



UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

Modelo de negocio: “Implementación de un modelo de negocio de comida saludable en el departamento de Rivadavia, provincia de San Juan.”

TRABAJO FINAL DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Elaborado por Suarez, Ana Gabriela.

Director: Lic. Zabala Barifusa, Ariel Francisco.

San Juan, Febrero de 2023

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Modelo de negocio: “Implementación de un modelo de negocio de comida saludable en el departamento de Rivadavia, provincia de San Juan.”

Tesis de Grado de la Licenciatura en Administración de Empresas

Suarez, Ana Gabriela.

Director: Lic. Zabala Barifusa, Ariel Francisco.

San Juan, Febrero de 2023

Trabajo Final de la Carrera de la
Licenciatura en Administración de Empresas

Aprobada por el tribunal examinador reunido al efecto en San Juan, de
..... de 20.....

Calificación obtenida:

Certificación de los integrantes del Jurado		
Director de Trabajo Final	Apellido y Nombre	Firma
Jurado		
Jurado		
Jurado		

.....

Firma del Alumno

Observaciones (Puede ser recomendada para publicación, para presentación en congresos, para obtención de patente, para utilización en organismos públicos, entre otros).

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis final está dedicado especialmente a mis padres, familia y amigos. Siendo que todos ellos fueron mis grandes pilares que me ayudaron a comenzar y poder culminar esta etapa de mi vida que tanto esfuerzo y dedicación requirió.

Asimismo está dedicada a mi Director de Tesis por guiarme y por su dedicación.

No puedo dejar de mencionar en esta dedicatoria también a cada uno de mis compañeros de estudio, aquellos con los que compartí momentos buenos y difíciles pero donde siempre estuvimos acompañándonos unos a otros, motivándonos mutuamente y alentándonos a seguir adelante.

Finalmente, también dedicar este trabajo a todas aquellas personas que de alguna u otra manera me ayudaron y estuvieron presentes en este largo camino.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
1. CAPÍTULO I - MARCO METODOLÓGICO	16
1.1. Justificación	16
1.2. Marco Teórico Conceptual	17
1.3. Objetivos.....	21
1.3.1. Objetivo General	21
1.3.2. Objetivos Específicos.....	21
1.4. Metodología	21
2. CAPÍTULO II – INDAGAR SOBRE LOS BLOQUES DE UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS ADAPTADO, SOBRE LAS HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS ÁGILES DE ANÁLISIS PARA APLICARLAS EN DICHO MODELO DE NEGOCIO.	22
2.1. Segmento de clientes.....	22
2.1.1. Mapa de Empatía.....	24
2.1.2. Aplicación del Mapa de Empatía.....	27
2.2. Problemas.....	29
2.2.1. Alternativas	31
2.3. Propuesta única de valor	32
2.3.1. Lienzo de la Propuesta de Valor.	32
2.3.2. Aplicación del Lienzo de la propuesta de valor.....	34
2.4. Solución	37
2.5. Ventajas Competitiva Injusta.....	38
2.6. Canales	39
2.7. Métricas clave.....	42
2.8. Estructura de costos.....	45
2.9. Flujo de ingresos.....	46
2.10. Impacto social	51
2.11. Impacto Ambiental	53
2.12. Lienzo de Modelo de Negocio Lean Canvas.....	54
3. CAPÍTULO III – ANALISIS DE MERCADO	57
3.1. Análisis de la demanda.....	57
3.1.1. Segmentación	58
3.1.2. Tendencias actuales.....	60

3.1.3. Encuesta.....	61
3.1.4. Tabulación y análisis de resultados	61
3.2. Análisis de la oferta	70
3.2.1. Cinco fuerzas de Porter.....	71
3.3. Análisis FODA	77
3.4. Diferenciación y posicionamiento.....	79
3.5. Precios y Productos ofrecidos	81
3.6. Ubicación del negocio	84
3.7. Estrategia Comercial.....	87
4. CAPÍTULO IV – ESTIMACION DE COSTOS	89
4.1. Inversión inicial	90
4.1.1. Costos de estructura	90
4.1.2. Habilitaciones	92
4.2. Costos Fijos.....	92
4.2.1. Costos laborales	93
4.2.2. Otros costos.....	95
4.3. Costos variables.....	96
4.3.1. Costo de materia prima	96
4.3.2. Costo de empaques	97
4.3.3. Costos de distribución	98
4.4. Punto de equilibrio.....	99
CONCLUSIONES.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	103
ANEXOS	105
Anexo 1: Estructura de la encuesta.....	105

INDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Lienzo de Modelo de Negocio Lean Canvas.....56
- Tabla 2: Cuadro comparativo de competencia.....76-77
- Tabla 3: Productos ofrecidos y precios.....83-84
- Tabla 4: Costos de cocina.....90-91
- Tabla 5: Costos de utensilios y herramientas de cocina.....91
- Tabla 6: Costos de salón.....91-92

- Tabla 7: Habilitaciones.....92
- Tabla 8: Determinación de sueldos.....94
- Tabla 9: Estimación de contribuciones.....95
- Tabla 10: Otros costos.....95-96

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Mapa de Empatía.....25
- Figura 2: Las tres fases de una startup.....30
- Figura 3: Lienzo de la Propuesta de Valor.....33
- Figura 4: Tipos de canal y Fases de canal.....40
- Figura 5: Métricas Piratas de David McClure.....43
- Figura 6: Lienzo de Modelo de Negocio Lean Canvas.....55
- Figura 7: Sexo de las personas encuestadas.....62
- Figura 8: Edad de las personas encuestadas.....62
- Figura 9: Ocupación de los encuestados.....63
- Figura 10: Frecuencia de uso de PedidosYa.....63
- Figura 11: Frecuencia de compra de almuerzo ya elaborado.....64
- Figura 12: Motivo de compra de almuerzo ya elaborado.....65
- Figura 13: Compra de comida saludable para el almuerzo.....65
- Figura 14: ¿Alguna vez escucho hablar o sabe de que se trata el método del plato?.....66
- Figura 15: ¿Cada cuanto estaría dispuesto a comprar comida saludable?.....66
- Figura 16: Compra en local o por PedidosYa.....67
- Figura 17: Consumo en locales similares.....67
- Figura 18: Aspectos que priorizan los encuestados.....68
- Figura 19: Precio por una vianda saludable completa de nutrientes.....68
- Figura 20: Preferencia de promociones.....69
- Figura 21: Tipo de promociones a ofrecer.....69
- Figura 22: Conveniencia de la implementación de un modelo de negocio de comida saludable.....70
- Figura 23: Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....72

- Figura 24: Censo San Juan 2022.....85
- Figura 25: Censo San Juan 2022- Condición de actividad económica.....86
- Figura 26: Ubicación satelital.....87
- Figura 27: Punto de equilibrio.....99

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un modelo de negocio, cuyo objetivo general es analizar la implementación de un negocio de comida saludable en la Provincia de San Juan, departamento Rivadavia, mediante la utilización y análisis de diversas herramientas.

El mismo se ha realizado, con el fin de analizar el mercado gastronómico de la Provincia de San Juan, planteando la alternativa a la persona interesada de asistir a un local que ofrece una variedad de opciones de comidas saludables listas para llevar o solicitar para envíos a domicilio.

Día a día se puede observar el aumento de la conciencia respecto a la buena alimentación por parte de la sociedad, y si bien en la provincia actualmente hay locales que ofrecen alimentos saludables, se pensó para el presente trabajo buscar determinar mediante diversas herramientas un modelo de negocio de comida saludable que permita diferenciarse y perdurar en el tiempo brindando soluciones a los problemas y necesidades de los clientes.

Frente a esta situación se pensó en diseñar un modelo de negocio híbrido, ya que se utilizara el modelo de negocio Lean Canvas y se incorporaran a este, los conceptos de impacto social y ambiental, muy importantes en la actualidad.

INTRODUCCIÓN

La tesis que se presenta a continuación se ha desarrollado con la finalidad de estudiar y analizar la implementación de un Modelo de Negocio de comida saludable en la provincia de San Juan, zona Rivadavia.

El propósito es diseñar un modelo de negocio de tal forma que el mismo se adopte constantemente al entorno en el que se desenvolverá. Para ello se implementaran diferentes herramientas de análisis en el modelo planteado.

En el capítulo 1 se define el motivo de elaboración del presente trabajo, los conceptos fundamentales que hacen a la comprensión del mismo, sus objetivos generales y específicos y la metodología que se utiliza.

En el capítulo 2 se definen y desarrollan los diferentes bloques que componen el presente Modelo de Negocio híbrido que se realizara:

- Segmento de clientes
- Problemas
- Propuesta de valor única
- Solución y ventaja competitiva
- Canales
- Métricas claves
- Estructura de costos
- Flujo de ingresos
- Impacto social
- Impacto ambiental

La unión de los ítems nombrados anteriormente permitirá formar la completa estructura del modelo de negocio.

Cabe destacar que el Modelo de Negocio a utilizar es el Modelo de Negocio Lean Canvas, definiendo además de manera adicional los conceptos de impacto social y ambiental, es por eso que lo llamamos híbrido.

Luego, en el capítulo tres se verá en detalle un análisis del sector del negocio y el mercado de manera más profunda y detallada.

En el capítulo cuatro se estimarán los costos que implica la realización del modelo de negocio. Se definirá la estructura de costos para asignar los recursos monetarios, a las diferentes actividades requeridas.

Finalmente, la tesis contiene una conclusión general sobre todo el trabajo realizado, dónde se expone respecto de todos los datos recaudados y analizados.

1. CAPÍTULO I - MARCO METODOLÓGICO

1.1. Justificación

Con el pasar de los años la alimentación saludable ha tomado fuerza de manera exponencial por diversos motivos, ya sea por recomendación de profesionales, por optar un estilo de vida saludable en relación a la alimentación, por complemento a alguna actividad deportiva, entre otras razones.

Hoy en día gran parte de la sociedad está tomando conciencia de que la salud depende, en gran medida, de los alimentos que ingerimos y el modo en cómo lo hacemos.

Se observan patrones donde las personas quieren cambiar muchos hábitos para sentirse mejor, pero debido a la escasez de tiempo o falta de aptitudes para buscar y preparar sus alimentos, buscan soluciones rápidas como la llamada comida chatarra.

Por estos motivos es tentador pensar en la implementación de un negocio de comida saludable lista para llevar o pedir en el departamento de Rivadavia-San Juan destinado a personas de diversas edades que pongan en su balanza una sana alimentación y que a la vez no disponen del tiempo necesario para elaborar de manera propia sus alimentos saludables.

Para ello se pensó en poner en marcha un proceso de diseño de idea de negocio, mediante el Lienzo de Modelo de Negocio Lean Canvas Adaptado a partir de la utilización de diversas herramientas y metodologías ágiles.

1.2. Marco Teórico Conceptual

En el siguiente apartado se introduce a ciertos conceptos que servirán de base para una adecuada comprensión del presente trabajo.

Según Andy Freire (2004)¹ (), nueve de cada diez ideas llevadas a cabo nacen porque el emprendedor potencial descubre una necesidad o una oportunidad a partir de interactuar con un ramo del mercado. Esto es de suma importancia para desmitificar la creencia de que uno tiene que sentarse como Buda debajo de un árbol y que en algún momento recibirá la iluminación. Por el contrario, el proceso en general comienza con detectar, a partir del mercado en el que uno opera y su probable evolución, las oportunidades de negocios que uno puede emprender.

Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla. El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas.

Frente a lo expuesto surge la idea de poner en marcha un proceso de diseño de idea de negocio de comida saludable, mediante Modelo de Negocio Lean Canvas Adaptado o Híbrido, considerando oportuno definir en primera instancia que es un modelo de negocio Canvas, luego en qué consiste el modelo Lean Canvas para finalmente explicar en qué consiste el Modelo de Negocio Híbrido que se implementara.

Según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010): “Un Modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y

¹ Freire, A. (2004). *Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad*. Aguilar.

viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa”².

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio.

El Business Model Canvas o Modelo Canvas, también conocido como lienzo del modelo de negocio, es un concepto que permite visualizar en un sólo documento la idea y la visión global de un modelo de negocio según 9 campos preestablecidos, mostrando las interconexiones entre sus diferentes elementos que intervienen en el mismo. Estos nueve campos son: Socios claves, Actividades clave, Recursos clave, Propuesta de valor, Relaciones con clientes, Canales, Segmento de clientes, Estructura de costes y Fuentes de ingresos.

Cuando se trata de empresas ya constituidas y proyectos empresariales consolidados el modelo Canvas tiene mucha utilidad, ahora bien para nuevas iniciativas y startups es difícilmente provechoso.

Por ello Ash Maurya establece el “Lean Canvas” como herramienta de fusión entre los modelos de negocio de Lean Startup con el modelo de negocio Canvas.

En su libro, Maurya, A. (2012) afirma que Lean Startup es un término registrado comercialmente por Eric Ries y comenta:

Algunas personas creen que el término «lean» hace referencia a algo «barato». En realidad, «lean» alude fundamentalmente al esfuerzo por evitar el despilfarro y al uso eficaz de los recursos. No obstante, dado que el dinero es uno de esos recursos, la interpretación anterior no es del todo desacertada. En una lean startup, sin embargo, nos esforzamos por optimizar la utilización de nuestro recurso más escaso: el tiempo. Nuestro objetivo es, en concreto, maximizar la tasa de aprendizaje (sobre los clientes) por cada unidad de tiempo. La clave de Lean Startup es la utilización de iteraciones más breves y rápidas a la hora de testar una idea.³

² Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.

³Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O’Reilly Media.

Ash Maurya fue quien fusionó buenas ideas de ambas metodologías (Modelo de negocio Canvas y Modelo de negocio Lean Startup) hasta crear un lienzo de modelo de negocio “ligero”, apto para el incierto entorno de una startup, llamado Modelo de negocio Lean Canvas.

El Modelo de negocio Lean Canvas creado por Ash Maurya consta de los siguientes bloques: Problema, Solución, Métricas clave, Propuesta única de valor, Ventaja Competitiva, Canales, Segmento de clientes, Estructura de costes y Flujo de ingresos.

Se trata de una metodología ágil de análisis ya que está enfocado en productos y soluciones que tienen que ir cambiando rápidamente, entonces lo que diseñamos hoy no necesariamente queda fijo para siempre.

Por definición, las **metodologías ágiles**⁴ son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.

El Lean Canvas se centra en la iteración rápida y en la validación de las hipótesis clave del negocio.

De esta forma definimos que es un Modelo de negocio Canvas y en qué consiste un Modelo de negocio Lean Canvas, pero para el presente trabajo se utilizará un Modelo Híbrido ya que utilizaremos el Modelo de negocio Lean Canvas añadiéndole dos variables consideradas actualmente imprescindibles: Impacto Social e Impacto Ambiental. Dichas variables formaran parte de los bloques que se analizaran.

De esta forma, se crea un lienzo que busca definir los siguientes campos:

- Problemas.
- Solución.
- Métricas clave.
- Propuesta única de valor.
- Ventaja Competitiva.

⁴ <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

- Canales.
- Segmento de clientes.
- Estructura de costes.
- Flujo de ingresos.
- Impacto Social.
- Impacto Ambiental.

Según información relevada⁵, en América Latina ha tomado relevancia el Sistema B, que promueve entre las empresas el sentido del éxito no solamente basado en la rentabilidad, sino en la generación de bienestar para la sociedad y el planeta.

Este trabajo final está destinado a la elaboración de un modelo de negocio de comida saludable, por lo tanto es de importancia definir qué se entiende por alimento saludable. Según La Ley 8454⁶ de la Provincia de San Juan en su articulado segundo un alimento saludable es aquél que una vez ingerido permite la regulación del metabolismo y el normal mantenimiento de las funciones fisiológicas. Aporta nutrientes como proteínas, carbohidratos, vitaminas, minerales, fibras y agua; y carece de ingredientes que, consumidos en forma excesiva y repetitiva, puedan generar alguna enfermedad crónica degenerativa.

Teniendo en cuenta el concepto anteriormente mencionado, podemos destacar la importancia de consumir diferentes tipos de nutrientes y de manera diversificada.

⁵ <https://connectamericas.com/es/content/impacto-social-y-ambiental-los-nuevos-negocios-del-covid-19>

⁶ <https://diputadosanjuan.gob.ar/leyes-sancionadas/item/4347-ley-n-8454>

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

“Analizar y evaluar la implementación de un modelo de negocio de comida saludable en la provincia de San Juan, departamento Rivadavia, mediante la utilización de diversas herramientas y metodologías ágiles.”

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Indagar sobre los bloques de un Modelo de Negocio Canvas Adaptado, sobre las herramientas y metodologías ágiles de análisis para aplicarlas en dicho modelo de negocio.
- ✓ Evaluar el rubro del negocio y el mercado en el cual se desarrollará, para definir los puntos claves en los cuales debemos diferenciarnos.
- ✓ Estimar los costos que implica la realización del modelo de negocio.

1.4. Metodología

Para el cumplimiento del objetivo general y de los objetivos específicos del presente trabajo se utilizaran varios instrumentos, necesarios para la recopilación de información y su posterior análisis, para finalmente llegar a una conclusión.

A continuación, se hará mención de las herramientas metodológicas utilizadas a lo largo del desarrollo del trabajo.

En primer lugar se recurre a la investigación bibliográfica con el fin de poder contar con los conocimientos necesarios. Se investigara sobre los bloques del presente modelo de negocio propuesto y sobre las posibles herramientas disponibles para el análisis, para de manera posterior aplicarlas a la idea de negocio planteada.

Como fuente primaria para obtener información, se efectúan encuestas a distintas personas de la población de San Juan para conocer si están dispuestas a comprar y consumir comida saludable de un negocio de comidas para llevar. También a través de éstas se busca conocer las preferencias de los potenciales consumidores, la cantidad de veces que van a asistir a éste tipo de restaurante, entre otras.

En cuanto a fuentes secundarias, se utilizan sitios de internet, páginas web, revistas, etc., buscando así recopilar información acerca de negocios de comida saludable, las habilitaciones necesarias con las que debe contar el mismo y los costos en los que hay que incurrir para poner en marcha el negocio.

Finalmente se realizará un análisis de toda la información y datos obtenidos a los efectos de definir el modelo de negocio propuesto.

2. CAPÍTULO II – INDAGAR SOBRE LOS BLOQUES DE UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS ADAPTADO, SOBRE LAS HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS ÁGILES DE ANÁLISIS PARA APLICARLAS EN DICHO MODELO DE NEGOCIO.

En el ámbito empresarial actual, la capacidad de adaptación y la agilidad son fundamentales para el éxito de cualquier modelo de negocio. En este contexto, el Modelo de Negocio Canvas se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada para la conceptualización y el diseño de modelos de negocio innovadores y efectivos. Sin embargo, para maximizar su utilidad y aplicabilidad, es crucial comprender a fondo los bloques que lo componen y las metodologías ágiles que pueden potenciar su análisis y aplicación práctica.

2.1. Segmento de clientes.

El Bloque de Construcción de Segmentos de Clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir. Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin clientes (rentables), ninguna empresa puede sobrevivir por mucho

tiempo. Con el fin de satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en distintos segmentos con necesidades comunes, comportamientos comunes, u otros atributos. Un modelo de negocio puede definir uno o varios Segmentos de clientes grandes o pequeños. Una organización debe tomar una decisión consciente sobre qué segmentos atender y qué segmentos ignorar. Una vez que se toma esta decisión, se puede diseñar cuidadosamente un modelo comercial en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas del cliente⁷.

No basta solo con tener una buena idea, sino asegurarse que ésta genere una ventaja competitiva que garantice de alguna forma satisfacer las necesidades de los clientes.

Todo modelo de negocio debe centrar sus ideas en la satisfacción del cliente con el producto o servicio ofrecido, en ocasiones las empresas solo se limitan a realizar estudios de mercado y se deja de lado la perspectiva del cliente. El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

Cuando una empresa está en sus etapas iniciales, no debe intentar complacer a todos. Al principio es crucial identificar a los early adopters.

Los early adopters⁸ de un producto o servicio son aquellos que se convierten en consumidores del mismo en cuanto los primeros beneficios de este empiezan a hacerse visibles.

Por lo anterior, es necesario implementar en el modelo de negocio una herramienta que permita conocer el tipo de cliente al que va a estar enfocado el producto o servicio, generando un análisis más certero del mismo, lograr empatizar con él para satisfacer sus necesidades y por ende obtener éxito en la idea innovadora del producto o servicio ofrecido.

Empatía⁹ es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de otra persona, e intentar experimentar de forma objetiva y racional lo que está sintiendo.

⁷ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U.

⁸ <https://www.intelectium.com/es/post/early-adopter>

En este sentido, el Mapa de Empatía es una herramienta interesante porque posibilita ampliar la visión que se tiene a la hora de crear un producto o servicio.

2.1.1. Mapa de Empatía

¿Qué es un mapa de empatía?

Un mapa de empatía¹⁰ o *Empathy Map* es, como bien indica su nombre, un tipo de mapa o guía que sirve a las empresas para definir las características de sus clientes. Desde su nombre y edad hasta sus gustos y debilidades.

Todos los aspectos que define el mapa de empatía están relacionados con sus emociones. Por ejemplo, qué piensa, qué escucha, qué temas le interesan, qué necesidades tiene o cuáles son las cosas que más le molestan.

Se trata de una forma de entrar en la mente del público objetivo para entenderlo y ofrecerle los productos y servicios que más necesita o que más pueden llamar su atención. Permite hacernos las preguntas necesarias para entender cuáles son las necesidades de nuestro público objetivo. De esa forma podremos empatizar mucho mejor con ellos y ofrecerles productos y servicios acorde a sus necesidades, basándonos en sus sentimientos y manera de comportarse dentro de una sociedad, potenciando el modelo de negocio y diseñando una propuesta de valor orientada al cliente.

¿Cómo utilizar el Mapa de Empatía?

Lo primero que sugieren Osterwalder y Pigneur¹¹ (2011), es hacer una sesión de Brainstorming para pensar en los segmentos de mercados a los que podríamos dirigir el modelo de negocio y luego debemos elegir tres candidatos prometedores (p. 131).

El Brainstorming¹² es una popular técnica utilizada para encontrar ideas basada en la creatividad espontánea y sin filtros. La base de esta técnica,

⁹ <https://www.significados.com/empatia/>

¹⁰ <https://www.iebschool.com/blog/que-es-mapa-empatia-agile-scrum/>

¹¹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPP, S. L. U.

¹² <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/brainstorming-o-lluvia-de-ideas/>

consistente en entrenar el cerebro humano para desencadenar una “lluvia de ideas” y plasmarlas en papel sin censura, fue formulada por primera vez en 1939 por el autor estadounidense Alex F. Osborn y desarrollada por el teórico de la gestión Charles Hutchison Clark. El brainstorming es un método que tiene como objetivo la recopilación rápida y no filtrada de ideas, pidiendo a los participantes que simplemente “lancen ideas al aire”.

Una vez realizado el proceso de Brainstorming debemos seleccionar uno de los de los segmentos y crear un perfil de cliente asignándole un nombre y una serie de características demográficas, como ingresos, estado civil, etc. Y a continuación debemos dar respuesta a las seis preguntas planteadas en el siguiente diagrama de Mapa de Empatía:

Figura 1: Mapa de Empatía.



Fuente: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Las preguntas para completar la información de cada una de las divisiones son:

1) ¿Qué ve?

Describe qué ve el cliente en su entorno.

¿Qué aspecto tiene? ¿Qué lo rodea? ¿Quiénes son sus amigos? ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)? ¿A qué problemas se enfrenta?¹³

2) ¿Qué oye?

Describe cómo afecta el entorno al cliente.

¿Qué dicen sus amigos? ¿Su cónyuge? ¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye? ¿Qué canales multimedia le influyen?¹⁴

3) ¿Qué piensa y siente en realidad?

Intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente. ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?

Imagina sus emociones. ¿Qué lo conmueve? ¿Qué le quita el sueño?

Intenta describir sus sueños y aspiraciones¹⁵.

4) ¿Qué dice y hace?

Imagina qué diría o cómo se comportaría el cliente en público.

¿Cuál es su actitud? ¿Qué podría estar contando a los demás?

Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad¹⁶.

5) ¿Qué esfuerzos hace el cliente?

¿Cuáles son sus mayores frustraciones? ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?¹⁷

¹³ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U.

¹⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U.

¹⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U.

¹⁶ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U.

¹⁷ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U.

6) ¿Qué resultados obtiene el cliente?
¿Qué desea o necesita conseguir en realidad? ¿Qué baremos utiliza para medir el éxito?¹⁸

2.1.2. Aplicación del Mapa de Empatía.

En primera instancia se realizó una lluvia de ideas y elegimos tres posibles segmentos a los cuales podría estar dirigido el modelo de negocio. Luego elegimos uno de ellos y creamos un perfil para estudiarlo con el mapa de empatía.

Los 3 segmentos de cliente en los cuales se pensó fueron:

- Adulto mayor que no dispone de las capacidades o habilidades necesarias para elaborar sus propios alimentos.
- Familias ocupadas de clase media alta y alta, que por cuestiones laborales y actividades escolares no disponen del tiempo suficiente para preparar comidas saludables en casa.
- Personas laboralmente activas de clase media alta, que les resulta práctico los envíos a domicilio a sus puestos de trabajo u hogar y también les gusta la idea de pasar por un local a elegir su almuerzo listo para llevar.

Teniendo en cuenta los segmentos mencionados se creó el siguiente perfil de cliente:

- Nombre: Marcos, de 31 años de edad, de Rivadavia, San Juan.
- Trabajador full time, de clase media alta.
- Vive con su pareja.
- Interesado en comenzar a alimentarse de manera saludable.
- Su rutina diaria consta de múltiples actividades, entre ellas recientemente incorporo actividad física.
- Tiene conciencia del mundo que lo rodea y de la necesidad de no contaminar el planeta.

¹⁸ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U.

-Utiliza con mucha frecuencia las redes sociales y varias aplicaciones más.

A continuación aplicaremos la herramienta Mapa de Empatía para conocer mejor a nuestro perfil de cliente propuesto.

1) ¿Qué ve?

-Ve que cada vez más gente come de manera saludable.

-Ve su entorno como estresante y ocupado, con poco tiempo para preparar comida en casa.

-Durante el día ve sus redes sociales con mucha frecuencia.

-Presta atención a las tendencias y le gusta sumarse a ellas.

-Ve la oferta de comidas en aplicaciones de delivery.

-Ve que su pareja también realiza múltiples actividades entre semana y no dispone de mucho tiempo para cocinar.

-Ve los cambios de clima que suceden últimamente en diversas partes del mundo, y la necesidad de cuidado ambiental.

2) ¿Qué escucha?

-Comentarios y charlas con sus compañeros de trabajo y amigos.

-Escucha a su pareja comentarle sobre sus actividades diarias y que quiere cuidar su alimentación.

-Hay que cuidarse y lucir bien para dar buena imagen.

3) ¿Qué piensa y siente?

-Se siente frustrado por la falta de tiempo para cocinar y preocupado por su salud debido a una dieta poco saludable.

-Piensa en empezar a incorporar buenos hábitos alimenticios.

-Al final del día se siente cansado y no tiene muchas ganas de cocinar.

-Piensa en su futuro y en el del mundo que lo rodea.

-Le preocupa la contaminación ambiental.

4) ¿Qué habla y que hace?

- Trabaja de forma dependiente modalidad full time y también de forma independiente esporádicamente.
- Realiza actividad física casi todos los días de la semana.
- Le gusta reunirse con amigos y familia.
- Utiliza con frecuencia aplicaciones de delivery para pedir comida.
- Utiliza mucho las redes sociales y aplicaciones.

5) Dolores o frustraciones.

- No quiere dejar de cumplir con sus compromisos laborales por falta de tiempo.
- No quiere que a futuro su salud se vea comprometida por una mala alimentación.
- Quiere aprovechar sus tiempos libres para disfrutar con su pareja y seres queridos.
- Tener tiempo libre y de ocio.

6) ¿Qué resultados obtiene el cliente?

- Desea sentirse saludable y enérgico a pesar de su agenda ocupada.
- Practicidad y comodidad al obtener sus almuerzos saludables.
- Posibilidad de elegir entre varias opciones.
- No perder tiempo cocinando.
- No preocuparse o pensar en que cocinar.

De esta forma buscamos analizar y entender de manera más profunda a nuestro potencial cliente con el objetivo de crear un modelo de negocio acorde a sus preferencias y necesidades.

2.2. Problemas

Este bloque debe reflexionar sobre qué problemas padece el cliente y que deseamos solucionar con nuestro producto o servicio.

Según Ash Maurya una startup atraviesa tres etapas distintas, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2: Las tres fases de una startup.



Fuente: Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

Fase 1: Ajuste problema/solución

Pregunta clave: ¿hay un problema que merezca la pena solucionar?

La primera fase consiste en determinar si tenemos un problema que merezca la pena solucionar antes de invertir meses o años de esfuerzos en el desarrollo de una solución. Aunque las ideas no cuesten dinero, ponerlas en práctica sí es bastante caro.¹⁹

Fase 2: Ajuste producto/mercado

Pregunta clave: ¿he creado algo que la gente quiera?

Una vez detectado un problema que merezca la pena solucionar y tras haber construido el PMV, es necesario probar la eficacia de nuestra solución a la hora de solucionar el problema. En otras palabras, hemos de medir si hemos creado algo que la gente quiera.²⁰

Fase 3: Escala

Pregunta clave: ¿cómo acelerar el crecimiento?

El ajuste producto/mercado garantiza en la mayoría de casos algún nivel de éxito. En esta etapa es necesario centrar la atención en el crecimiento, es decir, en el intento de escalar el modelo de negocio.²¹

¹⁹Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

²⁰Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

²¹Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

Teniendo en cuenta las fases descritas anteriormente, sobre todo la primera fase, debemos determinar si hay un problema o varios problemas por solucionar. Es por ello que teniendo en cuenta el mapa de empatía efectuado y el perfil de cliente definimos los siguientes tres problemas principales:

- Tiempo insuficiente para cocinar comidas saludables en casa. Muchas personas tienen horarios ocupados y no disponen del tiempo necesario para planificar, comprar ingredientes y cocinar comidas saludables en casa. Esto puede llevar a una alimentación poco saludable basada en opciones rápidas y poco nutritivas.
- Falta de capacidades o conocimientos para cocinar. Algunas personas pueden tener dificultades para mantener una dieta equilibrada debido a la falta de conocimientos sobre nutrición o falta de conocimientos de cocina.
- Necesidad de comer alimentos saludables. Debido a condiciones de salud o para prevenir enfermedades.

2.2.1. Alternativas

Dentro del bloque problemas es importante tener en cuenta las alternativas existentes que actualmente viene empleando el cliente.

“Documenta cómo crees que tus early adopters solucionan esos problemas actualmente. A menos que estés tratando un problema absolutamente novedoso (poco probable), para la mayoría de problemas ya existe algún tipo de solución. En muchas ocasiones esas soluciones no las provee un competidor claro”. (Ash Maurya, 2014, p 36)²²

Para el presente modelo de negocio se identificaron las siguientes alternativas existentes:

- Cocinar comidas rápidas y poco nutritivas por falta de tiempo.
- Acudir a servicios de entrega de comida convencional.
- Acudir a restaurantes.

²²Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

-Autoservicios de comida.

2.3. Propuesta única de valor

En el centro del Lean Canvas hay un espacio para la propuesta única de valor (PUV). Este es uno de los espacios más importantes e indica por qué somos diferentes y por qué merece la pena que nos elijan.

Ash Maurya (2014) señala: “tu PUV ha de ser diferente y esa diferencia debe ser relevante. Lo bueno es que no tienes que encontrar la PUV perfecta a la primera. Como ocurre con el resto del Canvas, comenzamos con una suposición e iteramos a partir de ella” (p.37)²³.

El diseño de la PUV es un continuo proceso que debemos ajustar constantemente para que siga siendo relevante para los clientes.

Osterwalder & Pigneur (2014) definen de la siguiente manera la propuesta de valor: “Descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos o servicios (p. 6)”²⁴.

En esta oportunidad para definir la propuesta única de valor se utilizara el Lienzo de Propuesta de valor.

2.3.1. Lienzo de la Propuesta de Valor.

El Lienzo de la Propuesta de valor amplía la información de dos componentes claves del lienzo de modelo de negocio: Propuesta única de valor y Segmento de clientes.

El Lienzo de la Propuesta de valor tiene dos partes: Perfil del cliente y Mapa de Valor. Cuando estas dos partes coinciden se consigue el encaje.

Osterwalder & Pigneur (2014) describen en su libro y explican las partes del lienzo de la siguiente manera:

El Perfil del cliente describe de manera más estructurada y detallada el segmento de clientes específico del modelo de negocio. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías:

-Los trabajos del cliente describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral.

²³ Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O’Reilly Media.

²⁴ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Diseñando la propuesta de valor: Como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Deusto.

-Las alegrías describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

-Las frustraciones describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio. Se divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones, y creadores de alegrías.

-Productos y servicios: describe una lista de todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

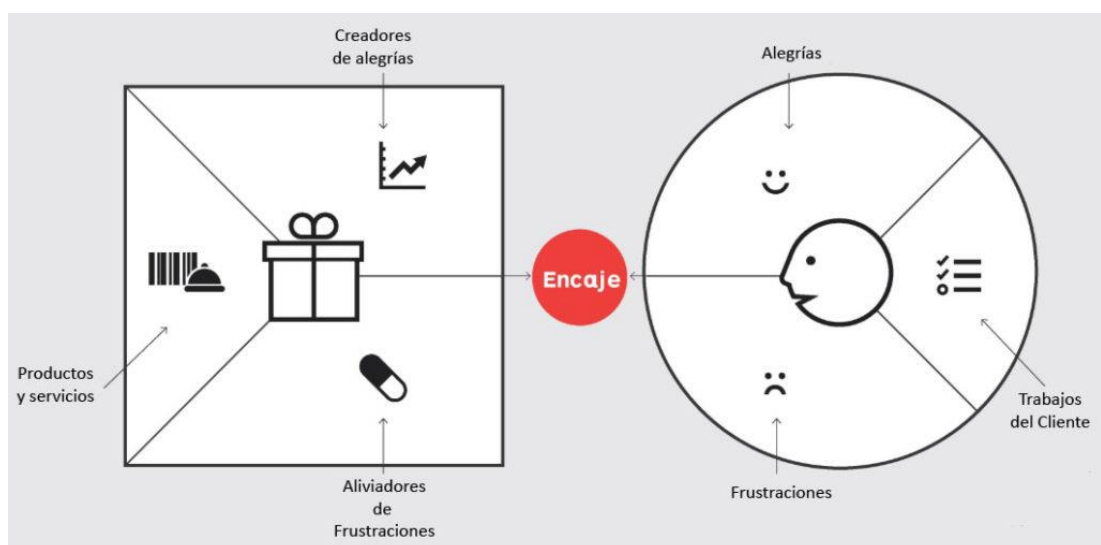
-Los aliviadores de frustraciones describen como los productos y servicios aplacan las frustraciones de los clientes.

-Los creadores de alegrías describen como los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.(p.8-9)²⁵

En la siguiente imagen se puede visualizar el lienzo de la propuesta de valor y las partes que lo componen.

Figura 3: Lienzo de la Propuesta de Valor.



²⁵ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Diseñando la propuesta de valor: Como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Deusto.

Fuente: <http://apreemprende.com/disenando-la-propuesta-de-valor/>

A la derecha se encuentra el Perfil del cliente e implica observar a los clientes. “El conjunto de características del cliente que asumes, observas y verificas en el mercado”(Osterwalder, 2014, p.7)²⁶.

En el lado izquierdo se sitúa el Mapa de Valor, que conlleva la creación de valor. “El conjunto de beneficios de la propuesta de valor que diseñas para atraer a los clientes” ”(Osterwalder, 2014, p.6)²⁷.

Teniendo en cuenta lo mencionado por los autores, podríamos decir que el objetivo sería lograr el encaje, ya que de esta forma hacemos coincidir nuestro producto con las necesidades reales del cliente.

2.3.2. Aplicación del Lienzo de la propuesta de valor

Según Osterwalder & Pigneur (2014) “Puedes empezar con una clasificación basada en lo que tú crees que es importante para tus clientes potenciales” (p.20)²⁸.

Teniendo en cuenta la anterior afirmación, para el presente modelo de negocio se pensó y completo el Lienzo de la Propuesta de Valor para cada uno de sus ítems, para de esta manera llegar a determinar en primera instancia la Propuesta Única de Valor.

Perfil del cliente

- Trabajos del cliente (ordenados en función de su importancia):
 - Comer sano.
 - Mantener un estilo de vida saludable.
 - Encontrar variedad de opciones saludables rápidamente.
 - Tomar decisiones informadas sobre que alimentos consumir en función de su contenido nutricional.
 - Evitar largas esperas.

²⁶ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Diseñando la propuesta de valor: Como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Deusto.

²⁷ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Diseñando la propuesta de valor: Como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Deusto.

²⁸ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Diseñando la propuesta de valor: Como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Deusto.

- No perder tiempo cocinando.
- Posibilidad de elegir entre opciones a la vista.

- Alegrías (ordenadas en función de su relevancia):
 - Acceso fácil y rápido a opciones de comida saludable.
 - Obtener su comida saludable sin largas esperas.
 - Disfrutar de una experiencia de compra fácil y rápida para satisfacer su hambre sobre la marcha.
 - Saber que están cuidando su salud.
 - Personalización de su comida para adaptarse a sus preferencias.
 - Precios razonables.
 - Posibilidad de ver y elegir lo que quieran comer.

- Frustraciones (ordenadas en función de su intensidad):
 - Falta de tiempo.
 - No saber que cocinar.
 - Siempre las mismas opciones de comida.
 - Costoso.
 - Tiempos de espera prolongados.
 - Información insuficiente sobre los ingredientes y contenido nutricional de los alimentos ofrecidos.

Mapa de valor

- Productos y servicios
 - Ofrecer la posibilidad de armar viandas saludables y nutritivas.
 - Recomendaciones sobre como conformar un plato nutritivo.
 - Ofrecer múltiples canales de pedidos: local físico en el cual se pueda ver y elegir, a través de la aplicación PedidosYa, a través de Whatsapp mediante el sistema de pedidos take away.
 - Garantizar tiempos de espera mínimos para los pedidos y promover una entrega rápida y puntual.

- Creadores de alegría

- Ofrecer una amplia variedad de opciones y la posibilidad de personalizar cada plato, vianda o pedido según los gustos individuales.
- Aportar información al proceso de decisión del cliente, informando sobre como armar un plato completo de nutrientes.
- Proceso de pedido y recogida rápido, garantizando al cliente satisfacer su hambre cuanto antes.
- Contar con local físico donde nuestros clientes puedan visitarnos y seleccionar personalmente entre nuestra variedad de productos disponibles a la vista.
- Permitir al cliente satisfacer sus necesidades de manera práctica y cómoda.
- Aliviadores de frustraciones
- Proporcionar una amplia variedad de comida saludable lista para llevar y consumir, lo que acorta tiempos de espera.
- Optimizar el proceso de pedido y recogida para minimizar los tiempos de espera.
- Brindar información y recomendación sobre los ingredientes y proporciones que puede tener un plato completo de nutrientes, para ayudar en la toma de decisión del cliente.
- Ofrecer una excelente relación precio/calidad, donde los clientes puedan disfrutar de opciones saludables y frescas a precios justos y accesibles.

Maurya, A. (2012), sugiere que una buena Propuesta Única de Valor debe responder: qué, quien y por qué (p. 38)²⁹.

Considerando el Perfil de Cliente y Mapa de Valor anteriormente desarrollados, llegamos a formular la siguiente Propuesta de Valor:

“Ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de elegir y armar viandas saludables de entre varias opciones listas para llevar o pedir, brindando a la

²⁹ Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

vez información y recomendaciones de como conformar un plato o vianda completa de nutrientes”.

2.4. Solución

En este bloque lo que se busca es definir las características de la propuesta de valor que corresponden a los problemas planteados.

Maurya, A. (2012) indica:

Como todo lo que tenemos en este momento son problemas que no se han testado, es bastante común que dichas posibilidades se reordenen en la escala de prioridades o sean eliminadas y sustituidas por otras tras unas pocas entrevistas con el cliente. Por ese motivo, recomiendo no volcarse aún en una definición completa de la solución. En lugar de ello, bosqueja simplemente la solución más sencilla que podrías crear para abordar cada uno de los problemas. (p.40)³⁰

Siguiendo la lista de problemas, se creó una breve enumeración de las funciones principales que podríamos incluir en los productos y servicios ofrecidos brindando las siguientes soluciones:

- Posibilidad de armar viandas saludables y nutritivas, eligiendo entre varias opciones exhibidas en local, lista para elegir y llevar.
- Envíos a domicilio a través de aplicación de envíos PedidosYa.
- Recomendaciones sobre cómo conformar un plato saludable y completo de nutrientes. (Teniendo en cuenta el método del plato: alimentos a incluir y proporciones recomendadas).

La idea de negocio consiste en un local de comida saludable para llevar tipo autoservicio. Para ello es importante disponer el local de la siguiente manera:

³⁰Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O’Reilly Media.

- Estaciones temáticas: Organizar las mesas de autoservicio según categorías de alimentos. Por un lado verduras o ensaladas, proteínas, cereales y legumbres, granos y carbohidratos, etc.
- Cartelería y etiquetas: Tener a la muestra un banner o cartel grande que indique el método del plato saludable con cantidades recomendadas y ejemplos de alimentos a incluir. Y etiquetar cada estación según a que categoría de alimentos corresponde.
- Flujo de tráfico: Colocar las mesas en un patrón que facilite del flujo de clientes, evitando congestiones y permitiendo un acceso fácil a todas las estaciones.
- Espacio para servir: Dejar suficiente espacio entre estaciones para que los clientes puedan servirse cómodamente sin interferencias.
- Utensilios y condimentos: Colocarlos de manera que los clientes puedan personalizar sus platos.
- Higiene y limpieza: Mantener todas las áreas de servicio impecables, con dispensadores de desinfectante de manos para que los clientes puedan limpiar sus manos antes de servirse.

2.5. Ventajas Competitiva Injusta

Debemos reflejar en una sola frase lo que nos hace especial frente al resto de los competidores.

Normalmente eso se adquiere con el tiempo ya que al principio cuesta mucho definir cuál es la ventaja competitiva.

Según Maurya, A. (2012), “la mayoría de los emprendedores enumera como ventajas competitivas cosas que no lo son, como la pasión, las funciones y características o el número de las líneas de código” (p.46).

Para el presente modelo de negocio se pensó en las siguientes dos ventajas competitivas:

- Tener una relación privilegiada con proveedores claves, lo que permitiría acceder a productos de alta calidad y posibilidad de precios competitivos.

-Contar con una ubicación privilegiada del local. Ya que se ubicaría en el departamento de Rivadavia entre Capital y Rawson, tres de los departamentos de San Juan con mayor cantidad de población y crecimiento. Sobre una calle con un alto flujo de tráfico pero donde siempre hay disponibilidad de estacionamiento gratuito. Dicha ubicación posibilita un acceso rápido y fácil tanto como para llegar y comprar en local como para retirar para envíos a domicilio.

2.6. Canales

“Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.26)³¹.

El bloque de Canales en el Lienzo Lean Canvas abarca la estrategia mediante la cual se planea llegar a los clientes potenciales, comunicar la propuesta de valor y distribuir los productos y servicios. En esencia se trata de los diferentes medios o canales que la empresa utilizara para conectar con su mercado objetivo. Esto incluye tanto canales de comunicación, como redes sociales, publicidad en línea o relaciones públicas, como canales de distribución, como ventas directas, minoristas o comercio electrónico. La clave radica en identificar y seleccionar los canales más efectivos para llegar a los clientes de manera óptima, maximizando así el impacto de la propuesta de valor y aumentando las posibilidades de éxito del negocio.

Según Maurya, A. (2012), “El primer objetivo de una startup no es escalar sino aprender, por lo que no pasa nada si al principio confiamos en cualquier canal que nos ponga frente a clientes potenciales” (p. 40)³².

Existen distintos tipos de canales y fases de canal de acuerdo a lo que señalan Osterwalder & Pigneur (2010), como se puede apreciar en la siguiente imagen:

³¹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.

³² Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

Figura 4: Tipos de canal y Fases de canal.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Tiendas propias						
Socio	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente: Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.

En esta oportunidad el principal tipo de canal de distribución elegido es directo, a través de tienda propia, ya que el negocio producirá y comercializará el producto por cuenta propia.

Respecto a las preguntas que se plantean en el cuadro de Fases de canal, se pensaron de la siguiente manera:

1-Información.

¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?

Se considero implementar los siguientes canales de comunicación:

-Redes Sociales: Utilizar plataformas como Facebook e Instagram para compartir fotos de los productos, promociones especiales y contenido relacionado con la alimentación saludable.

-Realizar publicidad en redes sociales: Trabajar inicialmente con algún influencer sanjuanino/a que comparta en sus redes nuestro negocio.

-Publicidad en línea: registrarnos en Google My Business para aparecer en los resultados de búsqueda de Google y Google Maps cuando los usuarios busquen productos y servicios relacionados con el negocio en esa área geográfica, esto también nos permitirá proporcionar información detallada como la dirección, número de teléfono y horarios de atención. Además, el hecho de tener un perfil verificado en Google My Business puede aumentar la confianza de los clientes en la empresa.

-Contar con un número telefónico y Whatsapp para difundir inicialmente un flyer digital fácil de compartir y que también nos permita recibir pedidos y consultas.

2-Evaluación.

¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la propuesta de valor?

-Google My Business: Los clientes pueden dejar reseñas y calificaciones en el perfil de Google My Business, lo que permite de cierta forma interactuar con ellos, responder a sus dudas y comentarios, y gestionar la reputación de la empresa en línea. También nos permite obtener ciertos datos estadísticos como las veces que se ha visto el perfil, llamadas telefónicas, las áreas desde las que proviene el cliente, entre otras.

-Evaluar la satisfacción de los clientes a través de una breve encuesta que de responderla le otorga un descuento en su próxima compra.

3-Compra

¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?

-Pueden adquirirlos de manera personal por el local.

-Pueden adquirirlos a través de pedidos por Whatsapp con el servicio de take away.

-Pueden adquirirlos a través de la aplicación PedidosYa. En este caso PedidosYa actuaría como un canal de distribución adicional. El local físico de venta al público sería el canal principal de distribución, donde los clientes podrían visitarnos personalmente. Al agregar PedidosYa se agrega un canal de distribución en línea o digital que permite a los clientes realizar pedidos desde sus dispositivos móviles y recibir la comida en sus hogares o lugares de trabajo. Los clientes pueden descubrirnos a través de la aplicación, navegar por el menú, realizar pedidos y pagar en línea. PedidosYa permitiría expandir nuestro alcance y aumentar nuestras ventas. En este caso estaríamos utilizando un canal de distribución indirecto, ya que la plataforma sería como intermediaria para llegar a los clientes.

4-Entrega

¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?

En la fase de entrega, en el local de comida saludable se busca lograr un ambiente acogedor y limpio. Además, garantizar que los alimentos son preparados con ingredientes frescos, cumpliendo con las expectativas de sabor y nutrición.

Para aquellos que prefieren la conveniencia y practicidad, también se ofrece servicio de entrega a domicilio a través de la plataforma PedidosYa y también el sistema take away a través de pedidos por Whatsapp.

5-Posventa

¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

-Inicialmente se plantea ofrecer una política de devolución sin restricciones o garantizar un reembolso completo ante alguna queja incluso después de que el cliente haya consumido parte o la totalidad de la vianda. Esto podría disminuir las barreras de entrada al mercado y atraer a clientes para probar nuevos lugares de comida saludable.

-En esta fase de postventa, la idea es ir mas allá de la entrega del producto, se busca la retroalimentación de los clientes mediante una comunicación abierta y receptiva, logrando una relación cercana. Para ello, la idea es fomentar la interacción en redes sociales y en el local físico, donde los clientes pueden compartir sus opiniones, experiencias y necesidades.

2.7. Métricas clave

“Siempre podemos medir hasta qué punto un negocio está marchando bien, gracias a algunas métricas clave. Estas métricas son fundamentales tanto para evaluar los progresos como para identificar puntos clave en el ciclo de vida del cliente” (Maurya, A., 2012, p.45).

El bloque de Métricas Clave en el lienzo Lean Canvas es fundamental porque ayuda a identificar los indicadores que son críticos para el éxito y el crecimiento del negocio. Estas métricas permiten medir y evaluar el rendimiento en áreas específicas, lo que ayudara a tomar decisiones informadas y a ajustar la estrategia según sea necesario.

En este apartado debemos establecer hipótesis de métricas que utilizaremos para medir actividades o momentos. Estas métricas pueden mejorarse o cambiar en el transcurso del proyecto, se trata de mejorar los supuestos de acuerdo con la realidad.

Teniendo en cuenta que venderemos un producto físico por un canal físico (tienda física) y además por un canal digital o electrónico (plataforma PedidosYa) surge la necesidad de establecer métricas para medir ambos canales.

Un modelo muy utilizado es el modelo de Métricas Piratas de David McClure expuesto en la figura 5.

Figura 5: Métricas Piratas de David McClure.



Fuente: Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

Adquisición

“La adquisición alude al punto en el que conviertes a un visitante casual en un cliente potencial interesado” (Maurya, A., 2012, p.45).

En el caso del local físico, en primera instancia sería conseguir que alguien que pasa se detenga y entre en la tienda.

Por PedidosYa, lograr que el cliente visitante visualice nuestros productos ya es una forma de adquisición. Esta plataforma brinda distintas herramientas para publicitar el local y aumentar la visibilidad en la aplicación.

Métricas:

- Establecer un registro de clientes que visitan la tienda.
- Estadísticas de visualizaciones en Google My Business.
- Estadísticas de redes sociales. (Por ejemplo: Visitas a nuestro perfil, número de veces que vio una publicación, seguidores alcanzados, ubicación de nuestros seguidores, edad de nuestros seguidores)

Activación

“La activación describe el momento en el que el cliente interesado vive una primera experiencia gratificante como usuario” (Maurya, A., 2012, p.46).

Si el cliente potencial entra en la tienda y ve todo desordenado, no sería una experiencia de usuario gratificante. Para cumplir con nuestra PUV lo ideal sería disponer las mesas buffet de autoservicio según categoría de alimentos, que el área este limpia y permita al cliente servirse cómodamente, entre otras cosas.

Respecto al medio digital (PedidosYa) lo ideal sería que en la plataforma se pueda ver, elegir y armar fácilmente una vianda completa de nutrientes.

Métricas:

- En redes sociales cantidad de veces que se guardo una publicación.
- Número de clientes que realizan una compra. (Registrar el número total de clientes que hacen una compra en local o por la plataforma de pedidos en un periodo de tiempo específico).

Retención

“La retención mide el «uso reiterado» y/o el compromiso con tu producto” (Maurya, A., 2012, p.46).

En este caso equivaldría al hecho de que el cliente vuelva al local o vuelva a realizar pedidos.

Métricas:

- Número de clientes recurrentes. (Registrando el número de clientes que hacen compras repetidas en un periodo de tiempo específico).

-Tasa de repetición de compra. (Dividiendo el número de clientes que hacen una segunda compra por el número total de clientes y multiplicando por 100).

Ventas

“Los ingresos miden los eventos que conducen al pago por parte del cliente” (Maurya, A., 2012, p.46).

Estos eventos serían la compra en local, por pedidos por Whatsapp (modalidad take away) y compra por PedidosYa.

Métricas:

-Ingresos totales. (Todos los ingresos generados por las ventas en local físico y en línea en un periodo de tiempo específico).

-Crecimiento semanal.

-Ticket medio de compra.

Recomendación

“La recomendación es un tipo de canal de adquisición avanzado por el cual los clientes satisfechos dan buenas referencias o invitan a clientes potenciales a tu embudo de conversión” (Maurya, A., 2012, p.46).

En este caso, podría tratarse de algo tan sencillo como que el cliente le hable a un amigo suyo sobre el negocio.

Métricas:

-Reseñas y calificaciones en el perfil de Google My Business.

-En redes sociales, por ejemplo, cantidad de comentarios positivos, cantidad de veces que se compartió una publicación.

-En PedidosYa las opiniones y comentarios recibidos.

2.8. Estructura de costos

Según Osterwalder & Pigneur (2010), las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

-Costes fijos: Costos que permanecen iguales a pesar del volumen de bienes o servicios producidos. Los ejemplos incluyen salarios, alquileres e

instalaciones de fabricación física. Algunas empresas, como las empresas manufactureras, se caracterizan por una alta proporción de costos fijos.

-Costos variables: Costos que varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos.³³

Para el presente modelo de negocio, los costos fijos incluyen los gastos de alquiler del local, salarios del personal, seguros, licencias y permisos, así como servicios públicos (agua, electricidad, internet) necesarios para la operación continua del establecimiento. Estos costos permanecen constantes independientemente del volumen de ventas.

Los costos variables están asociados directamente con la producción y venta de las comidas. Esto incluye la compra de materias primas (alimentos frescos, ingredientes), empaques biodegradables para llevar y el mantenimiento del equipo de cocina. Estos costos fluctúan en función de la demanda y la cantidad de pedidos, tanto en el local como a través de la plataforma de entregas.

Por último, los costos de distribución están relacionados con las comisiones pagadas a la plataforma PedidosYa por cada entrega realizada, así como los costos asociados con el marketing y promoción dentro de la aplicación y en redes sociales. Estos gastos son fundamentales para mantener una presencia visible en la plataforma y atraer a los clientes de entrega a domicilio.

2.9. Flujo de ingresos

Continuamos elaborando las hipótesis del lienzo del modelo de negocios Lean Canvas, esta vez abordaremos el bloque “Flujo de ingresos”.

En este bloque se deben identificar todas las formas en que la empresa generará ingresos.

Osterwalder & Pigneur (2010) describen las siguientes formas de generar ingresos:

³³ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.

Venta de activos: La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. [...]

Cuota por uso: Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.[...]

Cuota de suscripción: El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. [...]

Prestamos/alquiler/leasing: Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido. [...]

Concesión de licencias: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingreso. [...]

Gastos de corretaje: Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. [...]

Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas de publicidad de un producto, servicio o marca determinado. [...] (p. 32)³⁴

En nuestro caso, la empresa generara ingresos a través de la venta de productos en esta oportunidad de comida saludable para elegir y llevar o para envíos a domicilio. Adicionalmente exploraremos la venta de productos complementarios y ofrecer planes de suscripción semanal o mensual.

Productos Ofrecidos:

- Menú Variedad: Ofrecer una variedad de opciones de alimentos para armar una vianda saludable y rica. Brindando la posibilidad de poder personalizar el plato según las preferencias del cliente.

El menú se basa en el método del plato, que promueve una alimentación balanceada dividiendo el plato en tres secciones principales: vegetales, proteínas y carbohidratos.

El método del plato es una herramienta práctica que te permite diseñar platos equilibrados de forma sencilla y, sobretodo, a tu gusto.

³⁴ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.

Se basa en repartir de forma visual los diferentes alimentos del plato según la siguiente proporción: 50% verduras, 25% proteínas y 25% carbohidratos³⁵.

A continuación se describen algunas de las opciones a ofrecer para cada componente del almuerzo, distribuidas en distintas islas o mesas de autoservicio para su elección:

Vegetales

Los vegetales forman la mayor parte del plato, representando aproximadamente la mitad del espacio disponible. El menú incluye una amplia variedad de opciones, como:

- Hoja verde: lechuga, acelga, espinacas, repollitos de brusella, rúcula, repollo, etc.
- Hortalizas: apio, puerro, cebolla, ajo, zanahoria, tomate, pepino, pimiento, berenjena, espárragos, etc.
- Flores: alcachofa, coliflor, brócoli, etc.
- Setas: champiñones.
- Opciones de guarnición: Por ejemplo, guacamole, salsa de tomate natural, etc.

Proteínas

La proteína constituye aproximadamente un cuarto del plato. El menú incluye fuentes de proteínas saludables, tales como:

- Carne Blanca (pollo, cerdo) o roja (ternera).
- Pescados.
- Huevos.
- Proteína vegetal: tofu, arvejas, soja y granos, las cuales poseen buenas cantidades de proteínas, pudiendo ser utilizadas en una dieta equilibrada para mantener el buen funcionamiento del organismo. Estos alimentos también son una importante fuente de alimentación vegetariana y vegana.

Hidratos de carbono

³⁵ <https://metododelplato.com/guia-de-inicio-del-metodo-del-plato/>

Los carbohidratos completan el plato, representando también alrededor de un cuarto del espacio.

- Tubérculos: papa, zanahorias, camote, remolacha, apio, etc.
- Cereales: arroz, arroz integral, maíz, trigo, centeno, avena, quínoa, etc.
- Legumbres: garbanzos, lentejas, guisantes, etc.
- Derivados de harina: pasta, pan, otros derivados de la harina.

Las legumbres son un “alimento comodín” ya que, aunque principalmente contienen carbohidratos, también incluyen una cantidad significativa de proteínas que varía del 5% al 15% de su peso cuando ya están cocidas (15-35% en seco)³⁶.

Adicionales y salsas

Ofrecer una variedad de adicionales y salsas para dar sabor a los platos:

- Aderezos saludables: Vinagretas con aceite de oliva, aderezos a base de mostaza, etc.
- Salsas naturales: Hummus, pesto, etc.
- Hierbas frescas y especias: Albahaca, cilantro, perejil, cúrcuma y pimentón.

Es importante destacar que el método del plato no es una “ley nutricional” sino una herramienta de ayuda.

- Venta de productos complementarios como bebidas saludables (jugos naturales), snacks y complementos (ensaladas de frutas y otros snacks que complementen la comida principal).
- Se plantea la posibilidad de ofrecer a futuro planes de suscripción semanal o mensual para clientes que quieran comidas saludables de

³⁶ <https://metododelplato.com/guia-de-inicio-del-metodo-del-plato/>

forma regular. Esto proporciona ingresos recurrentes y estabilidad financiera.

Canales de Venta

- Ventas en local: Ofrecer una experiencia de compra directa en el local mediante autoservicio para Llevar. El autoservicio para llevar está diseñado para ser eficiente y rápido. Los clientes ingresan al local y tienen acceso a estaciones donde pueden seleccionar sus alimentos. Este proceso es ideal para personas que buscan una opción de comida saludable sin la necesidad de sentarse a comer en el local. El flujo de clientes se gestiona para minimizar el tiempo de espera y facilitar la experiencia del cliente.
- Pedidos por WhatsApp con retiro en local: Facilitar la realización de pedidos a través WhatsApp, simplemente enviando un mensaje con el pedido, se prepara y se deja listo para retirar.
- Pedidos para envíos a domicilio mediante PedidosYa: Integrando envíos a domicilio a través de esta app.

Diseño del Local

- El diseño del local de autoservicio para llevar está optimizado para el tráfico rápido de clientes. Se utilizan elementos visuales claros para guiar a los clientes a través del proceso de selección y pago. Además, se incorporan áreas para recoger pedidos hechos en línea, facilitando la recogida rápida para aquellos que han realizado pedidos previamente.

Estrategias de precios y pago

Kotler y Armstrong, (2013) determinan que el precio es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores

que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio” (p. 257)³⁷.

Para fijar el precio se tendrá en cuenta los siguientes ítems:

- 1- Estimar los costos: Determinar los costos de los insumos y mano de obra dejando un margen de ganancia. A partir de los insumos utilizados y sus costos se tratara de sacar un margen del ganancia.
- 2- Analizar los precios de los competidores: Averiguar los precios de la competencia.
- 3- Seleccionar el precio final: Teniendo en cuenta los dos ítems anteriores determinar los precios con el objetivo de lograr cierto margen, atraer clientes al ingresar al mercado y diferenciarnos de la competencia.

El precio de los productos puede variar entre \$2500 y \$8000 pesos argentinos, incluyendo la elección de alimentos de cada una de las islas, según las preferencias del cliente.

Los clientes pueden pagar con efectivo, tarjetas de crédito, débito o mediante billeteras virtuales.

2.10. Impacto social

Todo proyecto o emprendimiento tiene un impacto social y genera una aportación positiva o negativa en la comunidad.

Las prácticas de las organizaciones en este mundo complejo fueron quedando cada vez más expuestas a las miradas y a la valoración de millones de personas. En este sentido, se incrementó el control social llevado a cabo en las organizaciones.

³⁷ Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos del marketing (11 edición ed.). México: Pearson Education, Inc.

En la medida que la preocupación por el cambio climático y la desigualdad social fue creciendo, los individuos fueron teniendo cada vez más expectativas acerca del papel de las compañías en estos temas. Si bien en sus orígenes la responsabilidad social fue un tema que encontró su sentido en empresas y sobre todo en aquellas de mayor envergadura, poco a poco fue permeando en todo tipo de instituciones. Organizaciones de la sociedad civil, ciudadanos, universidades, empresas pequeñas y medianas, sindicatos, cámaras y asociaciones y otras instituciones comenzaron a reflexionar sobre su rol respecto a la responsabilidad social y su capacidad de contribución con el bien común y generar mayor inclusión social.

La Unión Europea elabora el “Libro Verde”, en el que se propone establecer un marco para fomentar el desarrollo de la RSE entre los países miembros. En este libro, la Unión Europea sostiene que la RSE “es un concepto con arreglo al cuál las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a los diferentes interlocutores que pueden influir en su éxito”.³⁸

La RSE no implica el cumplimiento de una ley, apunta a realizar algo adicional para paliar la pobreza, ayudar a proteger el medio ambiente o fomentar la educación, por citar algunos ejemplos.

Frente a lo expuesto se pensó en los posibles impactos en la sociedad que podría tener la implementación del presente modelo de negocio:

- Promoción de hábitos alimenticios saludables. Puede contribuir a mejorar la salud y bienestar de la comunidad al promover una alimentación equilibrada.
- Concienciación sobre la salud. Puede ayudar a educar a la sociedad sobre la importancia y como puede afectar positivamente su salud a largo plazo.

³⁸ “Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 18.7.2001

-Creación de empleo y fomento de bienestar laboral. Ofrecer un ambiente de trabajo y condiciones de trabajo justas puede mejorar la calidad de vida de los empleados y contribuir al desarrollo de una cultura laboral positiva.

-Apoyo a productores locales. Al utilizar ingredientes locales, el local puede apoyar a los productores locales y fortalecer la economía regional.

En resumen, el local puede tener un impacto positivo al promover la buena alimentación, el cuidado de la salud, mejorar la calidad de vida de la comunidad, crear empleo y apoyar a los productores locales.

2.11. Impacto Ambiental

El impacto ambiental es la alteración del medio ambiente, provocada directa o indirectamente por un proyecto o actividad en un área determinada. Es decir, en términos simples el impacto ambiental es la modificación del ambiente ocasionada por la acción del hombre o de la naturaleza³⁹.

En este apartado se busca determinar los efectos negativos que se podrían generar y que acciones se realizaran para minimizar ese impacto negativo en el ambiente y además pensar qué medidas tomar para contribuir al cuidado medioambiental.

Se podrían generar los siguientes efectos negativos en el medio ambiente:

-Embalaje desechable. El uso de envases desechables puede contribuir a la generación de residuos.

-Consumo de energía. La refrigeración, la iluminación y otros aspectos de la operación del local pueden requerir una gran cantidad de energía.

-Uso de agua. La preparación de alimentos puede requerir grandes cantidades de agua, especialmente si no se utiliza de manera eficiente.

Estos impactos pueden mitigarse con prácticas sostenibles, tales como:

³⁹ <https://responsabilidadsocial.net/impacto-ambiental-que-es-definicion-tipos-causas-medicion-y-ejemplo/>

- Uso de envases biodegradable, compostables o reciclables y promover el uso de recipientes reutilizables.
- Uso eficiente de energía. Apagar luces y equipos cuando no estén en uso. A futuro podría pensarse en utilizar energía renovable siempre que sea posible.
- Conservación de agua. Educar al personal sobre la importancia de conservar el agua durante la preparación de alimentos y limpieza.

Además, se pueden llevar a cabo acciones para el cuidado ambiental, como:

- Separar la basura. Al separar la basura en desechos orgánicos e inorgánicos contribuimos al ahorro de recursos renovables y también de energía, ya que, al separar los materiales reciclables pueden ser reutilizados en la cadena de producción, logrando así reducir la extracción de recursos naturales del ecosistema.
- Reducción de desperdicios. Implementar medidas para reducir el desperdicio de alimentos, como planificar cuidadosamente los pedidos lo que se elaborara para cada día y utilizar técnicas de almacenamiento adecuadas.
- Educación ambiental. Brindar información a empleados sobre prácticas sostenibles, como la conservación del agua.

Estas acciones no solo contribuyen a reducir el impacto ambiental, sino que también pueden generar conciencia, promover un cambio positivo, generar ahorros a largo plazo y mejorar la reputación del negocio como empresa comprometida con la sostenibilidad.

2.12. Lienzo de Modelo de Negocio Lean Canvas

Luego de desarrollar los bloques del modelo de negocio se procede a armar el lienzo teniendo en cuenta el formato brindado por Maurya, A. en su libro Running Lean.

Figura 6: Lienzo de Modelo de Negocio Lean Canvas

PROBLEMA 3 principales problemas	SOLUCIÓN 3 principales funciones o características	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA No se puede copiar ni comprar fácilmente	SEGMENTOS DE CLIENTES Cliente objetivo
	MÉTRICAS CLAVE Actividades clave que medimos		CANALES El camino al cliente	
ESTRUCTURA DE COSTES Coste de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal, etc.			FLUJOS DE INGRESOS Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto	
PRODUCTO			MERCADO	

Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas

Fuente: Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

Es pertinente señalar que, en esta oportunidad se adicionan dos bloques más: impacto social e impacto ambiental, quedando de esta forma un modelo de negocio Lean Canvas adaptado que se muestra a continuación.

Tabla 1: Lienzo de Modelo de Negocio Lean Canvas adaptado.

Problema	Solución	Propuesta Única de Valor	Ventaja Competitiva Injusta	Segmentos de clientes
<p>Falta de tiempo para cocinar comidas saludables. Escasez de conocimientos o habilidades culinarias. Necesidad de opciones alimenticias saludables.</p> <p>*Alternativas: Cocinar comidas rápidas, poco nutritivas. Servicios de entrega de comida convencional. Acudir a locales de comida convencional.</p>	<p>Comidas saludables lista para elegir y llevar o para solicitar a domicilio, proporcionando rapidez, practicidad y comodidad para quienes no tienen tiempo de cocinar. Brindar información sobre cómo conformar un plato completo de nutrientes, garantizando opciones saludables y equilibradas.</p>	<p>Ofrecer la posibilidad de armar viandas saludables para llevar o pedir, con tiempos de espera mínimos, opciones accesibles y variadas y brindando a la vez información y recomendaciones de cómo conformar un plato completo de nutrientes, teniendo en cuenta el método del plato.</p>	<p>Relación privilegiada con proveedores, que nos permitan tener precios competitivos, sumada a una ubicación estratégica con fácil acceso, facilitando tanto la compra en local como los envíos a domicilio.</p>	<p>Personas laboralmente activas de clase media-alta. Interesadas en alimentación saludable. Con múltiples actividades y con poco tiempo para cocinar. Usan aplicaciones de delivery y redes sociales. Buscan conveniencia y variedad en sus comidas.</p>
	<p>Métricas Claves</p>		<p>Canales</p>	
	<p>Empleo de métricas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquisición - Activación - Retención - Ventas - Recomendación 		<ul style="list-style-type: none"> - Compra en local - Compra por PedidosYa. - Compra realizando pedido por Whatsapp para retiro en local. - Aumentar visibilidad e interacción en redes sociales, Google My Business y publicidad permanente en PedidosYa. 	
Estructura de costos		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: alquiler del local, salarios del personal, seguros, licencias, permisos y servicios públicos (agua, electricidad e internet). - Costos variables: Incluye la compra de alimentos frescos e ingredientes y empaques biodegradables. - Costos de distribución: comisiones pagadas a PedidosYa y gastos de marketing en redes. 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta de las viandas y de productos complementarios. - Variación del precio en función de la elección del cliente, pudiendo ser a partir de los \$2500 en adelante. <p>*Ventas en local *Ventas por PedidosYa *Pedidos vía Whatsapp para retiro en local.</p>		
Impacto Social		Impacto ambiental		
<ul style="list-style-type: none"> *Promoción de hábitos alimenticios saludables. *Concienciación sobre la salud. *Creación de empleo y fomento del bienestar laboral. *Apoyo a productores locales. 		<p>Minimizar los efectos negativos y contribuir al cuidado del medio ambiente mediante: el uso de envases sostenibles, eficiencia energética, conservación del agua, separación de la basura, reducción de desperdicios y educación ambiental.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

3. CAPÍTULO III – ANALISIS DE MERCADO

Al evaluar una idea o proyecto es importante determinar el mercado en el que operara y a través del análisis de mercado, las empresas pueden tomar decisiones informadas que les permitan adaptarse y prosperar en un mercado dinámico.

El mercado es donde se realiza el intercambio de recursos (transacciones) de bienes y servicios por dinero u otros bienes o servicios. Cuando los productores identifican lo que el cliente desea, se estimulan para fabricarlo, dado que esperan transarlo por dinero⁴⁰.

El análisis de mercado implica estudiar las condiciones del mercado para un producto o servicio específico, con el objetivo de entender los factores que influyen en la demanda y la oferta, así como identificar oportunidades y amenazas.

Comprender el mercado no solo implica conocer quiénes son los compradores y vendedores, sino también analizar las características y comportamientos de estos participantes. Esto incluye estudiar variables como la segmentación de mercado, las tendencias de consumo, el comportamiento de la competencia, entre otras cosas.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, a continuación se analizara la demanda, la oferta y el entorno para concluir definiendo la propuesta de valor y estrategia de posicionamiento.

3.1. Análisis de la demanda

Según Sapag Chain (2008) “el termino demanda se puede definir como el número de unidades de un determinado bien y servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir durante un periodo determinado de tiempo y según determinadas condiciones de precio, calidad, ingresos, gustos de los consumidores, etcétera”⁴¹.

⁴⁰ Sapag Chain, N., (2011) Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación. Segunda edición. Chile, Prentice Hall – Pearson Education.

⁴¹ Sapag Chain, N. y R., (2008) Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Colombia, editorial McGrawHill.

En vista de lo anterior, podemos decir que la demanda de un bien o servicio se ve afectada por diversos factores, por ello el análisis de la demanda requiere un entendimiento completo de las necesidades, los deseos del consumidor y su entorno.

Para este análisis se lleva a cabo una segmentación del mercado y elección del segmento de mercado objetivo al cual se apunta.

3.1.1. Segmentación

Difícilmente una empresa puede atender de manera rentable a todos los clientes de un determinado mercado, ya que existen demasiados tipos de consumidores con distintas necesidades. En el entorno competitivo actual, entender a los consumidores y sus necesidades es esencial para el éxito de cualquier empresa. Una de las herramientas más efectivas para lograr este entendimiento es la segmentación del mercado.

El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados, se llama segmentación de mercado⁴².

Se sugieren varios criterios para la segmentación del mercado, destacando la importancia de adaptar las estrategias a las características particulares de cada segmento. Los principales tipos de segmentación que Kotler (2012) describe son:

Segmentación geográfica: La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o vecindarios que influyen en los consumidores. La empresa puede operar en una o en varias áreas; también puede hacerlo en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales. [...]

⁴² Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing (11ª ed.). Pearson Educación.

Segmentación demográfica: En la segmentación demográfica, el mercado se divide por variables como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, género, ingresos, ocupación, nivel educativo, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social. [...]

Segmentación psicográfica: La psicografía es la ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica los compradores se dividen en diferentes grupos con base en sus características psicológicas/de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes. [...]

Segmentación conductual: En la segmentación conductual los especialistas en marketing dividen a los compradores en grupos con base en sus conocimientos de, su actitud hacia, su uso de, y su respuesta a un producto. [...](p. 214-227)⁴³.

De esta manera, se debe dividir el mercado entero en segmentos y luego realizar la selección de mercado meta.

La selección de mercado meta implica evaluar el atractivo de cada segmento y elegir uno o más segmentos a los cuales atender⁴⁴.

Teniendo en cuenta los tipos de segmentación descritos anteriormente, el perfil del cliente típico al cual se apunta consiste de los cuatro siguientes factores geográficos, demográficos, psicograficos y conductuales:

Respecto a la segmentación geográfica, la idea se centra en la provincia de San Juan, en los departamentos Rivadavia, Rawson y Capital. De acuerdo al censo realizado en el año 2022, la provincia de San Juan está compuesta por 822.853 habitantes en dónde 101.666 de ellos conforman el departamento de Rivadavia, 115.390 el departamento Capital y 136.617 el departamento Rawson. Si bien se estipula la localización del local en Rivadavia, se piensa en una ubicación estratégica que se encuentre entre los departamentos Rivadavia, Rawson y Capital.

Las características demográficas de la población elegida a la cual se dirige el negocio, corresponden a un rango de edad entre 18 a 65 años, entre hombre y mujeres, laboralmente activos, de clase media, media alta y alta. Según

⁴³ Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing (14.ª ed.). Pearson Educación.

⁴⁴ Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing (11ª ed.). Pearson Educación.

datos del censo 2022 realizado en la provincia de San Juan, la población económicamente activa y ocupada en Rivadavia es de 44.347 habitantes, en Capital 52.989 habitantes y en Rawson 57.288 habitantes, tratándose de los tres departamentos con la mayor cantidad de personas laboralmente activas. Teniendo en cuenta la segmentación psicográfica, se piensa en aquellas personas que valoran la conveniencia, practicidad y cuidado de la salud. Respecto a la segmentación conductual, se considera a aquellos que buscan opciones rápidas y saludables para el almuerzo, frecuentan gimnasios y actividades deportivas, es decir que tienen rutinas ocupadas y no disponen de mucho tiempo libre.

3.1.2. Tendencias actuales

Actualmente, para los argentinos, la clave de una alimentación saludable es una dieta variada y rica en nutrientes.

La alimentación saludable es cada vez más apreciada por los argentinos. El cuidado de la salud es uno de los principales drivers para cambiar hábitos e inclinarse por una dieta variada y equilibrada, que aporte los nutrientes y la energía necesarios para estar sanos⁴⁵.

De acuerdo con el informe Menús del futuro, diseñado por Unilever Food Solutions, las cocinas de los chefs en la Argentina se ven atravesadas fundamentalmente por tres tendencias, que hacen foco en el equilibrio entre el sabor y la nutrición, a la vez que en el impacto ambiental. Según el documento, los vegetales se convirtieron en protagonistas, mientras que la cultura de compartir un plato y la preocupación por reducir los desperdicios ganan preponderancia⁴⁶.

De acuerdo a una publicación realizada por la reconocida marca PedidosYa⁴⁷, así como el servicio de entrega a domicilio ha ganado popularidad a nivel mundial, el interés por mantener una alimentación saludable también ha aumentado en los últimos años. Con la llegada de la tecnología, los consumidores se han convertido en individuos muy

⁴⁵ https://www.tradeyretail.com/industria/aumenta-el-interes-por-alimentos-saludables_4290

⁴⁶ <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/alimentos-del-futuro-las-tendencias-que-están-transformando-el-consumo-nid16092023/>

⁴⁷ <https://blog.pedidosya.com.ar/cuanta-comida-saludable-piden-los-argentinos/>

informados, preocupados por su salud y por consumir los nutrientes necesarios para mantenerse sanos, sentirse bien y tener energía.

3.1.3. Encuesta

Las encuestas son un método de investigación y de recopilación de datos, éstos se obtienen a través de un cuestionario previamente diseñado, donde se establecen un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa⁴⁸

Con respecto a la muestra de la población, se utilizó el método aleatorio abarcando a un total 91 personas desde los 18 años, incluyendo tanto a mujeres como a hombres.

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercado, ya que tiene muchos beneficios entre los que podemos encontrar: información real directamente de los consumidores, obtención de opiniones de un grupo determinado, descubrir gustos y preferencias, entre otros.

El objetivo de la encuesta es analizar la aceptación del negocio de comida saludable para llevar en la Provincia de San Juan departamento Rivadavia, a través de preguntas, donde se estudian las percepciones y preferencias de los clientes potenciales hacia la futura creación de la empresa planteada. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta de 16 preguntas, la cual se aplicó a 91 personas. La misma se encuentra adjunta en el Anexo 1.

3.1.4. Tabulación y análisis de resultados

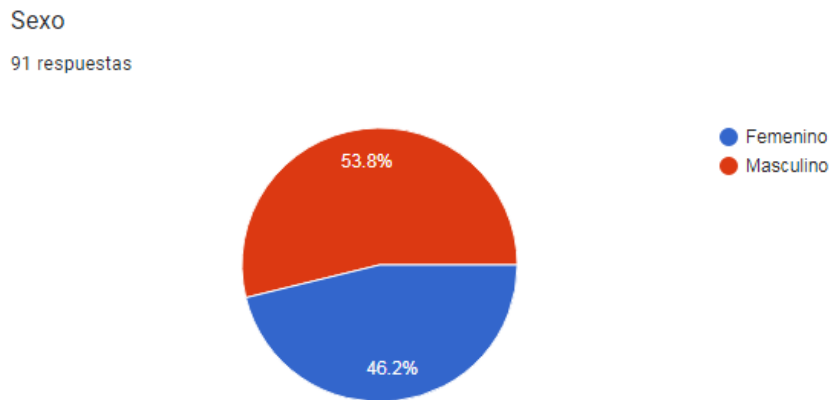
A partir de la información recolectada en la encuesta, se realiza la tabulación de los datos, empleando gráficos ilustrativos que facilitan el análisis e interpretación de los resultados. Las preguntas incluidas en la encuesta permiten conocer e identificar el perfil de los consumidores potenciales, como sus gustos y preferencias, la frecuencia de consumo, la competencia directa del restaurante y el precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio ofrecido, entre otros aspectos.

Como resultado de las preguntas se obtuvo:

⁴⁸ <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>

PREGUNTA 1: Sexo

Figura 7: Sexo de las personas encuestadas

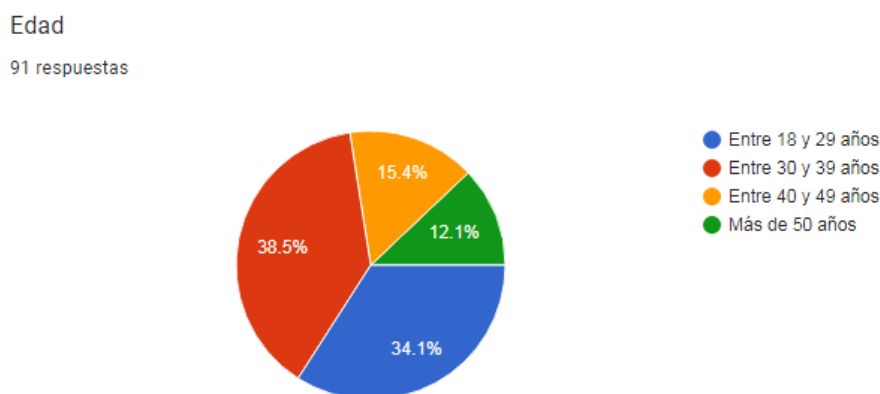


Fuente: Elaboración propia.

En la presente investigación realizada según la distribución de sexo, se ha establecido que de la muestra que se ha tomado para la elaboración de la encuesta (91 personas) el 53,8% de la población de consumidores corresponde al sexo masculino y el 46,2% restante al sexo femenino.

PREGUNTA 2: Edad

Figura 8: Edad de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia.

Los porcentajes de las personas entrevistadas en cuanto a edades son las siguientes:

- Entre 18 y 29 años: 34,1%
- Entre 30 y 39 años: 38,5%

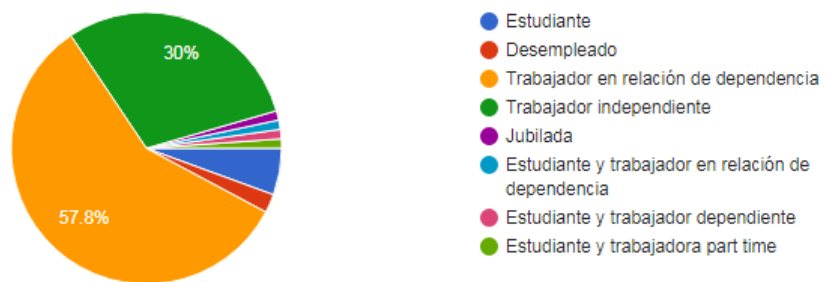
- Entre 40 y 49 años: 15,4%
- Más de 50 años: 12,1%

Como se puede analizar en el gráfico, del total de personas encuestadas, el mayor porcentaje corresponde a personas entre 30 y 39 años de edad, seguido del rango de 18 a 29 años.

Si bien la encuesta tuvo su foco en personas de entre 25 y 39 años, no impide que la información obtenida por el resto de los encuestados sea menos importante, ya que el mismo está dirigido en general para todas las personas mayores de 18 años.

PREGUNTA 3: Ocupación

Figura 9: Ocupación de los encuestados

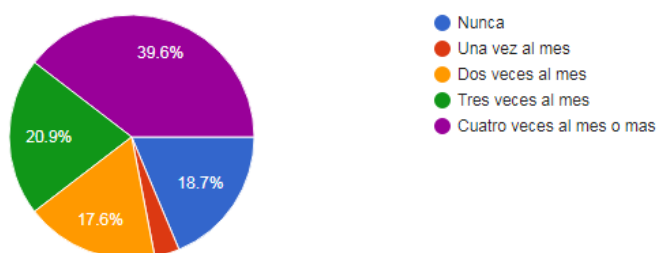


Fuente: Elaboración propia.

Frente a esta pregunta se captó que la mayoría de los encuestados trabaja en relación de dependencia, seguida de otras personas que trabajan de forma independiente. Además también, se llegó a estudiantes, jubilados y personas desempleadas en menor medida.

PREGUNTA 4: ¿Cuál es la frecuencia con la que usted utiliza PedidosYa?

Figura 10: Frecuencia de uso de PedidosYa.

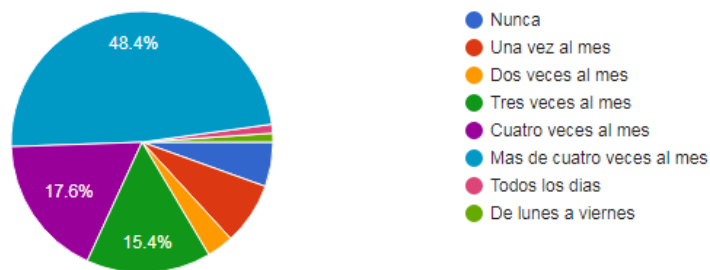


Fuente: Elaboración propia.

En general, frente a esta pregunta se pudo observar que un 39,6% de los encuestados utiliza la aplicación al menos cuatro veces al mes y luego un 20,9% tres veces al mes, luego se puede ver que hay personas que no la frecuentan mucho y que hay algunos que nunca la han utilizado.

PREGUNTA 5: ¿Cuál es la frecuencia con la que usted compra comida ya elaborada para su almuerzo?

Figura 11: Frecuencia de compra de almuerzo ya elaborado.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en esta pregunta son de gran relevancia, ya que permiten concluir que un elevado porcentaje de las personas encuestadas suele adquirir su almuerzo ya preparado. En detalle, el 15,4% lo hace al menos tres veces al mes, mientras que el 17,6% realiza esta compra cuatro veces al mes. Además, se observa que una proporción significativa de encuestados adquiere su almuerzo más de cuatro veces al mes. Es importante destacar que esta encuesta fue dirigida a personas laboralmente activas.

PREGUNTA 6: ¿Cuál es el motivo que lo impulsa a comprar comida ya elaborada para su almuerzo?

Figura 12: Motivo de compra de almuerzo.

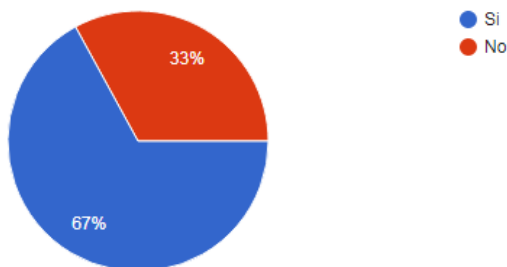


Fuente: Elaboración propia.

De las respuestas ante esta pregunta, se puede observar que la mayoría de las personas que compra su almuerzo ya elaborado es por comodidad y practicidad o por falta de tiempo para cocinar. También se observa que hay quienes lo hacen por falta de conocimientos o habilidades en menor proporción, 12,4%. Y una pequeña parte indico que lo hace para cuidar su salud.

PREGUNTA 7: ¿Alguna vez compro comida saludable para su almuerzo (entiéndase por saludable a un plato completo de nutrientes)?

Figura 13: Compra de comida saludable para el almuerzo.

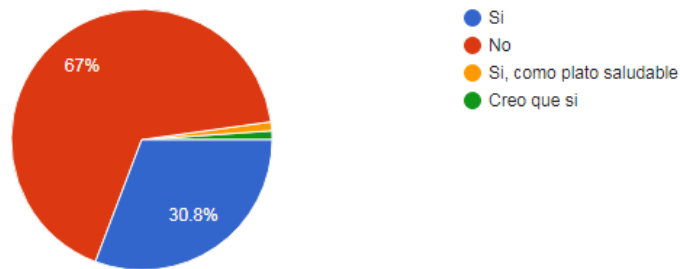


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas, en gran medida, los encuestados consideran que alguna vez realizaron la compra de un almuerzo saludable. Se podría deducir de esta forma que hay en general interés en mejorar la alimentación.

PREGUNTA 8: ¿Alguna vez escucho hablar o sabe de que se trata el método del plato?

Figura 14: ¿Alguna vez escucho hablar o sabe de que se trata el método del plato?

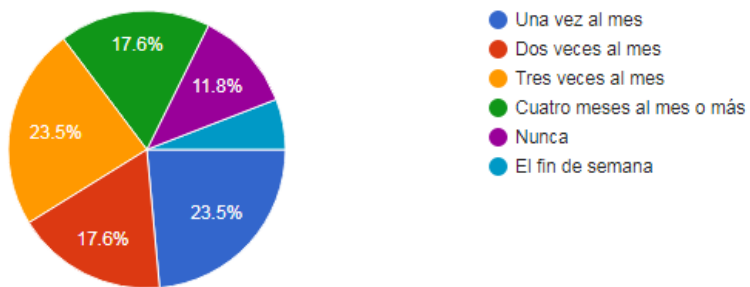


Fuente: Elaboración propia.

Se puede visualizar que la mayoría de los encuestados no sabe de que se trata el método del plato, como así también hay encuestados que creen saber de qué se trata. Frente a estos indicios, el modelo de negocio propone brindar información y recomendaciones de cómo seguir el método del plato en una vianda, mediante pantallas que informen al respecto.

PREGUNTA 9: ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a comprar comida saludable?

Figura 15: ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a comprar comida saludable?

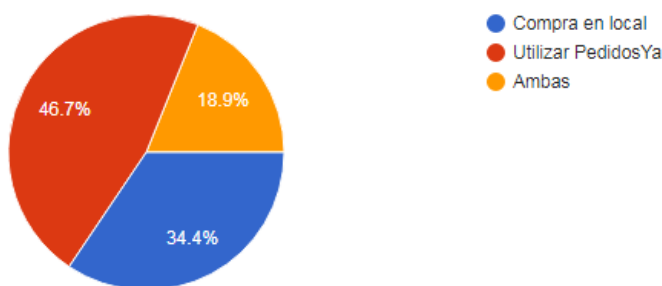


Fuente: Elaboración propia.

La respuesta ante esta pregunta en la encuesta es favorable, ya que en gran medida los encuestados estarían dispuestos a comprar su almuerzo saludable, ya sea una, dos, tres, o más de cuatro veces al mes. Solo un 11,8% indico que no lo haría. Se vuelve a hacer hincapié frente a esta pregunta que se busco llegar a personas laboralmente activas en general.

PREGUNTA 10: ¿Le gustaría ir por un local y elegir su almuerzo o realizar el pedido por PedidosYa?

Figura 16: Compra en local o por PedidosYa.

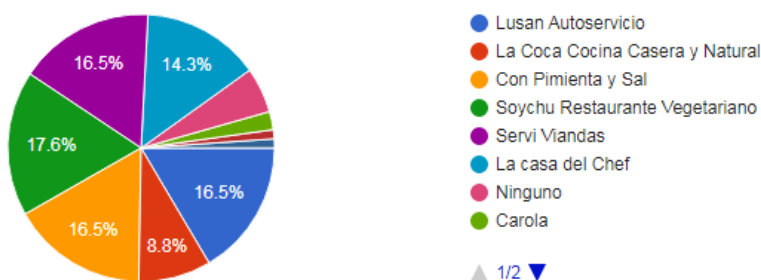


Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que la mayoría de los encuestados (46,7%) prefiere realizar sus compras a través de PedidosYa, mientras que un 34,4% opta por hacerlo en el local. Este dato es especialmente relevante, dado que el modelo de negocio busca, en parte, establecer una fuerte presencia en dicha plataforma.

PREGUNTA 11: ¿Ha visitado o realizado un pedido a alguno de los siguientes negocios alguna vez?

Figura 17: Consumo en locales similares.

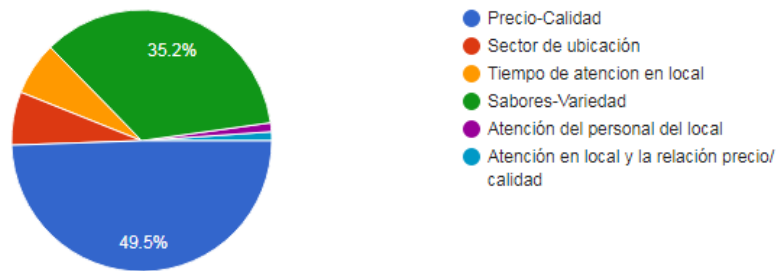


Fuente: Elaboración propia.

Ante esta pregunta, se evidencia una diversidad en las elecciones de locales que los encuestados conocen o frecuentan para realizar sus compras.

PREGUNTA 12: Al momento de elegir un negocio donde comprar, de las siguientes opciones cuál es la más importante para usted?

Figura 18: Aspectos que priorizan los encuestados.

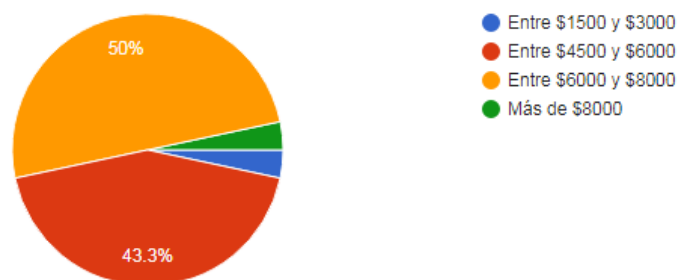


Fuente: Elaboración propia.

De las respuestas obtenidas, se puede notar que la gran mayoría prioriza la relación precio-calidad y la variedad de opciones y sabores que puede conseguir.

PREGUNTA 13: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio, en promedio por persona?

Figura 19: Precio por una vianda saludable completa de nutrientes.

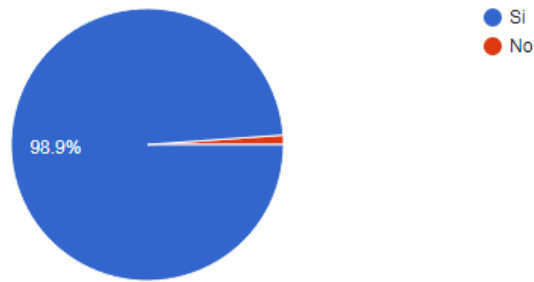


Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las respuestas indicaron que están dispuestos a pagar entre \$4500 a \$8000. Es importante destacar que los precios pueden variar en función de la elección del consumidor, sus gustos y preferencias y su presupuesto.

PREGUNTA 14: ¿Le gustaría que nuestro negocio cuente con promociones?

Figura 20: Preferencia de promociones.

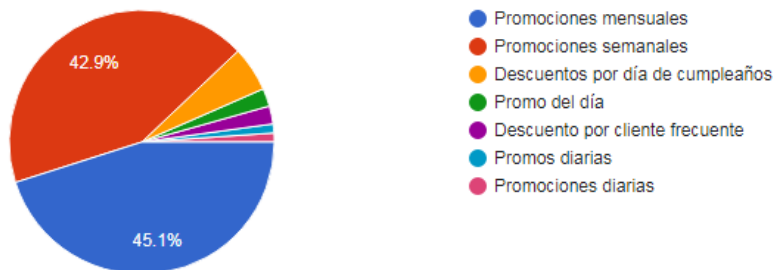


Fuente: Elaboración propia.

Con base en los datos recopilados, se puede concluir que una política de promoción bien diseñada y con atractivos beneficios representa una oportunidad clave para atraer a la mayor parte del mercado objetivo, dado que casi el 100% de los encuestados manifestó interés en que el negocio ofrezca promociones.

PREGUNTA 15: ¿Qué tipo de promociones le gustaría que cuente nuestro local?

Figura 21: Tipo de promociones a ofrecer.

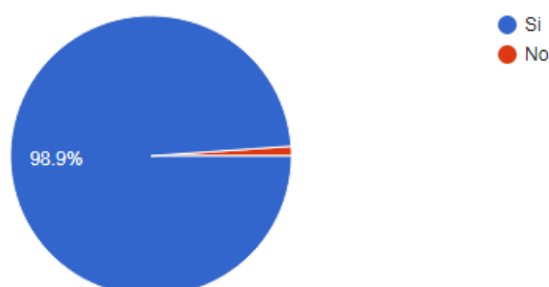


Fuente: Elaboración propia.

La información obtenida en la investigación indica que las promociones para el modelo de negocio deberían centrarse principalmente en ofertas mensuales y semanales, aunque algunos encuestados también sugieren la implementación de promociones diarias. Estas promociones representan un valor agregado que los clientes disfrutan recibir de forma ocasional, y constituyen un factor clave para atraerlos.

PREGUNTA 16: ¿Crees conveniente la implementación de un local de comida para llevar y envíos a domicilio en San Juan Rivadavia?

Figura 22: Conveniencia de la implementación de un modelo de negocio de comida saludable.



Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis, se ha concluido que el 98% de los encuestados considera factible la implementación de un modelo de negocio de comida saludable para elegir y llevar, o para pedidos a domicilio, en el departamento Rivadavia de la provincia de San Juan.

Es importante destacar, que la ubicación si bien se indica en Rivadavia, se trata de un punto intermedio entre los departamentos Rivadavia, Capital y Rawson.

3.2. Análisis de la oferta

Las necesidades y los deseos de los consumidores son satisfechos mediante ofertas de mercado, una combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo⁴⁹.

Esta oferta de mercado no se limita a productos físicos, incluye también servicios, es decir, actividades o beneficios ofrecidos que son esencialmente intangibles.

Para crear y ejecutar estrategias de posicionamiento efectivas, las compañías deben observar detenidamente a sus competidores.

La competencia abarca todas las ofertas rivales, tanto actuales como potenciales, así como los productos alternativos que un comprador podría considerar.

⁴⁹ Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing (11ª ed.). Pearson Educación.

Porter introduce su famoso modelo de las cinco fuerzas, que examina la competencia dentro de una industria. Aunque no utiliza los términos "competencia directa" e "indirecta" de manera explícita, sus conceptos sobre la rivalidad entre los competidores existentes (competencia directa) y la amenaza de productos o servicios sustitutos (competencia indirecta) son fundamentales para entender estos tipos de competencia.

El análisis de la competencia es uno de los puntos más importantes a realizar, para ello se plantea el modelo de análisis competitivo tradicional: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Luego se realiza el análisis FODA para de manera posterior determinar

3.2.1. Cinco fuerzas de Porter.

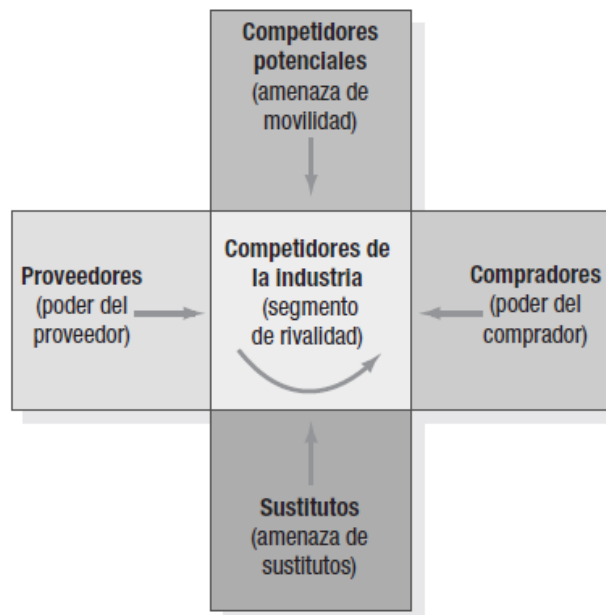
Cualquier negocio, a lo largo de su existencia, debe analizar su competitividad en el mercado, tanto en el momento en el que se lanza como cuando se crea un nuevo proyecto o se quiere entrar en un nuevo mercado. Este análisis y medición de la competitividad se puede realizar a través de las llamadas cinco fuerzas de Porter, denominadas así por su creador, el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Eugene Porter⁵⁰.

Estas cinco fuerzas son:

1. Poder de negociación del cliente.
2. Poder de negociación del proveedor.
3. Amenaza de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores existentes.

⁵⁰ <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

Figura 23: Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.



Fuente: Dirección de marketing.

Estas fuerzas ayudan a entender la rentabilidad y competencia, así como identificar oportunidades y amenazas.

Se ven y analizan individualmente, y se establece las diversas estrategias que se pueden utilizar para minimizar las amenazas que cada una conlleva:

1. Poder de negociación del cliente

Debido a que el destino de cualquier empresa depende en última instancia del cliente, es fundamental comenzar por analizar este factor. El cliente puede optar por cualquier otro producto o servicio de la competencia, esto es especialmente evidente cuando hay múltiples proveedores disponibles, ya que el cliente tiene una mayor variedad de opciones.

Con el fin de evitar que esta situación afecte a un negocio, se pueden tomar algunas medidas, como las siguientes:

- Crear una propuesta de valor que diferencie a la empresa de sus competidores.
- Aumentar la calidad de los productos o servicios.
- Incrementar el gasto en las campañas de marketing para hacer visible esta diferenciación⁵¹.

⁵¹ <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

En el mercado de la comida saludable para llevar, la posibilidad de nuevos competidores es alta. Las bajas barreras de entrada, debido a la inversión inicial relativamente baja y el aumento de la demanda de opciones saludables, facilitan la entrada de nuevos jugadores. Un nuevo establecimiento de comida saludable debe sobresalir en calidad, servicio y estrategias de marketing para captar y fidelizar a sus clientes.

En este sentido, el propósito de la presente idea de negocio es ofrecer un servicio de comida que cumpla con estándares de calidad y variedad. La comida, siendo el producto principal, debe ser de excelente calidad para lograr la satisfacción de los clientes y fomentar su regreso, así como también generar comentarios positivos que resulten en la publicidad de boca en boca.

Un buen servicio es esencial para la satisfacción del cliente e incluye factores como la rapidez y amabilidad en la atención, un ambiente limpio y acogedor, tiempos de espera cortos entre el pedido y la entrega de la comida, fácil acceso al local, y disponibilidad de estacionamiento. También ofrecemos asesoramiento sobre cómo preparar un plato que sea nutritivamente completo.

2. Poder de negociación del proveedor

Se refiere al nivel de control que tienen los proveedores sobre los precios, la calidad de los insumos, plazos de entrega y formas de pago, entre otras cosas.

Para mitigar estos riesgos, se pueden implementar diversas estrategias, como incrementar el número de proveedores, establecer alianzas a largo plazo o producir directamente la materia prima.

En esta oportunidad los proveedores son todos aquellos que brindan los insumos necesarios para la elaboración y venta de la comida, ya sea que se encuentren directa o indirectamente en el producto final, entre ellos podemos mencionar:

- Proveedores de insumos materiales: aquellos que venden elementos necesarios para la explotación de un restaurante pero que no son insumos alimentarios.
- Proveedores de insumos comestibles: todos aquellos a los que se les compra alimentos que posteriormente serán incorporados en el proceso de cocción.
- Proveedores de elementos intangibles: este tipo de proveedores brindan productos o servicios que no son tangibles, como puede ser la energía, servicios de teléfono, servicio de agua, alquiler, seguros, entre otros.

En cuanto a la idea de negocio en estudio, se planea diversificar la base de datos de proveedores para poder evaluar distintas opciones en cuanto a precio y calidad y de este modo poder elegir la opción más favorable.

3. Amenaza de nuevos competidores

Se refiere a la facilidad con la que las empresas pueden ingresar a la industria. Cuanto más fácil sea para los nuevos competidores entrar en el mercado, mayor será la amenaza que represente.

Existen numerosas barreras proteccionistas por las que el acceso a un sector que ya está consolidado es complejo. Por ejemplo, la falta de experiencia, elevadas tasas arancelarias, dificultad en los canales de distribución, especialización en los procesos de trabajo o saturación del mercado, entre otros⁵².

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado de comida saludable para llevar es moderada. Aunque la demanda por opciones de alimentación saludable está en aumento, existen varias barreras de entrada que pueden disuadir a nuevos competidores. Estas barreras incluyen los costos iniciales de establecer un local, cumplir con las regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria, la necesidad de construir una reputación y una base de clientes fieles, entre otras.

El sector gastronómico está en permanente competencia, por lo que es crucial mantenerse vigilante, ya que la aparición de nuevos competidores en

⁵² <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

el mercado es frecuente. Por este motivo es muy importante estar atento a las tendencias del mercado, novedades y preferencias de los consumidores.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Hace referencia a la disponibilidad de productos o servicios que pueden reemplazar a los de la industria.

Los productos alternativos restringen el potencial de una industria al establecer un límite superior en los precios que las empresas pueden fijar. En otras palabras, cuanto más atractiva sea la relación precio-rentabilidad de los productos sustitutos, menores serán las ganancias.

La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.⁵³

Para la presente propuesta de idea de negocio hay que tener en cuenta que los clientes pueden optar por cocinar en casa, comprar productos en supermercados o utilizar otros servicios de entrega de comidas. Estos sustitutos pueden ofrecer precios más bajos o una mayor conveniencia. Para competir con estos productos sustitutos, el proyecto se enfocará en ofrecer una experiencia de cliente superior, destacando la frescura y calidad de nuestros ingredientes, la conveniencia de nuestras opciones de autoservicio y entrega a domicilio, y la personalización de las comidas. Además, ayudaremos en la elección de la vianda brindando información y recomendando a nuestros clientes sobre como armar un plato completo de nutrientes, creando una percepción de valor que vaya más allá del simple precio.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

Se refiere al grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la industria.

⁵³ Porter, M., (2009) Ser competitivo. Novena edición. España, editorial Deusto.

La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado de comida saludable para llevar es intensa. En nuestra área de operación, existen varios negocios establecidos que ofrecen productos similares. Estos competidores se diferencian principalmente en términos de calidad de los ingredientes, variedad del menú y precios.

Se puede mencionar como competencia directa a las siguientes empresas:

- Lusan Autoservicio. (Francisco N. Laprida Oeste 179, San Juan)
- La Coca Cocina Casera y Natural (Laprida 149 Oeste, San Juan)
- Con Pimienta y Sal (Santa Fe 13 Oeste, San Juan)
- Soychu Restaurante Vegetariano (Av. José Ignacio de la Roza 223 Oeste, San Juan)
- La casa del chef (San Martín 3569 Oeste, San Juan)
- Servi viandas (Av. Libertador 1064 Este, San Juan)

Cabe aclarar que se hace mención a estos negocios como competencia directa considerando que ofrecen autoservicio de comida para llevar o pedir y que ofrecen variedad de opciones, y a continuación se realiza un cuadro comparativo para poder detectar posibles puntos de diferenciación teniendo en cuenta: presencia en redes sociales, envíos a domicilio por PedidosYa, presencia en Google my business, precios, y productos ofrecidos.

Tabla 2: Cuadro comparativo de competencia.

Competidores existentes	Productos ofrecidos	Precio	PedidosYa	Presencia en Redes sociales	Google My business
Lusan (Autoservicio)	Comida convencional	Moderado	Si	Activa	4.5 estrellas
La Coca Cocina Casera y Natural (Autoservicio)	Comida convencional y vegetariana	Moderado	No	Activa	4.4 estrellas
Con Pimienta y Sal (Autoservicio)	Comida convencional	Moderado	No	Moderada	4.4 estrellas
Soychu Restaurante Vegetariano (Autoservicio)	Comida vegetariana	Alto	No	-	4.5 estrellas
La casa del Chef (Autoservicio)	Comida convencional	Moderado	No	Poco activa	3.6 estrellas
Servi viandas (Autoservicio)	Comida convencional	Alto	No	Poco activa	4.1 estrellas

Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, Soychu es conocido por ofrecer una amplia gama de opciones vegetarianas y orgánicas, mientras que La Coca Cocina Casera y Natural ofrece también comida convencional, luego Lusan está siempre presente en PedidosYa y es uno de los que mayor puntuación posee en Google My Business. Otro aspecto importante a considerar es el nivel de actividad en redes sociales, en el cual Lusan y La Coca Cocina Casera y Natural son los más activos.

3.3. Análisis FODA

La matriz de análisis FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de ella, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La misma permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan en el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa⁵⁴.

Permite determinar estrategias para aprovechar oportunidades y disminuir amenazas, a través de aquello que puede controlar como sus fortalezas y debilidades.

Se trata de un análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades).

Análisis externo

En el análisis externo de una empresa se identifican los factores externos clave, tales como nuevas conductas de los clientes, competencia, cambios en el mercado, economía, entre otros. Es crucial prestar especial atención a estos factores, ya que son incontrolables por la empresa y tienen un impacto directo en su desarrollo. Este análisis se divide en dos categorías:

-Oportunidades: son condiciones externas o factores positivos que una empresa puede aprovechar en su beneficio. Representan una ocasión de mejora de la empresa.

⁵⁴ <https://robertoespinoza.es/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

-Amenazas: Las amenazas pueden comprometer la continuidad de la empresa o, en menor grado, afectar nuestra participación en el mercado. Si logramos identificar una amenaza con la debida anticipación, podremos evitar sus efectos negativos.

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. Este análisis se divide en dos categorías:

-Fortalezas: Incluye capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa.

-Debilidades: Incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa.

En el caso de la presente idea de negocio de comida saludable para llevar el análisis FODA podría ser el siguiente:

Oportunidades:

- Creciente conciencia sobre la importancia de una alimentación adecuada para mantener una vida saludable.
- Expansión digital: Aprovechar las plataformas digitales para aumentar nuestras ventas y promociones en redes sociales.
- Alianzas con empresas locales: Establecer alianzas con gimnasios, oficinas y otros negocios locales para ofrecer descuentos o programas de lealtad.

Amenazas:

- Aumento en los costos de materias primas, insumos, mano de obra y servicios básicos debido a las variaciones de la inflación.
- Potencial entrada de nuevos competidores en el mercado.

Fortalezas:

- Ubicación geográfica estratégica. De fácil acceso tanto para clientes como para delivery, permitiendo rapidez en el servicio.

- Brindar siempre gran variedad de alimentos para elegir, ya sea en local o para pedir por PedidosYa.
- Brindar la posibilidad de hacer pedido por PedidosYa armando un plato completo de nutrientes. Manteniendo siempre activa nuestra oferta.
- Calidad de materias primas.

Debilidades:

- Capacidad limitada
- No contar con delivery propio.

3.4. Diferenciación y posicionamiento

Lo que primero hay que definir es a quien la empresa va a servir. Esto se lleva a cabo dividiendo el mercado en segmento de clientes y eligiendo un segmento al cual dirigirse. Luego hay que decidir cómo atender a los clientes a los que se dirige, como se diferenciara y como se posicionara en el mercado. De aquí surge la necesidad de ofrecer una propuesta de valor diferenciada.

Kotler y Keller (2013) afirman: “Más allá de decidir sobre cuáles segmentos del mercado se enfocará, la empresa debe decidir sobre una propuesta de valor: cómo creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos”⁵⁵.

Muchos autores piensan que las empresas deben promover de manera agresiva un solo beneficio para el mercado meta, mientras que otros piensan que las empresas deben posicionarse en más de un diferenciador, sobre todo si dos o más empresas dicen ser mejores en el mismo atributo.

Hoy en día muchos compradores quieren múltiples beneficios. El reto es persuadirlos de que una marca puede ofrecerlos todos.

Para encontrar puntos de diferenciación, hay que pensar en la totalidad de la experiencia del cliente con el producto o servicio de la empresa.

Según Kotler y Keller (2013):

⁵⁵ Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing (11ª ed.). Pearson Educación.

Una empresa alerta puede encontrar formas de diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. ¿De qué maneras específicas puede una empresa diferenciarse a sí misma o a su oferta de mercado? Puede diferenciarse a lo largo de las líneas de productos, servicios, canales, personas o imagen.

A través de la diferenciación de productos, las marcas pueden diferenciarse en sus características, rendimiento, o estilo y diseño. [...]

Más allá de diferenciar su producto físico, la empresa también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. [...]

Las empresas que practican la diferenciación de canal obtienen una ventaja competitiva a través de la forma en que diseñan la cobertura de su canal, su experiencia y desempeño. [...]

Las empresas también pueden obtener fuertes ventajas competitivas a través de la diferenciación de personas, contratando y capacitando mejor a su personal que sus competidores. La diferenciación de personas requiere que una empresa seleccione cuidadosamente a su personal de contacto con el cliente y capacitarlo bien. [...]

Incluso cuando las ofertas competidoras tienen el mismo aspecto, los compradores podrán percibir una diferencia basada en la diferenciación de imagen de la empresa o marca. Una imagen de empresa o marca debe transmitir los beneficios distintivos de un producto y su posicionamiento. [...]

Considerando el análisis de los competidores y el análisis FODA previamente elaborado, y teniendo en cuenta las formas de diferenciarse mencionadas anteriormente, la presente idea de negocio puede diferenciarse de la siguiente manera:

- Diferenciación de producto: el objetivo es brindar la posibilidad de armar un plato completo de nutrientes, según las preferencias del cliente. Manteniendo siempre variedad de opciones de buena calidad e innovación constante.
- Diferenciación de servicio: la conveniencia del servicio, creando una experiencia de compra rápida y eficiente tanto en local, pedidos para retirar, como así también a través de la aplicación de entregas a domicilio PedidosYa, manteniendo siempre activa nuestra oferta en dicha aplicación. Otro aporte es la atención de alta calidad al cliente y

asesoramiento sobre como conformar el plato teniendo en cuenta el método del plato.

- Diferenciación de canal: Contar con un local físico con ubicación estratégica ya que se encuentra en un punto intermedio entre los tres departamentos a los que se apunta atender, dicho local es de fácil y rápido acceso tanto para particulares como para repartidores de PedidosYa.

El posicionamiento transmite la esencia de la marca y diferencia a la empresa del resto de los competidores. El fin es ubicar la marca en la conciencia del segmento de mercado elegido.

Como mencionan Kotler y Keller (2013): "El posicionamiento de la empresa y la marca deben resumirse en una declaración de posicionamiento. La declaración debe seguir la forma: Para (el segmento meta y necesidad) nuestra (marca) es (el concepto) que (punto de diferencia)".

De esta forma para la presente idea de negocio se define de la siguiente manera: "Para personas laboralmente activas y muy ocupadas que buscan una alimentación saludable, conveniente y rápida, nuestra marca es la opción en comidas personalizables que permiten armar platos balanceados de nutrientes según el método del plato".

En el siguiente apartado se presentan algunos ejemplos de opciones y los precios.

3.5. Precios y Productos ofrecidos

Kotler y Keller (2013) explican "Definimos un producto como algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo los objetos tangibles como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición más amplia, entre los productos también se incluyen servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o una mezcla de éstos".

En la actualidad, muchas empresas están evolucionando hacia un nuevo nivel en la generación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus propuestas, más allá de ofrecer productos y servicios, se enfocan en crear y

gestionar las experiencias que los clientes tienen con sus marcas o empresas.

Siguiendo esta tendencia de evolución en la creación de valor, el presente modelo de negocio se orienta a ofrecer experiencias diferenciadas tanto para quienes optan por la compra en el local como para aquellos que prefieren los envíos a domicilio. En el local, los clientes tienen la oportunidad de disfrutar de una experiencia de compra en un ambiente acogedor y moderno, donde pueden seleccionar sus alimentos a partir de tres estaciones organizadas por categorías: proteínas, vegetales y carbohidratos. Estas estaciones están diseñadas para facilitar una elección rápida y saludable, permitiendo a los clientes armar combinaciones de acuerdo a sus preferencias. Además, se incorporan pantallas o carteles que proporcionan información sobre como conformar un plato completo de nutrientes teniendo en cuenta el método del plato, lo que convierte la experiencia en un proceso dinámico y educativo. El objetivo es ofrecer una experiencia de compra eficiente y agradable.

Por otro lado, para los envíos a domicilio, el enfoque está en la practicidad y rapidez. A través de la aplicación de PedidosYa, los clientes también pueden armar sus platos o viandas, eligiendo entre las mismas categorías de alimentos. Este sistema asegura que quienes disponen de poco tiempo puedan disfrutar de una comida saludable sin sacrificar calidad ni personalización, todo con un proceso de entrega rápido y eficiente.

Respecto a los precios de los alimentos, tanto en el local como para los pedidos para envíos a domicilio, se presentan por categoría, lo que permite a los clientes seleccionar y combinar opciones de proteína, vegetales y carbohidratos según sus preferencias personales. Cada categoría de alimentos se cobra por gramo, permitiendo ajustar las porciones en función del apetito y el presupuesto de cada cliente. De esta forma se combina flexibilidad y simplicidad, permitiendo a los clientes adaptar sus elecciones de alimentos a sus necesidades específicas, mientras se mantiene una estructura de precios clara y fácil de entender tanto en local como para los pedidos a domicilio. Es muy importante recalcar que los precios se establecen en base a los costos de elaboración, esto incluye los costos de materia prima, mano de obra y un rendimiento que sería la ganancia.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de platos que los clientes pueden armar en el local o para envíos a domicilio, junto con sus respectivos precios estimados.

Tabla 3: Productos ofrecidos y precios.

DESCRIPCION DE MENU	PRECIO
Ejemplo 1	
Pollo con papas al horno y ensalada mixta	4200
Ejemplo 2	
Milanesa con puré mixto (zapallo y papa) mas ensalada de lenteja, tomate y lechuga.	5000
Ejemplo 3	
Wook de verduras, fideos y pollo.	3300
Ejemplo 4	
Bife de pollo a la plancha, verduras salteadas y arroz.	4000
Ejemplo 5	
Hamburguesa de carne con papas al horno y ensalada de rucula, tomate y huevo.	4300
Ejemplo 6	
Milanesa de pollo con ensalada de remolacha, zanahoria rallada, choclo y garbanzos.	4200
Ejemplo 7	
Chuleta de cerdo con pasta tricolor y ensalada de espinaca.	3800
Ejemplo 8	
Medallón de merluza, zucchini grillado con queso y arroz.	4400
Ejemplo 9	
Arrollado de carne relleno, con papas noisette y verduras asadas.	6000

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que estos son solo algunos ejemplos de las viandas o platos que se pueden armar, pudiendo elegir de entre una amplia variedad de opciones.

En cuanto a la venta de productos complementarios, como bebidas saludables (jugos naturales), snacks y complementos (ensaladas de frutas y otros snacks que acompañen la comida principal), planteada en el apartado de ingresos del modelo de negocio, se prevé, por el momento, contar con una heladera para la exhibición de dichos productos, sin incluir su producción en el local.

3.6. Ubicación del negocio

Según el censo más reciente realizado en la provincia de San Juan en 2022, la población ha crecido de 681,055 habitantes en 2010 a 822.853 en 2022. Los departamentos de Rawson, Capital y Rivadavia se encuentran entre los primeros cuatro más poblados de la provincia, con 136.617, 115.390 y 101.666 habitantes respectivamente.

Figura 24: Censo San Juan 2022

Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022

Cuadro 1.18. Provincia de San Juan. Total de población, variación absoluta y variación relativa, por departamento. Años 2010 y 2022

Código	Departamento	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)
		2010	2022		
70	Total	681.055	822.853	141.798	20,8
70007	Albardón	23.888	31.284	7.396	31,0
70014	Angaco	8.125	10.176	2.051	25,2
70021	Calingasta	8.588	11.034	2.446	28,5
70028	Capital	109.123	115.390	6.267	5,7
70035	Caucete	38.343	44.047	5.704	14,9
70042	Chimbas	87.258	105.627	18.369	21,1
70049	Iglesia	9.099	8.845	-254	-2,8
70056	Jáchal	21.730	25.297	3.567	16,4
70063	9 de Julio	9.307	12.514	3.207	34,5
70070	Pocito	53.162	72.915	19.753	37,2
70077	Rawson	114.368	136.617	22.249	19,5
70084	Rivadavia	82.641	101.666	19.025	23,0
70091	San Martín	11.115	15.037	3.922	35,3
70098	Santa Lucía	48.087	62.729	14.642	30,4
70105	Sarmiento	22.131	27.188	5.057	22,9
70112	Ullum	4.886	6.454	1.568	32,1
70119	Valle Fértil	7.222	8.526	1.304	18,1
70126	25 de Mayo	17.119	20.824	3.705	21,6
70133	Zonda	4.863	6.683	1.820	37,4

Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos.

Fuente: INDEC.

Teniendo en cuenta información brindada por el mismo censo, también se puede ver que Rawson, Capital y Rivadavia son los primeros tres departamentos que poseen la mayor cantidad de población económicamente activa y ocupada, con 57.288, 52.989 y 44.347 habitantes respectivamente.

Figura 25: Censo San Juan 2022-Condición de actividad económica.

Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022

Cuadro 1.18. Provincia de San Juan. Población de 14 años y más en viviendas particulares, por condición de actividad económica, según departamento. Año 2022

Código	Departamento	Población de 14 años y más en viviendas particulares	Condición de actividad económica			
			Población económicamente activa			Población no económicamente activa
			Total	Ocupada	Desocupada	
70	San Juan	630.979	375.905	339.772	36.133	255.074
70007	Albardón	23.484	13.437	12.146	1.291	10.047
70014	Angaco	7.636	4.362	3.896	466	3.274
70021	Calingasta	7.912	4.761	4.462	299	3.151
70028	Capital	94.873	58.129	52.989	5.140	36.744
70035	Caucete	33.219	18.159	16.184	1.975	15.060
70042	Chimbas	78.493	47.106	42.017	5.089	31.387
70049	Iglesia	6.770	4.155	3.843	312	2.615
70056	Jáchal	19.953	10.880	9.887	993	9.073
70063	9 de Julio	9.281	5.246	4.744	502	4.035
70070	Pocito	53.695	32.097	28.900	3.197	21.598
70077	Rawson	105.388	63.823	57.288	6.535	41.565
70084	Rivadavia	79.654	48.919	44.347	4.572	30.735
70091	San Martín	11.000	6.099	5.487	612	4.901
70098	Santa Lucía	48.202	29.791	26.913	2.878	18.411
70105	Sarmiento	19.910	11.161	10.274	887	8.749
70112	Ullum	4.872	2.900	2.678	222	1.972
70119	Valle Fértil	6.554	4.009	3.810	199	2.545
70126	25 de Mayo	15.098	7.801	7.057	744	7.297
70133	Zonda	4.985	3.070	2.850	220	1.915

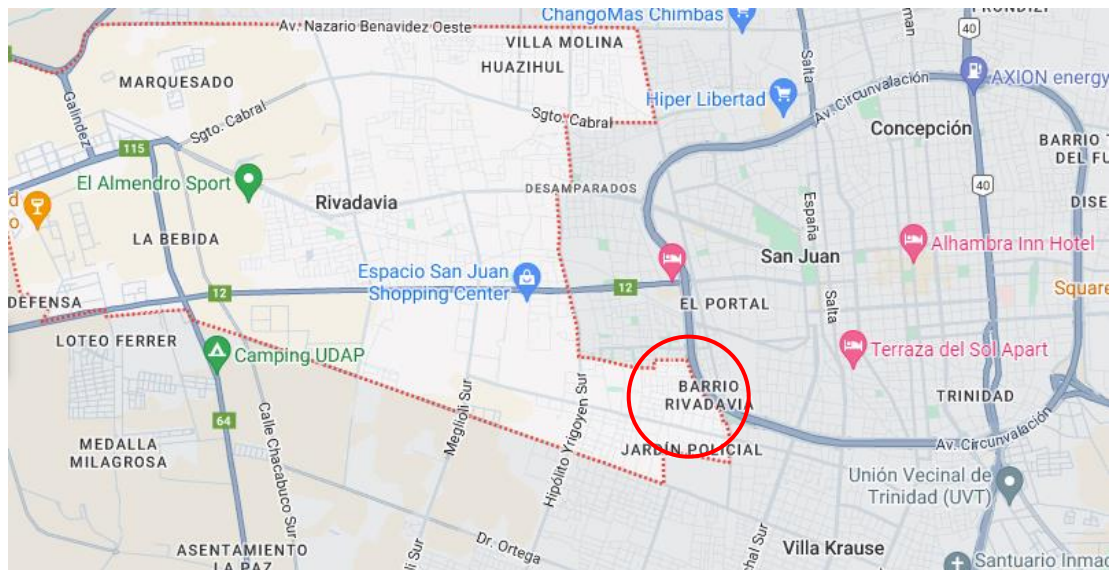
Nota: de acuerdo con la evaluación de calidad y consistencia de los resultados definitivos, y para cumplir con los estándares de calidad estadística requeridos por el INDEC.

Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos.

Fuente: INDEC.

Considerando la información previamente mencionada, se ha decidido que la ubicación geográfica será en un punto intermedio entre los tres departamentos antes mencionados, como se muestra a continuación en la imagen satelital con un círculo rojo.

Figura 26: Ubicación satelital.



Fuente: Google Maps

Más precisamente, el negocio estará ubicado en la calle Comandante Cabot y Almafuerte (departamento Rivadavia), en un local destinado a alquiler. Se trata de una esquina de alta visibilidad y tráfico peatonal y vehicular. Esta ubicación estratégica, ofrece una excelente accesibilidad. Las personas pueden llegar fácilmente en vehículo particular y disponer de un estacionamiento libre y gratuito, y además, es de fácil acceso para los repartidores de PedidosYa.

3.7. Estrategia Comercial

Una vez que se elige una posición, la empresa debe implementar acciones firmes para cumplir con esa posición y comunicarla a los consumidores objetivos.

La publicidad facilita que el público se familiarice con el negocio, conozca los productos que se ofrecen, junto con sus características y beneficios. Además, contribuye a que la marca sea reconocida y permanezca en la memoria de los consumidores.

Una vez que se define el objetivo de la publicidad, es necesario seleccionar el medio a través del cual se transmitirá.

Se identifican diversos tipos de anuncios publicitarios, entre los cuales se destacan los siguientes:

1. Publicidad impresa

2. Publicidad por correo directo
3. Publicidad en televisión
4. Publicidad en radio
5. Menciones publicitarias
6. Publicidad en dispositivos móviles
7. Publicidad en redes sociales
8. Publicidad en correos electrónicos
9. Publicidad de búsqueda (PPC)
10. Publicidad nativa
11. Publicidad display
12. Publicidad en exteriores
13. Publicidad de guerrilla
14. Publicidad de boca en boca
15. Product placement⁵⁶

Durante la etapa de introducción en el mercado, la publicidad es un componente clave para un negocio. Una estrategia publicitaria bien diseñada es crucial para posicionar el negocio en el mercado y para que los potenciales clientes se familiaricen con el producto, comprendan sus beneficios y sepan dónde adquirirlo.

Teniendo en cuenta los tipos de publicidad previamente mencionados, para el presente modelo de negocio se propone utilizar los siguientes:

-Publicidad en redes: Tener una presencia activa en Instagram y Facebook, dos de las redes sociales más importantes a nivel mundial, es fundamental. Estas plataformas han demostrado ser herramientas poderosas para fortalecer la estrategia de marketing visual en redes sociales. El uso de estas redes ofrece al establecimiento una valiosa oportunidad de promoción, permitiendo la publicación del menú, la difusión de fotos, la comunicación de promociones y menús del día, así como la realización de concursos para interactuar con los seguidores. La publicidad por estos medios puede ser realizada por el mismo dueño del negocio sin tener que realizar grandes desembolsos de dinero.

⁵⁶ <https://www.tiendanube.com/blog/anuncios-publicitarios/>

-Publicidad de búsqueda: Es una estrategia mediante la cual una marca se promociona a través de las páginas de resultados de motores de búsqueda en internet, principalmente en Google.

-Publicidad de boca en boca: Es decir, consumidores que, al quedar altamente satisfechos, no solo regresan en el futuro, sino que también comparten opiniones positivas con su entorno.

-Publicidad impresa: Folletos publicitarios para distribuir en establecimientos de gran circulación de trabajadores, también en los distintos hoteles de San Juan, representando así otro medio de difusión.

-Menciones publicitarias: Este tipo de publicidad es actualmente una de las más habituales en redes sociales, especialmente en Instagram. A través de las historias, los influencers aprovechan la oportunidad para realizar publicidad y presentar a su audiencia diferentes productos.

-Publicidad en aplicación PedidosYa: Con publicidad y espacios de posicionamiento desde la sección Campañas Publicitarias. Con el objetivo de ganar más visibilidad en la aplicación, atraer usuarios que nunca compraron en el local y potenciar las ventas.

Además no se descarta la posibilidad de, más adelante, realizar publicidad por otros medios de difusión como podrían ser radio, televisión, etcétera.

4. CAPÍTULO IV – ESTIMACION DE COSTOS

El costo puede ser definido como la suma de los esfuerzos expresados cuantitativamente, que es necesario realizar para lograr un determinado objetivo⁵⁷.

Este capítulo tiene como objetivo presentar los costos estimados para la implementación y operación de un local de comida saludable para llevar. Se analizan los costos iniciales de inversión necesarios para acondicionar el local, adquirir el equipamiento y realizar las campañas de marketing necesarias para el lanzamiento del negocio.

Asimismo, se describen los costos operativos fijos que incluyen el alquiler del local, los servicios públicos y los sueldos del personal. También se

⁵⁷ CPC. Merlin Lazo Palacios (2013). Contabilidad de los Costos I. Perú. Primera edición. Editorial Imprenta Unión de la Universidad Peruana Union.

detallan los costos variables, como la compra de insumos y los gastos de publicidad recurrentes.

4.1. Inversión inicial

Los costos de inversión inicial se refieren a los recursos financieros necesarios para poner en marcha el negocio. Este tipo de costos incluye todos los gastos asociados con la adquisición de equipos, adecuación del local, compra de tecnología, así como la obtención de licencias y permisos. Además, se considera parte de la inversión inicial el capital necesario para cubrir las primeras etapas operativas del negocio, incluyendo aspectos de marketing y promoción.

4.1.1. Costos de estructura

A continuación, se detallan los costos de estructura requeridos para la instalación del local, organizados por área para una mejor visualización.

COCINA

Tabla 4: Costos de Cocina

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Cocina Industrial	1	\$ 449.859,00	\$ 449.859,00
Horno Industrial	1	\$ 348.660,00	\$ 348.660,00
Mesa de trabajo acero inoxidable	1	\$ 175.000,00	\$ 175.000,00
Mesa de acero con bacha uso gastronómico	1	\$ 280.800,00	\$ 280.800,00
Estantería metálica	2	\$ 58.000,00	\$ 116.000,00
Heladera vertical	1	\$ 788.999,00	\$ 788.999,00
Balanza electrónica	1	\$ 170.013,00	\$ 170.013,00
Horno microonda	1	\$ 260.999,00	\$ 260.999,00
Extractor campana cocina industrial acero	1	\$ 236.719,00	\$ 236.719,00
Freezer horizontal	1	\$ 650.000,00	\$ 650.000,00
Licuadaora	1	\$ 80.190,00	\$ 80.190,00
Matafuego de acetato potasio	1	\$ 68.123,00	\$ 68.123,00
COSTO TOTAL COCINA			\$ 3.625.362,00

Fuente: Elaboración propia

UTENSILIOS Y HERRAMIENTAS DE COCINA

Tabla 5: Costos de utensilios y herramientas de cocina

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Set Cuchillos de cocinero	1	\$ 105.968,00	\$ 105.968,00
Tablas para picar	3	\$ 13.014,00	\$ 39.042,00
Juegos de utensilios de aceros	1	\$ 17.306,00	\$ 17.306,00
Cuchara de madera	2	\$ 2.700,00	\$ 5.400,00
Bowls acero	4	\$ 5.244,00	\$ 20.976,00
Juego de Ollas y sartén de acero inoxidable 12	1	\$ 513.577,00	\$ 513.577,00
Tacho de basura y reciclables	2	\$ 33.600,00	\$ 67.200,00
COSTO TOTAL UTENSILIOS DE COCINA			\$ 769.469,00

Fuente: Elaboración propia

SALÓN GENERAL

Tabla 6: Costos de salón

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Lunchoneta	2	\$ 1.800.000,00	\$ 3.600.000,00
Mesa de acero para ensaladas y salsas	1	\$ 260.000,00	\$ 260.000,00
Bowls para ensaladas/ alimentos fríos	20	\$ 1.600,00	\$ 32.000,00
Cucharas y pinzas de acero	42	\$ 3.100,00	\$ 130.200,00
Set Dispenser aceite, vinagre, oliva, aceto , etc	1	\$ 11.999,00	\$ 11.999,00
Salero/pimentero	1	\$ 16.416,00	\$ 16.416,00
Computeras mini dips	6	\$ 1.129,00	\$ 6.774,00
Balanza	1	\$ 170.013,00	\$ 170.013,00
Mostrador	1	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00
Computadora	1	\$ 370.000,00	\$ 370.000,00
Heladera mostrador	1	\$ 788.999,00	\$ 788.999,00
Celular	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
Silla	1	\$ 19.899,00	\$ 19.899,00
Smart TV	1	\$ 413.499,00	\$ 413.499,00
Equipo de música	1	\$ 116.299,00	\$ 116.299,00
COSTO TOTAL SALÓN GENERAL			\$ 6.231.098,00

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Habilitaciones

En la Provincia de San Juan se debe tener las siguientes habilitaciones para comenzar a funcionar:

Tabla 7: Habilitaciones

CONCEPTO	PERIODICIDAD	PRECIO TOTAL
Municipalidad	Estampillado	\$ 700,00
Bomberos	-	\$ 15.000,00
Habilitación provincial de comercio de alimentos	Pago único	\$ 10.000,00
COSTO TOTAL PARA HABILITACION		\$ 25.700,00

Fuente: Elaboración propia

*Respecto al valor que cobra municipalidad, vale aclarar que informaron que por este año no se abona inscripción, solo se abona un estampillado que tiene el valor de \$700.

En total, la inversión inicial estimada para cubrir todos estos aspectos asciende a \$ 10.651.629,00, dicho monto refleja las necesidades estructurales y de habilitación.

4.2. Costos Fijos

Los costos fijos representan aquellos gastos recurrentes que no varían directamente con el nivel de actividad del negocio, pero que son esenciales para su funcionamiento. En el caso del presente modelo de negocio de comida saludable para llevar, estos costos incluyen el alquiler del local, los salarios del personal, los seguros, las licencias y permisos necesarios, así como los servicios públicos como el agua, la electricidad e internet. A continuación, se presenta un desglose detallado de estos costos, los cuales son fundamentales para asegurar la operatividad del establecimiento.

4.2.1. Costos laborales

Los costos laborales son aquellos en que incurre una empresa, emprendimiento o negocio por la obtención de mano de obra necesaria para la explotación del comercio. La mano de obra conforma uno de los rubros más importantes a tener en cuenta dentro de las organizaciones, debido a la influencia significativa que esta puede llegar a tener en un momento dado sobre los costos de un producto o un servicio; es decir, pueden impactar de una manera positiva o negativa en los estados financieros de las organizaciones, reflejándose en variables como las utilidades, la rentabilidad, el flujo de caja, entre otras⁵⁸.

San Juan, al igual que otras provincias en Argentina, se rige por el **Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) 389/04**, que aplica a los trabajadores gastronómicos y hoteleros en el país. Este convenio regula las condiciones laborales, las categorías profesionales (cocinero, ayudante de cocina, etc.), las escalas salariales y los beneficios sociales correspondientes.

El Convenio Colectivo de Trabajo N° 389 (2004) define al **Jefe de Partida o Cocinero** como el encargado de las distintas especialidades gastronómicas; la integración de las partidas está condicionada a las especialidades que figuran en el menú y al número de plazas de cada establecimiento en determinadas especialidades gastronómicas. El mismo convenio indica que un **Ayudante de Cocina** colabora con el jefe de partida y el comis, en la preparación de comidas, no así en su cocción.

El mismo Convenio Colectivo mencionado en el párrafo anterior expresa que el **Peón General** (o peón de limpieza) realiza todas las tareas generales de limpieza y todos los movimientos de muebles, artefactos y bultos, en los establecimientos hoteleros o gastronómicos.

Se piensa incorporar un **cajero/empleado principal administrativo** encuadrado también en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 389.

Determinación de sueldos

⁵⁸ Ricardo Uribe Marín (2011). Costos para la toma de decisiones. Primera edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

En este modelo de negocio, considerando el tamaño del emprendimiento, la capacidad de atención al cliente, el tipo de producto a ofrecer y el plan de operar de lunes a sábado al medio día (6 días a la semana), se ha determinado que el personal requerido para el eficiente funcionamiento será el siguiente.

Tabla 8: Determinación de sueldos.

PUESTO	CANTIDAD	VALOR BRUTO UNITARIO MENSUAL	TOTAL MENSUAL
Cocinero 48hs semanales	1 personas	\$ 831.742,24	\$ 831.742,24
Ayudante de Cocina 32hs semanales	1 personas	\$ 476.269,55	\$ 476.269,55
Cajero/Administrador 48hs semanales	1 persona	\$ 773.418,24	\$ 773.418,24
Limpieza 24hs semanales	1 persona	\$ 315.159,60	\$ 315.159,60
Costo total sueldos brutos de mano de obra			\$ 2.396.589,63

Fuente: Elaboración Propia

Contribuciones a cargo del empleador

El porcentaje estimado total de contribuciones para el empleador rondara el 25,12% sobre los salarios brutos, por practicidad se ha decidido redondear este valor en 26%, representando los valor expuestos en la siguiente tabla.

Tabla 9 : Estimación de contribuciones.

PUESTO	CANTIDAD	VALOR BRUTO	CONTRIBUCIONES
Cocinero 48hs semanales	1 personas	\$ 831.742,24	\$ 216.252,98
Ayudante de Cocina 32hs semanales	1 personas	\$ 476.269,55	\$ 123.830
Cajero/Administrador 48hs semanales	1 persona	\$ 773.418,24	\$ 201.088,74
Limpieza 24hs semanales	1 persona	\$315.159,60	\$ 81.941,49
Contribuciones totales estimadas			\$ 623.113,21

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el gasto total en salarios para el empleador, considerando tanto el pago de los sueldos brutos como las contribuciones patronales, se estima que será \$3.019.702,84.

4.2.2. Otros costos

Otros costos, cargas fabriles o costos indirectos de fabricación son definidos como los costos que necesita incurrir un centro para el logro de sus fines, costos que, salvo excepciones deben ser absorbidos por la totalidad de la producción del centro operativo con miras a una imputación final a aquellas, que no es posible efectuar sino mediante ciertos dispositivos contables, que serán descritos más adelante⁵⁹.

En el negocio bajo estudio, los costos indirectos de fabricación en que se podrían incurrir son:

⁵⁹ <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-contabilidad-de-costos/>

Tabla 10: Otros costos

CONCEPTO	PRECIO TOTAL
Luz	\$ 100.000,00
Agua	\$ 50.000,00
Gas	\$ 50.000,00
Alquiler	\$ 380.000,00
Municipalidad	\$ 11.000,00
Contador/Monotributo	\$ 50.000,00
Internet	\$ 10.000,00
COSTO TOTAL MENSUAL	\$ 651.000,00

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Costos variables

Los costos variables dependen directamente del volumen de producción y ventas. En esta oportunidad estos se concentran principalmente en los materiales necesarios para preparar las comidas (materia prima), el packaging y la comisión por delivery de la plataforma PedidosYa.

4.3.1. Costo de materia prima

El costo de materia prima de los ingredientes utilizados en la preparación de las viandas se calcula en función de un promedio por vianda y se proyecta de acuerdo con el volumen de ventas esperados.

El 50% debe consistir e verduras, que pueden ser crudas o cocidas, y frutas. Esto representaría 200 gramos de ensalada o verdura en cada plato. Además, para lograr un buen aporte de vitamina C, debemos intentar que alguna de estas raciones sea cruda.

El 25% debe destinarse a los hidratos de carbono farináceos, por ejemplo, pasta, patatas, arroz y de ser posible integral, pan o legumbres. Esto supondría alrededor de 50 gramos, o 30 en el caso de querer adelgazar.

El cuarto o 25% restante del plato es para las proteínas. Es recomendable incluir carnes blancas, como pollo, conejo o pavo; pescados, huevo o frutos

secos. En gramos serian entre 100 y 150 gramos de carnes, pescados, lácteos o huevos en cada comida.⁶⁰

Teniendo en cuenta las proporciones anteriormente mencionadas se estima el costo de una vianda ejemplo.

Ejemplo: Pollo (200 g) → \$ 373,33

Vegetales (200 g) → \$ 576,66

Arroz (50 g) → \$ 100

Total de materia prima por vianda → \$ 1050

Para hacer una estimación de ventas, primero definimos la capacidad operativa, considerando el tiempo de trabajo y equipamiento dispuesto se estima que el cocinero y ayudante pueden elaborar comidas para cubrir entre 60 y 70 viandas diarias.

Luego, teniendo en cuenta el estudio de mercado, se estima vender inicialmente el 85% de la capacidad total. Es decir que para una capacidad de 70 viandas diarias, se venderían 59. Es decir que al mes se estiman vender 1534 viandas.

Multiplicando el costo de materia prima por vianda por la cantidad de viandas proyectadas se obtiene el costo total mensual de la materia prima.

Estimación de Costo de materia prima mensual= \$1050 * 1534 = \$1.610.700

Los precios de los ingredientes pueden variar. Para ser más preciso, es recomendable agregar un margen de seguridad, que podría ser de entre un 5% y un 10%, para cubrir posibles fluctuaciones en los precios de la materia prima.

Costo total mensual con margen de seguridad= \$1.610.700*1,05 =

\$1.691.235

4.3.2. Costo de empaques

El costo de envases y empaques incluye los recipientes para las viandas, tanto para el autoservicio como para las entregas a domicilio.

⁶⁰ <https://www.tucanaldesalud.es/es/voz-especialista/aprende-planificar-plato-saludable-harvard-lios>

El modelo de negocio ofrece dos tipos de empaques para adaptarse a las preferencias de los clientes:

- Packaging común (apto para microondas): Ideal para quienes buscan practicidad, estos envases son seguros para recalentar y tienen un costo accesible.
- Packaging ecológico o compostable: Dirigido a los clientes preocupados por el medio ambiente, este empaque es más costoso, pero sustentable, reflejando el compromiso del negocio con la sostenibilidad.

Se proyecta el gasto en empaques de la siguiente manera, suponiendo que el 70% de clientes elige packaging común:

-Costo unitario packaging común: \$ 98

Packaging común: $1534 * 70\% = 1073,8 * \$98 = \$ 105.232,40$.

-Costo unitario packaging ecológico o compostable: \$ 562,50

Packaging ecológico o compostable: $1534 * 30\% = 460,2 * \$ 562,50 = \$ 258.862,50$.

Gasto total mensual en envases: $\$ 105.232,40 + \$ 258.862,50 = \$ 364.094,90$.

Costo unitario promedio de packaging= \$ 330,25

4.3.3. Costos de distribución

En el modelo de negocio propuesto, los costos de distribución se derivan de los envíos a domicilio gestionados a través de la plataforma PedidosYa. Estos costos están relacionados principalmente con las comisiones que la aplicación aplica por cada pedido, las cuales se basan en un porcentaje del valor total de la transacción. Además, es necesario considerar que el volumen de pedidos puede influir en el costo total, dado que un mayor número de ventas podría dar lugar a negociaciones que reduzcan las

comisiones. Asimismo, el uso de PedidosYa permite a la empresa tercerizar los gastos vinculados a la logística de distribución, como el mantenimiento de vehículos y el salario de repartidores, lo que puede generar un ahorro en esos aspectos operativos.

De acuerdo a la página de PedidosYa inicialmente la comisión es del 10% más IVA, en función de esto se estima el gasto por pago de comisiones a PedidosYa de la siguiente manera:

Por ejemplo, si el precio de venta promedio de un pedido es de \$4.900, el costo de distribución sería de \$490 más \$102,9 de IVA, lo que resulta en un costo de distribución total de \$592,9 por pedido. Teniendo en cuenta una proyección mensual de ventas de 1.534 viandas, y asumiendo que el 55% de las mismas se realicen a través de PedidosYa (es decir, 843 viandas al mes), los costos de distribución estimados ascenderían a \$500.229,73.

4.4. Punto de equilibrio

Para determinar el rendimiento mínimo necesario del negocio, se ha calculado el punto de equilibrio.

Este punto se obtiene cuando los ingresos generados igualan los costos totales, es decir, cuando no se generan ni ganancias ni pérdidas.

Figura 27: Punto de equilibrio

El PUNTO DE EQUILIBRIO se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el PUNTO DE EQUILIBRIO para unidades se calcula así:

Fórmula (1):

$$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

donde: CF = costos fijos; PVq = precio de venta unitario; CVq = costo variable unitario

Fuente: <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

En esta oportunidad se utilizara un costo variable unitario promedio de \$ 1705, resultado de considerar que un 45% de las ventas no incluyen el costo de envío y el restante 55% si incluyen el costo de distribución.

Los costos fijos mensuales ascienden a \$3.670.702,84. Con un precio de venta promedio de \$4.900 por vianda, el margen de contribución es de \$3195 por pedido.

Por lo tanto el punto de equilibrio estimado es:

$$\frac{\$3.679.702,84}{\$2927} = 1148 \text{ unidades}$$

Esto significa que el negocio debe vender aproximadamente 1148 viandas al mes para cubrir todos sus costos y comenzar a generar utilidades.

Además de los ingresos generados por la venta de viandas, no debe pasarse por alto que el negocio también obtendrá ingresos adicionales a través de la venta de productos complementarios, los cuales se tercerizan a proveedores externos. Estos productos, como bebidas, postres saludables o snacks, ofrecen una oportunidad para aumentar el ticket promedio por cliente y contribuir positivamente al margen de ganancia. Aunque los productos complementarios implican un acuerdo comercial con terceros, su venta directa en el local y a través de la plataforma de delivery ofrece un flujo de ingresos adicional que complementa la venta principal de viandas.

CONCLUSIONES

A lo largo de esta tesis, se desarrolla un modelo de negocio centrado en la oferta de comida saludable a través de un local de autoservicio y con un sistema de entregas a domicilio mediante la plataforma PedidosYa.. El modelo de negocio se desglosa empleando la metodología Lean Canvas, utilizando diferentes herramientas de análisis, lo que facilita la estructuración de los bloques a desarrollar. Este enfoque permite analizar y comprender cómo el negocio puede diferenciarse en el mercado, atendiendo las necesidades de los consumidores que buscan opciones rápidas, saludables y convenientes.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se llevó a cabo un estudio de mercado que analizó la demanda de productos saludables en el contexto local. A través de este análisis, se identificaron tendencias crecientes en el consumo de alimentos más equilibrados y se validó la oportunidad de negocio, al constatar una demanda insatisfecha en el segmento de clientes que priorizan la alimentación saludable pero tienen limitaciones de tiempo para cocinar. Además, se evaluaron competidores y se analizaron las características del público objetivo, lo que facilitó la creación de estrategias para posicionar el negocio en un mercado competitivo.

En el tercer capítulo, se realizó una estimación detallada de los costos asociados al negocio, desde la inversión inicial, los costos fijos y variables. Luego, a través del cálculo del punto de equilibrio, se determinó el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los costos operativos.

Si bien esta tesis proporciona una base para el lanzamiento del negocio y su sostenibilidad en el corto plazo, el análisis de su viabilidad a largo plazo, que incluirá un estudio financiero más profundo y una evaluación de los posibles cambios en las tendencias de mercado y costos, se abordará en una fase posterior. Este análisis será fundamental para adaptar las estrategias del negocio conforme evolucione el entorno en el que operará.

En conjunto, los análisis realizados en esta tesis sugieren que el modelo de negocio propuesto responde a una necesidad real en el mercado, y la combinación de una propuesta de valor innovadora, un mercado en crecimiento y una estructura de costos eficiente posiciona al proyecto como

una opción viable. No obstante, será crucial seguir monitoreando las tendencias del mercado y optimizando los procesos para asegurar la adaptación continua y la competitividad a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

Freire, A. (2004). Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad. Aguilar.

Maurya, A. (2012). Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona. O'Reilly Media.

<https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

<https://connectamericas.com/es/content/impacto-social-y-ambiental-los-nuevos-negocios-del-covid-19>

<https://diputadossanjuan.gob.ar/leyes-sancionadas/item/4347-ley-n-8454>

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U.

<https://www.intelectium.com/es/post/early-adopter>

<https://www.significados.com/empatia/>

<://www.ionos.es/startupguide/productividad/brainstorming-o-lluvia-de-ideas/>

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-mapa-empatia-agile-scrum/>

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Centro Libros PAPF, S. L. U.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Diseñando la propuesta de valor: Como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Deusto.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.

<https://metododelplato.com/guia-de-inicio-del-metodo-del-plato/>

Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 18.7.2001

<https://responsabilidadsocial.net/impacto-ambiental-que-es-definicion-tipos-causas-medicion-y-ejemplo/>

Sapag Chain, N., (2011) Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación. Segunda edición. Chile, Prentice Hall – Pearson Education.

Sapag Chain, N. y R., (2008) Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Colombia, editorial McGrawHill

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de marketing (14.^a ed.). Pearson Educación

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing (11^a ed.). Pearson Educación.

https://www.tradeyretail.com/industria/aumenta-el-interes-por-alimentos-saludables_4290

<https://blog.pedidosya.com.ar/cuanta-comida-saludable-piden-los-argentinos/>

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/alimentos-del-futuro-las-tendencias-que-estan-transformando-el-consumo-nid16092023/>

<https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>

<https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

Porter, M., (2009) Ser competitivo. Novena edición. España, editorial Deusto.

<https://robertoespinosa.es/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

<https://www.tiendanube.com/blog/anuncios-publicitarios/>

CPC. Merlin Lazo Palacios (2013). Contabilidad de los Costos I. Perú. Primera edición. Editorial Imprenta Unión de la Universidad Peruana Union.

Ricardo Uribe Marín (2011). Costos para la toma de decisiones. Primera edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-contabilidad-de-costos/>

<https://www.tucanaldesalud.es/es/voz-especialista/aprende-planificar-plato-saludable-harvard-lios>

<https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Estructura de la encuesta.

PREGUNTA 1: Sexo

- Femenino
- Masculino

PREGUNTA 2: Edad

- Entre 18 y 29 años
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Más de 50 años

PREGUNTA 3: Ocupación

- Estudiante
- Desempleado
- Trabajador en relación de dependencia
- Trabajador independiente
- Otras: _____

PREGUNTA 4: ¿Cuál es la frecuencia con la que usted utiliza PedidosYa?

- Nunca
- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Tres veces al mes

Cuatro veces al mes o más

PREGUNTA 5: ¿Cuál es la frecuencia con la que usted compra comida ya elaborada para su almuerzo?

Nunca

Una vez al mes

Dos veces al mes

Tres veces al mes

Cuatro veces al mes o más

PREGUNTA 6: ¿Cuál es el motivo que lo impulsa a comprar comida ya elaborada para su almuerzo?

Por comodidad y practicidad

Falta de tiempo para cocinar

Falta de conocimientos y capacidades para cocinar

Otras: _____

PREGUNTA 7: ¿Alguna vez compro comida saludable para su almuerzo (entiéndase por saludable a un plato completo de nutrientes)?

Si

No

PREGUNTA 8: ¿Alguna vez escucho hablar o sabe de que se trata el método del plato?

Si

No

PREGUNTA 9: ¿Cada cuánto tiempo estaría dispuesto a comprar comida saludable?

Una vez al mes

Dos veces al mes

- Tres veces al mes
- Cuatro veces al mes o más
- Nunca
- Otros

PREGUNTA 10: ¿Le gustaría ir por un local y elegir su almuerzo o realizar el pedido por PedidosYa?

- Compra en local
- Utilizar PedidosYa
- Ambas

PREGUNTA 11: ¿Ha visitado o realizado un pedido a alguno de los siguientes negocios alguna vez?

- Lusan Autoservicio
- La Coca Cocina Casera y Natural
- Con Pimienta y Sal
- Soychu Restaurante Vegetariano
- Servi Viandas
- La casa del chef
- Ninguno

PREGUNTA 12: Al momento de elegir un negocio donde comprar, de las siguientes opciones cuál es la más importante para usted?

- Precio - Calidad
- Sector de ubicación
- Tiempo de atención en local
- Sabores- Variedad
- Otras: _____

PREGUNTA 13: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio, en promedio por persona?

- Entre \$1500 y \$3000
- Entre \$3000 y 4500
- Entre \$4500 y \$6000
- Entre \$6000 y \$8000
- Más de \$8000

PREGUNTA 14: ¿Le gustaría que nuestro negocio cuente con promociones?

- Si
- No

PREGUNTA 15: ¿Qué tipo de promociones le gustaría que cuente nuestro local?

- Promociones mensuales
- Promociones semanales
- Descuento por día de cumpleaños
- Otras: _____

PREGUNTA 16: ¿Crees conveniente la implementación de un local de comida para llevar y envíos a domicilio en San Juan Rivadavia?

- Si
- No