la marca comunique cercanía con los usuarios.

- **Viabilidad:**

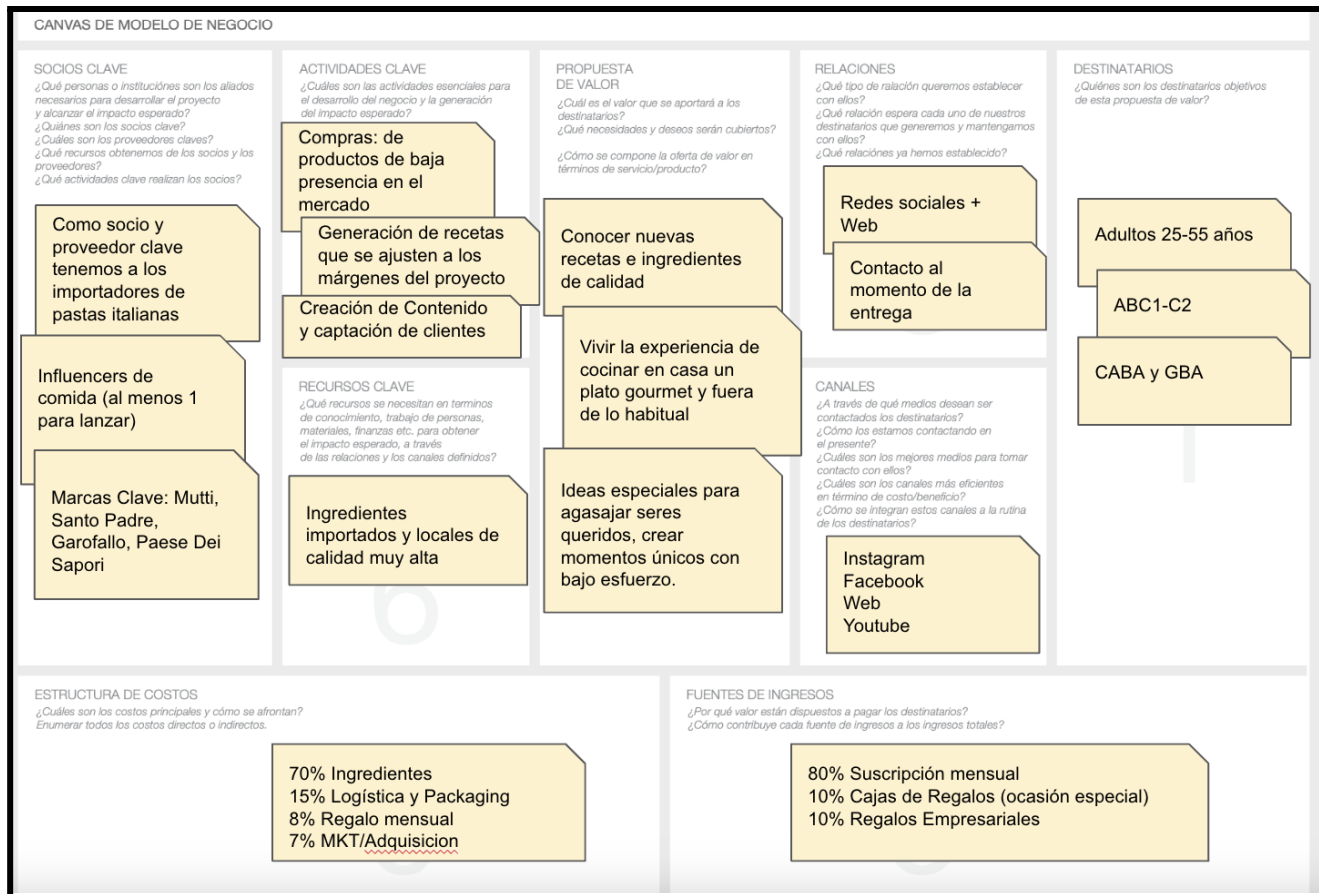
Identificamos a esta instancia piloto como viable desde el punto de vista económico, solo haciendo referencia a esta primera etapa. Se lograron cubrir los costos completos de los ingredientes y regalos, y se compraron algunos adicionales como la selladora al vacío que se utilizó para fraccionar algunos alimentos como quesos y panceta. Se cubrieron los costos completos de packaging y de delivery. No se lograron ganancias adicionales para el pago de salarios. Con una planificación muy conservadora en cuanto a las compras, pero sin inversión alguna en marketing, se pudo vender todo el stock adquirido.

Propuesta de valor/desarrollo:

1- Canvas

Con el siguiente modelo de análisis vamos a identificar los factores principales que afectan al proyecto, queremos tener a la vista de manera sencilla los aspectos sobre los cuales tenemos que profundizar a lo largo de los siguientes capítulos. Con este método buscamos abarcar todo el proyecto y resaltar finalmente los puntos sobre los cuales hay que enfocarse para lograr el éxito.

Figura 3.1 Canvas



Detectamos como clave el rol de las importaciones de pastas italianas y la relación con los proveedores de estos productos. Adicionalmente se tiene que trabajar en la optimización (negociación) en la compra de ingredientes, que aportan alrededor del 70% del costo total. También es ideal trabajar con anticipación el diseño de las experiencias y sus recetas, para poder comprar con anticipación los alimentos no perecederos o de vencimiento prolongado y lograr así mejores acuerdos, en forma compatible con un riesgo de stocks aceptable, que puede ser el némesis de cualquier proyecto de venta a distancia, sobre todo en las condiciones de inflación actuales y previsibles en Argentina. Es importante también mencionar que el segmento al que

apunta el proyecto es uno de los más buscados por otro tipo de productos y experiencias. Por lo tanto, captar la atención y el deseo de esos usuarios va a requerir de esfuerzo, creatividad e inversión.

2- Demanda

Según lo ya mencionado en el canvas, nos enfocaremos en personas de 25 a 55 años que viven en la región AMBA. Luego del año 5 consideramos expandirnos a ciudades “tier 1” del país como por ejemplo Córdoba, Rosario, Mar del Plata. Dentro del segmento objetivo o “target”, vamos a apuntar a quienes tengan los ingresos necesarios para poder comprar la suscripción. En este caso entendemos como tal al grupo que pertenece al sector ABC1-C2, quienes tienen ingresos mensuales mayores a 400.000 pesos argentinos al mes.¹⁶ Finalmente, como indica la lógica, captaremos, entre todos esos, a aquellos que desarrollen el deseo de vivir la propuesta de valor del proyecto a partir de las comunicaciones que pongamos en juego.

Como método de captación adicional para ese mismo segmento, además de adquirirlo de manera directa para la suscripción, planeamos que pueda ser también mediante 2 mecanismos indirectos:

- Empresas que hacen regalos a sus empleados o a otras empresas
- Personas que hacen regalos a amigos y familiares

Ambos casos son compras ocasionales, de solo 1 vez, y por lo tanto están fuera del flujo de caja con el cual vamos a generar recurrencia, repetitividad y predictibilidad. Pero tienen que estar presentes tanto en los canales de venta como en la planificación de compras y stock.

Como efecto secundario, además de generar la venta de experiencias adicionales, estimamos que una parte de esas personas va a querer adquirir la suscripción luego de probarla, para lo cual implementaremos estímulos comunicacionales apropiados.

Dentro del análisis estratégico desarrollamos el capítulo: **Mercado, Estimaciones en número en base a prueba piloto**, en el que cuantificamos el mercado total objetivo en 600.000 personas.

A efectos del diseño del plan de ventas, y para lograr el objetivo estratégico de lograr break-even al cabo de 24 meses, habíamos anticipado arriba que pretendíamos alcanzar un 0,6% de ese target en ese plazo, resultando en un total de 3.600 suscripciones. Al año 5, para lograr resultados económicos operativos anuales (EBITDA) en torno al 25-30% sobre ventas, con un total de 16.000 suscriptores, esperamos obtener un 2,7% de penetración de nuestro mercado objetivo primario.

Para validar la viabilidad de esos números consultamos a proyectos análogos sobre su volumen de suscripciones, encontrando que:

- Suscriptores La Alfajorería: actual 1500, lograron 600 en los primeros 3 meses, canal exclusivo Instagram. Pusieron foco en hacer un lanzamiento con un gran volumen de Friends & Family y mucho contenido orgánico.

¹⁶ Valores a febrero 2023.

- Suscriptores mensuales El Club de los Quesos: 3.000 (17 años de historia). Ellos producen, por lo tanto vemos que su foco está repartido entre producción y captación. Es un proyecto más de tipo familiar.
- Club Bonvivir: lograron 23.000 socios en el año 10 del proyecto. Tienen muchos aliados estratégicos, por ejemplo Club La Nación.

Repasando y resumiendo lo desarrollado en el capítulo de análisis 5F del Análisis Estratégico, no estamos en presencia de un producto de 1era necesidad. No tratándose de un ítem de consumo consuetudinario ni impulsivo, la obtención de nuevos clientes es uno de los grandes aspectos donde hay que poner foco para el éxito del proyecto.

A los efectos de la planificación, varios benchmarks nos indicarán valores esperables que están sustentados en la bibliografía o notas al pie. Son ejemplo de esto la vida útil o durabilidad de un usuario al lanzamiento, y el máximo valor admisible a invertir en adquisición de usuarios en vistas de la rentabilidad del proyecto.

Pasos clave que identificamos para este desarrollo:

- Estimamos que la contribución marginal bruta promedio de un suscriptor, por mes, al inicio del proyecto, será de \$11.000, equivalente a un 46% del precio de venta.
- En cuanto a la retención de suscriptores, estimamos un 40% de retención anual al inicio del proyecto¹⁷⁻¹⁸, lo que nos da un total de \$55.000 de contribución marginal bruta vitalicia acumulada nominal, buscando prolongar la vida útil con acciones concretas pasado el año.
- Los 5 meses mencionados pueden resultar no consecutivos, por entregas fallidas o pedidos de interrupción momentánea por ausencias, aunque los envíos mensuales sistemáticos induzcan una continuidad y regularidad totales. Profundizaremos al respecto cuando describamos las estrategias de fidelización, más adelante.
- Definiremos como inversión máxima admisible en marketing un 27% de la contribución bruta vitalicia del suscriptor, o sea \$15.000¹⁹. En este periodo inicial (2 años aproximadamente) vamos a tener una alta inversión en marketing, aplicando a ella gran parte de la contribución del proyecto. Con el correr de los años se proyecta disminuir ese impacto a un valor cercano al 20% para el régimen permanente de operación.

Todas estas premisas deben ser validadas, primero por la consistencia interna de la parte cuantitativa del plan y luego por la implementación práctica, que debe prever ajustes según los valores reales que adopten las diferentes variables planificadas.

¹⁷ (...)After one year, retention above 50% is considered in the top quartile and 42% as the median:

<https://medium.com/parsa-vc/consumer-subscription-kpi-benchmarks-retention-engagement-and-conversion-rates-9ac13b57c3d3> - Julio 2020

¹⁸ <https://secondmeasure.com/datapoints/blue-apron/> - Año 2016

¹⁹ En general, si es una empresa nueva, se espera que gaste entre el 30%-50% de los beneficios en marketing, aunque por supuesto dependerá de su estrategia y modelo de negocio.

<https://www.itdo.com/blog/cuanto-deberia-invertir-mi-organizacion-en-marketing> - Año 2022

Intereses que identificamos en nuestro público objetivo:

- Comida de calidad: El público objetivo está interesado en una experiencia gastronómica de alta calidad y sabores auténticos de la cocina italiana.
- Comida saludable: El público objetivo puede estar interesado en alimentos saludables y en la posibilidad de cocinar comidas saludables en casa.
- Experiencias culinarias únicas: El público objetivo está buscando algo más que una simple comida. Están buscando una experiencia única que puedan compartir con sus amigos y familiares.
- Comida sustentable: El público objetivo puede estar interesado en la sostenibilidad y en la posibilidad de contribuir al cuidado del medio ambiente al comprar productos locales y orgánicos.
- Ahorro de tiempo: El público objetivo puede estar interesado en ahorrar tiempo al no tener que preocuparse por planificar las comidas en la preparación de cenas para recibir a sus familiares y amigos, por ejemplo.
- Comunidad: El público objetivo puede estar interesado en pertenecer a una comunidad de personas que comparten intereses similares en la cocina y en la comida.
- Exclusividad: El público objetivo puede estar interesado en la exclusividad que se puede obtener al ser parte de un grupo selecto de personas que disfrutan de estas experiencias culinarias únicas.

Bases para el plan de comunicación:

Para llegar al público objetivo del segmento etario de 25 a 55 años en la región AMBA de Argentina, vamos a utilizar una combinación de diferentes canales de comunicación para maximizar la cobertura y el impacto de los mensajes.

Algunos canales de comunicación que vamos a considerar son:

1. Medios propios:

- a. Redes sociales: Crearemos perfiles en las principales plataformas: Facebook, Instagram y Twitter, creando contenido atractivo y relevante que muestre los productos y la propuesta de valor, y utilizando hashtags relevantes para aumentar el alcance. Todo esto en principio sería orgánico (no pago) y se seleccionarán los mejores posts para aumentar el alcance, pagando en esos casos. Se utilizarán las herramientas de gestión de anuncios con un valor predeterminado por usuario impactado y por usuario que visita el sitio. Una vez que tengamos volumen suficiente para que los algoritmos tengan conocimiento de nuestro usuario objetivo, pasaremos a pagar por usuario que complete el formulario de suscripción.
- b. Email marketing: Enviaremos correos electrónicos personalizados y segmentados a listas de contactos para promocionar el negocio, ofreceremos descuentos y comunicaremos sobre nuevos productos y ofertas especiales. Todas las comunicaciones serán AB testeadas con 2 o más versiones de contenido y además

con grupos de control, a efectos de entender su conversión y la tasa de saturación de emails por cliente. Para prospectar, las listas de mails las compraremos a empresas con bases de usuarios genéricas pero no serán la fuente principal de contactos. La segmentación de los contactos, se realizará o bien manualmente o en base a los metatags, keywords y otros parámetros de las páginas públicas, para definir distintos tipos de sectores.²⁰

c. Definición del sitio web:

1. Objetivos del sitio web: clarificar al 100% la propuesta para los usuarios que no nos conocen, detallar los pilares fundamentales, comentar en detalle los intereses que identificamos en nuestro público objetivo con ejemplos que formen parte de la propuesta de valor, atraer nuevos clientes para que se suscriban con un flujo amigable de suscripción online.
2. Público objetivo: definir el diseño, la estructura y el contenido del sitio web para que sea atractivo a nuestro segmento target ABC1-C2, de edades comprendidas entre los 25 y los 55 años. Usuario persona tipo: Pareja de profesionales de 30 años, sin hijos, que les interesa comer rico y experimentar cosas nuevas, que compra alimentos de manera digital, que se relaciona con amigos con intereses similares. Todas las audiencias basadas en intereses son anónimas y están disponibles como segmentación en todas las redes de Google ads, y Facebook ads (entre ellas completan al menos el 80% del potencial delivery)
3. Diseño y estructura del sitio web: Primer foco en el contenido de lo que ofrecemos, detalle de cómo se vive una experiencia con fotos, videos y testimonios. Explicación de cómo se adquiere y del servicio de entregas. Flujo a check out ágil y con opciones variadas para concluir el pago.
4. Contenido: Adaptación del contenido de redes, para destacar los beneficios de la experiencia. Imagen y video como protagonistas de lo que se ve en el sitio.
5. Funcionalidades: Contenido de las experiencias semanales para paso a paso y recetas, teaser de las próximas experiencias, creación de nueva suscripción, manejo de suscripción como por ejemplo cambios de domicilio o medio de pago, baja de suscripción.
6. Optimización para motores de búsqueda (SEO)
7. Mantenimiento y actualización: semanalmente para sumar el contenido que viene de las redes autogeneradas por usuarios más el contenido creado en base a las próximas experiencias.

2. Medios pagos:

- a. Publicidad online: Utilizaremos herramientas como Google Ads y Facebook Ads para llegar al público objetivo mediante anuncios pagados en línea. Definiremos los

²⁰ <https://www.teenvio.com/>

objetivos como por ejemplo completar el formulario de suscripción, segmentamos las audiencias en base a edad, localización, intereses, marcas similares, y utilizaremos mensajes claros y atractivos para atraerlos. (ver ejemplo de post en brief). Otras audiencias a generar son aquellos quienes compraron y no están suscriptos y se dieron de baja, además de quienes recibieron como regalo una experiencia.

- b. Marketing de influencers: Trabajaremos con influencers en las redes sociales que tengan audiencias afines a nuestro público objetivo. Les enviaremos gratis una experiencia y les pediremos que compartan su experiencia con sus seguidores para aumentar la visibilidad del proyecto y usar ese contenido para nuestras publicaciones. Influencers a contactar: Nicolas Harry Salvarrey (Conductor de Radio, dueño de bares y restaurantes); Julieta Oriolo (cocinera, fan de cocina italiana, dueña de 2 restaurantes) ambos tienen un volumen de seguidores similar, con nuestro segmento objetivo, y son viables en cuanto a costos.
- c. Afiliados: durante el análisis de las fuerzas de Porter identificamos a Big Box como un posible sustituto, ya que sus experiencias podrían reemplazar nuestra propuesta. Pero identificamos también a BigBox como un potencial aliado (en este caso afiliado) para ofrecernos dentro de su catálogo de experiencias. Estimamos que lo segundo supera el efecto de lo primero.

3. Eventos, degustaciones y otros:

- a. Realizaremos eventos y degustaciones en lugares estratégicos para dar a conocer los productos y la propuesta de valor. Planeamos realizar eventos en tiendas gourmet y ferias gastronómicas, por ejemplo: Mercat de Villa Crespo, Buenos Aires Market, Mercado de Belgrano, Mercado de San Telmo, Paseo de los Carruajes. En todos los casos hay stands con publicidad y algo para degustar que será el momento clave donde vamos a solicitar mail, celular o que nos sigan en las redes.
- b. Co-branding con otras marcas: Alternativas, Vinos: Viners - We Love Vinos® y Class Wines. Pastas: Fresca - Laboratori di pastas.²¹ Todas con alrededor de 10.000 seguidores en redes. La idea de este co-branding es ofrecer a los usuarios suscripciones conjuntas, regalos cruzados entre empresas y crear contenido.

Brief de Marketing:

Objetivos²²:

- Aumentar la notoriedad y el conocimiento de la marca en la región de AMBA.
- Atraer y captar clientes de los segmentos ABC1-C2, de edades comprendidas entre los 25 y los 55 años.

²¹ https://www.frescalapasta.com/_il-metodo

²² Los objetivos son estratégicos, luego se detallan las métricas de seguimiento (KPIs)

TESIS: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA

- Incrementar el número de suscripciones mensuales vendidas en base a lo planteado en el plan de ventas.
- Mantener una alta tasa de satisfacción y fidelización de los clientes.

Target:

- Personas de los segmentos ABC1-C2, de edades comprendidas entre los 25 y los 55 años, que residan en la región de AMBA, con ingresos mensuales por hogar superiores a los 400.000 pesos argentinos.
- Personas que buscan experiencias gastronómicas de calidad, que valoran la cocina en casa y el compartir con familiares y amigos, y que aprecian la sustentabilidad.

Propuesta de valor:

- Ofrecer kits mensuales de pasta italiana de alta calidad, con productos frescos y seleccionados cuidadosamente.
- Promover la cocina en casa y el compartir con familiares y amigos, brindando recetas y sugerencias para lograr una experiencia completa.
- Utilizar envases y materiales amigables con el medio ambiente, fomentando la sustentabilidad y la responsabilidad social.

Estrategia de marketing:

- Utilizar medios digitales y redes sociales para promocionar la marca y los productos, destacando la calidad de los productos, la facilidad de uso y la experiencia completa.
- Realizar campañas publicitarias en línea y en medios tradicionales (televisión, radio y prensa escrita) para aumentar el conocimiento de la marca y la notoriedad.
- Utilizar influencers y embajadores de marca que compartan los valores de la marca y que lleguen al target.
- Ofrecer promociones y descuentos para incentivar la compra recurrente y la fidelización de los clientes.
- Realizar acciones de marketing de contenidos en la web, como recetas, consejos, y noticias sobre la marca, la sustentabilidad y la cocina en casa.

Métricas de seguimiento:

- Número de visitas al sitio web y redes sociales de la marca. Año 1: 100.000 usuarios únicos totales.
- Número de conversiones y suscripciones mensuales vendidas: tasa de conversión del 1%, lo que nos daría los primeros 1.000 suscriptores al año 1, en el año 2 esperamos aumentar ambas métricas x3. (el detalle está incluido en el plan de ventas anexo). Se mantiene la tasa de conversión anual (de año 1 a año 2) ya que es más costoso convertir usuarios con el correr del tiempo pero seremos mejores en nuestros esfuerzos de adquisición.
- Evolución de suscripciones mensuales vendidas: Año 1: 35% trimestral, Año 2: 300% (respecto de año 1).
- Tasa de retención y fidelización de clientes: El ciclo de vida depende de cuántos meses promedio está activo un suscriptor. De base iniciaremos el proyecto con 5 meses como

target, buscando aumentar este valor del mes 18 en adelante a 6 meses y, del mes 36 en adelante, a 8 meses.

- Costo por adquisición (CPA) de un cliente: Proviene del valor total de las inversiones en esfuerzos de marketing sobre el total de suscriptos por esos canales, en el período considerado.
- Índice de satisfacción de los clientes (NPS, net promoter score): Métrica de medición trimestral, mediante encuesta online vía mail a los suscriptores. Se calcula como el número total de "promotores" menos el total de "detractores", luego de clasificarlos en base a la puntuación que dan del servicio de 1 a 10. 9 y 10 son promotores, 8 y 7 neutrales, de 6 a 1 son detractores. Se espera al final del 1er año un NPS del 40%

Definición del nombre:

Trabajamos nuevamente con OpenAI (ChatGPT) para que nos asista con la definición del nombre del proyecto principalmente por el destacado poder que tiene la herramienta sobre la generación de contenido y sus aplicaciones actuales en casos reales. Proporcionamos la base de lo que queremos reflejar con la marca y los valores que queremos transmitir, adicionalmente le pedimos que fuera una sola palabra y en inglés, y esta fue la respuesta:

Aquí hay algunas opciones de nombres en inglés que podrían reflejar la propuesta de valor del proyecto:

1. PastaJoy
2. Italikits
3. Pastavore
4. CucinaKit
5. SauceBox
6. PastaPosh
7. FlavorFuse
8. The Pasta Co.
9. KitchenKits
10. ArtisanPasta

La opción seleccionada finalmente fue CucinaKit, en una sola palabra refleja sencillamente que se trata de un Kit, que vas a cocinar, y el Cucina da el aire italiano que estamos buscando para el proyecto. El piloto se desarrolló bajo el nombre de Cookit, pero vamos a avanzar con Cucinakit para el lanzamiento formal del proyecto.

Ejemplo base de comunicación lanzamiento:

"¡Bienvenidos a nuestro proyecto de suscripción mensual de pastas italianas! CucinaKit es la opción para quienes quieren disfrutar de una experiencia gastronómica de calidad en casa, compartir con familia y amigos y cuidar el medio ambiente. Nuestros productos son elaborados con

ingredientes frescos y naturales, y te ofrecemos una variedad de recetas y técnicas de cocina para que puedas disfrutar de una experiencia única. ¿Te unes a nuestra comunidad de amantes de la cocina italiana? Suscríbete ahora y recibe un descuento del 30%²³ en tu primera compra. ¡Te esperamos en nuestra mesa!"

Ejemplo de contenido para sitio web:

¡Bienvenidos a nuestro servicio de suscripción mensual de pasta italiana de alta calidad! En Cucinakit, estamos comprometidos en ofrecerte una experiencia gastronómica única, auténtica y saludable, desde la comodidad de tu hogar. Nuestros kits mensuales incluyen los ingredientes más frescos y seleccionados cuidadosamente para preparar platos de pasta italiana de alta calidad.

¿Qué nos hace diferentes? No solo queremos que disfrutes de nuestros deliciosos productos, sino que también queremos promover la cocina en casa y el compartir con tus seres queridos. Por eso, te proporcionamos recetas y sugerencias para que puedas disfrutar de una experiencia completa y única con tus amigos y familiares.

En Cucinakit, nos enorgullece nuestra responsabilidad social y ambiental. Por eso, utilizamos envases y materiales amigables con el medio ambiente, fomentando la sustentabilidad y cuidado del planeta.

Si te preocupa ahorrar tiempo en la planificación de tus comidas y en hacer compras frecuentes en el supermercado, ¡no te preocupes! Con nuestra suscripción mensual, tendrás todo lo necesario para preparar platos exquisitos en la comodidad de tu hogar.

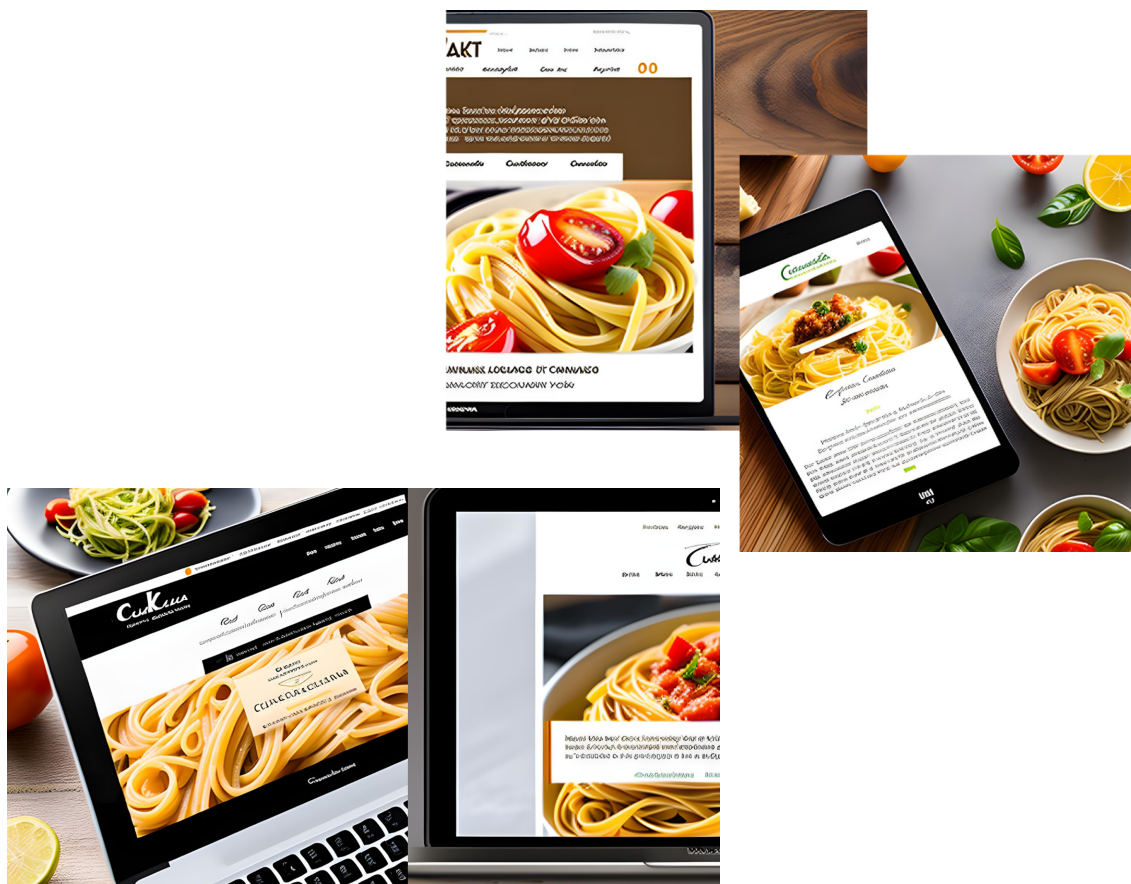
¿Buscas pertenecer a una comunidad de personas que comparten tus intereses culinarios? Únete a nosotros en [nombre de la marca] y sé parte de nuestra comunidad. Además, al ser parte del selecto grupo de miembros, tendrás acceso a exclusivas ofertas y promociones.

Nos enorgullece ofrecer una propuesta de valor única y exclusiva para nuestro público objetivo de Argentina, compuesto por personas que valoran la calidad, la autenticidad, la sustentabilidad, la comunidad y la experiencia culinaria única que solo se puede encontrar en la cocina italiana. ¡Únete a nosotros y descubre la verdadera esencia de la pasta italiana!

Estilos de diseño:

²³ 30% es el valor máximo que podemos ofrecer en base a 5 meses de permanencia y una contribución marginal del 21,5%. Es más bajo que el CAC máximo permitido para adquisición en marketing, pero es un descuento que vemos atractivo aún para potenciar esa compra.

Fig 3.2 - Diseños posibles del sitio Web



Fuente: Imagen creada con la herramienta de inteligencia artificial <https://www.canva.com/>

Información de soporte a la estrategia en base a la Prueba Piloto que mencionamos en el Análisis Estratégico:

- Durante los meses de prueba se lanza via instagram 1 experiencia por mes y se logran las ventas descritas en el cuadro siguiente:

Fig 3.3 - Ventas Prueba Piloto

Fecha	Nro experiencia	Stock disponible	Cantidad Vendida	precio (ARS)	Total
20/06/2020	1	6	6	\$1.400	\$8.400
20/07/2020	2	15	12	\$1.400	\$16.800
20/08/2020	3	12	10	\$1.700	\$17.000
20/09/2020	4	10	10	\$1.700	\$17.000

Durante los 4 meses de la prueba piloto se llevó a cabo una estrategia muy reducida pero basada en los lineamientos que mencionamos, atacando al mismo público objetivo pero en una escala mucho menor, sin inversión, ni eventos ni influencers, solo con contenido orgánico en 1 red social. El resultado fue una venta efectiva del 80% al 100% de lo planificado. La máxima conversión entre contactos logrados y total de solicitudes es de 3,75% (400 personas impactadas con el contenido en lanzamiento experiencia 2 y 15 es el volumen de solicitudes)

3- Oferta

El modelo de los competidores hoy no está enfocado en el modelo de suscripción ni en el consumo en el hogar, ya que la mayor oferta de gastronomía de calidad dedicada a las pastas italianas se da en restaurantes. No detectamos jugadores adicionales ofreciendo este tipo de experiencias. Si es posible que en caso de tener éxito el proyecto algunos oferentes actuales de restaurantes y productos importados puedan volcarse a un modelo de negocio similar al nuestro pero con su propia impronta y propuesta de valor. En tal caso hay que tener siempre presente que reforzar los puntos principales de la propuesta de valor propia: Vivir algo unico, compartir con familia y amigos, productos sustentables,

Jugadores probables a entrar en un modelo similar y generar competencia directa:

- Simpleat: <https://simpleat.com.ar/>, suscripcion de menú semanal. Online.
- Donato de Santis - Cucina Paradiso: restaurantes y mercados.
- Fábricas de pastas artesanales:
 - La Juvenil: Local de venta de pastas frescas.
 - FRESCA - Laboratori di Pasta: <https://www.frescalapasta.com/>. Local de venta de pastas frescas.
- Club de vino o suscripciones similares:
 - Bonvivir: Suscripción mensual club de vinos.

Todos los posibles competidores que tendrán barreras de entrada bajas para iniciar un modelo de negocio similar son sustitutos o complementarios. De todos ellos, el mayor valor que se podría incorporar en caso de que surjan como competencia directa, son las pastas frescas. Estas no están planificadas en un principio en el modelo propuesto, ya que presentan una mayor complejidad logística.

El que tendría una mayor ventaja respecto de la esencia del producto/experiencia para ingresar como competidor sería Donato, ya que en los restaurantes y almacenes el mensaje es 100% Italia y está muy bien logrado, se transmite. Adicionalmente tiene una marca muy fuerte, con su propia imagen y su presencia en medios como la televisión y las redes. También, en su caso, la inversión necesaria para iniciar este modelo de negocio sería muy baja, ya tienen los kits armados y podrían armar aun mas, solo debería gestionar la adquisición de clientes y el delivery. El riesgo en ese caso es caer en algo muy poco consistente, que se lo tome como un negocio alternativo y se

descuide, no se pongan detalles o no se fortalezca la propuesta de valor y el armado de la experiencia que el usuario está buscando.

Para determinar el precio además de basarnos en los costos y el margen esperado se trabajó en el análisis de las posibilidades alternativas, calculando de manera promedio el costo de 4 personas, al salir a comer afuera un plato de calidad y características similares, y vemos que para el año inicial del proyecto, el precio del kit queda en 5.000 pesos por porción, muy por debajo del costo promedio de comer en un restaurante, con las contras de que uno tiene que dedicarle tiempo a preparar el menú y luego ordenar y limpiar todo, pero con el beneficio de haber formado parte de la creación del plato, poder estar en la comodidad del hogar bebiendo una copa de vino, aprendiendo algo nuevo y dándole incluso el toque propio al plato.

Respecto de lo que nos está diciendo el mercado y contexto volvemos sobre lo que mencionamos al inicio en el marco teórico, que es las ganas de vivir experiencias y no meramente comprar cosas o comer.

Dentro de las tendencias gastronómicas para 2023 se detectan por ejemplo afirmaciones del estilo:

- “Volver a los orígenes: el redescubrimiento de productos antiguos y el auge de las cocinas del mundo como declaración cultural (...) La vuelta a los orígenes también implica una vuelta a la tradición culinaria”.
- “Se comienza sentir una tendencia mundial focalizada en lo sencillo, lo casero, “sabores de la abuelita”; guisos, caldos y todo lo que de alguna manera nos evoque algo más familiar, pero también con la opción de darle toques más gourmet”



Fuente: Shutterstock. <https://www.shutterstock.com/es/>

Estas señales nos dan prueba de que la vivencia de la cocina va mucho más allá del mero momento de comer, viaja desde la planificación y la emocionalidad hasta la creación y lo sostenible de eso que se elige comer. Se busca que esa actividad se pueda compartir con otros en redes sociales, que se pueda recomendar y que se reciban recomendaciones para llegar a nuevas y más avanzadas experiencias.

4- Análisis y elección del modelo de negocio:

Para el proyecto vamos a avanzar con un modelo de suscripción, a ser aceptada por el usuario al momento de darse de alta y dejar sus datos. Será una suscripción mensual con opción a optar por la baja de la misma en cualquier momento del mes, siendo el día número 10 de cada mes el límite máximo para que la baja sea efectiva a partir de ese mismo mes corriente.

Este es el texto de los términos y condiciones incluidos a firmar por el usuario al momento del alta vía Web:

Términos y Condiciones de la Suscripción a CucinaKit:

1. Descripción del Servicio

CucinaKit es un servicio de suscripción mensual que proporciona a los usuarios una caja de ingredientes y recetas para preparar platos de pasta italiana en casa. Al suscribirse a nuestro servicio, los usuarios recibirán una caja cada mes con los ingredientes más frescos y seleccionados cuidadosamente para preparar las recetas proporcionadas. Los usuarios también tendrán acceso a contenido adicional en línea, como sugerencias de preparación y recetas adicionales.

2. Suscripción y Pago

Los usuarios pueden suscribirse a CucinaKit a través de nuestro sitio web y deberán proporcionar información de facturación precisa y actualizada. La suscripción se renovará automáticamente cada mes y el cargo correspondiente se realizará a la forma de pago proporcionada por el usuario. El usuario puede cancelar su suscripción en cualquier momento, pero la cancelación no afectará el cargo ya procesado para el mes en curso.

3. Envío y Entrega

Los kits de ingredientes y recetas de CucinaKit se envían mensualmente a la dirección proporcionada por el usuario durante el proceso de suscripción. El usuario será responsable de proporcionar una dirección de entrega precisa y actualizada. CucinaKit no será responsable de los retrasos en la entrega que sean causados por circunstancias ajenas a nuestro control.

4. Responsabilidad del Usuario

El usuario acepta que el uso del servicio de CucinaKit es bajo su propio riesgo y responsabilidad. El usuario es responsable de garantizar que la información de facturación y entrega sea precisa y

actualizada. Además, el usuario es responsable de la manipulación y preparación adecuadas de los ingredientes recibidos, y de seguir las instrucciones de seguridad proporcionadas.

5. Propiedad Intelectual

El contenido proporcionado por CucinaKit, incluidas las recetas, el diseño del sitio web y los materiales promocionales, son propiedad exclusiva de CucinaKit y están protegidos por las leyes de propiedad intelectual aplicables. Los usuarios no pueden reproducir, distribuir, modificar o utilizar el contenido proporcionado por CucinaKit sin el permiso previo por escrito de la compañía.

6. Política de Privacidad

CucinaKit se compromete a proteger la privacidad y la información personal de sus usuarios de acuerdo con las leyes aplicables y nuestra Política de Privacidad.

7. Modificaciones a los Términos y Condiciones

CucinaKit se reserva el derecho de modificar estos términos y condiciones en cualquier momento y sin previo aviso. La versión actualizada de los términos y condiciones estará disponible en nuestro sitio web. El uso continuado del servicio de CucinaKit después de cualquier modificación a los términos y condiciones se considerará como una aceptación de dichas modificaciones.

Al suscribirse a CucinaKit, el usuario acepta estos términos y condiciones en su totalidad. Si el usuario no está de acuerdo con alguno de estos términos, debe abstenerse de iniciar el proceso de suscripción.

Adicionalmente vamos a permitir una pausa de la suscripción por hasta 4 meses para que los usuarios puedan hacer uso de esa pausa en caso de viajes u otros motivos personales

Como ya desarrollamos en el Marco teórico, las empresas con modelos de suscripción ofrecen una menor incertidumbre en cuanto a la generación de ingresos y beneficios a largo plazo, en comparación con los modelos de negocio más tradicionales.

Venimos viviendo incluso previo a la pandemia un auge en el mercado de suscripciones relacionadas con alimentos en Argentina y otros países.

En base a la elección de este modelo de negocio, detallamos las razones por las que creemos que es lo que mejor aplica al proyecto:

- Desde el punto de vista del usuario, el valor es la experiencia y los regalos que llegan todos los meses, los cuales los acompañan a cocinar en otros momentos con otras recetas que no necesariamente son las de CucinaKit. Es por eso que para poder adquirir en su totalidad el valor de lo vivencial del producto, la repetición de experiencias los lleva a tener sus cocinas más completas, aprender nuevas recetas y técnicas de cocina y poder invitar periódicamente amigos o familiares a sus casas. Se trata más de algo vivencial que del producto en sí mismo.
- Para el usuario también es una preocupación menos, no tener que investigar periódicamente, hacer las compras, y recopilar información de como hacer una comida nueva y rica.
- Para el negocio, ingresos predecibles: Con las suscripciones mensuales, se sabe exactamente cuánto dinero se recibirá cada mes, lo que nos ayuda a planificar y administrar los recursos de

manera más eficaz. Esto afecta positivamente a una mayor visibilidad para la inversión y expansión del proyecto.

- Fidelización de clientes: Al ofrecer un servicio continuo, se puede desarrollar una relación más sólida y duradera con los clientes, lo que puede resultar en una mayor fidelización y una tasa de cancelación menor.
- Mayor retención de clientes: Si se ofrece un producto o servicio de calidad, los clientes pueden sentirse motivados a mantener su suscripción activa a largo plazo.
- Oportunidades de crecimiento: El modelo de suscripción mensual nos permite expandir la base de clientes y aumentar sus ingresos con el tiempo. Se va a trabajar en dos frentes a la vez, por un lado nuevos suscriptores, y por el otro, aumentar el tiempo de permanencia de los mismos. Partimos de la base de una vida promedio de 5 meses para el estadio de lanzamiento, y en el mismo plan de negocio hemos detallado cómo aumenta esa retención a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, hay muchas empresas que utilizan el modelo de negocio de suscripción en diferentes industrias y son muy exitosas. Algunos ejemplos incluyen:

- Netflix: una plataforma de streaming de películas y series que ofrece planes mensuales de suscripción.
- Spotify: una plataforma de música que ofrece planes de suscripción mensuales para escuchar música sin publicidad y acceder a funciones premium.
- Birchbox: una empresa que envía mensualmente cajas con muestras de productos de belleza a sus suscriptores.
- Dollar Shave Club: una empresa que envía mensualmente cuchillas de afeitar a sus suscriptores.
- Blue Apron: una empresa que ofrece kits de ingredientes y recetas para cocinar en casa, con planes de suscripción semanales.

Estos son solo algunos ejemplos, pero hay muchas otras empresas que utilizan el modelo de negocio de suscripción en diferentes industrias y segmentos de mercado.

Respecto de la fidelización de clientes, el modelo de suscripción es muy efectivo. Vamos a buscar que los clientes que opten por suscribir mensualmente, al ser quienes demuestran un mayor compromiso y lealtad hacia la marca, generen contenido e interactúen en redes. Al tener una suscripción, los clientes tienen una inversión continua en la empresa, y no hay una decisión de compra consecutiva y tediosa, sino que ya hay una expectativa de lo que esa gratificación o compra les traerá mes a mes. Esto aumenta su motivación para seguir utilizando el servicio y renovar su suscripción en el futuro. Además, los modelos de suscripción también pueden fomentar una relación más cercana entre la empresa y el cliente, lo que puede generar confianza y satisfacción en la relación comercial.

Respecto de las estrategias de comunicación, lo que vamos a plantear es un plan de comunicaciones tanto para los usuarios activos como para los inactivos (que se han dado de baja), diferenciadas por actividad reciente.

- Para usuarios activos, además de la anticipación de cada envío mensual con un “Spoiler” de la experiencia del mes, vamos a enviar, recordatorio del plazo para desistir ese mismo mes, opción de sumar productos adicionales “productos del mes” que maridan con la experiencia, incentivos para presentación de nuevos clientes referidos, entre otras ideas que va a ir testeando el equipo de marketing.
- Cuando un usuario decide darse de baja de la suscripción, es importante entender las razones detrás de su decisión. Dependiendo de las razones, vamos a tomar diferentes acciones. Si el usuario se da de baja debido a una mala experiencia con el producto, es importante recopilar sus comentarios y retroalimentación para mejorar el producto y evitar que otros usuarios se den de baja por la misma razón. Si el usuario se da de baja debido a un problema financiero, vamos a ofrecer una promoción especial o una opción de pausa en la suscripción. Si el usuario se da de baja porque ya no está interesado en el producto, vamos a agradecerle por su tiempo como cliente y ofrecerle un descuento especial si decide volver en el futuro. En general, es importante mantener una buena comunicación con los usuarios que se dan de baja para entender sus razones y poder tomar medidas para mejorar la experiencia del cliente.

Esa comunicación la vamos a mantener luego vía Emails o Whatsapps, segmentamos por periodos a todos los usuarios, y personalizamos los mensajes para estos segmentos, y con el análisis de actividad en las redes y sitio web vamos a entender cómo resultan estas acciones para mejorarlas en el tiempo. Por ejemplo, *usuarios que hace 3 meses se dieron de baja, al enviar 2 /3/4/n, comunicaciones por whatsapp vuelven a adquirir la suscripción en cierto ratio de conversión.*

5- Proveedores

El siguiente detalle muestra el análisis de proveedores principales del proyecto, que es un asunto complejo, principalmente su cantidad. Algunos de ellos van a ser proveedores puntuales en algunos meses, pero profundizaremos en aquellos que tendrán presencia fija en el proyecto y nos brindarán la mayoría de los productos necesarios para el desarrollo de CucinaKit:

Importadores:

La línea de salsas Mutti completa, con salsas, concentrados y latas de conservas será provista por **Francesco Distribuidora**, con quienes ya se trabajó en la prueba piloto, generando muy buena relación. Ellos tienen también la línea completa de pastas Garofalo, las cuales nos ayudan a cubrir gran parte de las experiencias que se plantean los primeros 12 meses. Además, otros productos gourmet importados de Italia, como p.ej. aceite de oliva.

Otro mayorista similar que exploramos y trabajamos durante el piloto fue **Little Italia Market**, quienes trabajan una amplia oferta de pastas secas italianas, así como salsas de diversas marcas: Divella, De Cecco, Mutti, Barilla, que son principales en su oferta de importados italianos. Están ubicados en Rómulo Naón 2701, Coghlan, C.A.B.A. No los tomamos como primera opción ya que sus precios son más elevados, pero sí estarán como proveedores de 2da línea, principalmente por la diversidad de marcas que manejan.

Respecto del queso parmesano, aliado principal de las pastas italianas, y otros quesos que usaremos para las experiencias, vamos a trabajar con la empresa **Santo Padre**. Empresa nacional, de la ciudad de Tandil, provincia de buenos aires, con un queso de alta calidad y principalmente orgánico. Es uno de los productos y marcas que estarán presentes en todas las experiencias y que darán soporte a la propuesta de valor desde el punto de vista de productos locales orgánicos.

Parte de los fundamentos de Santo Padre:

“Creemos en la alegría de lo simple. En que el futuro está en el origen. Creemos en que es posible cambiar la forma en la que producimos los alimentos, que podemos usar ingredientes de verdad, mejorar la tierra de manera natural, cambiar la forma en la que cuidamos a nuestras vacas. Creemos en que volver a sentirle el sabor a lo que comemos es una realidad, no una visión. Creemos en el trabajo en equipo, en el compromiso, en los valores compartidos. Creemos que la única manera de lograr algo increíble es poniendo el alma en el proceso. Creemos en preparar el terreno para las generaciones futuras, en darles a nuestros hijos y nuestras familias una mejor calidad de vida. Creemos en las bondades de la tierra y la naturaleza. Creemos en la innovación sustentable. Creemos que es posible cambiar, que nunca es tarde. Creemos en la chispa de los ojos de los que hacen algo con pasión. En las ganas de cambiar el mundo. Creemos en los valientes. Creemos en las personas que inspiran. Creemos en el amor de la familia. Creemos que estamos locos, pero también creemos que dejar huella y aportar valor al medio ambiente y a las personas que viven en él, es lo que hace que toda esta locura tome sentido y nos siga motivando a creer.”

Este pensamiento está 100% alineado a lo que pensamos para el CucinaKit, y buscamos que todos los proveedores estén alineados a este espíritu.

La calidad de los productos Santo Padre los llevó a estar presentes en los mercados y restaurantes más reconocidos de todo el AMBA (Fresco Mercado, Del Pratello Pastas, entre otros) e incluso en programas de TV. También lo utilizan cocineros de renombre como por ejemplo Pía Fendrik, Cocinera y Foodstyler.

Poseen tanto venta online como presencial,²⁴ lo cual nos permite agilidad a la hora de abastecernos. Ya se usaron sus productos para la prueba piloto y resultaron perfectos. La compra

²⁴ <https://santopadre.com.ar/puntosdeventa/>

recurrente será de la horma de 10Kg de parmesano para fraccionar y envasar al vacío previo a la distribución de las experiencias.

Para tener opciones de pastas nacionales estilo 100% italiano contamos con Paese dei Saporì. Ellos realizan elaboración artesanal de pasta italiana de sémola de grano duro. Sus raíces, equipamiento y procesos de producción son puramente italianos. Llegan a modificar la composición del agua para imitar a la perfección la producción de sus pastas y logran un producto muy superior al resto de las marcas locales.

Otro pilar de las experiencias serán las verduras, y por definición de nuestra propuesta de valor, serán orgánicas.

Hay varios proveedores mayoristas de verduras orgánicas en Argentina que podemos considerar. Algunos de ellos son:

- Jardín Orgánico²⁵ Ofrece una selección de frutas y verduras orgánicas y de estación, cosechadas especialmente para amantes de lo orgánico. También tiene productos de almacén, aptos para celíacos y más, lo cual podría ser de mucha utilidad en las experiencias curadas que planeamos hacer. En cuanto a la logística, ellos envían a domicilio en Capital Federal y GBA.
- Tallo Verde²⁶ Es una huerta en Buenos Aires que ofrece productos 100% orgánicos como frutas, verduras, mermeladas y aceites entre otros.
- Distribuidora Pop²⁷ Es un comercio que tiene la opción de venta online mayorista con entrega en toda Argentina que poco a poco fue incorporando cada vez una paleta de productos orgánicos más nutrida. Tiene desde frutas y verduras hasta cereales, legumbres, semillas y snacks.

Con todos los proveedores mencionados anteriormente cubrimos el 85% o más de los productos necesarios para las experiencias. Adicionalmente iremos explorando opciones para cosas puntuales como p.ej. las trufas, en caso de que hagamos alguna experiencia de ese estilo, o también para los regalos que van a estar presentes mes a mes.

También requiere especial atención el packaging, ya sea de los productos como del kit completo. En su totalidad será adquirido en COMPOSTAME²⁸, proveedores de envases sustentables. Se presentaron en el mercado en Argentina en 2020, siendo la primera marca de envases sustentables de producción nacional. Focalizada en la innovación y diseño de alternativas de envases sustentables, se anticipa a determinadas demandas y en ese camino genera nuevas oportunidades de negocio con un nuevo lenguaje, centrado en la empatía y con foco en repensar, reformular y rediseñar lo que somos y hacemos. Ellos también están alineados con nuestra propuesta de valor y el foco en el cuidado del medio ambiente. De su línea de producto vamos a

²⁵ <https://jardinorganico.com.ar/>

²⁶ <https://www.talloverde.com/>

²⁷ <https://mayoristasonce.com/pormayor/mayorista-productos-organicos/>

²⁸ <https://compostame.com/>

utilizar envases Doypack y rígidos para alimentos fraccionados, así como la Bolsa Grande E.BIO M, ideal para envíos por correo, opaca, impermeable, súper resistente y con cierre autoadhesivo.

Por último tenemos una imprenta como proveedora de adhesivos y flyers, Servigraff²⁹, ya tienen los estilos de diseño que usamos en el piloto y pueden trabajar al ritmo que necesitamos para el proyecto.

Logística y Localización:

Vamos a comenzar con 3PL³⁰ como proveedor de envíos. Trabajaremos con ellos principalmente por recomendación de otros emprendedores que ya están trabajando y tienen muy buen servicio. Hicimos una comparación de precios con otros 2 proveedores³¹ y todos están en el mismo rango de precios +/- 10%.

Cuando alcancemos los 300 suscriptores vamos a invertir en un vehículo utilitario (de costo final 6.000.000 AR\$).

En promedio, se puede estimar que un vehículo puede realizar una entrega cada 10-12 minutos, lo que significa que la entrega de 300 kits podría tomar entre 50 y 60 horas, o sea entre 5 y 6 días (con entregas de lunes a sábado en una ventana de 10hs), en función de la distancia entre los puntos de entrega y las condiciones de tráfico en cada momento del día.

Para el final del año 1 ya habría que escalonar los envíos en 2 o 3 etapas/semanas para evitar que se dañen los alimentos frescos.

Con 1 vehículo podemos cubrir hasta el volumen del 1er trimestre del año 2, para luego ir combinando con vehículo propio y envío tercerizado hasta lograr los 2200 suscriptores y adquirir un segundo vehículo. Vamos a priorizar la entrega propia pero apalancando los periodos de crecimiento con el soporte de una empresa especializada.

Evaluamos 3 opciones para la localización de las oficinas y centro de operaciones del proyecto:

²⁹  Av. García del Río 2418 - C.A.B.A.  info@servigraff.com

³⁰ <https://www.3pl.com.ar/>

³¹ <https://tmlogistica.com.ar/servicios/emprendedores>, <https://www.fixy.com.ar/index.html>

Fig 3.4 - Matriz de Localización

Factor	Peso	Opc. A We Work Libertador		Opc. B Dpto en Saavedra		Opc. C Dpto en Barracas	
		Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado
Cercania Proveedores	20%	8	1,6	8	1,6	6	1,2
Cercania Clientes	15%	9	1,35	9	1,35	6	0,9
Costo de oficina	15%	5	0,75	7	1,05	8	1,2
Infraestructura de servicios públicos	15%	8	1,2	8	1,2	8	1,2
Disponibilidad de almacenaje	10%	3	0,3	7	0,7	7	0,7
Planes o programas de desarrollo	10%	0	0	4	0,4	7	0,7
Normas y Regulaciones Específicas	15%	0	0	6	0,9	6	0,9
	100%		5,2		7,2		6,8

Optamos por la opción B de un departamento en zona Saavedra cuyo costo total (alquiler y otros gastos) son 250.000 pesos por mes.

6- Propuesta del proyecto:

En resumen, CucinaKit será una suscripción mensual, que permitirá a los usuarios vivir una experiencia culinaria única en la comodidad de sus casas, sin preocupaciones y con todo lo que necesitan y más aún!

La misma incluye:

- Ingredientes completos y porcionados correctamente para realizar la totalidad de la receta.
Rinde 4 porciones.
- Receta detallada con cantidades, tiempos y pasos.
- Videos explicativos con métodos de cocción necesarios
- Regalo del mes, puede ser algún implemento de cocina, siempre relacionado con la experiencia y pensado para ser reutilizado con otras comidas.
- Lista de música temática para escuchar mientras cocinan.
- Sugerencia de maridaje y otras bebidas para acompañar el momento
- Breve explicación histórica de la receta, orígenes y anécdotas.

Llega a la casa de los usuarios todos los meses, con el servicio de envío ya incluido en el pago de la suscripción y a un día y franja horaria previamente seleccionada por el usuario.

El usuario va a contar con un plazo de 7 días para poder realizar la experiencia, la mayor limitante viene dada por la validez de los alimentos frescos.

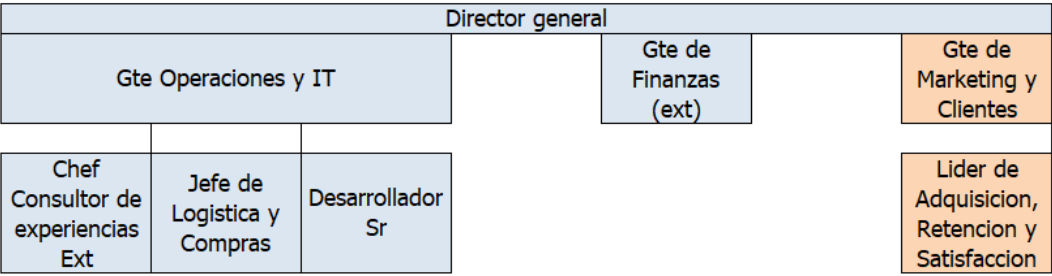
La información para realizar la comida estará incluida en el paquete que se envía mensualmente y habrá material de soporte en redes ej. Instagram, Youtube y sitio web.

Para llevar a cabo el proyecto identificamos áreas/gerencias principales que van a ser cubiertas por personas que tengan un rol mixto donde veamos que hay posibilidades:

1. Gerencia general: es el encargado de liderar todo el proyecto, por lo que sería ideal alguien que tenga una amplia experiencia en la gestión de proyectos y en la actividad gastronómica. Debe ser una persona estratégica, capaz de tomar decisiones importantes y de trabajar bajo presión.
2. Gerencia de marketing: es el responsable de diseñar y ejecutar la estrategia de marketing del proyecto. Debe ser una persona creativa, con habilidades para la comunicación y la negociación. Es importante que tenga conocimientos en marketing digital y con experiencia en adquisición y generación de Leads/Suscriptores.
3. Gerencia de operaciones e IT: es el encargado de asegurar que los procesos operativos funcionen de manera eficiente y efectiva. Debe ser una persona detallista, organizada y con habilidades para la resolución de problemas. Es importante que tenga experiencia en la gestión de cadenas de suministro, incluyendo optimización de stocks, y en logística.
4. Gerencia de finanzas: es el responsable de las finanzas del proyecto, por lo que debe ser una persona con amplios conocimientos en finanzas, contabilidad y presupuestos. Debe ser una persona analítica, detallista y con habilidades para la toma de decisiones financieras importantes.
5. Equipo de producción: son los encargados de preparar los kits de pasta italiana para enviar a los clientes. Deben ser personas con experiencia en la industria alimentaria, con habilidades culinarias y atención al detalle. Es importante que sean personas responsables y comprometidas con la calidad del producto.
6. Equipo de logística: son los encargados de coordinar y llevar a cabo los envíos de los kits de pasta italiana a los clientes. Deben ser personas con experiencia en la gestión de cadenas de suministro y en logística. Es importante que sean personas organizadas, responsables y con habilidades para trabajar bajo presión.
7. Equipo de servicio al cliente: son los encargados de atender a los clientes en caso de problemas o consultas relacionados con el producto o el servicio. Deben ser personas con habilidades de comunicación y resolución de problemas. Es importante que sean personas amables, simpáticas y con una actitud orientada al cliente.

Vamos a contar con algunos roles clave que actúen como consultores y que su dedicación no sea full time. El principal en este caso será el chef curador de experiencias, quien traerá ideas y validará o enviará a revisión la propuesta del equipo de producción. Planteamos lo mismo para el gerente financiero, que al menos al inicio del proyecto será un perfil externo consultor que asistirá con el modelo de negocio y las proyecciones, y puede coincidir con el contador.

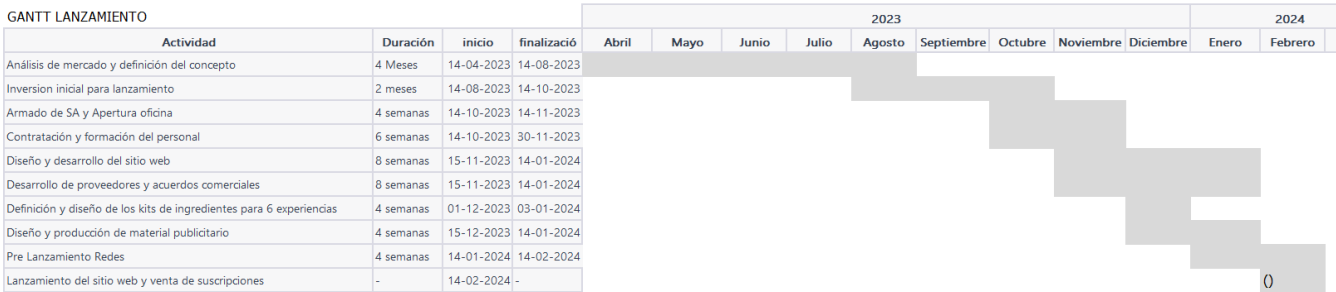
Fig 3.5 - Organigrama



Se lanzará el proyecto con 5 personas trabajando directamente en el proyecto y 2 roles externos. Comenzaremos con un Director general que cumplirá el rol de Gerente de Operaciones y IT, coordinando adicionalmente los esfuerzos de Marketing y trabajando en conjunto con los roles externos que son el responsable de finanzas y el Chef consultor de experiencias. Se sumará al equipo una persona con experiencia en marketing digital para consumo masivo o de servicios. Adicionalmente se sumarán un Jefe/Coordinador de logística y Compras, un Desarrollador Sr y un perfil de marketing para adquisición y fidelización de clientes.

Detalle de etapas del proyecto pre-lanzamiento:

Fig 3.6 - Gantt Lanzamiento



Acciones adicionales:

- Cajas Personalizadas: San Valentin, Pascuas, Dia del Niño, son ocasiones donde vamos a crear cajas especiales que se adapten a las celebraciones.
- Co Branding vinos: Desde el área de marketing se van a gestionar al menos 2 co brandings para el año de lanzamiento a fin de testear la estrategia y lograr apalancamiento de marcas con presencia en el mercado.
- Talleres: En los momentos de difusión con stand físico en mercados se van a realizar breves talleres con técnicas de cocina italiana e ideas con tutoriales para el uso de ingredientes.

TESIS: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA

- Clases online: Se gestionará a través de las redes sociales, en base a la interacción con los usuarios, para coordinar clases en vivo donde cocinaremos juntos, avisando previamente sobre recetas “cápsula” y los ingredientes que necesitan tener para poder realizarlas.

7- Definición del Plan de Ventas

Fig 3.7 - Plan de Ventas - Dimensionamiento Económico Financiero

CucinaKit

Proyecciones 2024 - 2028

CUADRO B1: Ventas por Línea de Producto y Canal

	2024	2025	2026	2027	2028
UNIDADES					
<i>Suscriptores Activos al ultimo mes del año</i>	1.011	3.544	6.789	11.846	17.390
Unidades Vendidas Anuales x suscripciones	6.549	30.761	65.154	121.096	185.099
Unidades Vendidas Anuales x Compra Individual	656	3.077	6.515	12.110	18.510
Total Unidades del Periodo	7.205	33.838	71.669	133.206	203.609

- (1) Cantidades de unidades vendidas al mes representan al volumen de suscriptores activos del último mes del año.
- (2) Suscriptores activos es el acumulado de todo el año, por lo tanto representa el total de experiencias vendidas en el año correspondiente.

Análisis económico financiero:

Resumen:

Fig 3.8 - Cuadro de resultados

CucinaKit

Proyecciones 2024 - 2028

CUADRO A1: Cuadro de Resultados Proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028
AR\$					
Ventas Netas	208.236.419	1.507.336.142	4.469.750.387	10.763.596.864	20.107.687.567
Costo de Ventas	(79.948.739)	(577.660.837)	(1.712.964.716)	(4.124.979.912)	(7.705.960.140)
Margen Bruto	128.287.680	929.675.305	2.756.785.671	6.638.616.952	12.401.727.427
% of Ventas Netas	62%	62%	62%	62%	62%
Gastos de Personal	(91.630.680)	(284.988.885)	(582.371.154)	(1.075.705.096)	(1.724.860.045)
Gastos Generales	(23.088.123)	(60.146.373)	(112.585.136)	(210.753.395)	(301.230.784)
Gastos de IT	(11.848.996)	(23.372.057)	(38.843.780)	(56.872.606)	(71.612.334)
Gastos de Marketing	(161.444.056)	(775.713.434)	(1.482.942.720)	(3.451.343.182)	(6.380.939.232)
Total Gastos	(288.011.855)	(1.144.220.750)	(2.216.742.790)	(4.794.674.279)	(8.478.642.395)
Resultado Operativo	(159.724.175)	(214.545.445)	540.042.881	1.843.942.673	3.923.085.032
% of Ventas Netas	-77%	-14%	12%	17%	20%
Otros Ingresos / Gastos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Gastos Extraordinarios	0	0	0	0	0
Impuesto a las ganancias	0	0	(189.015.008)	(645.379.936)	(1.373.079.761)
Resultado Neto	(159.724.175)	(214.545.445)	351.027.872	1.198.562.738	2.550.005.271
% of Ventas Netas	-77%	-14%	8%	11%	13%
E.B.I.T.D.A.	(157.254.393)	(201.263.795)	573.341.065	1.916.990.019	4.041.760.518
% of Ventas Netas	-76%	-13%	13%	18%	20%

En el siguiente gráfico se ve como el proyecto alcanza resultado EBITDA positivo a partir del mes 25.

Fig 3.9 - EBITBA

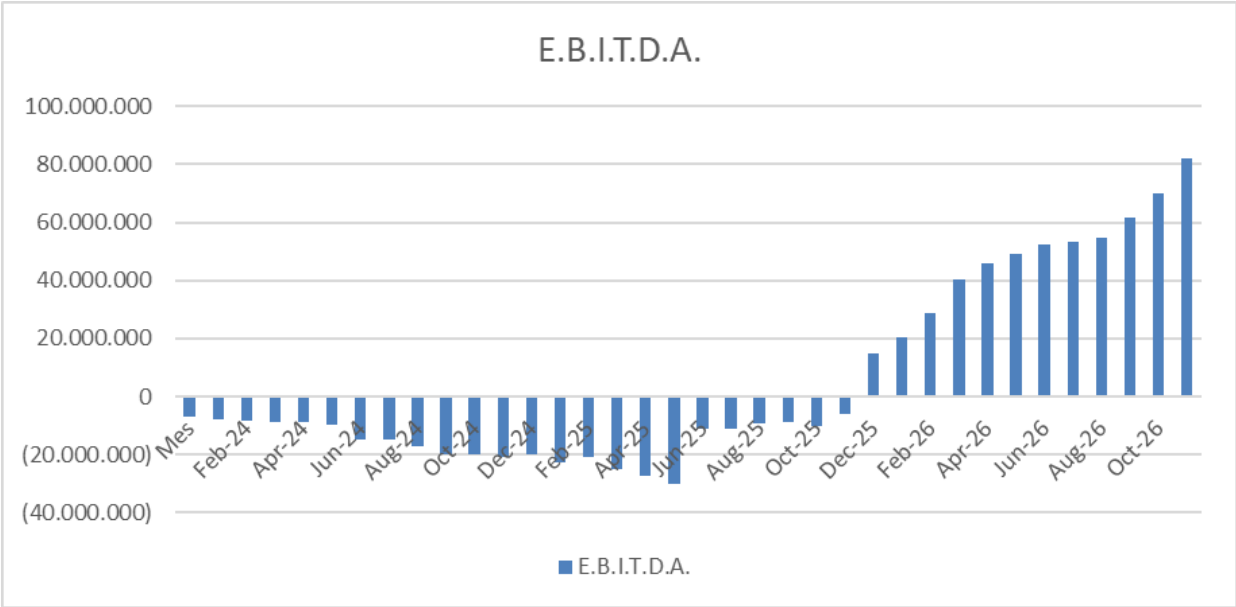


Fig 3.10 - Cálculo ROI

CucinaKit
Proyecciones 2024 - 2028
CUADRO K1
Cálculo del Retorno sobre la Inversión

	Inversion año 1	Inversion año 2
Aporte de Capital en U\$S	350.000	150.000
Valuación Pre-Money @ Closing en U\$S	1.000.000	1.500.000
Año de Exit	2028	
Multiplo de EBITDA @ Exit	4	
TIR Inversor USD	54,35%	
Bonos del tesoro US 5 años	18,50%	
% de la inflación que se traslada al precio		100%
% de la inflación que se traslada a los costos		100%
% de la inflación que se traslada a los sueldos		100%

Dentro del análisis que se realizó en el documento adjunto vemos que tanto el tipo de cambio como la inflación son dos de las principales variables que impactan de manera significativa en el resultado final del retorno del proyecto.

Ambas podrían influir de manera directa en las ventas estimadas y en la viabilidad o no del proyecto, ya que una situación de alta inflación contraería la economía dejando a nuestro segmento target con menos capacidad de compra. Para los periodos Q4 de 2024 y Q1 de 2025, se espera afianzar el proyecto con un salto en los suscriptores impulsado por un gran esfuerzo de marketing y el conocimiento de la operatoria luego de los primeros 6 meses de actividad.

Ambos son periodos claves donde buscamos un crecimiento de 100% Q4 respecto de Q3 2024 y 60% Q1 de 2025 respecto de Q4 2024. Cuando hablamos de ese crecimiento tan agresivo es clave diferenciar que hablamos de nuevos suscriptores y no de suscriptores activos, ya que en suscriptores activos la cifra de crecimiento es menor, ya que se comienzan a producir las bajas de los primeros usuarios que como ya comentamos tienen un ciclo de vida de 5 meses en el comienzo del proyecto.

Planteamos en detalle el siguiente escenario en base a lo comentado:

- En caso de que en el periodo Q4 2024 y Q1 2025 las nuevas suscripciones aumenten a una tasa menor que la planteada originalmente: 60% en lugar de 100%, y 35% en lugar de 60% respectivamente, calculamos la nueva TIR:

Fig 3.11 - Cálculo ROI - Escenario Ventas desaceleradas.

CucinaKit

Proyecciones 2024 - 2028

CUADRO K1

Cálculo del Retorno a la Inversión

	Inversion año 1	Inversion año 2
Aporte de Capital en U\$S	350.000	150.000
Valuación Pre-Money @ Closing en U\$S	1.000.000	1.500.000
Año de Exit	2028	
Multiplo de EBITDA @ Exit	4	
TIR Inversor USD	38,02%	
Bonos del tesoro US 5 años	18,50%	
% de la inflación que se traslada al precio		100%
% de la inflación que se traslada a los costos		100%
% de la inflación que se traslada a los sueldos		100%

TIR Original: 54,35%

TIR Modificada con nueva estimación de ventas escenario pesimista: **38,02%**

Si las ventas se ubican en esos valores, el proyecto perdería, en parte, su atractivo para el inversor, ya que **la TIR cae 16pp**. Creemos que ese valor de ventas es el punto por debajo del cual el proyecto no debería avanzar. Por encima de ese valor ya resulta atractivo.

Por lo tanto, vemos fundamental el esfuerzo que debe hacer el equipo a cargo del proyecto para lograr el crecimiento de Q4 2024, asegurar la inversión a incorporar en Enero 2025, y aumentar así el valor de la compañía de ese momento. Sumado a eso, y con expectativa a futuro, ya se tendrían grandes validaciones tanto de la propuesta de valor como del modelo de negocio.

Adicionalmente a la inflación, otros aspectos que podrían impactar en el volumen de nuevos usuarios sería el cambio de la propuesta de valor de pastas importadas a pastas de producción local, esto se podría dar en un escenario de aumento significativo del tipo de cambio o de restricción de las importaciones, logrando resultados similares a los ya expuestos en el escenario con baja de suscripciones nuevas.

Otras de las variables económico-financieras más sensibles podrían ser:

1. **Ciclo de vida del cliente:** El tiempo promedio que un cliente permanece suscrito al servicio es relevante para calcular los ingresos a largo plazo. Si el ciclo de vida se acorta o los clientes se dan de baja antes de lo previsto, puede afectar los ingresos esperados y la rentabilidad del proyecto.
2. **Costos de adquisición de clientes:** Los costos asociados a la captación de nuevos clientes, como marketing y publicidad, pueden impactar directamente la rentabilidad. Es importante controlar y optimizar estos costos para garantizar la eficiencia del proceso de adquisición de clientes.

Es importante monitorear y gestionar de cerca estas variables sensibles para tomar decisiones estratégicas, ajustar estrategias de marketing, controlar costos y mantener la rentabilidad del proyecto en un nivel óptimo.

En este análisis mostramos como variaciones en estos 2 puntos (de manera independiente) podrían modificar la TIR:

1. Ciclo de vida del cliente:

En este escenario se plantea una tasa de des-suscripción más pesimista donde a partir del mes 12 esta tasa mensual es entre un 35% y un 40% más baja que la planteada originalmente.

Fig 3.12 - Cálculo ROI - Escenario: Ciclo de vida del cliente pesimista.

CucinaKit

Proyecciones 2024 - 2028

CUADRO K1

Cálculo del Retorno a la Inversión

	Inversion año 1	Inversion año 2
Aporte de Capital en U\$S	350.000	150.000
Valuación Pre-Money @ Closing en U\$S	1.000.000	1.500.000
Año de Exit	2028	
Multiplo de EBITDA @ Exit	4	
TIR Inversor USD	43,77%	
Bonos del tesoro US 5 años	18,50%	
% de la inflación que se traslada al precio		100%
% de la inflación que se traslada a los costos		100%
% de la inflación que se traslada a los sueldos		100%

TIR Original: 54,35%

TIR Modificada con nueva estimación de bajas de suscripciones escenario pesimista: **43,77%**

Conclusión: Es crítico trabajar en la retención de clientes para evitar altas tasas de des-suscripción, pero aun con valores más bajos a los esperados la TIR resulta atractiva.

2. Costos de adquisición de clientes:

Durante el desarrollo del análisis consideramos que los costos de adquisición van a ir creciendo a una tasa alta (en línea con los benchmarks más pesimistas que encontramos en el mercado). Para este nuevo escenario planteamos que podría suceder que los costos no aumenten tanto como lo esperamos a lo largo de los años del proyecto, entonces a pesar de que el aumento en los costos de adquisición se mantienen, lo proponemos como un aumento menos acelerado. Entonces, probamos con una baja del costo de adquisición del 13,3% (respecto del planteo original) simulando un escenario optimista, y la TIR mejora considerablemente.

Fig 3.13 - Cálculo ROI - Escenario: Mejora en Costos de adquisición de clientes.

CucinaKit

Proyecciones 2024 - 2028

CUADRO K1

Cálculo del Retorno a la Inversión

	Inversion año 1	Inversion año 2
Aporte de Capital en U\$S	350.000	150.000
Valuación Pre-Money @ Closing en U\$S	1.000.000	1.500.000
Año de Exit	2028	
Multiplo de EBITDA @ Exit	4	
TIR Inversor USD	60,55%	
Bonos del tesoro US 5 años	18,50%	
% de la inflación que se traslada al precio		100%
% de la inflación que se traslada a los costos		100%
% de la inflación que se traslada a los sueldos		100%

TIR Original: 54,35%

TIR Modificada con nueva estimación de costo de adquisición, escenario optimista: **60,55%**

Conclusión: Trabajar con foco en mejorar al máximo los costos de Marketing de Adquisición de clientes, logrando una baja del 13,3%, nos podría dejar con una **TIR de 6pp más atractiva.**

Conclusiones

En el inicio del análisis de este proyecto planteamos alcanzar el break-even económico en los primeros 24 meses y a finales del año 5 obtener una rentabilidad de entre 20% y 35% anual .

Con los resultados de la primera parte planteada, dentro de los primeros 24 meses, podemos identificar hay posibilidades de lograr lo esperado. Es fundamental ir probando mes a mes, las estrategias planteadas y tomar las decisiones en base a esos resultados. En cuanto a la rentabilidad del 20% al 35% en el año 5 no lo vemos tan claramente posible. Si bien entendemos que podemos trabajar en la eficientización del costo de adquisición de clientes, sabemos que es difícil y es necesario tener el proyecto en actividad para poder tener claridad sobre si esas mejoras se podrían lograr. En caso de lograrlo, podríamos tener una TIR de +5pp, lo cual nos da un escenario muy atractivo.

Lo que podemos ver, con la foto actual que tenemos y los indicadores de mercado, es un aumento sostenido en los costos de adquisición de clientes en canales online a lo largo de los últimos años, y puede crecer hasta 60% en un mismo proyecto a lo largo de sus 5 primeros años de vida³², es por eso que vemos muy necesario asegurarnos la inversión inicial que pueda poner en pie al proyecto, logrando su equilibrio económico para luego enfocarnos en el crecimiento sano y sostenido que le va a dar una mayor valuación a la empresa.

Creemos que a pesar del riesgo que implica hoy emprender en Argentina la propuesta de valor es sólida y hay mercado disponible para pasar a una nueva etapa de validación más amplia que el piloto que se llevó a cabo en 2020. En esta nueva etapa se ha planificado para una escala mayor, pasando a ser crítica la consecución de los fondos necesarios para la inversión en marketing que identificamos como central en esta propuesta.

³² <https://www.profitwell.com/recur/all/how-is-cac-changing-over-time>

Bibliografía

Mercado actual de suscripciones gastronómicas en Argentina y otros Países

- <https://foodinthebox.com/pages/como-funciona>
- <https://mundohispanico.com/el-secreto-de-las-cajas-de-suscripcion-de-comida-a-do-micilio/>
- <http://www.ibizafoodie.com/inicio/7-cajas-de-suscripcion-que-todo-foodie-deberia-ten-er/>
- <https://boxtasis.com/> <https://simpleat.com.ar/>
- <https://thehappening.com/servicios-de-suscripcion-mensual/>
- <https://www.cratejoy.com/sell/>
- <https://www.starterstory.com/stories/how-we-validated-and-launched-a-subscription-box-company> https://en.wikipedia.org/wiki/Dollar_Shave_Club
- <https://www.producthunt.com/search?q=subscription%20box>
- <https://www.williams-sonoma.com/shop/food/pasta/>
- <http://lovelypackage.com/williams-sonoma-pasta/>
- <https://chefcookit.com/en/>
- <https://www.cucinaparadiso.com/kits-regalos>

Investigación de Recetas:

- American Sfogolino - Author: Evan Funke - Editorial: CHRONICLE BOOKS
- Canal Youtube: <https://www.youtube.com/user/FrenchGuyCooking>
- MASSIMO BOTTURA | MASTERCLASS

SaaS para sitios con modelo de negocio por suscripción:

- <https://www.shopify.es/prueba-gratis>

Experiencias de unboxing modelo ya testeadas que inspiran:

- <https://www.bacan.com.ar/>
- <http://www.elclubdelosquesos.com.ar/>
- <https://www.bukku.com.ar/>

Cultura italiana en Argentina:

- **Tras las huellas de Italia en America:** Crónicas, lugares y personajes en torno a la cultura del vino - Julieta Gargiulo
- <https://www.ciudadaniaitaliana.com.ar/historia/inmigrantes-italianos/>
- <https://novecentoweb.com/noticias/herencia-italiana-en-argentina-por-que-somos-como-somos>
- <https://italianosdargentina.com.ar/cultura-italo-argentina-eso-es-amore/>
<https://es.statista.com/grafico/23282/porcentaje-de-encuestados-que-afirman-consumir-pasta-regularmente/>
- <https://uifra.org.ar/wp-content/uploads/2018/05/dossier2018.pdf>

Hábitos alimenticios:

- <https://fundaciondelcorazon.com/blog-impulso-vital/3582-asi-han-cambiado-nuestros-habitos-alimentarios-durante-el-confinamiento.html>
- http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73372020000200010
- <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/el-impacto-de-la-pandemia-en-la-alimentacion-cambios-en-la-dieta-y-aumento-de-peso/>
- <https://www.bbva.com/es/ar/los-consumidores-post-covid-19-seran-mas-sustentables-y-digitales/>
- <https://www.perfil.com/noticias/economia/las-5-tendencias-en-el-consumo-que-nacieron-por-la-pandemia-y-que-pujan-por-quedarse.phtml>

Importar en Argentina:

- https://www.clarin.com/economia/endurecimiento-cepo-importaciones-abrio-grieta-industrial_es_0_vtZ3zoJSKM.html

Experiencias Post pandemia:

- <https://www.latercera.com/laboratoriodecontenidos/noticia/el-mundo-despues-del-encierro-el-61-de-las-personas-prefiere-vivir-experiencias-en-vez-de-acumular-posesiones-material-es/UKLLRG3IKFGE7GMZQDC32INIDM/>
- <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/tendencias-gastronomicas/descubre-tendencias-gastronomicas-triunfan-2022>
- <https://mangomerkem.com/tendencias-gastronomicas-2023/https://www.reasonwhy.es/actualidad/reconexion-origen-producto-tradicion-gran-tendencia-gastronomica-2023-the-fork>
- <https://viajealsabor.cl/2022/09/09/tendencias-gastronomicas-en-chile-lo-que-fue-lo-que-esta-en-los-primeros-25-anos/>

Kantar - Informe mid term 2022, para CACE (Agosto 2022):

- <https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/09/cace-estudio-midterm-2022-prensa.pdf>

Modelos de Suscripción

- <https://paisuscripciones.com/blog/por-que-las-suscripciones-son-la-mejor-tendencia-en-2022>

TESIS: MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLÓGICA

- <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/como-empresas-pueden-aprovechar-tendencias-clave-exito-suscripciones-n13951>
- <https://www.cronista.com/apertura/emprendedores/furor-por-los-clubes-de-suscripcion-6-opciones-imperdibles-que-llegan-a-tu-casa/>

Otros

- <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/dia-internacional-del-cafe-mejor-manera-festejarlo-nid2292688>
- <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/hacer-tu-propio-pan-nueva-terapia-gourmet-nid2287248>
- <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>
- <https://chat.openai.com/chat>
- <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230131>

Regulaciones ANMAT

- [http://www.senasa.gob.ar/tags/codigo-alimentario-argentino#:~:text=%2D%20El%20C%C3%B3digo%20Alimentario%20Argentino%20\(CAA,alimentos%20para%20el%20consumo%20humano](http://www.senasa.gob.ar/tags/codigo-alimentario-argentino#:~:text=%2D%20El%20C%C3%B3digo%20Alimentario%20Argentino%20(CAA,alimentos%20para%20el%20consumo%20humano)
- https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/capitulo_viii_lacteos_actualizado_0123.pdf
- https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat-capitulo_ii_establecactualiz_2018-12.pdf
- <https://climatetrade.com/es/como-comprar-creditos-de-carbono-para-compensar-tu-huella/>

Proveedores:

- <http://francescodistribuidora.com.ar/productos/61>
- <https://santopadre.com.ar/>
- <https://compostame.com/>
- <https://www.3pl.com.ar/>

ANEXOS

Encuesta [La Alfajorería](#):

Anabela Borrego y Rodrigo Ortes González son pareja y durante 2020 lanzaron La Alfajorería, un emprendimiento bajo el modelo de suscripción que entrega todos los meses distintas variedades de alfajores artesanales a domicilio.

En números Año 0 (lanzamiento 2020)

600 suscriptores mensuales

4 nuevos proveedores todos los meses

20 proveedores han trabajado con el club

\$800 / \$1.350 es el precio de las cajas de 6 y 12 unidades

36 a 48 alfajores artesanales prueba un suscriptor en un año

- P: ¿Creen que fue necesario un club de este tipo para mejorar la calidad de lo que se come en materia de alfajores?
- R: *Como el club apunta a que todo sea artesanal se hace mucho foco en lo nutricional y en la calidad de elaboración. Nosotros siempre tomamos esto como un diferencial a la hora de buscar productores y también destacando en nuestra comunicación con los clientes. Al hablar con los proveedores ellos siempre nos cuentan y se enorgullecen de los ingredientes con los que trabajan y su calidad, es muy común que destaquen que no se usa chocolate cobertura industrializado, y te mencionan las marcas con las que trabajan, lo mismo pasa con el relleno generalmente de dulce de leche. Además nosotros pusimos siempre el foco de no sumar opciones con químicos ni otros ingredientes ultraprocesados.*
- P: ¿Cuáles son las mayores dificultades a la hora de ofrecer el modelo tipo suscripción?
- R: *Nosotros no encontramos muchas dificultades con este modelo, principalmente porque hay una base ya disponible de herramientas que ayudan con la gestión de este tipo de negocio. Buscamos trabajar con una suscripción para evitar las dificultades que tendría otro tipo de venta, por ejemplo eliminamos punto de venta, stock, y esto en los alfajores es muy importante porque son perecederos. Pudimos además trabajar con cobro anticipado, planificación de cantidades, muchos beneficios que nos trajo el modelo. Nos pasó si, pocas veces, que la gente a veces no entiende o no le gusta la solución, y hay gente que quiere comprar de inmediato, lo quieren hoy, en esos casos hay posibilidades de perder la venta. A las personas que querían comprar por 1 sola vez, decidimos ofrecerles la posibilidad, dentro del proceso de compra, de hacer una suscripción autocancelable luego del 1er mes.*
- P: ¿Podrían contar algún desafío que se les haya presentado (logístico, de proveedores, adquisición de clientes u otro)?
- R: *Lo que hemos pasado como situación desafiante o más bien aprendizaje tiene que ver con algunos casos donde compraron pago en efectivo y nosotros armamos la caja e hicimos el envío, y al llegar a entregar la persona no tenía y cancelaba la compra en el*

momento. Para sortear esta situación reforzamos mucho el pago con tarjeta o mediante transferencia como medio de confirmación de la compra.

En cuanto a la logística también, súper importante, tenemos mucho cuidado con el packaging y la temperatura ya que es muy fácil que se arruine el producto si no somos cuidadosos en ese momento. Adicionalmente, tema de stocks y planificación, cuando crecimos muy exponencialmente en suscriptores nos pasaba que los productores no llegaban a suplir la cantidad que necesitábamos en los plazos que requerimos.

Inspiración masterclass Massimo Bottura

AN EVOLUTION OF PESTO ZERO-WASTE; EVOLVING TRADITION

If tradition doesn't respect the ingredients, you must change the recipe. Adapting and altering dishes based on the quality, seasonality, and freshness of ingredients is one calling card of a great chef. No dish in the Italian culinary canon exemplifies this principle more than pesto. As Massimo points out, pesto is made with very simple ingredients: basil, extra-virgin olive oil, garlic, Parmigiano, and pine nuts. But you don't have to limit yourself to that particular formula. If basil isn't readily available or you don't have any pine nuts, have the confidence to change course, using another herb in place of the basil or replacing the pine nuts with fresh bread crumbs.

For this pesto recipe, Massimo amplifies the herbaceousness of the sauce with mint

and thyme (herbs that complement basil) as opposed to rosemary or sage (herbs

that can overpower basil). Bread crumbs, used in place of pine nuts, add flavor and

body. He urges you to follow your palate, trust your instincts, and, as always, taste.

His recipe may not be the most traditional, but you won't miss tradition if you can

create a pesto tailor-made to your palate.

PESTO



TORTELLINI IN RICH BROTH OR PARMIGIANO CREAM

This is the essence of Emilia-Romagna. This is tradition.

Pureness, simplicity, and tradition are hallmarks of Massimo's cooking, and no dish combines these tenets better for him than the traditional pasta of Emilia-Romagna: tortellini. But before the tortellini can be made, you must first learn to make the two kinds of sauces—rich broth and a Parmigiano cream—in which the pasta is most often served. As Massimo notes, the broth is the perfect example of pureness: It should taste cleanly of chicken with accents of charred onion, celery, bay leaves, and Parmigiano-Reggiano in the form of its rind. It is the essence of the savory taste known as umami (a “fifth taste” that encapsulates salty, meaty flavors like steak, mushroom, anchovy, and aged cheese), and Massimo implores you to build flavor this way and not just with salt, which is utilized here in small amounts to tweak the flavor of the broth, not dominate it. In the richer variation, the tortellini is dressed in a simple, velvety sauce made with Parmigiano-Reggiano and heavy cream. With his tortellini, Massimo sticks to tried-and-true techniques: When something is already perfect, he argues, there's no need to upend tradition. When the ingredients, in this case, real Parmigiano-Reggiano, Prosciutto di Parma, fresh pork are so good, you don't want to mask their flavor, so keep it simple and treat each ingredient with care.

The filling he uses here is almost more important than the pasta because it embodies all the tastes, complexities, and “ideas” of Emilia-Romagna. As Massimo says, “You can fill the tortellini with Peking duck [or anything else] and have an amazing result. But for us, in Modena, [it] is a reflection of a mixture of [the traditional] flavors from the area.”

TORTELLINI IN RICH BROTH OR PARMIGIANO CREAM



¿Qué es Chat GPT?

ChatGPT es un modelo de lenguaje desarrollado por OpenAI que utiliza la arquitectura GPT (Generative Pre-trained Transformer) para generar respuestas en lenguaje natural en una variedad de temas. ChatGPT puede ser utilizado en diversas aplicaciones de procesamiento de lenguaje natural, incluyendo chatbots, asistentes virtuales y sistemas de recomendación de texto. El modelo se entrena en grandes conjuntos de datos de texto y utiliza técnicas avanzadas de aprendizaje automático para generar respuestas precisas y coherentes a las preguntas y solicitudes de los usuarios.

Con qué información está entrenado?

El modelo de ChatGPT se entrena en grandes conjuntos de datos de texto en varios idiomas, incluyendo inglés, español, francés, alemán, chino, japonés, entre otros. Estos conjuntos de datos incluyen textos de diversas fuentes, como artículos de noticias, libros, páginas web, diálogos de películas y televisión, y otros tipos de documentos.

El modelo se entrena utilizando técnicas de aprendizaje automático y procesamiento de lenguaje natural avanzadas, como el aprendizaje profundo y la transformación de codificación de atención (transformer encoding). Esto le permite a ChatGPT aprender patrones y relaciones en el lenguaje natural y generar respuestas coherentes y relevantes en función de la entrada del usuario.

¿Qué tan nueva es esa información?

Como modelo de lenguaje, ChatGPT está diseñado para ser entrenado en grandes conjuntos de datos de texto actualizados regularmente. El modelo se entrenó inicialmente en conjuntos de datos de texto que se remontan hasta el año 2019, pero ha sido actualizado regularmente con nuevos datos desde entonces.

Sin embargo, como modelo de lenguaje, ChatGPT no tiene conocimiento de eventos o información específicos que ocurrieron después de su fecha de corte de conocimiento, que en mi caso es

septiembre de 2021. Por lo tanto, cualquier información posterior a esa fecha no está disponible para ChatGPT a menos que se le haya actualizado con dicha información.

¿Puedo confiar que me estas diciendo la verdad?

Como modelo de lenguaje, mi función es proporcionar información precisa y objetiva en función de los datos disponibles en mi entrenamiento. Mi programación y programación de entrenamiento se basan en estándares éticos y técnicos que buscan garantizar la precisión y la imparcialidad de las respuestas que proporciono.

Dicho esto, es importante tener en cuenta que como modelo de lenguaje, no tengo la capacidad de evaluar la veracidad de la información que se me proporciona. Siempre es importante verificar la información y confirmarla con fuentes confiables antes de tomar decisiones o actuar en consecuencia.

En resumen, puede confiar en que estoy proporcionando información precisa en función de los datos disponibles, pero es importante verificar la información y confirmarla con fuentes confiables antes de tomar decisiones importantes.

¿Puedo confiar en chat gpt para lanzar un nuevo negocio?

Como modelo de lenguaje, ChatGPT puede proporcionar información y respuestas relevantes a preguntas relacionadas con el lanzamiento de un nuevo negocio. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la información proporcionada por ChatGPT se basa en su entrenamiento en grandes conjuntos de datos de texto y en el procesamiento automático del lenguaje natural, y no en una evaluación individualizada de su situación empresarial específica.

Si está considerando lanzar un nuevo negocio, es importante buscar asesoramiento de expertos en negocios y profesionales en el campo. Si bien ChatGPT puede proporcionar información útil, no debe confiar únicamente en él para tomar decisiones importantes en su negocio.

En resumen, ChatGPT puede proporcionar información útil y respuestas a preguntas relacionadas con el lanzamiento de un nuevo negocio, pero es importante buscar asesoramiento de expertos y profesionales en el campo para obtener una evaluación individualizada y tomar decisiones informadas.

Del Ámbito legal y la legislación de venta de bebidas alcohólicas

Detalle para provincia de BS AS: Comercialización de bebidas alcohólicas:

¿Qué comerciantes pueden distribuir, suministrar, vender, expender a cualquier título, depositar y/o exhibir bebidas alcohólicas?

Sólo aquellos que cuenten con la Licencia Provincial para la comercialización de Bebidas Alcohólicas y se encuentren inscriptos en el Registro Provincial para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas, creado por Ley 13.178. No podrán comercializar aquellos comercios destinados a los rubros denominados kioscos –quioscos polirrubros - estaciones de servicios y sus anexos, como así tampoco vendedores ambulantes.

¿Qué comerciantes pueden inscribirse en el Registro Provincial para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas?

Sólo aquellos que reúnan los requisitos exigidos por el Decreto 828/04, reglamentario de la Ley 13.178, y sus modificatorias, para la obtención de la Licencia Provincial para la comercialización de Bebidas Alcohólicas.

¿Qué es una licencia?

Una licencia es una autorización otorgada por la autoridad pública competente para comercializar bebidas alcohólicas en el ámbito de la provincia de Buenos Aires.

¿Quién expide la Licencia de Comercialización de bebidas alcohólicas?

La Licencia será expedida por la Provincia de Buenos Aires, a través de la Dirección Provincial de Registro y Control para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas, dependiente del Ministerio de Seguridad.

¿Cómo se obtiene una Licencia?

Los comerciantes y distribuidores de Bebidas Alcohólicas deberán solicitar la licencia en el Municipio correspondiente al domicilio de su comercio.

¿Cuáles son los requisitos para obtener la licencia?

Los mismo los establece el Decreto 828/04, y son:

Personas físicas:

1. Habilitación municipal / autorización municipal para realización de evento (categoría “D”).
2. Inscripción o última declaración jurada de Ingresos Brutos.
3. Pago del canon correspondiente a la categoría.
4. Para el caso de los distribuidores, declaración jurada de la zona de distribución.
5. Documento Nacional de Identidad y, si no es el titular del comercio, poder del solicitante.

Personas Jurídicas:

1. Habilitación municipal / autorización municipal para realización de evento (categoría “D”).
2. Inscripción o última declaración jurada de Ingresos Brutos.
3. Pago del canon correspondiente a la categoría.
4. Para el caso de los distribuidores, declaración jurada de la zona de distribución.
5. Documento Nacional de Identidad y, si no es el titular del comercio, poder del solicitante.
6. Estatuto de la sociedad.
7. Última designación de autoridades.

Proyecciones económicas Argentina

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC Nivel General

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM ene-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM ene-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % i.a.; dic-23	97,6	-0,9 (2)	95,1	-1,6 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	98,5	+0,1 (1)	96,0	-0,7 (2)
2024	var. % i.a.; dic-24	79,6	+4,6 (1)	78,3	+0,2 (13)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	74,3	-0,7 (2)	75,1	-3,0 (3)
2025	var. % i.a.; dic-25	50,3	-0,8 (1)	48,9	-1,2 (1)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (ene-23)

**Datos utilizados para los cálculos del dimensionamiento económico y financiero.*