

Gruppo, Mariano Oscar

**Plan de negocio para una startup de
alimentación saludable**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Directora: Veritier, María Gisela

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA STARTUP DE ALIMENTACIÓN
SALUDABLE**

AUTOR: MARIANO OSCAR GRUPPO

DIRECTORA: LIC. MARÍA GISELA VERITIER

CÓRDOBA 2021

ABSTRACT

Todos los días, se presenta una pregunta repetitiva y rutinaria al momento de saciar el apetito: **¿Qué se puede comer?** Ante dicha pregunta, muchas personas caen, sobre todo en horarios laborales, en las mismas opciones. Esto lleva a analizar y preguntar nuevamente: ¿las personas se están alimentando o saciando la necesidad de ingerir alimentos sólidos? ¿Se está teniendo en cuenta cómo afecta la alimentación al bienestar físico, psíquico y mental del cuerpo?

Son numerosos los estudios que dicen que se debe mantener una vida activa, un peso adecuado y una alimentación saludable para prevenir enfermedades, debido a que en estos tiempos se están consumiendo menos frutas, verduras y fibras y más alimentos hipercalóricos, más grasas saturadas, más grasas de tipo trans, más azúcares libres y más sal o sodio.

Es por todo lo antes nombrado, que en el presente trabajo se decidió desarrollar el plan de negocio para la generación de un negocio escalable en el rubro de la alimentación dónde con la ayuda de la tecnología se le permita a las personas cargar las recomendaciones realizadas por los profesionales médicos o especialistas en alimentación, más los gustos y/o preferencias de los usuarios y en base a dicha información, ofrecer productos que se adapten a sus necesidades, ordenando la alimentación de las personas y generando la comercialización de productos saludables en un solo lugar.

A continuación, podrán encontrar definiciones y detalles sobre el producto, su negocio, sector y mercado. Se incluye además el plan de trabajo para llevarlo a cabo.

Palabras clave: comida saludable, alimentación sana, plataforma alimentación, vida sana, alimentación.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	13
II.	MARCO TEÓRICO.....	14
2.1.	Plan de Negocio.....	14
2.2.	FODA.....	15
2.3.	Modelo CANVAS.....	16
2.4.	Fuerzas de Porter.....	20
2.4.1.	Rivalidad de la industria.....	22
2.4.2.	Entrada potencial de nuevos competidores.....	23
2.4.3.	El desarrollo potencial de productos sustitutos.....	23
2.4.4.	El poder de negociación de los proveedores.....	24
2.4.5.	El poder de negociación de los consumidores.....	24
2.5.	Pirámide de Maslow.....	25
2.5.1.	Necesidades básicas o fisiológicas.....	26
2.5.2.	Necesidades de seguridad.....	26
2.5.3.	Necesidades Sociales.....	27
2.5.4.	Necesidades de estima o reconocimiento.....	27

2.5.5. Necesidades de autorrealización.....	28
2.6. Metodologías Ágiles.....	28
2.6.1. Scrum.....	31
2.6.2. Kanban.....	33
III. RESUMEN EJECUTIVO.....	36
IV. NATURALEZA DE LA EMPRESA.....	39
4.1. Justificación.....	39
4.2. Propuesta de Valor.....	41
4.3. Nombre de la Empresa.....	43
4.4. Descripción.....	44
4.5. Análisis FODA.....	45
4.6. Misión.....	46
4.7. Visión.....	46
4.8. Objetivos.....	47
4.8.1. Objetivo general.....	47
4.8.2. Objetivos específicos.....	47
4.9. Ventajas Competitivas.....	47
4.10. Análisis de la industria y sector, las cinco fuerzas de Porter...	48
4.10.1. Rivalidad entre competidores.....	49

4.10.2. Nuevos competidores.	50
4.10.3. Productos sustitutos.....	50
4.10.4. Proveedores.....	50
4.10.5. Clientes.	51
V. MARKETING	52
5.1. Objetivos	52
5.1.1. Corto plazo (12 meses).....	52
5.1.2. Mediano plazo (24 meses).....	52
5.1.3. Largo plazo (48 meses).	53
5.2. Competencia	53
5.3. Investigación de mercado	62
5.4. Tamaño del mercado	64
5.5. Demanda Potencial	66
5.6. Estudio de Mercado	68
5.6.1. Encuesta.....	68
5.6.2. Resultados obtenidos.	69
5.5.3. Conclusiones.	77
5.7. Riesgos y Oportunidades del Mercado	78
5.8. Distribución y puntos de venta	80

5.9.	Promoción del servicio	81
5.10.	Monetización y política de precios.....	82
5.11.	Plan de introducción al mercado	83
5.12.	Sistema y plan de ventas	84
VI.	PRODUCCIÓN.....	85
6.1.	Especificaciones del Servicio	85
6.2.	Descripción de la prestación del servicio	91
6.3.	Características de la tecnología	92
6.4.	Equipos e Instalaciones	93
6.5.	Ubicación de la Empresa	94
6.6.	Mano de Obra Requerida.....	95
VII.	ORGANIZACIÓN	97
7.1.	Estructura Organizacional	97
7.2.	Marco Legal de la Organización.....	100
VIII.	FINANZAS	103
8.1.	Objetivos del Área Financiera	103
8.2.	Software de contabilidad	104
8.3.	Costos y Gastos	104
8.4.	Flujos de Efectivo y Estados Financieros Proyectados	105

8.4.1. Datos y Supuestos.....	105
8.4.2. Proyecto de Inversión.....	108
8.5. Indicadores Financieros	109
8.6. Capital Social y Necesidad de Financiamiento.....	109
8.7. Sistema de Financiamiento	110
IX. PLAN DE TRABAJO.....	114
9.1. Lista de Actividades a Desarrollar y Diagrama de Gantt	114
X. CONCLUSIÓN.....	116
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	119
XII. ANEXO	128
12.1. Encuesta sobre Alimentación Saludable	128
12.2. Modelo Aprobado Constitución SAS	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz o análisis FODA	16
Figura 2. Modelo Canvas – Hemisferios Cerebrales	17

Figura 3. Modelo Canvas.....	18
Figura 4. Las Cinco Fuerzas de Porter	21
Figura 5. Pirámide de Maslow	25
Figura 6. Metodología SCRUM.....	32
Figura 7. Organigrama.....	38
Figura 8. Pirámide de Maslow	41
Figura 9. Modelo Canvas.....	43
Figura 10. Principales Ideas	48
Figura 11. Población Económicamente Activa e Inactiva	65
Figura 12. Comidas Cocinadas por Día	69
Figura 13. Frecuencia de locales comerciales.....	70
Figura 14. Composición de las Comidas	70
Figura 15. Calorías de los Alimentos	71
Figura 16. Frutas y verduras.....	71
Figura 17. Comidas dentro Horario Laboral.....	72
Figura 18. Mismo Menú Diario.....	72
Figura 19. Alimentación Saludable en el Trabajo	73
Figura 20. Plan de Alimentación por Especialista.....	73
Figura 21. Seguimiento del Plan.....	74

Figura 22. Nombres para la Aplicación	74
Figura 23. Utilización de Aplicaciones	75
Figura 24. Aplicaciones Utilizadas	75
Figura 25. Comprar mediante Delivery	76
Figura 26. Medios de Comunicación	76
Figura 27. Utilización de la Plataforma	77
Figura 28. Iniciar Sesión	86
Figura 29. Menú Opciones.....	87
Figura 30. Buena Alimentación.....	87
Figura 31. Menú del Día	88
Figura 32. Consultas.....	88
Figura 33. Búsqueda por Ubicación.....	89
Figura 34. Mis Productos	89
Figura 35. Mis Planes	90
Figura 36. Mi Empresa.....	91
Figura 37. Diagrama de Flujo	92
Figura 38. Organigrama.....	98
Figura 39. Proyecto de Inversión	108
Figura 40. Alternativas de Financiamiento.....	110

Figura 41. Lista de Actividades a Desarrollar	114
Figura 42. Diagrama de Gantt	115
Figura 43. Modelo Constitución SAS: del artículo 1 al 3.....	132
Figura 44. Modelo Constitución SAS: del artículo 4 al 8.....	133
Figura 45. Modelo Constitución SAS: del artículo 9 al 14.....	134
Figura 46. Modelo Constitución SAS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de Herramienta FODA.....	45
Tabla 2. Potenciales Competidores	53
Tabla 3. Análisis de Empresas Competidoras	56
Tabla 4. Ponderación de Empresas Competidoras	59
Tabla 5. Comparación Frente a Competidores	61
Tabla 6. Riesgos del Mercado	79
Tabla 7. Oportunidades del Mercado.....	80
Tabla 8. Equipos e Instalaciones	94

Tabla 9. Mano de Obra Requerida	95
Tabla 10. Costos.....	104
Tabla 11. Gastos	105

I. INTRODUCCIÓN

El propósito de la realización del presente plan de negocio es mostrar que existe el interés y la necesidad de una solución tecnológica que su principal objetivo sea ayudar a las personas a mantener una alimentación saludable y colaborar en el bienestar de las mismas.

Este tema, es producto del interés de poder responder a la necesidad diaria que tienen un gran número de personas, de encontrar el equilibrio correcto entre una buena alimentación y los gustos personales cuando llega la hora de elegir los alimentos.

Todos los días aumentan los estudios que comentan sobre la importancia de mantener una vida activa, un peso adecuado y una alimentación saludable para prevenir enfermedades, pero nunca muestran ¿cómo lograr ese objetivo? U otras veces, significa ingerir alimentos que no son del agrado de la mayoría de las personas.

Mediante una solución tecnológica, se propone demostrar que es posible lograr el objetivo de ayudar a las personas a mantener una alimentación saludable y colaborar con su bienestar, debido a que si los clientes ingresan sus gustos o preferencias alimentarias, además de sus planes nutricionales y/o planes de entrenamientos u otros planes médicos y combinando las ofertas de productos saludables en su región, ofrecer como resultado un plan de alimentación con productos que se adapten a sus necesidades, ordenando la alimentación de las personas y generando la comercialización de productos saludables en un solo lugar.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Plan de Negocio

Según Rafael Alcaraz Rodríguez (2015), en su Libro El Emprendedor de Éxito “un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos” (p.20).

Se puede entender al plan de negocio como la representación del camino que se seguirá comercialmente, dónde se describan las actividades necesarias y suficientes para alcanzar el éxito de la organización. El plan siempre debe ser simple, claro, conciso e informativo, pero además, debe ser dinámico, cambiante, adaptable y se debe ir renovando dependiendo los resultados de las estrategias debido a que el mundo actual es un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, comúnmente conocido como V.U.C.A. que responde a los conceptos:

- ✓ V - Volatilidad
- ✓ U - Incertidumbre
- ✓ C – Complejidad
- ✓ A – Ambigüedad

En el plan de negocio diseñamos los futuros posibles, tanto internos como externos, para poder anticiparnos a las acciones necesarias y alcanzar los resultados que deseamos. Siempre es necesario identificar los riesgos y cuáles pueden ser los posibles obstáculos para llevarlo exitosamente a cabo y

especificar las variables controlables y no controlables que pudieran tener mayor incidencia en los resultados perseguidos.

El plan de negocio debe servir de base para la formulación presupuestaria detallada y la consecución del financiamiento necesario.

El plan de negocio no convertirá una idea mala en un buen negocio, pero permitirá darse cuenta a tiempo y evitar contratiempos mayores. Las ideas buenas convertidas en buenos planes de negocios generaran mejores negocios y serán la base para iniciar un replanteamiento estratégico más ambicioso.

2.2. FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) y representa el estudio de las **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas** de una empresa, un mercado o una persona (Figura 1). El FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, debido a que se logra mostrar la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, para poder planificar alguna estrategia a futuro.

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford, que tenía como

objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Este recurso produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial.

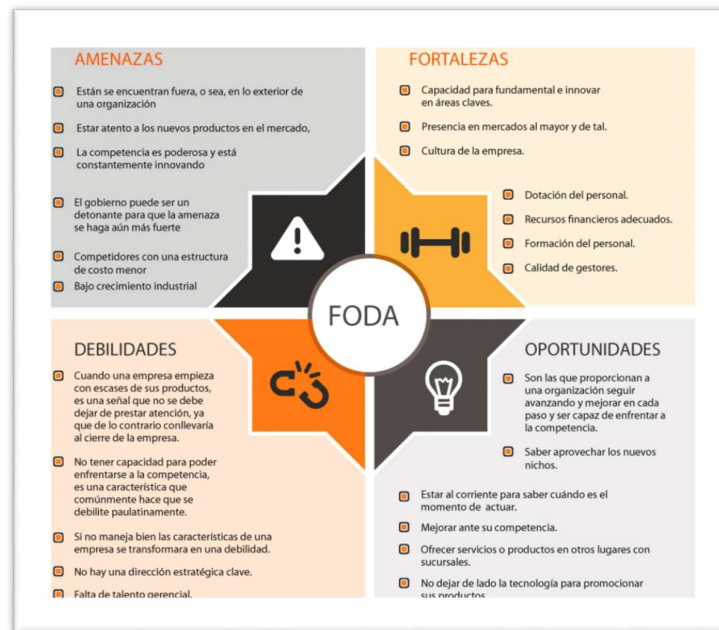


Figura 1. **Matriz o análisis FODA**

Fuente: adaptado de Riquelme Leiva, 2016

2.3. Modelo CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta que hace unos años (2010) vio la luz gracias al libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

Es una herramienta práctica, que permite modificar todo lo que se quiera a medida que se avanza en el análisis y pudiendo testear distintas hipótesis, hasta aquellas más arriesgadas que pueden poder en juego la viabilidad del

negocio. Es un modelo donde se permite trabajar en equipo y es un modelo que se caracteriza por ser visual, ya que te permite ver de manera global los aspectos importantes que configuran el negocio. El lienzo canvas deja a la vista todas las piezas que componen el plan de negocio.

Se puede decir que el modelo canvas representa los dos hemisferios cerebrales, siendo el derecho el pasional y el izquierdo el analítico y técnico, como se observa en la Figura 2.

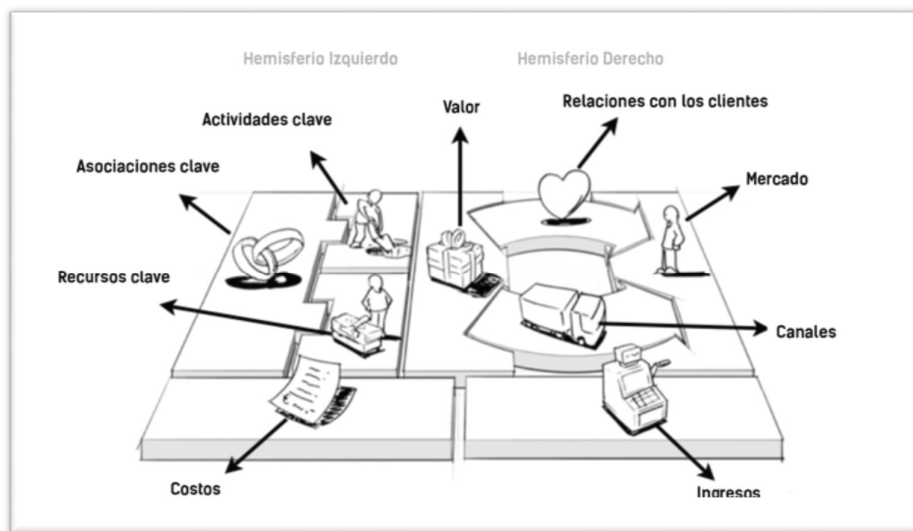


Figura 2. **Modelo Canvas – Hemisferios Cerebrales**

Fuente: adaptado de Trabajar desde Casa, 2015

El modelo se divide en nueve módulos, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos de la empresa, al mercado y al entorno y se compone de los bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda, se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costos.

Para rellenar el modelo de negocio se debe respetar un orden de trabajo, dónde primero se rellenan los módulos del lienzo de la parte derecha, para conocer y analizar el entorno en el que opera o va a operar la empresa, identificando inicialmente el segmento de clientes, ¿qué se les va a ofrecer?, ¿cómo se va llegar a ellos?, ¿qué relación se va a mantener con ellos? y finalmente, ¿cómo van a pagar?

La idea que se busca al dividir el modelo en nueve módulos básicos, es que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

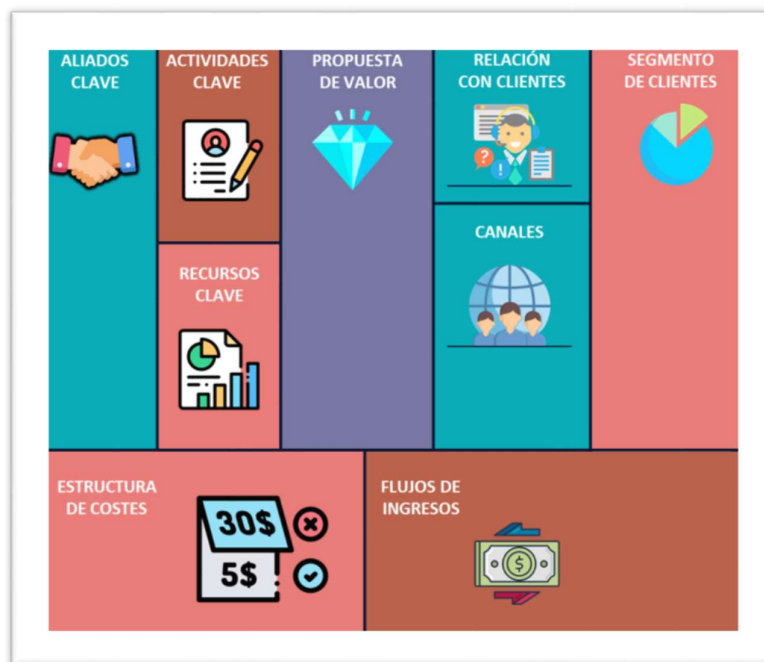


Figura 3. **Modelo Canvas**

Fuente: adaptado de Alcalde, 2017

Estos nueve módulos (Figura 3), que se listan a continuación, cubren las cuatro áreas principales de un negocio: **clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica:**

- ✓ **Propuesta de valor:** Se sitúa en el centro del esquema, es el valor diferencial del negocio. Se habla de la solución que aporta el producto o el servicio a los problemas o necesidades de los clientes.
- ✓ **Segmento de clientes:** Donde se hace una radiografía del cliente más allá de sus características demográficas. Se incluyen también sus preocupaciones, sus deseos y su comportamiento en relación con los productos o los servicios del negocio.
- ✓ **Canales de distribución y comunicación:** Por una parte, es la forma en que los productos o los servicios llegarán a los clientes, logística y formas de entrega y por otra, los canales de comunicación que se emplearán entre la empresa y cliente. Por ejemplo, si se creará una página web o un blog, si se abrirán perfiles en redes sociales o si se empleará el email marketing.
- ✓ **Relación con clientes:** Se centra en las estrategias de marketing enfocadas a la captación de clientes.
- ✓ **Fuentes de ingresos:** Hace referencia a todo lo relacionado con el precio del producto, la procedencia de los ingresos y las formas de pago.
- ✓ **Recursos claves:** Son todos los recursos necesarios para que el negocio funcione. En este apartado hacemos un repaso por diferentes tipos de recursos: financiación, recursos humanos, materias primas, herramientas.
- ✓ **Actividades claves:** Son los productos o los servicios que ofrece la empresa para generar ingresos y que el negocio sea viable.
- ✓ **Socios claves:** Este apartado se refiere a los socios, proveedores o colaboradores con los que tendrá que contar el negocio para poder desarrollar la actividad.
- ✓ **Estructura de costes:** Enumera todos los costos fijos y variables que habrá que asumir para poner en marcha el negocio. Pueden ser: costos de personal, impuestos, gastos de constitución, servicios, materiales, gastos de promoción o herramientas entre otros. Es muy importante

estar atento al cash-flow o flujo de caja para medir la salud económica de la empresa.

El modelo canvas no está destinado a ser estático, todo lo contrario, está planteado para realizar todas las modificaciones necesarias sin cambiar todo el plan de negocio. El beneficio de utilizar este sistema es que permite encontrar de una manera fácil y rápida fallas y garantizar una estrategia competitiva.

2.4. Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979 en la Harvard Business Review¹, que consiste en considerar cinco fuerzas que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado.

El modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad. La idea detrás de la elección de esas fuerzas fue que nunca cambian, a diferencia de factores más volátiles, como las tasas de

¹ Porter, M. E. (1979, marzo). How Competitive Forces Shape Strategy. Recuperado 12 de agosto de 2021, de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

crecimiento de una determinada industria, intervenciones del gobierno e, incluso, los cambios tecnológicos. Sin embargo, vale destacar que algunos de estos factores pueden cambiar las cinco fuerzas de vez en cuando, como por ejemplo, la transformación digital.

Como se puede observar en la figura 4, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

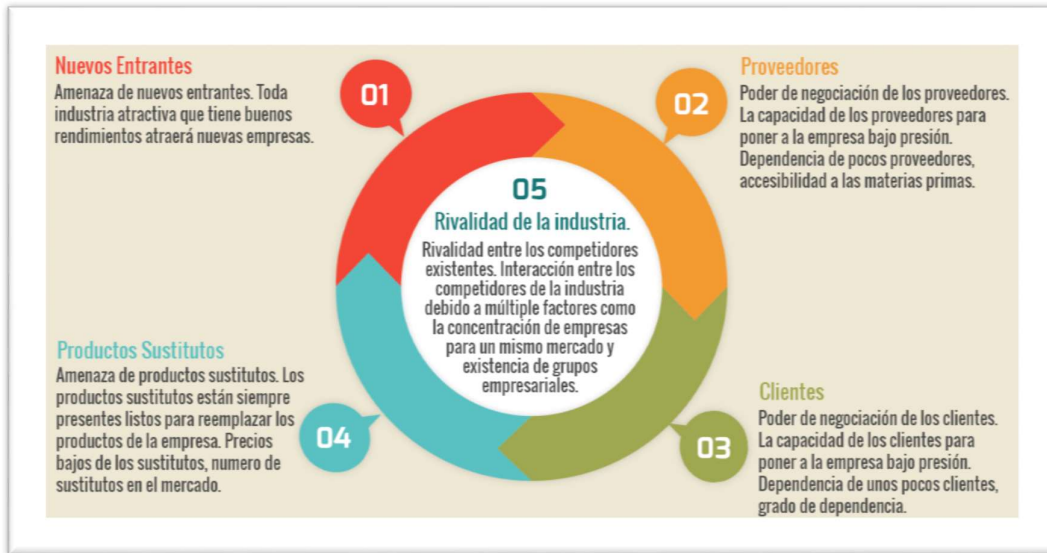


Figura 4. Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: adaptado de Fernandez, 2017

2.4.1. Rivalidad de la industria. La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad. El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

2.4.2. Entrada potencial de nuevos competidores. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Asimismo, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, canales de distribución adecuados, políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, acceso a materias primas, la posesión de patentes y la posible saturación del mercado. A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. Se tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

2.4.3. El desarrollo potencial de productos sustitutos En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productos de empaques de plásticos que compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

2.4.4. El poder de negociación de los proveedores. Afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores se ayudan mutuamente con precios razonables, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Además, las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente.

2.4.5. El poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

2.5. Pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra *Una teoría sobre la motivación humana* de 1943, que posteriormente amplió. Obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing y de la publicidad. La pirámide de Maslow establece en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide), como se puede observar en la Figura 5.



Figura 5. Pirámide de Maslow

Fuente: adaptado de Pérez, 2016

La pirámide de Maslow tiene cinco niveles de necesidades:

2.5.1. Necesidades básicas o fisiológicas. Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, refugio.

Proporcionan cobertura a las funciones fisiológicas que mantienen el equilibrio en los tejidos, células, órganos y, especialmente, en el sistema nervioso de las personas. Estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

2.5.2. Necesidades de seguridad. Se incluyen las necesidades de seguridad que son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Una seguridad física (salud), económica (ingresos) y necesidad de vivienda.

Tienen que ver con las expectativas y con el modo en el que las condiciones de vida permiten desarrollar proyectos a mediano y a largo plazo.

2.5.3. Necesidades Sociales. Esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Es decir, cuando se intenta trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. La pertenencia a un colectivo, ya sea más o menos pequeño, ayuda a aportar sentido a lo que la persona hace en el día a día y además, el contacto personal y las relaciones sociales que favorecen estos lazos, ayudan a las personas a sentir que la experiencia resultante puede ser calificada de necesidad.

2.5.4. Necesidades de estima o reconocimiento. Tiene que ver con el modo en el que las personas se valoran ellas mismas y cómo las valoran los demás, el resto de la sociedad. La persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad. Cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

2.5.5. Necesidades de autorrealización. En el nivel más alto se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, la sensación de haber llegado al éxito personal.

Es uno de los rangos de la jerarquía de necesidades más difíciles de definir, porque tiene que ver con objetivos altamente abstractos y que no se consiguen con acciones concretas, sino con cadenas de acciones que se producen durante periodos relativamente largos. Por consiguiente, cada individuo tendrá necesidades de autorrealización diferentes y personalizadas.

2.6. Metodologías Ágiles

Estas metodologías nacieron en la industria del desarrollo de software, cuando las compañías del sector, buscaron alternativas a la forma de trabajo tradicional que retrasaban la entrega del producto final.

Anteriormente, cuando una empresa desarrollaba un proyecto, se realizaba en un proceso lineal conocido como “cascada” que tenía altas demoras en las entregas del producto debido a que se debía terminar una etapa para continuar con la siguiente, por lo que cuando se entregaban los productos era común que se debieran realizar gran cantidad de cambios y adaptaciones para poner en funcionamiento el nuevo producto, otras veces, cuando el producto era terminado, llegaba tarde para ser considerado una ventaja competitiva.

En el año 2001, se reunieron los ejecutivos más importantes de las principales empresas de software en Utah. Allí, pusieron en común las mejores

prácticas de cada compañía y crearon el **Manifiesto Ágil**. El manifiesto es un modelo de mejora continua en el que se planifica, se crea, se comprueba el resultado y se mejora. Algo que es constante y rápido, con plazos de entregas reducidos que buscan evitar la dispersión y centrar toda la atención en una tarea encomendada.

Los principios y valores en los que se basan las metodologías ágiles tienen como principal característica realizar entregas rápidas y continuas de software funcionando.

Las principales ventajas de la metodología ágil son:

- ✓ **Mejora la calidad:** Minimiza los errores en los entregables y mejora la experiencia y las funcionalidades para el cliente.
- ✓ **Mayor compromiso:** Mejora la satisfacción del empleado y genera conciencia de equipo.
- ✓ **Rapidez:** Acorta los ciclos de producción y minimiza los tiempos de reacción y toma de decisiones.
- ✓ **Aumento de la productividad:** Al asignar mejor los recursos, y de forma más dinámica, mejora la producción según las prioridades que tenga la empresa.

El manifiesto se apoya en doce principios, que marcan las directrices principales que utiliza la metodología para desarrollar su marco de trabajo, que son listados a continuación:

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.

3. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El software funcionando es la medida principal de progreso.
8. Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuario debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseño emergen de equipos auto-organizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Existen diferentes tipos de metodologías ágiles, todas ellas se guían en base al manifiesto y los doce principios listados anteriormente, entre ellas se pueden nombrar la programación extrema (XP), Scrum y Kanban.

Para el desarrollo y programación de la solución, se utilizará Scrum y Kanban, por lo que se detallan a continuación.

2.6.1. Scrum. La metodología Scrum fue definida por Ikujiro Nonaka y Takeuchi a principios de los años 80 en un estudio en el que analizaron la manera de desarrollar nuevos productos de empresas tecnológicas como Fuji-Xerox, Canon, Honda, Hewlett-Packard, entre otras. La nueva forma de trabajo en equipo se parecía al avance en formación de los jugadores de rugby. Esta metodología permite abordar proyectos complejos que exigen una flexibilidad y una rapidez esencial a la hora de ejecutar los resultados. La estrategia irá orientada a gestionar y normalizar los errores que se puedan producir en desarrollos demasiados largos, a través de, reuniones frecuentes para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La metodología es aplicable a todo tipo de empresas y no sólo tecnológicas, en la Figura 6, se puede observar de forma completa, todos los elementos de la metodología, aunque los aspectos clave por los que se mueve la metodología son: innovación, flexibilidad, competitividad y productividad.

En la metodología, existen 3 pasos que se deben tener en cuenta:

1. **Lista de tareas y objetivos que deben priorizarse:** Esta fase es esencial ya que dependiendo de lo que se priorice serán necesarios unos u otros requisitos. Será esta priorización la que determine las posteriores interacciones así como las entregas. El equipo que la realiza es el que determinará, también, qué tareas son necesarias y cómo se asignan los trabajos entre los miembros.
2. **Los sprints:** La metodología se ejecuta en bloques de tiempo periódicos y cortos que se denominan sprints y son la base del método. Cada sprint dura entre 2 y 4 semanas y da un resultado completo. Este será un entregable. Todos los sprints tienen un formato idéntico. Para que funcionen debe existir una

comunicación continua. Además, se representan los avances de manera visual.

3. **Feedback y reflexión:** Al terminar cada ciclo se presenta el resultado para ser aprobado o rechazado. Es el momento de que el equipo involucrado reflexione sobre cómo se ha trabajado en el sprint, lo que ha ido bien y mal y, sobre todo, cómo mejorarlo.

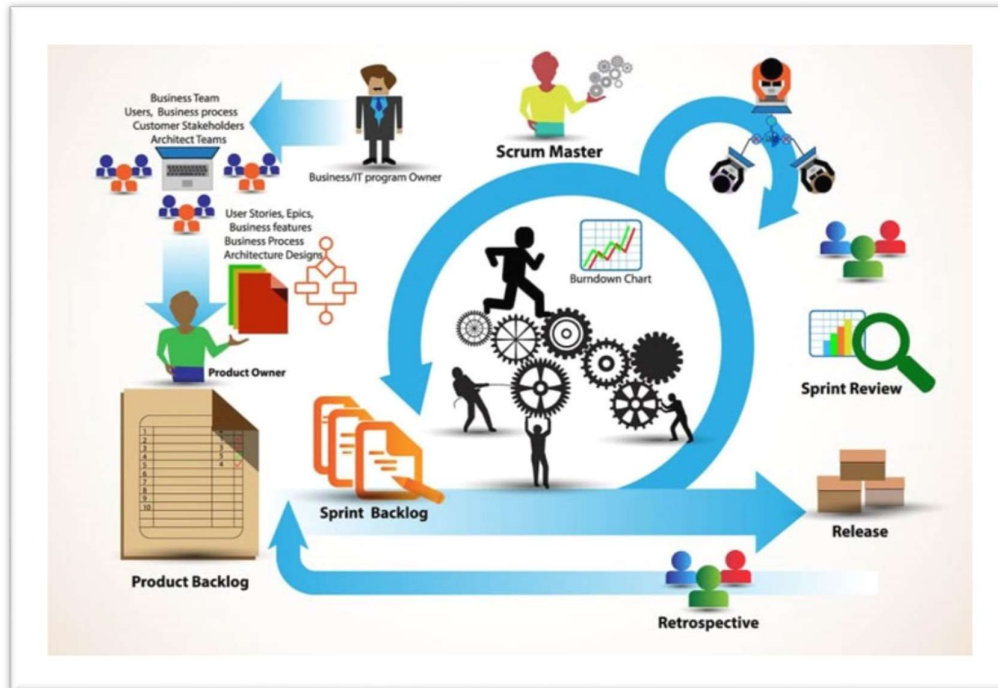


Figura 6. Metodología SCRUM

Fuente: adaptado de Antevenio, 2020

Las reuniones son el pilar fundamental de la metodología, donde se deben diferenciar las reuniones de:

- ✓ Planificación
- ✓ Diaria
- ✓ Revisión
- ✓ Retrospectiva

La más importante de todas ellas, es la retrospectiva, ya que, se realiza después de terminar un sprint para reflexionar y proponer mejoras en los avances del proyecto.

2.6.2. Kanban. Kanban es una palabra japonesa que significa “tarjetas visuales”, donde Kan es “visual”, y Ban corresponde a “tarjeta”. La estrategia Kanban es muy útil para los responsables de proyectos.

El método consiste en la elaboración de un cuadro o tablero en el que se reflejan tres columnas de tareas:

- ✓ **Hacer** (To Do)
- ✓ **Haciendo** (Work in Progress)
- ✓ **Terminado** (Done)

Para implantar esta metodología, se deben tener en claro los siguientes aspectos:

- ✓ **Definir el flujo de trabajo del proyecto:** El tablero deberá ser visible y accesible por parte de todos los miembros del equipo. Cada una de las columnas corresponderá a un estado concreto del flujo de tareas, que servirá para saber en qué situación se encuentra cada proyecto. A diferencia de Scrum, una de las peculiaridades del tablero es que este es continuo. Esto significa que no se compone de tarjetas que se van desplazando hasta que la actividad queda realizada por completo, sino que a medida que se avanza, las nuevas tareas (mejoras, incidentes o nuevas funcionalidades) se acumulan en la sección inicial, de manera que en las reuniones periódicas con el cliente se priorizan y se colocan dentro de la sección que se estima oportuna.

- ✓ **Visualizar las fases del ciclo de producción:** Al igual que Scrum, Kanban se basa en el principio de desarrollo incremental, dividiendo el trabajo en distintas partes. Esto significa que no se habla de tareas en sí, sino que se divide en distintos pasos para agilizar el proceso de producción. Normalmente cada una de esas partes se escribe en una tarjeta y se pega en el tablero, en la fase que corresponda. Dichas tarjetas contienen la información básica para que el equipo sepa rápidamente la carga total de trabajo que supone (normalmente descripción de la tarea con la estimación de horas). Además, se pueden emplear fotos para asignar responsables así como también usar tarjetas con distintas formas para poner observaciones o indicar bloqueos (cuando una tarea no puede hacerse porque depende de otra).
- ✓ **Stop starting, start finishing:** Este es el lema principal de la metodología Kanban. De esta manera, se prioriza el trabajo que está en curso en vez de empezar nuevas tareas. Precisamente, una de las principales aportaciones de Kanban es que el trabajo en curso debe estar limitado y, por lo tanto, existe un número máximo de tareas a realizar en cada fase. En realidad, se trata de definir el máximo número de tareas que se puede tener en cada una de las fases y, por tanto, restringir el trabajo en curso.
- ✓ **Control del flujo:** A diferencia de Scrum, la metodología Kanban no se aplica a un único proyecto, sino que mezcla tareas y proyectos. Se trata de mantener a los trabajadores con un flujo de trabajo constante, las tareas más importantes en cola para ser desarrolladas y un seguimiento pasivo para no tener que interrumpir al trabajador en cada momento. Asimismo, dicha metodología de trabajo nos permite hacer un seguimiento del trabajo realizado, almacenando la información que nos proporcionan las tarjetas.

Las ventajas que proporciona esta metodología son:

- ✓ Planificación de tareas, debido a que se tienen todas las tareas anotadas y cada tarea nueva que aparece se agrega a la lista.
- ✓ Mejora en el rendimiento de trabajo del equipo.
- ✓ Métricas visuales, por ejemplo, quedan registros de las tareas realizadas en la columna de Terminado.
- ✓ Los plazos de entregas son continuos.

III. RESUMEN EJECUTIVO

La Startup de alimentación saludable, que en un principio se llamará **“Como en Casa”** es una solución tecnológica que su principal objetivo es ayudar a las personas a mantener una alimentación saludable y en el bienestar de las mismas.

Su misión es ser una plataforma tecnológica, que brinde un acompañamiento a la hora de la elección de una correcta alimentación, ayudando a sus clientes a mantener una vida saludable.

Son numerosos los estudios que nos dicen que debemos mantener una vida activa, un peso adecuado y una alimentación saludable para prevenir enfermedades. Mediante una plataforma web, los clientes pueden ingresar sus gustos o preferencias alimentarias, planes nutricionales y/o planes de entrenamientos u otros planes médicos, los cuales se combinan con las ofertas de productos saludables ofrecidos por los distintos negocios o personas, ofreciendo como resultado productos que se adapten a sus necesidades, ordenando la alimentación de las personas y generando la comercialización de productos saludables en un solo lugar.

En un principio el mercado objetivo será la ciudad de Córdoba y alrededores, pero con la firme convicción de ampliar dicho mercado y poder expandirse hacia el mundo, debido a que al tratarse de una plataforma web se puede tener presencia internacional.

El estudio de mercado evidenció que existe un alto número de personas que solamente cocinan una sola vez al día, por lo que se puede suponer que cuando cocinan, lo hacen para dos comidas o que repiten el menú, ambas

opciones, nos llevan a pensar que pueden no estar realizando una alimentación variada. Además, más del 70% de la población consultada, consume alimentos de locales comerciales en más de una vez a la semana, lo que genera un importante interés para ser una nueva opción. Otro dato es que cerca del 70% elige diariamente el mismo menú, por lo cual, se desprende de que no tienen a su disposición opciones variadas para completar su alimentación.

La descarga de la aplicación, es sin costo y los posibles clientes pueden navegar sin ningún gasto por su utilización, el modelo de ingresos principal es el cobro de un porcentaje por cada venta, el mismo no podrá superar el 15% de la transacción para lograr que las personas y negocios que comercializan alimentos saludables utilicen nuestra plataforma para comercializar sus productos.

Se adoptará la figura de SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), con base técnica y comercial en la ciudad de Córdoba, si bien esta figura fue discutida a nivel nacional en Argentina, en la provincia de Córdoba su constitución sigue funcionando sin ningún inconveniente. Compartimos a continuación, su estructura organizacional (Figura 7), donde la Dirección General como todas las Gerencias, son posiciones ocupadas por los socios fundadores y varios de los puestos serán cubiertos por la misma persona.

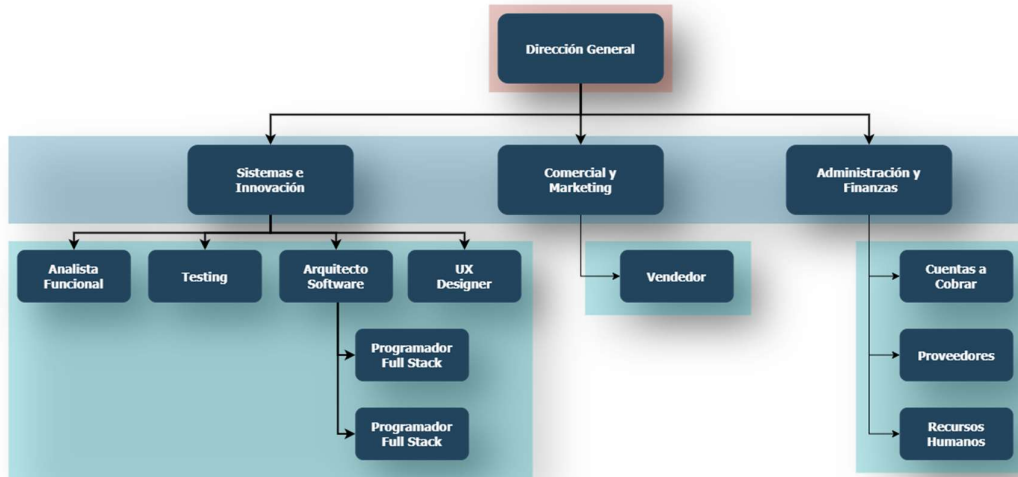


Figura 7. Organigrama

La inversión inicial requerida es de \$2.231.505,50 pesos o U\$S 22.427,23 dólares, que se empleará para constituir la SAS, abonar los honorarios de contratación, sueldo del vendedor y alquilar las instalaciones de coworking necesarias durante los primeros 5 meses estimados de desarrollo de software de la primera versión de la plataforma. El capital aportado por los dos socios en partes iguales, asciende a U\$S 5.000 dólares cada uno. Por lo que es necesario recurrir a fuentes de financiamiento para cubrir los U\$S 12.427,23 dólares restantes.

Un punto importante es que, de acuerdo con las proyecciones financieras, el punto de equilibrio de la empresa se alcanza en el primer año de la misma, recuperando la inversión inicial. En cuanto a los indicadores financieros VAN en Pesos es \$ 11.345.510,94 y VAN en Dólar es U\$S 344.959,98, TIR es 781,24% y el Índice de Rentabilidad en Pesos es de 5,08 y el Índice de Rentabilidad en Dólar es de 15,38.

IV. NATURALEZA DE LA EMPRESA

4.1. Justificación

La pregunta rutinaria y repetitiva, de cada día, al momento de saciar nuestro apetito es: **¿Qué se puede comer?** Ante dicha pregunta, caemos siempre en las mismas opciones: sándwich, tarta, milanesa, etc. Esto nos lleva a analizar y preguntarnos nuevamente ¿nos estamos alimentando o saciando la necesidad de ingerir alimentos sólidos? ¿Estamos teniendo en cuenta cómo afecta nuestra alimentación al bienestar físico, psíquico y mental de nuestro cuerpo? No debemos dejar que la necesidad de saciar nuestro apetito con un alimento no saludable nos provoque un daño. Si nos apoyamos en las Guías Alimentarias para la Población Argentina que fueron coordinadas por Ministerio de Salud de la Nación podemos afirmar que “mantener una vida activa, un peso adecuado y una alimentación saludable previene enfermedades” (Ministerio de Salud de la Nación, 2016, p.21).

Como dato adicional, podemos comentar lo que informa la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2015):

El aumento de la producción de alimentos procesados, la rápida urbanización y el cambio en los estilos de vida han dado lugar a un cambio en los hábitos alimentarios. Ahora se consumen más alimentos hipercalóricos, más grasas saturadas, más grasas de tipo trans, más azúcares libres y más sal o sodio; además, hay muchas personas que no comen suficientes frutas, verduras y

fibra dietética, como por ejemplo cereales integrales. (OMS, sección de Panorama General, párr. 1).

Lo que se busca resolver, es que el momento de saciar el apetito, no represente un problema. La idea que se plantea, es que el usuario descargue la aplicación o ingrese al sitio web, dónde la persona pueda ver por geolocalización las opciones de comida saludable disponible.

Además, la plataforma le permitirá cargar las recomendaciones realizadas por un médico o especialista en alimentación y los gustos y/o preferencias de los usuarios y en base a dicha información, le ofrecerá los productos que se adapten a una dieta equilibrada, debido a que el sistema comparará lo consumido durante los últimos días y ofrecerá los alimentos que le faltan ingerir. De esta forma, las personas pueden ordenar la comida de toda la semana, o el mes si así lo desean y llegado el momento de comer, tienen los alimentos listos para consumir, sin pensar con hambre, sin necesidad de consumir lo que no necesitan y pudiendo elegir comida saludable y nutritiva. Por todo lo anteriormente explicado, es que se propone diseñar un plan de negocio alineado con los objetivos detallados anteriormente.

Para entender ¿el porqué del proyecto?, debemos basarnos en la teoría de la pirámide de Maslow, donde se establecen jerarquías de las necesidades humanas y conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior), hasta llegar a la autorrealización personal que se encuentra en la cima, como se puede observar en la Figura 8.



Figura 8. **Pirámide de Maslow**

Fuente: adaptado de García-Allen (s. f.)

El proyecto, se fundamenta en la base de la pirámide, para satisfacer las necesidades de alimentación y permitir a los individuos crecer en la pirámide de una forma saludable y correcta. Sin que las personas caigan en la necesidad de comer cualquier producto sólo porque no disponen de lo que desean o por cuestiones de tiempo.

Además, el mundo en el que se vive, genera que cada día, las personas quieran utilizar su tiempo para disfrutar la vida (alcanzar rápidamente la cima de la pirámide) y pensar menos en las necesidades de la base, que son las que soportan al resto. Algo tan importante como es la alimentación personal queda relegado a una decisión para saciar el hambre y muchas veces sin importar el qué y el cómo.

4.2. Propuesta de Valor

Como destaca La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2015):

La alimentación evoluciona con el tiempo, y en ella influyen muchos factores socioeconómicos que interactúan de manera compleja y determinan modelos dietarios personales. Entre esos factores cabe mencionar los ingresos, los precios de los alimentos (que afectarán la disponibilidad y asequibilidad de alimentos saludables), las preferencias y creencias individuales, las tradiciones culturales, y los factores geográficos y ambientales (incluido el cambio climático). Por consiguiente, el fomento de un entorno alimentario saludable y, en particular, de sistemas alimentarios que promuevan una dieta diversificada, equilibrada y sana, requiere la participación de distintos sectores y partes interesadas, incluidos los gobiernos, el sector público y el sector privado. (OMS, sección de Cómo Promover una Alimentación Sana, párr. 1).

Por todo lo que se explicó anteriormente y como parte del sector privado, se plantea la propuesta de ofrecer una administración integral de una alimentación saludable, ayudando en ejercicios y consejos prácticos para una vida sana, ofreciendo la organización y seguimiento de los planes de alimentación.

Además de poder ayudar en las vidas de las personas, una de las ideas principales, es ofrecer la libertad de poder elegir entre múltiples opciones, ayudando a mantener una alimentación sana y nutritiva que se adapte a las necesidades y momentos de cada persona. Lo que se busca lograr, es que

cada persona pueda utilizar su tiempo como desee y la plataforma encargarse de su correcta alimentación.

Si utilizamos un modelo Canvas (Figura 9), para identificar el modelo de negocio, podemos observar lo siguiente:

Asociados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lic. en Nutrición ✓ Restaurantes ✓ Locales de Comidas ✓ Personal Independiente ✓ Chef 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad e Investigación de Mercado ✓ Plataforma para seguimiento y avance de las personas ✓ Plataforma para organización de una alimentación saludable, rica y variedad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de los productos (conocimiento de los ingredientes) ✓ Informar a las personas que es lo que ingieren al comer ✓ Satisfacer la necesidad de sentirse saludable ✓ Aplicación amigable y fácil de usar ✓ Seguimiento de un plan alimentario saludable 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada a cada cliente ✓ Fidelización de Clientes mediante planes de contratación ✓ Herramientas para seguir los planes de alimentación y su organización ✓ Redes Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personas que deban y /o quieran comer saludable ✓ Empresas que quieran que sus empleados coman saludable ✓ Profesionales de la Alimentación
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> ✓ Community manager ✓ Diseñador Web ✓ Plataforma Web 		Canales <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación (Android e IOS) ✓ Página Web ✓ Redes Sociales 	
Estructura de Costos		Vías de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianza con Profesionales de la Alimentación y Gimnasios ✓ Campaña Publicitaria (Redes Sociales, Centros de Salud y Gimnasios) ✓ Servicio de Hosting AWS ✓ Desarrollador 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad (Gimnasios, Profesionales de la Alimentación, productos saludables) ✓ Cobro mediante medios electrónicos 		

Figura 9. Modelo Canvas

4.3. Nombre de la Empresa

Debido a que es una empresa emergente y todavía no se definió el nombre, se analizan múltiples alternativas, siempre respetando la premisa de un nombre Descriptivo, Original, Atractivo, Claro y Simple, por lo que en un

principio, los posibles nombres, que van a ser analizados por el público objetivo son los siguientes:

- ✓ Como en Casa
- ✓ Cook home
- ✓ ¿Qué como?
- ✓ Come Sano

4.4. Descripción

La empresa es una empresa emergente de alimentación saludable, que su único producto, en un primer momento, es una plataforma integral de comidas saludables, que ofrece además, consejos saludables y permite a las personas aprovechar su tiempo, comiendo rico y saludable.

La ubicación de la empresa, será en la ciudad de Córdoba y alrededores, dónde en un principio la empresa contará con una estructura sencilla, donde exista un CEO (Chief Executive Officer), encargado de coordinar y seguir el plan integral de la empresa y un jefe de finanzas, para organizar y administrar los activos de la organización.

La programación de la plataforma es interna pero en algunas cuestiones específicas, como por ejemplo seguridad, las actividades se encuentran tercerizadas, pero con los derechos y administración de los códigos fuentes por parte de la organización.

El marketing inicial, es organizado y gestionado mediante la publicidad que generan plataformas tercerizadas, en base a un posicionamiento de dar a conocer la empresa y posicionarla como una nueva opción en la organización de una buena alimentación.

4.5. Análisis FODA

Para el análisis de dicha herramienta se plantea la siguiente estructura:

Tabla 1. Análisis de Herramienta FODA

Análisis	Resultado
Fortaleza	<p>Ayuda a que las personas elijan una alimentación saludable y variada.</p> <p>Mantiene informado de los alimentos necesarios que se deben consumir.</p> <p>Ahorra tiempo y ayuda a no decidir con hambre.</p> <p>Al funcionar exclusivamente con medios digitales, colabora con el medio ambiente (por ejemplo, las publicidades no son mediante folletería).</p>
Oportunidades	<p>Las personas desean ahorrar tiempo en sus vidas y no preocuparse por su alimentación.</p> <p>No es necesaria una alta inversión inicial.</p> <p>Las personas y los proveedores confían cada vez más en los medios de pagos electrónicos.</p> <p>No existe un solo lugar para encontrar productos saludables, cada proveedor ofrece productos particulares desde distintos medios (folletería, web, mensajes, mails, etc.)</p> <p>Se ofrece a los proveedores ampliar su zona de cobertura.</p> <p>Las empresas se preocupan cada vez más por la salud de sus empleados, por lo que puede ser potenciales clientes que adquieran productos al por mayor para la comida de los mismos.</p> <p>Existe una clara concientización de las personas por analizar cada vez más los alimentos que consumen.</p> <p>Los especialistas de la salud, utilizan la plataforma como un complemento al seguimiento de sus pacientes.</p>
Debilidades	<p>Es necesario poder contar con una variedad de proveedores de comidas saludables para que los clientes utilicen la plataforma.</p> <p>Solo acepta medio de pagos electrónicos.</p>

Los clientes pueden acordar con el proveedor la comercialización de los productos por fuera de la plataforma.

No existen medios digitales para validar que un proveedor cumpla las medidas y obligaciones de salubridad e impositivas para no tener problemas con los distintos Gobiernos.

Amenazas

La plataforma es imitable por otras empresas. Existen empresas que tienen productos similares o de e-commerce que podrían ser adaptados y transformarse en una competencia.

Los comercios de comidas, con venta al público pueden sentirse amenazados, porque distintas personas o pequeñas empresas, pueden comercializar productos sin poseer algún impuesto local.

Las regulaciones impositivas, no existe un único impuesto y pueden surgir impuestos locales en determinadas regiones que aumenten el valor del producto.

4.6. Misión

Ser una plataforma tecnológica, que brinde un acompañamiento a la hora de la elección de una alimentación, ayudando a sus clientes a mantener una vida saludable.

4.7. Visión

En un plazo de 5 años, ser la plataforma líder en la organización y seguimiento de la alimentación personal de las personas.

4.8. Objetivos

4.8.1. Objetivo general.

- ✓ Generar un negocio escalable en el rubro de la alimentación.

4.8.2. Objetivos específicos.

- ✓ Ofrecer una plataforma virtual de alimentación saludable y nutritiva destinada a los consumidores que la requirieran para gestionar su alimentación.
- ✓ Brindar asesoramiento en el proceso de selección y administración de una alimentación saludable y nutritiva.
- ✓ Ofrecer un nuevo canal de comercialización de alimentación saludable y nutritiva.

4.9. Ventajas Competitivas

La principal ventaja es la gestión integral de la alimentación, ofreciendo a las personas, que la plataforma se transforme en la mejor manera de administración de una alimentación saludable, permitiendo además, el seguimiento profesional y ofreciendo consejos prácticos para mantener una vida sana. Además, logrando brindar a las personas, la posibilidad de utilizar su tiempo como lo deseen y que la plataforma se encargue de su alimentación.

Como principales ideas, podemos encontrar las siguientes:



Figura 10. Principales Ideas

4.10. Análisis de la industria y sector, las cinco fuerzas de Porter

4.10.1. Rivalidad entre competidores. En los últimos años las plataformas de comidas online se han incrementado, por lo que las empresas tuvieron que diseñar fuertes estrategias de publicidad, sobre todo en redes sociales, promociones y cupones de descuentos para garantizar una demanda por parte de los clientes.

Si bien, ninguna empresa es dueña del mercado, la mayoría apuesta por alimentos altos en grasas y colesterol, conocidas como comida rápidas, poco relacionado con la comida saludable.

El mercado sigue creciendo, debido a que las personas cada día destinan menos tiempo a cocinar su propia comida, utilizando dicho tiempo para realizar otras actividades, pero se empieza a visualizar un creciente aumento por la demanda de productos saludables.

Otro punto para analizar, son las empresas o Pymes que comercializan sus productos saludables directamente a los consumidores. Son profesionales de la salud, como licenciados en nutrición, que comercializan sus productos enviando e-mails a sus clientes o mensajes de WhatsApp con las propuestas del día. Para estos casos, aunque algunas opciones brindan una variedad de productos, la mayoría de las ocasiones necesitan confirmación de los clientes de los productos que desean comprar, mediante el mismo medio de la comunicación para reservar el producto, por motivos de la producción a demanda demasiado baja.

4.10.2. Nuevos competidores. Existen múltiples plataformas online que permiten comprar y vender, con modificaciones en sus sistemas, podrían ser competencias e ingresar en el mercado como competidor y utilizar el valor de su marca para potenciarse, existen casos por ejemplo Garbarino², que comercializa frutas y verduras mediante su sitio web, por lo que pueden presentarse como una posible competencia.

4.10.3. Productos sustitutos. El principal producto sustituto, es que las personas se cocinen en sus casas y generen sus propios platos o viandas para comer en sus trabajos o en otros momentos del día.

Pero siempre se debe considerar que la amenaza de producto sustituto, es alta, debido a que continuamente pueden surgir nuevas plataformas y además, los clientes se preocupan por consumir los productos más económicos.

4.10.4. Proveedores. El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que en la plataforma pueden interactuar múltiples proveedores y personas que desean producir alimentos saludables, por lo que ninguno posee una posición dominante en el mercado.

² La Nación. (2019, 19 septiembre). Garbarino ahora vende paltas y busca competir contra Mercado Libre. Recuperado 13 de octubre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/garbarino-ahora-vende-paltas-busca-competir-mercado-nid2289424/>

4.10.5. Clientes. Debido a que existen múltiples plataformas que pueden suplir la necesidad del hambre, nuestros clientes pueden No desear comer saludable y elegir alguna de las alternativas de plataformas de comidas. Además los clientes demandan siempre ofertas o descuentos para continuar utilizando las plataformas web.

V. MARKETING

5.1. Objetivos

Como es una empresa nueva, que va a comenzar a competir en el mercado, lo primero que se propone, es hacerse conocida, generar sinónimo de confianza y de que es la mejor empresa para acompañar a las personas en una alimentación rica y saludable. Por lo que se plantean distintos objetivos en distintos alcances:

5.1.1. Corto plazo (12 meses). Competir en el mercado de ventas de productos saludables en la ciudad de Córdoba, logrando alcanzar la venta de 10% de viandas saludables durante el horario de trabajo de las personas, además del seguimiento y control de planes alimentarios de 100 personas.

5.1.2. Mediano plazo (24 meses). Ampliar la cobertura geográfica, logrando alcanzar a las zonas que comprenden el gran Córdoba, ampliando las ventas en un 100% de viandas saludables y acompañar en el plan alimentario del 20% del total.

5.1.3. Largo plazo (48 meses). Permanecer en el mercado y ampliar la zona de cobertura, transformándose en un producto global, creciendo un 20% en Argentina, vendiendo viandas entre los distintos planes y acompañando con seguimiento profesional al 30% del total de clientes.

5.2. Competencia

A continuación, se describen productos similares encontrados durante el relevamiento de los potenciales competidores dentro de la ciudad de Córdoba:

Tabla 2. Potenciales Competidores

Competidor	Descripción del Producto	Medios de Contacto
	<p>URL: http://fastgoodva.com.ar/</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presenta opciones fijas de combos de viandas y desayuno ✓ Envía a domicilio ✓ Posee opciones para múltiples días ✓ No posee aplicación para dispositivos móviles ✓ Ofrece Asesoramiento nutricional y plan de ejercicios con un costo extra 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Whatsapp ✓ Página Web ✓ Teléfono ✓ Redes Sociales
	<p>URL: http://cordobanutricion.com/</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrece compra de viandas semanales (almuerzo y/o cena) ✓ Envía a domicilio ✓ Ofrece videos de consultas ✓ Posee opciones para múltiples días ✓ No posee aplicación para dispositivos móviles ✓ Ofrece asesoramiento nutricional con un costo extra ✓ Ofrece clases de cocinas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Whatsapp ✓ Página Web ✓ Teléfono ✓ Redes Sociales

- ✓ Posee noticias referentes a una buena alimentación.
- ✓ Ofrece una lista de compras para aprender a comprar sano

gourmet light

URL: <http://gourmetlight.com.ar/>

- ✓ Ofrece compra desde la página web mediante carrito de compras.
- ✓ Ofrece compra de viandas semanales (almuerzo y/o cena)
- ✓ Envía a domicilio o retiro en local
- ✓ No posee aplicación para dispositivos móviles

- ✓ Whatsapp
- ✓ Página Web
- ✓ Teléfono
- ✓ Redes Sociales



URL: <https://belightviandas.com.ar/>

- ✓ Ofrece compra de viandas semanales (almuerzo y/o cena)
- ✓ Ofrece una opción para ventas a empresas (compras para empleados)
- ✓ Posee descuentos con tarjeta de fidelización del diario La Voz del Interior (Club LaVoz)
- ✓ Envía a domicilio
- ✓ Posee opciones para múltiples días
- ✓ No posee aplicación para dispositivos móviles
- ✓ Ofrece compra desde la página web mediante carrito de compras.
- ✓ Ofrece asesoramiento nutricional con un costo extra
- ✓ Posee noticias referentes a una buena alimentación.

- ✓ Whatsapp
- ✓ Página Web
- ✓ Teléfono
- ✓ Redes Sociales



URL: <http://nutrirtemas.com.ar/>

- ✓ Ofrece compra de viandas que se retiran una vez por semana
- ✓ Envía a domicilio

- ✓ Whatsapp
- ✓ Página Web
- ✓ Teléfono
- ✓ Redes Sociales

- ✓ No posee aplicación para dispositivos móviles
- ✓ Ofrece asesoramiento nutricional con un costo extra
- ✓ Posee noticias referentes a una buena alimentación.



URL: <https://www.lavianderita.com/>

- ✓ Ofrece compra de viandas, mediante distinta opciones (semanal, mensual, quincenal o personalizado)
- ✓ Envía a domicilio con costo extra
- ✓ No posee aplicación para dispositivos móviles
- ✓ Ofrece compra desde la página web mediante carrito de compras
- ✓ Ofrece venta de otros productos, como aceites de oliva

- ✓ Whatsapp
- ✓ Página Web
- ✓ Teléfono
- ✓ Redes Sociales



URL: <http://sinculpaviandas.com.ar/>

- ✓ Ofrece compra de viandas semanales (almuerzo y/o cena)
- ✓ Envía a domicilio
- ✓ No posee aplicación para dispositivos móviles
- ✓ Ofrece asesoramiento nutricional con un costo extra
- ✓ Posee noticias referentes a una buena alimentación.

- ✓ Whatsapp
- ✓ Página Web
- ✓ Teléfono
- ✓ Redes Sociales

A continuación se analiza la competencia desde los siguientes puntos de vista³:

³ Datos de cantidad de descargas, valoraciones en redes sociales y tiendas de aplicaciones obtenidas el día 16 de Diciembre de 2019.

- Lugar de origen y mercado donde se encuentra presente
- Número de descargas en la tienda de aplicaciones Google Play (utilizado como indicador de cantidad de usuarios).
- Valoraciones en redes sociales y tiendas de aplicaciones Google Play y App Store.

Tabla 3. Análisis de Empresas Competidoras

Competidor	Mercado	Redes Sociales
	<u>Ubicación:</u> ✓ Maipú 172, Villa Allende – Córdoba.	<u>Valoración en:</u> ✓ Google: 4.1 (de 5), 28 comentarios ✓ Google Play: no posee ✓ App Store: no posee ✓ Seguidores en Facebook: 43112 ✓ Likes en Facebook: 42673 ✓ Seguidores en Instagram: 17.7k
	<u>Envíos:</u> ✓ Toda la provincia Córdoba	
	<u>Ubicación:</u> ✓ Corrientes 357 – 1º “C” – Barrio Centro – Córdoba ✓ Manuel Pizarro 2064 – Barrio Cerro de las Rosas – Córdoba ✓ Belgrano 149 – Villa Carlos Paz – Córdoba.	<u>Valoración en:</u> ✓ Google: 4.9 (de 5), 34 comentarios ✓ Google Play: no posee ✓ App Store: no posee ✓ Seguidores en Facebook: 116.560 ✓ Likes en Facebook: 112.438 ✓ Seguidores en Instagram: 44.5k
	<u>Envíos:</u> ✓ Córdoba Capital ✓ Gran Córdoba ✓ Villa Carlos Paz	

gourmet light

Ubicación:

- ✓ José Esteban Bustos 1951– Barrio Cerro de las Rosas – Córdoba

Envíos:

- ✓ Córdoba Capital

Valoración en:

- ✓ Google: 4.8 (de 5), 4 comentarios
- ✓ Google Play: no posee
- ✓ App Store: no posee
- ✓ Seguidores en Facebook: 5.912
- ✓ Likes en Facebook: 5.896
- ✓ Seguidores en Instagram: 2.817



Ubicación:

- ✓ Manco Capac 3145 Loc. 14 y 15 – Barrio Jardín, Córdoba

Envíos:

- ✓ Gratuitos en Zona Sur de Córdoba Capital
- ✓ Con costo en el resto de Córdoba Capital

Valoración en:

- ✓ Google: 4.4 (de 5), 40 comentarios
- ✓ Google Play: no posee
- ✓ App Store: no posee
- ✓ Seguidores en Facebook: 749
- ✓ Likes en Facebook: 733
- ✓ Seguidores en Instagram: 164



Ubicación:

- ✓ Buenos Aires 446 Subsuelo B – Córdoba Capital
- ✓ Estrada. Av. Estrada 215 – Villa Carlos Paz

Envíos:

- ✓ No realiza envíos, se deben retirar en los locales.

Valoración en:

- ✓ Google: no posee
- ✓ Google Play: no posee
- ✓ App Store: no posee
- ✓ Seguidores en Facebook: 2.936
- ✓ Likes en Facebook: 2.909
- ✓ Seguidores en Instagram: no posee

la Vianderita

Ubicación:

- ✓ Córdoba Capital

Valoración en:

- ✓ Google: no posee
- ✓ Google Play: no posee
- ✓ App Store: no posee

Envíos: Todos con costo

- ✓ Córdoba Capital
- ✓ Villa Carlos Paz
- ✓ Villa Allende
- ✓ Falda del Carmen
- ✓ Mendiolaza
- ✓ Unquillo
- ✓ Río Ceballos

- ✓ Seguidores en Facebook: 390
- ✓ Likes en Facebook: 386
- ✓ Seguidores en Instagram: 1337



Ubicación:

- ✓ Chascomus 1687, Córdoba.
- ✓ Jorge Isaacs 4748, Córdoba.

Valoración en:

- ✓ Google: no posee
- ✓ Google Play: no posee
- ✓ App Store: no posee
- ✓ Seguidores en Facebook: 3.773
- ✓ Likes en Facebook: 3.720
- ✓ Seguidores en Instagram: 5.127

Envíos:

- ✓ Con costo para Córdoba Capital

Una vez analizados y detallados los competidores se procede a ponderarlos, con valores del 1 al 5 siendo 1 malo y 5 excelente, según:

- Funcionalidades que ofrecen.
- Valoración que sus usuarios dieron en redes sociales.
- Diseño de interfaz de usuario de la aplicación.
- Participación actual en el mercado objetivo.

Tabla 4. Ponderación de Empresas Competidoras

Competidor	Funcionalidad Ofrecidas	Valoración Usuarios	Interfaz Usuarios	Participación en el Mercado	Total
	3	4	3	4	14
	4	4	4	4	16
<i>gourmet light</i>	3	4	3	3	13
	4	4	4	3	15
	4	3	4	2	13
	3	3	3	3	12
	3	3	3	2	11

Actualmente, se encuentra en crecimiento la oferta de productos saludables, sumando la comercialización en forma digital como se puede observar en la Tabla 2. Además, existen varias empresas que comercializan sus propios productos por diferentes medios digitales, si bien, unas pocas poseen una página propia, otras se manejan dando a conocer sus productos por imágenes que envían en grupos de WhatsApp, vía e-mail o alguna red social como Instagram o Facebook.

Es importante destacar que varias empresas ya comenzaron a comercializar mediante plataformas propias, pero esto restringe a las personas a la hora de elegir los productos y caen en la monotonía de elegir siempre los mismos productos.

También existen plataformas de especialistas en nutrición, que ofrecen sus servicios mediante dicha plataforma, brindando un servicio personalizado hacia sus clientes.

El punto importante, es que ***no existe una empresa que integre todas las ofertas y permita mayor libertad de elección a las personas***. Solamente existen un par de empresas que permiten organizar las comidas de los empleados de una organización, pero apunta a la venta a empresas y no a los empleados.

Por otro lado, los productos que sirven para acompañar un plan de alimentación saludable son administrados mediante calendarios o herramientas que no suplantán una herramienta óptima para ayudar a acompañar una correcta alimentación.

Si nos focalizamos en la venta de productos para la alimentación de las personas, existen múltiples plataformas, como PedidoYa, Rappi, entre otras, pero en su mayoría apuntan a comidas altas en grasas, denominadas normalmente como “comida chatarra”, algunas plataformas, consideran a la alimentación saludable, como un ítem dentro de su oferta, pero relegadas a la última opción y que nunca presentan beneficios para los clientes, por lo que no se consideran como competidores en el segmento de nuestra empresa.


Si nos enfocamos en la Tabla 4 de ponderación de los principales competidores en el mercado de Córdoba, se puede observar que los productos con mayor calificación, debido a su superioridad en funcionalidades, interfaz de usuario y/o valoración de usuarios, no presentan una aplicación para celulares, utilizan solo las redes sociales y presentan algunos servicios adicionales por un

costo extra, además no integran una solución única para los clientes y estos deben adaptarse a lo que ofrecen las distintas páginas.

Un dato importante es que no existe adaptación al cliente, salvo algunas excepciones en cuanto al armado de la dieta, además el cliente no puede consultar en detalle los productos que consume, ni tener un seguimiento específico de su evolución, por lo que se muestra una gran oportunidad de negocio para la plataforma.

Para poder entender de mejor manera la ventaja competitiva de la empresa frente a las restantes empresas competidoras y sumando dentro de ellas las empresas que actualmente no forman parte de nuestro segmento, pero poseen el mayor segmento del mercado en el rubro de entrega de alimentación como Rappi y PedidoYa, las cuales podrían convertirse en posibles competidores a futuro, podemos utilizar el siguiente cuadro para entender nuestra ventaja frente a los restantes competidores, dónde claramente nuestra empresa no brinda comida No saludable debido a que iría en contra de los principios de la compañía, pero tenemos notables ventajas competitivas frente a la competencia, lo que nos genera nuestra ventaja competitiva a explotar:

Tabla 5. Comparación Frente a Competidores

Características	Cómo en Casa	Empresas Locales	Rappi	PedidoYa
Comida saludable				
Comida no saludable				
Oferta de múltiples negocios de comida saludable				
Oferta de profesionales independientes de comida saludable				

Diagramar alimentación mensual				
Integración con múltiples formas de entrega				
Integración con plan alimentario				
Integración con Apps de ejercicios				
Seguimiento de profesional de la salud				
Preferencia de alimentos en base a los gustos				
Conocimiento de los productos que utilizan en la elaboración				
Múltiples formas de pago				

5.3. Investigación de mercado

Como se puede destacar, de una nota publicada en la página de Infonegocios (2018):

El ritmo de la vida moderna y las largas jornadas laborales en la oficina, hacen que al menos durante la semana, la mayoría tenga que almorzar fuera de su casa. La búsqueda de una alimentación más equilibrada que nos permita continuar el trajín cotidiano facilitó el surgimiento de los deliverys de comida saludable que brindan opciones prácticas para comer rico, sano y fresco. (Infonegocios, sección Resumen Inicial, párr. 1).

La demanda de productos saludables, está en crecimiento dentro de la sociedad moderna, debido a que cada vez más las personas se preocupan por el físico y la salud personal. Esto trae como beneficio, una cantidad de personas que desean cuidarse y conocer que productos ingieren para saciar su hambre.

Como se puede leer en distintos medios de noticias, se puede destacar la siguiente frase de un artículo de Infobae, donde indica que cada vez más, las personas van cambiando sus hábitos alimenticios, aunque todavía falta mucho para el verdadero cambio: “la vida fit, la importancia de una alimentación consciente y los cambios de hábitos en la cotidianidad se volvieron una realidad que convirtieron la vida sana en una tendencia global” (Infobae, 2019, párr. 1). Como punto importante de dicho artículo, se puede destacar, que existe una monotonía con los productos que consumimos:

La dieta argentina tiende a una monotonía de alimentos, con un consumo concentrado en un pequeño grupo de alimentos de los que se destacan tres básicos principales: carne, leche y pan, según el informe presentado este año en Buenos Aires por la relatora especial de Naciones Unidas sobre el derecho a la alimentación, Hilal Elver. (Infobae, 2019, párr. 10).

Otro punto importante, es el apoyo que está recibiendo por parte de los Gobiernos el alimentarse correctamente, donde por ejemplo, podemos destacar la reciente aprobación en el 57º Consejo Directivo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el cuál dentro de sus funciones, se pueden destacar la de:

Acciones regulatorias para eliminar un contribuyente clave a unas 160 mil muertes en las Américas cada año. La evidencia muestra

que las dietas ricas en grasas trans aumentan el riesgo de enfermedad cardíaca en un 21% y el riesgo de muerte en un 28%. (La Voz del Interior, 2019, párr. 2).

Por todo lo antes desarrollado, es que se considera un mercado en ascenso, donde las personas están mostrando un alto grado de interés y se puede obtener grandes utilidades si se brinda un servicio en el cuál se logre la confianza necesaria, para que las personas utilicen la plataforma para llevar una correcta alimentación.

5.4. Tamaño del mercado

Como punto de partida y para lograr afianzarse en el mercado, se va a trabajar, en un principio, en un rango de edad comprendidas entre los 20 y los 60 años, donde se puede analizar que es normalmente el rango de vida laboralmente activo. Donde las personas pasan más tiempo fuera de sus casas y más en sus espacios de trabajo. Donde se puede destacar el siguiente fragmento del diario Infobae (2019):

La vida laboral en la edad adulta plantea otras dificultades: no solo los borborigmos o sonidos abdominales, sino también los efectos del estrés, que, según se ha demostrado, ocasiona cambios en el apetito y los hábitos alimentarios en el 80% de la población. (Infobae, 2019, párr. 19).

Si se enfoca en la Ciudad de Córdoba, donde se va a trabajar para lograr el objetivo a corto plazo del plan de marketing, se puede observar, según

la Figura 11, que la población económicamente activa es de 720.785 personas en la ciudad de Córdoba en el año 2013, con lo cual, si proyectamos y suponemos que la población económicamente activa se mantuvo o incrementó, la mayoría deben comer en sus lugares de trabajos y existe un número importante de personas que potencialmente demandarían los servicios de la plataforma desde sus trabajos:

Composición Año 2013	Hombres	Mujeres	Total
Población Económicamente Inactiva	157.104	287.571	444.675
Población Económicamente Activa	390.597	330.188	720.785
Ocupados	367.722	289.942	657.664
Desocupados	22.875	40.246	63.121
Población ocupada	367.722	289.942	657.664
Sector privado	321.038	231.874	552.912
Sector público	42.258	56.779	99.037
Otro tipo	4.426	1.289	5.715
Población ocupada según categoría ocupacional. Sector privado	321.038	231.874	552.912
Asalariados	218.216	166.891	385.107
Patrón	14.164	8.456	22.620
Cuenta propia	88.030	53.488	141.518
Trabajador familiar sin remuneración	628	3.039	3.667
Población ocupada asalariada. Sector privado	218.216	166.891	385.107
Registrados	141.619	92.378	233.997
No registrados	76.597	74.513	151.110
No indica respuesta	-	-	-
Población ocupada asalariada. Servicio doméstico. Sector privado	1.428	41.839	43.267
Registrados	-	16.224	16.224
No registrados	1.428	25.615	27.043

Figura 11. **Población Económicamente Activa e Inactiva**

Fuente: adaptado de Dirección General de Estadística y Censos – Provincia de Córdoba, 2018

Tomando como base lo anterior y utilizando como fuente a la Dirección de Estadística y Censo de la Provincia de Córdoba, donde en la publicación de

Caracterización de la Población Económicamente Activa⁴ podemos corroborar que la tasa de empleo es del 52,5% para el segundo trimestre de 2019 y la población ocupada asalariada es del 76,5%. Dicha población es la que comúnmente almuerza en sus lugares de trabajo y demandaría potencialmente una alimentación saludable y los servicios de nuestra plataforma.⁵

5.5. Demanda Potencial

En base a la información relevada en el tamaño del mercado, se puede pronosticar que la demanda potencial de los servicios, son las personas económicamente activas, que asisten diariamente a su lugar de trabajo. Como una persona pasa, casi la mitad de su día en el trabajo, y a menos que tengan un puesto donde poder cocinar sus propios alimentos, muchos terminan eligiendo opciones de menú poco saludables, con el único fin de calmar su apetito.

Es por ello que aproximadamente, tendríamos una demanda potencial de hasta de 720.000 personas en la ciudad de Córdoba, en el horario del almuerzo, donde se enfocará nuestro primer objetivo a cumplir, pero debemos suponer que todos desean cuidarse en su alimentación diaria.

⁴ Dirección General de Estadística y Censos - Provincia de Córdoba. (2019, 4 octubre). Caracterización de la Población Económicamente Activa - Dirección General de Estadística y Censos. Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/caracterizacion-de-la-poblacion-economicamente-activa>

⁵ Dirección Nacional de Asuntos Provinciales -Ministerio de Hacienda. (s. f.). Córdoba, Informe Sintético de Caracterización Socio-Productiva. Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/cordoba.pdf>

Cómo afirma Mónica Katz (2018), médica especializada en nutrición y autora del libro *“No Dieta: puentes entre la alimentación y el placer”*:

Se calcula que alrededor del 50% de las calorías diarias se consumen en el trabajo. Por eso, su impacto en la salud es enorme. No comer saludable se asocia a un mayor riesgo de enfermedades crónicas, obesidad, diabetes, deterioro cognitivo, cáncer, artrosis, envejecimiento precoz, estrés y otras más. (La Nación, 2018, párr. 6).

Las personas, en sus lugares de trabajo, no desean perder tiempo en elegir que comer y en su mayoría, cuando salen de sus trabajos, desean realizar otras actividades de autorrealización personal y pocas veces, planear el que comer el día siguiente o el resto de la semana.

Por lo que, nuestra empresa, puede organizar toda la alimentación de la persona y entregar cada día la alimentación correspondiente en base a sus gustos y acompañada con el seguimiento de un profesional de la alimentación, siempre y cuando, la persona vincule su cuenta con su plan alimentario. De esta forma, la persona no caerá en la tentación de las mismas minutas o comidas típicas altas en grasas y pocos saludables. Este va a ser uno de los principales factores de identificación, frente a otras opciones, porque se conoce lo que le gusta a la persona y se puede ofrecer una dieta rica y variada, dependiendo de sus necesidades y dándole a la persona la posibilidad de conocer ¿quién realiza sus alimentos?, ¿cómo se cocinan y como están compuestos?

5.6. Estudio de Mercado

5.6.1. Encuesta. Para el estudio de mercado, se realizó una encuesta (ver Anexo 12.1) mediante un formulario digital, el cual fue probado en primera instancia mediante su aplicación a tres personas para detectar preguntas mal redactadas o confusas, para así llegar a la versión definitiva. Con la versión definitiva, se procedió a borrar las respuestas de pruebas y se compartió la encuesta en 15 empresas diferentes de la ciudad de Córdoba, las cuales cada una tenía un número cercano a 20 empleados que diariamente realizaban un descanso a la mitad de sus jornadas laborales para almorzar y luego continuar con sus actividades diarias, la encuesta estuvo habilitada durante el tiempo de una semana para su respuesta y los datos serían aprobados si se superaba el 25% de la cantidad objetivo de ventas de viandas individuales durante el primer mes. La encuesta fue enfocada al cliente principal:

Los Consumidores: Aquellas personas que consumen diariamente alimentos para saciar su apetito en sus lugares de trabajo, además para conocer los productos que ingieren y las opciones que analizan para comprar comida. Otro punto a identificar, es si existe el interés por comida saludable y si incluyen dentro de sus dietas frutas y verduras.

La idea de la encuesta es entender si existe el interés de una plataforma que integre en un único lugar todo lo necesario para mantener una buena alimentación, ofreciendo distintas alternativas en base a los gustos personales de las personas, además de poder acompañar la alimentación a un seguimiento profesional y conocer el detalle de cómo se realizan los alimentos.

También se utilizó la encuesta para hacer un análisis del posible nombre de la plataforma en su primera versión y para detectar si las personas utilizan otras plataformas comerciales de compra y venta de alimentos como PedidosYa, Rappi, etc. Esto será de utilidad para conocer ¿qué tan fácil sería

ofrecer el servicio mediante una aplicación? y poder llegar más rápido a los potenciales clientes.

5.6.2. Resultados obtenidos.



Figura 12. Comidas Cocinadas por Día

¿Con que frecuencia ingerir "comidas de locales comerciales" en una semana?

59 respuestas

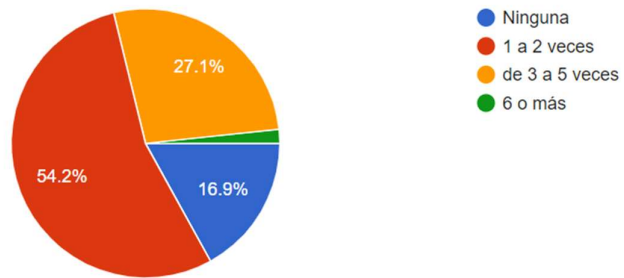


Figura 13. Frecuencia de locales comerciales

¿Te interesa saber cómo están compuestas las comidas que consumís?

59 respuestas

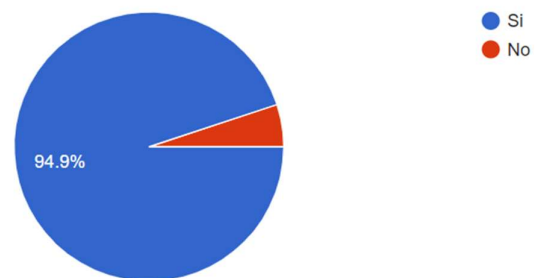


Figura 14. Composición de las Comidas

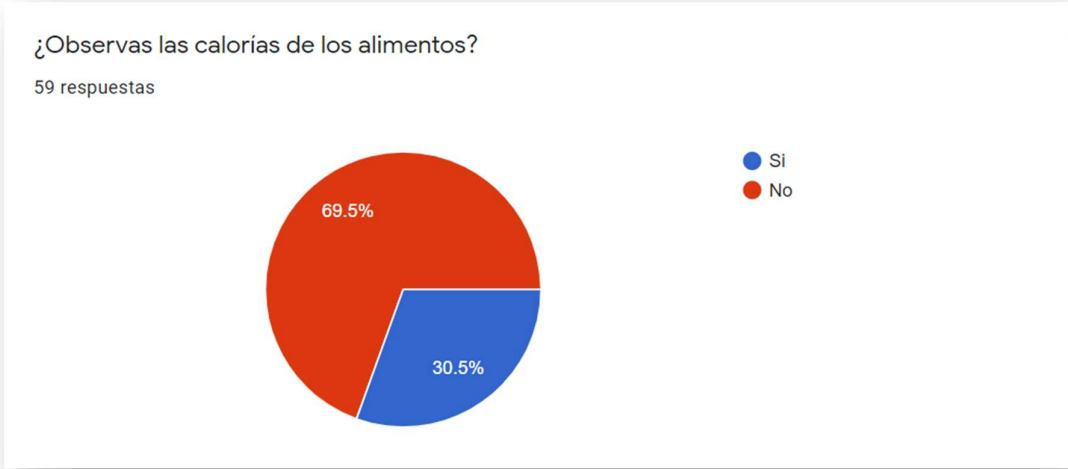


Figura 15. Calorías de los Alimentos

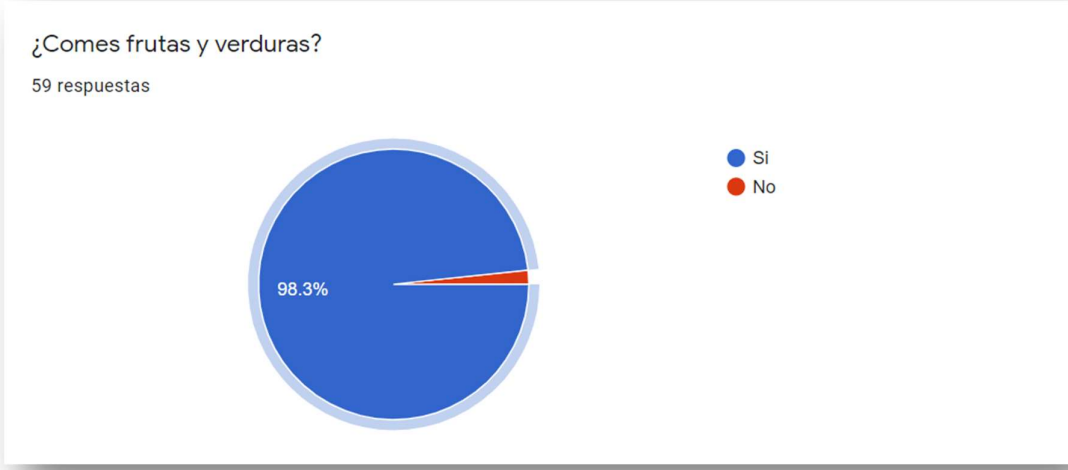


Figura 16. Frutas y verduras



Figura 17. Comidas dentro Horario Laboral

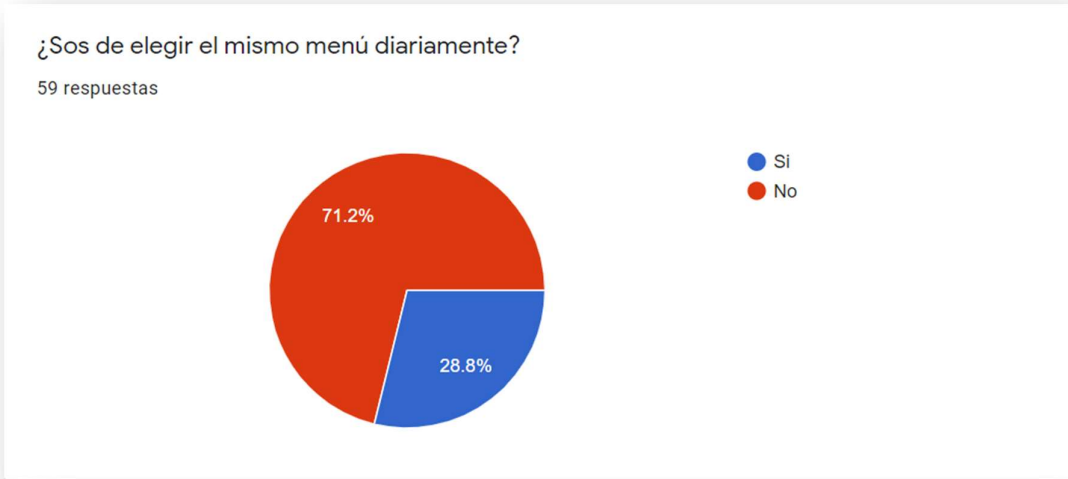


Figura 18. Mismo Menú Diario

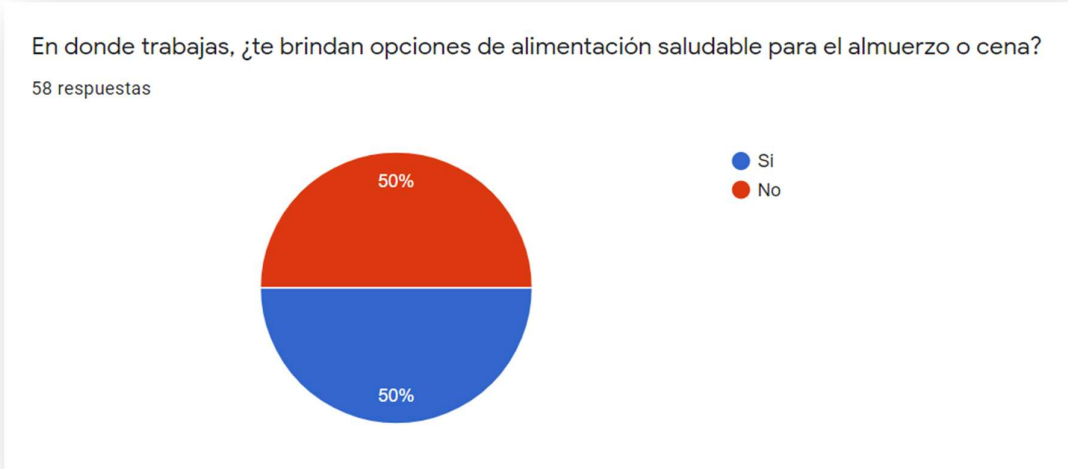


Figura 19. Alimentación Saludable en el Trabajo



Figura 20. Plan de Alimentación por Especialista

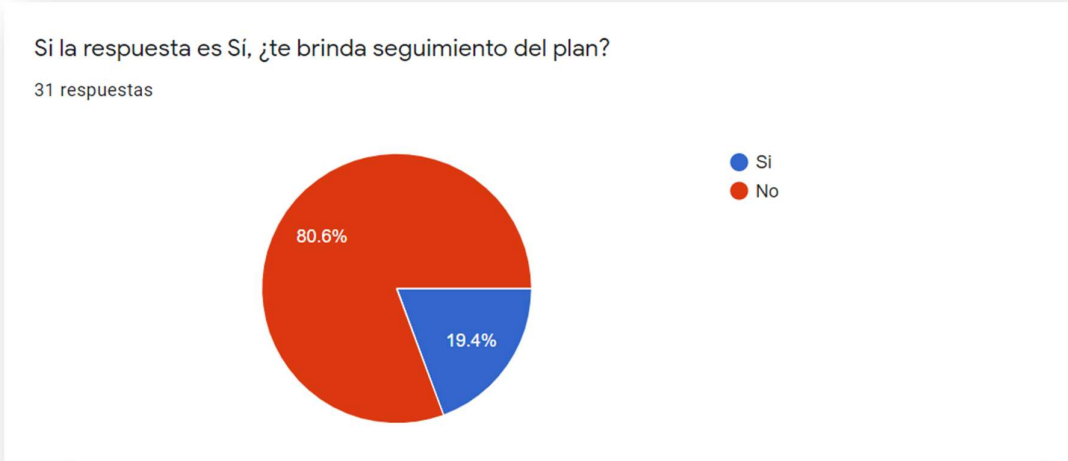


Figura 21. Seguimiento del Plan

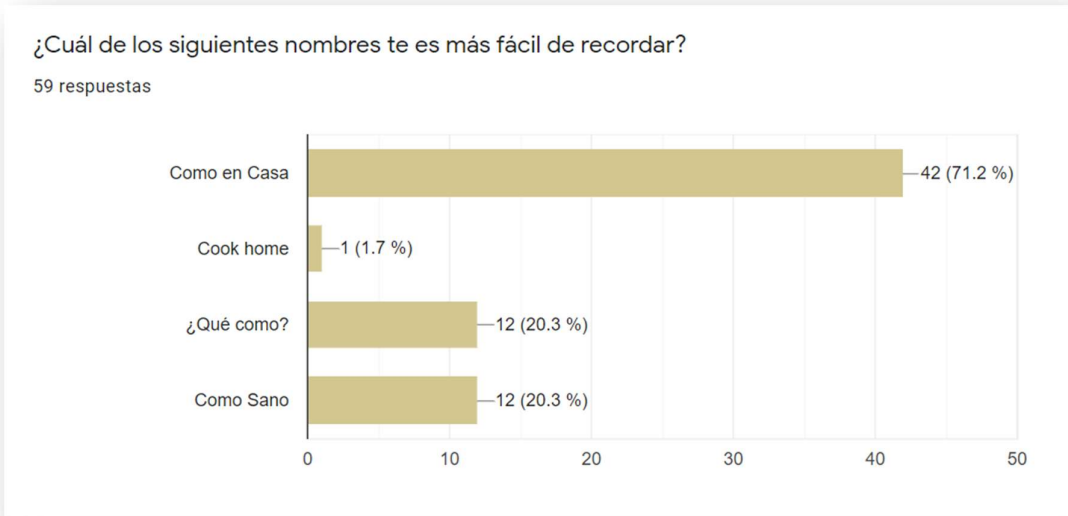


Figura 22. Nombres para la Aplicación

¿Soles utilizar aplicaciones en tu celular o Smartphone para comprar o conocer algún establecimiento de comida?

59 respuestas

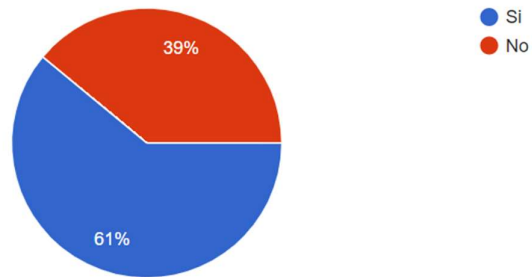


Figura 23. Utilización de Aplicaciones

En caso de la respuesta es afirmativa, ¿utilizas alguna de las siguientes aplicaciones?

38 respuestas

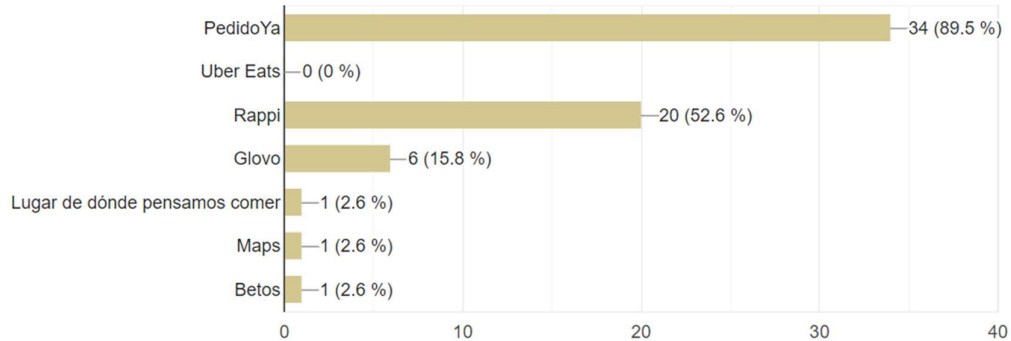


Figura 24. Aplicaciones Utilizadas

¿Con que frecuencia soles comprar comida mediante delivery durante la semana?

59 respuestas

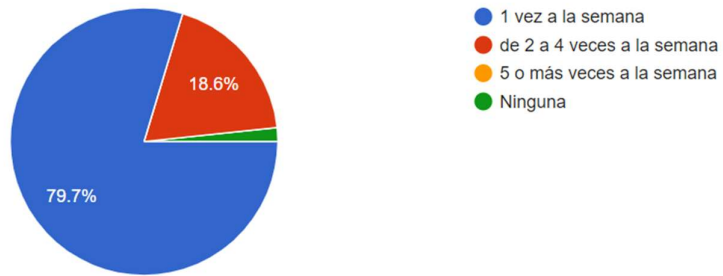


Figura 25. Comprar mediante Delivery

¿Qué medios de comunicación utilizas para conocer información sobre los locales de comidas donde compras los alimentos?

59 respuestas

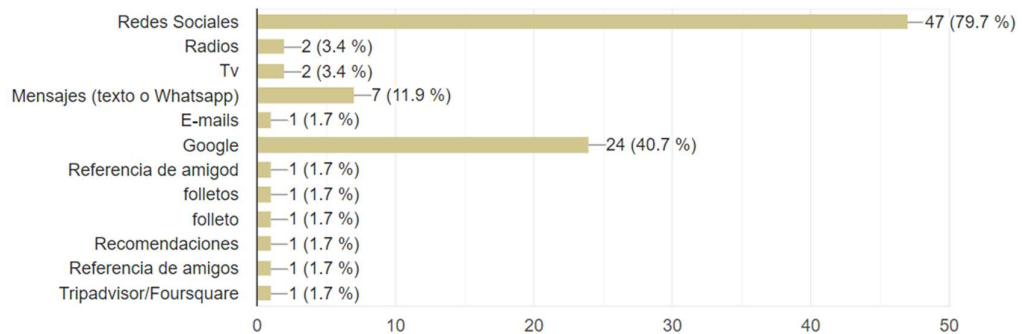


Figura 26. Medios de Comunicación



Figura 27. **Utilización de la Plataforma**

5.5.3. Conclusiones. Como primer dato importante, se tomara el nombre de **Como en Casa** para el desarrollo del producto beta de la aplicación, este va a ser sujeto a nuevos análisis de mercado, y será cambiado en caso de ser necesario.

- Existe un alto número de personas que solamente cocinan una sola vez al día, por lo que se puede suponer que cuando cocinan, lo hacen para dos comidas durante el día o que repiten el menú, ambas opciones, nos llevan a pensar que pueden no estar realizando una alimentación variada.
- Además, más del 70% de la población consultada, consume alimentos de locales comerciales, en más de una vez a la semana (Figura 13), lo que genera un importante interés para ser una nueva opción de consulta en sus pedidos y poder satisfacer la necesidad diaria de alimentación.
- Casi la totalidad de las personas consultadas, desean conocer como están compuestos los alimentos que ingieren (Figura 14), pero más de la mitad no analiza las calorías de los alimentos (Figura 15). Este punto

sirve para generar una posible ventaja competitiva frente al resto de las opciones de comidas saludables, donde se muestre como están compuesto los alimentos y sus respectivas calorías.

- Un dato sumamente importante, que identifica al primer público objetivo, es que el 78% del público consultado, realiza el almuerzo en sus lugares de trabajos (Figura 17), lo que puede tomarse como posible público objetivo y que puede demandar los servicios de comida saludable. Además, cerca del 70% elige diariamente el mismo menú (Figura 18), por lo cual, se desprende de que no tienen a su disposición opciones variadas para completar su alimentación.
- Otro dato sumamente importante es que más del 80% de la población consultada no tiene un plan de alimentación (Figura 20) y dentro de los que poseen un plan, no tienen un seguimiento profesional (Figura 21), por lo cual puede provocar desmotivación y abandono o desviaciones del plan.
- La mayoría de la población consultada, utiliza las redes sociales, para la toma de decisión en la selección del local donde va a adquirir sus alimentos (Figura 26), y podemos analizar en base a los datos listado de los principales competidores (Tabla 3), que los mismos, tienen poca o nula presencia en las redes.
- Por último, como se puede observar en la Figura 27, entre los que si utilizarían una aplicación para organizar su alimentación y los indecisos (tal vez), podemos conocer que más de la mitad de las personas presentan intereses en utilizar una aplicación y nos hace suponer que existe un mercado potencial para la aplicación.

5.7. Riesgos y Oportunidades del Mercado

Tabla 6. Riesgos del Mercado

Riesgos	Acciones a Realizar
Como se trata de un negocio con bajas barreras de entrada, facilita el surgimiento de nuevos competidores.	Se debe trabajar fuertemente sobre las ventajas competitivas de nuestro producto, para lograr la fidelización de nuestros clientes.
Muchas empresas que poseen venta de comida online, como PedidosYa, Rappi, pueden adaptar sus aplicaciones para transformarse como posibles competencias.	Se deben realizar campañas publicitarias agresivas, para ingresar rápidamente en el mercado y lograr una marca fuerte para ser la opción número uno de elección entre los clientes de comidas saludables.
Resistencia de los clientes en la utilización de la aplicación.	Se debe trabajar en una interfaz simple, fácil y rápida de aprender en su utilización, que si o si se pueda utilizar desde los celulares de los clientes de forma muy simple.
Vulnerabilidades en la seguridad de los datos de los clientes, puede generar problemas en la imagen de la aplicación.	Se deben trabajar fuertemente en los protocolos de seguridad de la aplicación, para reducir al mínimo la ocurrencia de filtraciones o ataques a los datos de los clientes, trabajando con las últimas medidas de seguridad vigentes en el mercado y sometiendo a la aplicación a auditorias de sistemas.

Tabla 7. Oportunidades del Mercado

Oportunidades	Acciones a Realizar
Posibilidad de adaptación del producto a nivel mundial	Una vez establecido y probado localmente, comenzar la expansión de la plataforma a nivel mundial.
Casi la totalidad de las personas consultadas en la encuesta desean conocer como están compuestos los alimentos que ingieren	Se debe tomar como una ventaja competitiva la desagregación de los productos que se comercializan, para que los clientes puedan acceder a mayor detalle de lo que consumen y tener una dieta alimentaria balanceada.
Otro dato que sale de la encuesta es que más del 80% de la población consultada no tiene un plan de alimentación y dentro de los que poseen un plan, no tienen un seguimiento profesional.	Es otra de las ventajas competitivas en la cual se debe hacer hincapié en la plataforma, y debe ser anunciada mediante redes sociales ofreciendo la posibilidad de relacionar el control profesional con la alimentación diaria que se selecciona de los diferentes oferentes. Esto traerá además, la utilización por profesionales de la salud, que se pueden apoyar en nuestra plataforma para el seguimiento y control diario de las personas en su alimentación.
Publicidad de otros rubros complementarios	Ofreciendo publicidad, por ejemplo de gimnasios al público que utiliza nuestra plataforma, o de alimentos saludables.

5.8. Distribución y puntos de venta

En cuanto a la distribución y los puntos de venta, la aplicación móvil estará disponible para descargar gratuitamente en las tiendas Google Play (para dispositivos Android) y App Store (para dispositivos Apple), además de poder acceder a la aplicación mediante su versión web en la página de la empresa.

Con respecto al pago de los diferentes servicios, se utilizarán medios electrónicos de pago, como son Mercado Pago y PayPal, tarjetas de créditos, entre otros, para que las personas o empresas que ofrezcan sus servicios mediante la plataforma, puedan cobrar por el mismo a los clientes.

La descarga de la aplicación, es sin costo y los posibles clientes pueden navegar sin ningún gasto por su utilización, accediendo a consejos de alimentos e información que se publica, el cobro se realizará cuando se contraten servicios o compren alimentos.

5.9. Promoción del servicio

Como se pudo analizar en la encuesta realizada a los posibles clientes, es necesario que las campañas de publicidad sean en su mayor medida en Redes Sociales, contratando mediante Facebook y segmentando al público objetivo, además de contratar publicidad en el motor de búsqueda Google para posicionarse de mejor manera en las búsquedas de los posibles clientes.

Por otra parte, se realizará campaña publicitaria en gimnasios y en consultorios de profesionales de la salud vinculados a la alimentación a cambio de la utilización gratuita de la plataforma, de esta manera se logrará ir probando la aplicación con los primeros casos reales y lograr corregir los

posibles inconvenientes en las primeras etapas del producto, logrando ganar, al mismo momento experiencia.

Por último, se organizarán eventos con personalidades reconocidas del ámbito alimentario para que se comience a conocer la plataforma y vincular rápidamente la marca con la alimentación saludable.

5.10. Monetización y política de precios

El modelo de ingresos principal de la aplicación será un porcentaje de cada transacción de venta de comida saludable que se realice, la cual se le cobrará a las empresas y/o personas que ofrezcan sus producto al momento de que el cliente efectivice una compra. Este cargo, no podrá ser mayor al 15% de la transacción bajo ningún motivo, para lograr una ventaja competitiva frente a las mayores aplicación en el mercado como Rappi y PedidosYa que llegan a cobrar el 40% de la transacción, como se puede leer en el siguiente fragmento de un artículo, publicado por el sitio web iPropUp (perteneciente al portal iprofesional):

Las aplicaciones manejan una escala de comisiones que varía del 15 al 40% según el tamaño del comercio. Así, una cadena de comida rápida podrá negociar un porcentaje menor siempre que pueda asegurar una mayor demanda, mientras que el pequeño comercio termina pagando entre el 30% y 40% de cada venta (Drincovick, 2020, “Como te da, te sacan”, párr. 1).

Las personas que ingresan a la plataforma, para buscar productos saludables o subir su plan de entrenamiento o alimentación para que la plataforma le brinde las mejores opciones sumando sus gustos en cuanto a los alimentos, no abonarán por utilizar nuestros servicios y dispondrá de descuentos si se subscriben a planes mensuales, trimestrales o anuales, para armar su plan alimentario. Dichos planes, permitirán cubrir los gastos fijos de la empresa y generar campañas más agresivas para tener mayor penetración en el mercado objetivo.

Por otro lado, los profesionales de la alimentación, podrán vincular sus planes de alimentación a los clientes de la aplicación de manera gratuita, por dichos planes no se cobrará ningún costo, si se le cobrará a los profesionales de la salud si desean acceder a estadísticas comparativas contra otros profesionales, o ¿cómo es el comportamiento de sus pacientes frente a otros pacientes? y otros datos relacionados a análisis de datos que le permita acceder a una ventaja competitiva en su sector.

5.11. Plan de introducción al mercado

La plataforma se dará a conocer principalmente mediante redes sociales, el evento de lanzamiento publicitado será transmitido en vivo. Para dicho evento, se generará una campaña en gimnasios y profesionales de la alimentación, donde se ofrezca la utilización de la plataforma en forma gratuita (con un código promocional), como así también a locales comerciales y personas que comercializan comidas saludables, para ofrecer las distintas alternativas a nuestro público.

Durante el periodo de lanzamiento y por un período total de tres (3) meses todos los servicios de la plataforma serán gratuitos, para todas las personas que accedan mediante el código promocional.

5.12. Sistema y plan de ventas

Como en principio, la plataforma apunta a un segmento de mercado ubicado en la localidad de Córdoba capital, para luego crecer en otros segmentos de mayor tamaño geográfico, se necesita un vendedor especializado, que conozca la plataforma y ofrezca la misma entre especialistas de la salud de alimentos, vendedores de alimentos saludables y gimnasios.

Además, es necesario contar con un líder del equipo de ventas que será el gerente comercial, para monitorear el trabajo y darle seguimiento al avance y a los resultados.

VI. PRODUCCIÓN

6.1. Especificaciones del Servicio

La plataforma, está diseñada para funcionar totalmente desde un celular, debido a que está pensada para estar siempre al alcance del usuario y se compone de tres partes principales:

Una sección pensada para los **clientes** que ingresan buscando una solución personalizada para adquirir alimentos saludables y poder complementar los mismos con seguimiento profesional, consejos y recomendaciones para una alimentación saludable.

Una sección de acceso para los **profesionales de la salud vinculados a la alimentación y del deporte** para poder evaluar y gestionar el seguimiento de sus clientes referidos a los planes asignados en cada caso.

Una sección para las personas y empresas que desean **comercializar** sus **productos o servicios**, donde pueden subir el paso a paso de sus platos, información de sus productos, ingredientes de los mismos y llevar la agenda de pedidos asignados en conjunto con las cantidades necesarias para la confección.

En todas las secciones, la plataforma permite la posibilidad de agregar cualquier medio de pago digital o billetera virtual y permite agregar plataformas de delivery o cadetería si desean asignar dicha funcionalidad para el envío de productos.

Si bien la plataforma está pensada para funcionar desde un celular, también permite su utilización desde los formatos más tradicionales como ser un explorador de un equipo de escritorio, como ser Chrome, Firefox, Safari, etc.

El registro de la aplicación, es mediante alguna de las redes sociales más conocidas como Facebook, Twitter o Google para evitar que las personas tengan que recordar nuevas contraseñas o usuarios, aunque existe la posibilidad de registración mediante mail y contraseña.

A continuación, se muestran las principales funcionalidades con su correspondiente prototipado de pantalla y público objetivo:

Ingreso o login: La pantalla de ingreso (Figura 28), permite a cualquiera de los distintos tipos de usuarios ingresar a la plataforma de diferentes formas (mediante un e-mail y contraseña o ingresando con la cuenta de una red social). La idea principal de que existan múltiples opciones, es poder ingresar de una forma fácil y simple.

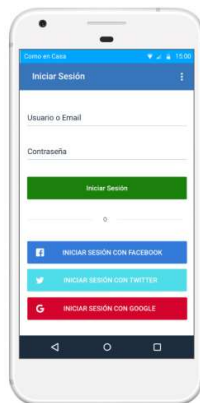


Figura 28. **Iniciar Sesión**

Menú de Opciones: El menú de opciones (Figura 29) se encuentra en forma lateral a la pantalla y presenta la posibilidad de acceder rápidamente a las distintas opciones y configuraciones personales, por ejemplo un cliente puede acceder a las opciones de configuración de sus alimentos preferidos, los

menús diarios que posee la persona, las notificaciones y los planes de entrenamiento.



Figura 29. **Menú Opciones**

Consejos del día: Dentro de dicha opción (Figura 30), las personas pueden consultar información referente a una buena alimentación y consejos prácticos y sencillos para llevar a la práctica, además de poder ver distintas noticias de profesionales especialistas en el tema y la posibilidad de incluir videos relacionados.



Figura 30. **Buena Alimentación**

Menú del Día: Rápidamente se puede consultar distintos menús (Figura 31) seleccionados de distintas personas o empresas, los cuales poseen los alimentos que la persona necesita incluir en su alimentación y tomando como

referencia los productos que más les gustan. De esta forma, se puede comer rico y sano al mismo tiempo, teniendo en cuenta las preferencias del cliente.



Figura 31. Menú del Día

Consulta sobre el pedido: En cualquier instante, la persona puede ingresar a un menú o alimento determinado y poder consultar (Figura 32) detalles que no se encuentren en la aplicación o mayor información al respecto, la idea es que el cliente cuente con la mayor información posible para poder tomar la mejor decisión.



Figura 32. Consultas

Ubicación y recomendaciones por cercanías: Las personas pueden seleccionar opciones cercanas a su domicilio (Figura 33), lugar de trabajo o

dónde se encuentre. Por lo cual, está habilitada la búsqueda por geolocalización. De esta manera, la persona puede priorizar locales o personas cercanas a su domicilio y reducir el tiempo de entrega del mismo buscando el producto directamente en la ubicación del que elabora o comercializa el producto.

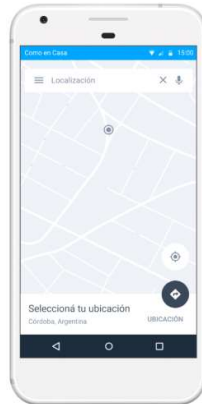


Figura 33. **Búsqueda por Ubicación**

Mis productos: Quien elabora o comercializa los platos y/o productos saludables, puede rápidamente cargar imágenes, características e información adicional (Figura 34) de sus productos para reducir la incertidumbre a los clientes y lograr su elección frente a otras opciones. Mientras más detalle se asigne, más posibilidades posee de ser seleccionado frente a otros.



Figura 34. **Mis Productos**

Mis Planes: Los especialistas en actividades complementarias a una buena alimentación, pueden configurar planes de alimentación y/o ejercicios complementarios (Figura 35), los cuales son asignados a sus clientes y son una parte del algoritmo de selección de alimentos, para ofrecer al cliente alimentos que se adapten al plan asignado. De esta manera, el profesional puede seguir en más detalle a sus pacientes o clientes y ofrecer un asesoramiento personalizado.



Figura 35. **Mis Planes**

Mi Empresa: Una sección pensada para dar seguimiento a todas las personas y/o empresas que utilizan la plataforma para comercializar sus productos y/o servicios (Figura 36), con datos de la cantidad de pedidos y/o servicios brindados, consejos prácticos y sencillos para aumentar sus ventas y como utilizar de mejor manera la aplicación.



Figura 36. **Mi Empresa**

6.2. Descripción de la prestación del servicio

Como la plataforma es un producto software, todo el desarrollo y posteriores mantenimientos de la aplicación se realizarán mediante la metodología de desarrollo de software conocida como Scrum.

De esta forma podemos, luego de listar las tareas y objetivos que deben priorizarse para producir el servicio, organizar las actividades en bloques de tiempos periódicos y cortos, denominados sprints. Cada sprint dura entre 2 y 4 semanas y da un resultado completo que se denomina entregable, dónde luego de la revisión del mismo, si los resultados son aceptados, se publican las mejoras, actualizaciones o correcciones que se incluyen en dicho sprint para utilización de los usuarios de la plataforma. De esta forma, y gracias a los principios y valores en los que se basa la metodología Scrum podemos tener entregas rápidas y continuas de software funcionando.

Para plasmar mediante una secuencia gráfica las operaciones del proceso de producción o prestación del servicio, se presenta el siguiente diagrama de flujo:

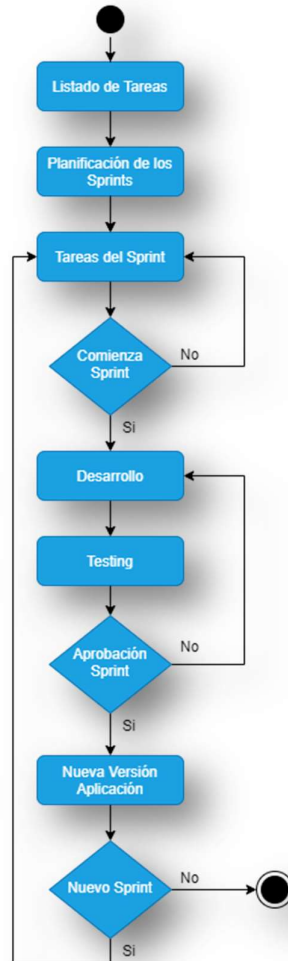


Figura 37. Diagrama de Flujo

6.3. Características de la tecnología

Como la plataforma a desarrollar es un producto software y está orientada principalmente a brindar una solución al alcance de la mano,

priorizando el desarrollo para dispositivos celulares, pero sin descuidar su utilización en otros dispositivos, se utilizarán las siguientes herramientas para su construcción:

- ✓ Los lenguajes y frameworks de programación principales son:
 - Backend: Node.js con express
 - Web: React.js
 - Aplicación móvil (híbrida, es decir para Android e iOS); Ionic con React.js
- ✓ IDEs para la programación: Visual Studio Code.
- ✓ Base de datos: MySQL o Maria DB
- ✓ GITLAB para el guardado y control de versiones del código fuente de todas las aplicaciones (api, web, móvil).
- ✓ Utilización Code Review dentro del flujo de trabajo
- ✓ Utilización de Swagger para documentación de la Api
- ✓ Utilizar pruebas unitarias (Jestjs) y pruebas de integración (Detox) dentro del código.
- ✓ GITLAB CI (integración continua) para la construcción de los binarios y ejecución de los casos de pruebas automáticos.
- ✓ Servidores Cloud para el hosting de la plataforma web y los servicios del backend que se consumirán tanto desde la plataforma web como desde la aplicación móvil.

6.4. Equipos e Instalaciones

Para el comienzo del funcionamiento de la empresa, se contratará un espacio coworking, para disponer de todos los elementos necesarios (escritorios, internet, agua, electricidad, etc.) y que los equipos se capaciten sobre la plataforma, funcionalidades y desarrollo de la misma, en caso de ser

necesarias reuniones presenciales. Pero se piensa que todo el personal relacionado a la empresa pueda realizar sus trabajos en formato remoto y asista únicamente al espacio de coworking cuando sea necesario. Es por ello que es sumamente necesario contar con herramientas de comunicación y seguimiento de los proyectos como las que provee G suite.

Tabla 8. Equipos e Instalaciones

Cantidad	Equipo/ herramienta	Marca	Precio	Total
2	Notebook Desarrollo	Dell	114990	\$229.980
1	Notebook Administrativa	Lenovo	89990	\$89.990
1	Servidores Cloud	Donweb.com	849 Mensual	\$10.188
10	Licencia G Suites Basic	Google	4000 Mensual	\$480.000
1	Servicio Coworking	La Maquinita Co.	20000 Mensual	\$240.000
1	Dominio .com	Donweb.com	249 Anual	\$249
TOTAL Anual				\$1.050.407

6.5. Ubicación de la Empresa

En un inicio, como se apunta al mercado local de la ciudad de Córdoba para luego comenzar con la expansión mundial, la base de operaciones de la empresa se encontrará en la ciudad de Córdoba. La idea de contratar el

servicio de coworking es que permita contar con oficinas para reuniones en cualquier lugar que se necesite.

6.6. Mano de Obra Requerida

Para comenzar, se necesita un equipo técnico de 7 profesionales IT:

Tabla 9. Mano de Obra Requerida

Cantidad	Perfil	Marca
1	Arquitecto de Software	Responsable de diseñar y coordinar la arquitectura del producto y liderar técnicamente a los desarrolladores.
1	Analista Funcional	Responsable de escribir los casos de usos y desarrollar test unitarios.
2	Programador Full/Stack	Programar la plataforma, desarrollando el Back y el Front del producto.
1	Tester	Desarrollar las pruebas de test manual y automático sobre la plataforma.
1	UX Designer	Definir, liderar y planificar una experiencia diferencial a los usuarios de nuestra plataforma, comprendiendo al mismo desde su rol para articular con claridad sus problemas y evaluar propuestas de mejora continua de usabilidad y performance.
1	Jefe de Sistemas	Responsable de coordinar el equipo, diseñar los planes de trabajo y las actividades a realizar y resolver los inconvenientes que se presenten.

El anterior, sería el equipo mínimo para el desarrollo del producto, pudiendo contratarse profesionales especializados para cuestiones de seguridad y desarrollo de tareas complementarias para lograr un mejor producto. Cabe destacar, que en un inicio, alguno de los perfiles pueden ser cubiertos por la misma persona.

VII. ORGANIZACIÓN

7.1. Estructura Organizacional

Para el diseño de la empresa, se decidió el organigrama que se observa en la Figura 38, el cual posee una estructura pequeña y varios de los puestos serán cubiertos por la misma persona. El área de Sistemas e Innovación, junto a la función de análisis y testing, como del arquitecto de software serán cubiertos por uno de los socios, mientras que se contratarán los servicios de diseño y experiencia de usuarios y el de programación, además, para algunas tareas se recurrirá a plataformas de mercado de trabajo remoto y contratación de trabajadores independientes.

Con respecto al área de Administración y Finanzas, será manejado por otro de los socios, el cuál desarrollará la administración de cuentas a cobrar como de proveedores. Si bien Recursos Humanos (RRHH) se encuentra en dicho compartimiento, la selección de personal será desarrollada en un primer momento por ambos socios.

Por otro lado, se contratará personal para el área comercial y marketing, debido a que ninguno de los socios tiene experiencia en ventas y se debe contar con personal calificado para hacer frente a la rápida penetración del producto en el mercado, para dicho puesto, se contratará una persona que cumpla las funciones de vendedor y organice la estrategia comercial, con la promesa a futuro de que ocupe la función de la coordinación del área:

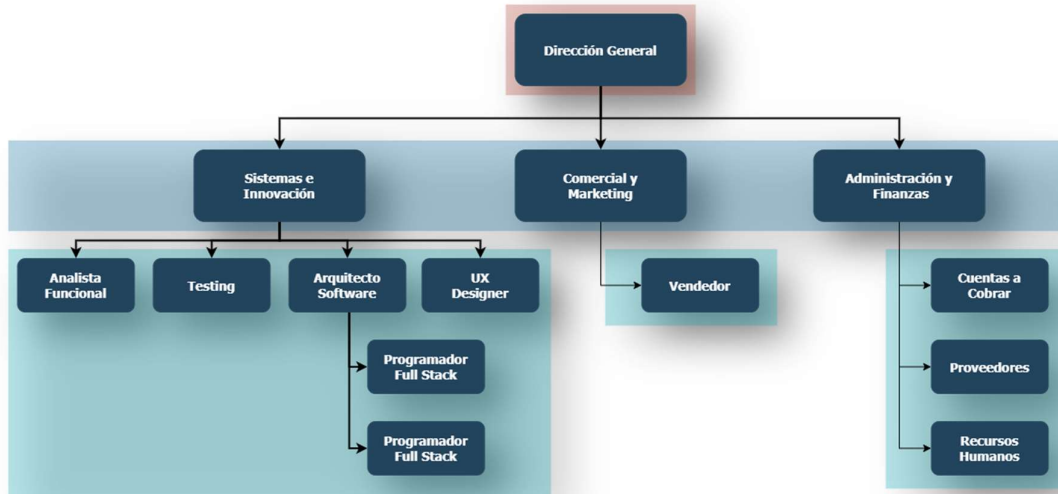


Figura 38. Organigrama

Las principales funciones de las áreas son:

Dirección General:

- ✓ Coordinar y liderar los equipos de trabajo.
- ✓ Orientar la dirección de la empresa.
- ✓ Definir y planear las metas y objetivos de la empresa.
- ✓ Controlar y ampliar la ventaja competitiva de la empresa.
- ✓ Controlar y reorganizar los procesos.
- ✓ Vigilar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos.
- ✓ Velar por mantener los principios de calidad y mejora continua en toda la organización.

Sistemas e Innovación:

- ✓ Planear y ejecutar los proyectos informáticos de la empresa.

- ✓ Controlar el debido aprovechamiento de los recursos.
- ✓ Formar y organizar el equipo técnico.
- ✓ Planificar, controlar y supervisar las actividades.
- ✓ Garantizar el correcto funcionamiento de los equipos informáticos.
- ✓ Garantizar el correcto funcionamiento de las plataformas desarrolladas.
- ✓ Vigilar por la conservación y seguridad de la información institucional, llevando a cabo procesos de respaldo y recuperación de la misma.
- ✓ Dar soporte y solución a los inconvenientes presentados en los diferentes productos informáticos de la empresa.

Administración y Finanzas:

- ✓ Mantener la contabilidad del negocio al día.
- ✓ Informar estados financieros.
- ✓ Realizar proyecciones financieras.
- ✓ Llevar a cabo el pago de impuestos y trámites legales.
- ✓ Describir y discutir los contratos, licencias, marcas y seguros.
- ✓ Establecer la estructura legal para la operación de la empresa.
- ✓ Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- ✓ Organizar y controlar todas las actividades del área contable y financiera de la empresa.
- ✓ Llevar adelante los pagos y contratos con proveedores de tecnología y distintos servicios que utiliza la organización.
- ✓ RRHH:
 - Llevar adelante la etapa de Inducción del personal.
 - Capacitar a los empleados.
 - Prevención de riesgos laborales.
 - Evaluar el Desempeño del personal.
 - Cumplir con los requisitos legales.
 - Administración de sueldos y salarios.
 - Reclutamiento y selección del personal.

- Gestión Administrativa del personal.
- Desarrollar un plan de actividades motivacionales.

Comercial y Marketing:

- ✓ Diseñar Estrategias de mercado, como publicidad, promoción y ventas.
- ✓ Buscar clientes potenciales constantemente para mantener un flujo estable de ingresos.
- ✓ Elaborar un plan de trabajo.
- ✓ Crear estrategias de promoción.
- ✓ Determinar la política de precios.
- ✓ Definir mercados objetivos.
- ✓ Relacionarse con los clientes.
- ✓ Formar a la fuerza de ventas.
- ✓ Coordinar actividades del equipo de trabajo.

7.2. Marco Legal de la Organización

Para constituir legalmente a la empresa se utilizará la figura de una *Sociedad por Acciones Simplificadas* o comúnmente denominada S.A.S. La cuál es una figura actualmente vigente en la Provincia de Córdoba y basada en la ley N° 27349 de Apoyo al Capital Emprendedor, sancionada en el Congreso de la Nación Argentina.

El motivo principal es que la constitución es sumamente sencilla, mediante un trámite digital, el cual no tiene costo, en la Inspección de Personas Jurídicas de la Provincia de Córdoba (IPJ). Para ello, se debe ingresar a la página del organismo e iniciar un trámite en línea, dónde se debe completar un

modelo aprobado por IPJ para simplificar los requerimientos y dar agilidad al trámite (Ver Anexo 12.2) y un Instrumento redactado por el ciudadano.

Una ventaja importante es que se puede hacer por internet y tiene la opción de llevar sus libros societarios y contables de forma online, otras de sus ventajas son:

- ✓ Constituir un CUIT en 24 horas
- ✓ Abrir una cuenta bancaria de manera fácil y rápida, gracias a su integración con el Banco de Córdoba⁶.
- ✓ Abrir la sociedad con un capital mínimo de dos veces el salario mínimo vital y móvil (\$25.920 para el 01 de Julio de 2021)⁷.
- ✓ Tener la posibilidad de que la sociedad sea de un único socio.
- ✓ Decidir a qué precio emitir acciones, dependiendo del tipo de inversor.
- ✓ Utilizar firmas, libros y poderes digitales.
- ✓ Y, cuando se registre, no es necesario ser específico en el objeto del negocio, por lo que, si el proyecto crece y se decide ampliar los servicios prestados, existiría un ahorro en los trámites para actualizarlo.

Tal lo expuesto anteriormente, el capital social exigido para las constitución de la S.A.S. es como mínimo dos veces el salario mínimo vital y móvil (\$25.920 para el 01 de Julio de 2021 cuando se constituirá la empresa, conforme lo determinado por el Consejo del Salario Mínimo Vital y Móvil), por lo tanto el capital mínimo previsto para la S.A.S. queda fijado en \$51.840 (Cincuenta y un mil ochocientos cuarenta).

⁶ Banco de Córdoba S.A. (s. f.). Constitución Digital de SAS. Recuperado 1 de septiembre de 2020, de https://www.bancor.com.ar/718_APP/empresas/servicios/constituci%C3%B3n-digital-de-sas/

⁷ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - Consejo Nacional del Empleo, la productividad y el salario mínimo, vital y móvil. (2021, 3 mayo). Resolución 4/2021. Recuperado 25 de mayo de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243973/20210505>

Por otro lado, cuando las condiciones de la empresa lo permitan, se presentará la misma bajo la ley provincial 10.722 de la Provincia de Córdoba, la cual ordena modificaciones e incorporaciones que se hicieron a los artículos de la ley 10.649, por la cual Córdoba se adhirió al Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento dispuesto por el Congreso Nacional mediante la ley 27.506.

Entre los puntos más importantes del régimen de promoción de Córdoba incluye los siguientes beneficios:

- ✓ Establece 10 años de estabilidad fiscal.
- ✓ Aporta 10 años de exención al 100 por ciento de impuestos como Ingresos Brutos, Sellos e Inmobiliario.
- ✓ Fija estímulos por seis meses en caso de contratación de nuevos trabajadores.
- ✓ Implementa programas de capacitación cofinanciados entre el Estado, el sector privado y universidades.

Con lo cual la empresa tendrá beneficios fiscales y beneficios en la contratación de nuevo persona y capacitación para lograr el crecimiento de la compañía y el incentivo a los futuros empleados.

VIII. FINANZAS

8.1. Objetivos del Área Financiera

Objetivos generales: Llevar todas las cuentas de la empresa ordenadamente, de manera que se pueda conocer la situación financiera en todo momento para la toma de decisiones. Además, aumentar el rendimiento general maximizando la eficiencia de gastos y costos.

Objetivos de corto plazo: Determinar el flujo de efectivo para iniciar las operaciones. Armar el proyecto de inversión de la empresa, identificando las necesidades de financiamiento y evaluando el proyecto según los indicadores elegidos. Se espera tener utilidades antes de terminar el primer año de operación.

Objetivo de mediano plazo: Realizar proyecciones de flujo de efectivo, además de preparar los estados financieros (estado de resultados, flujos de efectivo y balance general). Al finalizar el primer año, se espera alcanzar ingresos por ventas mayores a \$5.000.000.

Objetivo de largo plazo: Dar continuidad y mejorar los sistemas financieros y la evaluación de indicadores, elaborar proyecciones de flujos de

fondos y estados financieros. Contar con altas utilidades debido al aumento de la participación de mercado. Al finalizar el quinto año, se espera alcanzar ingresos por ventas mayores a \$20.000.000.

8.2. Software de contabilidad

Como se poseen licencias de G Suite, perteneciente a Google y dicho paquete presenta la posibilidad de llevar la contabilidad en planillas de cálculos, se utilizará la misma para llevar adelante la contabilidad de la empresa. Como dichas planillas, poseen similitudes en su utilización con las distintas planillas de cálculos más utilizadas, como por ejemplo Excel de Microsoft, no se deben realizar inversiones y gastos en la capacitación respectiva al personal de la empresa.

8.3. Costos y Gastos

Tabla 10. Costos

Costos Variables	Costos Fijos
Sin Costos Variables	Seguro equipos (notebooks, celular, etc.) Telefonía Beneficios empleados (café, gaseosas, frutas, snack saludables, gimnasio, etc.) Alquiler La Maquinita Co Servidores en la nube

Tabla 11. Gastos

Gastos Variables	Gastos Fijos
Publicidad redes sociales	Gastos de operación
Gastos de impuestos	Gastos de organización
	Gastos administrativos
	Gastos de depreciación
	Eventos de promoción

8.4. Flujos de Efectivo y Estados Financieros Proyectados

8.4.1. Datos y Supuestos. Se presentan a continuación los datos y supuestos considerados para el proyecto de inversión:

- ✓ Ejercicio realizado en términos reales, sin consideración de inflación o cambio en la cotización del dólar.
- ✓ Todas las cifras se expresan en pesos argentinos y los resultados son llevados a valor dólar.
- ✓ La cotización del dólar se establece en 99,50 (noventa y nueve con cincuenta centavos)
- ✓ No hay variación en nivel general de precios.
- ✓ Los honorarios de las personas que la empresa contrata para la programación y el sueldo del vendedor y de los futuros empleados se subirán por performance un promedio de 3% anual.

- ✓ Costo de constitución de SAS: \$51.840
- ✓ La empresa tiene tres (3) productos de comercialización: Viandas Saludables Individuales, Plan Semanal (7 viandas) y Plan Mensual (30 viandas). El precio de cada vianda saludable vendida mediante la plataforma tendrá un costo de \$650, de los cuales, el porcentaje de la plataforma será de un 15%, por lo cual le quedarán a la empresa \$97,5 pesos por cada venta realizada. En el caso de los planes semanales, el costo del plan es de \$4.322 pesos para 7 viandas y el porcentaje de la plataforma es de 15%, por último el caso del Plan Mensual tiene un costo de \$17.550 pesos y el porcentaje para la plataforma es del 15%.
- ✓ La primera versión de la plataforma llevará cinco meses de trabajo, por lo que en el primer año los ingresos por ventas serán correspondientes a sólo siete meses.
- ✓ Dentro del costo de las viandas, no se incluyen los envíos, debido a que la plataforma permite integrar con otras plataformas de envíos o que las propias empresas y/o personas coordinen el envío en forma particular.
- ✓ Se inicia con la venta de 500 viandas individuales, 200 planes semanales y 150 planes mensuales y se estima un crecimiento del 30% en los distintos planes de ventas de viandas desde el segundo mes de comercialización con respecto al anterior durante los primeros 7 meses.
- ✓ El costo del servicio de servidores y hosting es fijo durante todo el año y se contrata mediante una empresa Argentina, por lo cual sus cotizaciones son en Pesos Argentinos. El mismo se considera un valor fijo a lo largo de todo el año.
- ✓ El costo de las herramientas de G Suites se contratan mediante una empresa Argentina, por lo cual sus cotizaciones son el Pesos Argentinos.

- ✓ La participación del mercado será ascendente en los primeros 5 años, crecerá un 3% en el segundo año con respecto al primer año, un 6% en el tercer año con respecto al segundo, un 9% el cuarto año con respecto al tercero y un 15% el quinto año con respecto al cuarto año.
- ✓ Para la tasa Efectiva Anual, se toma el porcentaje del 43,98% para pesos y el 1,76% para dólar, correspondiente a la información publicada por el Banco de la Nación Argentina⁸.

⁸ Banco de la Nación Argentina. (2020, 18 noviembre). Tasas de Interés pasivas Vigentes al 18 de Noviembre de 2020. Recuperado 25 de mayo de 2021, de https://www.bna.com.ar/BackOffice/dataBase/tasas_ope_787.pdf

8.4.2. Proyecto de Inversión.

		Periodos				
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		\$9.155.247,77	\$16.165.551,77	\$17.135.484,88	\$18.677.678,52	\$21.479.330,30
Costo Variable Comercial		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costo Variable IIBB y CEI		-\$274.657,43	-\$484.966,55	-\$942.451,67	-\$1.027.272,32	-\$1.181.363,17
Costo Variable de Creditos y debitos						
Contribución Marginal		\$8.880.590,34	\$15.680.585,22	\$16.193.033,21	\$17.650.406,20	\$20.297.967,13
		97,00%	97,00%	94,50%	94,50%	94,50%
Gastos Pre Operativos		-\$51.840,00				
Costos Fijos del Periodo						
Honorarios Profesionales		-\$3.907.746,41	-\$4.024.978,80	-\$4.145.728,17	-\$4.270.100,01	-\$4.398.203,01
Alquileres		-\$240.000,00	-\$240.000,00	-\$240.000,00	-\$240.000,00	-\$240.000,00
Seguro		-\$30.160,00	-\$30.160,00	-\$30.160,00	-\$30.160,00	-\$30.160,00
Publicidad		-\$210.000,00	-\$210.000,00	-\$210.000,00	-\$210.000,00	-\$210.000,00
Organización de Eventos		-\$350.000,00	-\$350.000,00	-\$350.000,00	-\$350.000,00	-\$350.000,00
Servicios Varios (Internet, Teléfono,		-\$29.500,00	-\$29.500,00	-\$29.500,00	-\$29.500,00	-\$29.500,00
Servidores		-\$10.188,00	-\$10.188,00	-\$10.188,00	-\$10.188,00	-\$10.188,00
Licencias Software		-\$48.000,00	-\$48.000,00	-\$48.000,00	-\$48.000,00	-\$48.000,00
Notebooks y Celulares		-\$369.970,00			\$0,00	\$0,00
Beneficios Empleados		-\$165.600,00	-\$165.600,00	-\$165.600,00	-\$165.600,00	-\$165.600,00
EBITDA		-\$421.810,00	\$3.889.395,93	\$10.572.158,42	\$10.963.857,05	\$12.296.858,19
Amortizaciones						
Notebooks Sistemas		-\$76.660,00	-\$76.660,00	-\$76.660,00		
Notebooks Administración		-\$29.996,67	-\$29.996,67	-\$29.996,67		
Celulares		-\$16.666,67	-\$16.666,67	-\$16.666,67		
EBIT		-\$421.810,00	\$3.766.072,59	\$10.448.835,09	\$10.840.533,71	\$12.296.858,19
Impuesto a las Ganacias	30%	-\$1.129.821,78	-\$3.134.650,53	-\$3.252.160,11	-\$3.689.057,46	-\$4.444.894,84
Efecto de Impuesto IIGG a Ingresar						
Amortizaciones		\$76.660,00	\$76.660,00	\$76.660,00		
Notebooks Sistemas		\$29.996,67	\$29.996,67	\$29.996,67		
Notebooks Administración		\$16.666,67	\$16.666,67	\$16.666,67		
Celulares						
Flujo de Fondos Libres		-\$421.810,00	\$2.759.574,15	\$7.437.507,89	\$7.711.696,93	\$8.607.800,73
Flujo de Fondos en U\$S		-US\$ 4.239,30	US\$ 27.734,41	US\$ 74.748,82	US\$ 77.504,49	US\$ 86.510,56
		US\$ 104.235,39				
Valor actual Flujo de Fondos		0	1	2	3	4
		-\$421.810,00	\$1.916.637,14	\$3.587.757,67	\$2.583.708,09	\$2.003.011,89
						\$1.676.206,15
Tasa Efectiva Anual	43,98%					
VAN		\$11.345.510,94				
TIR		781,24%				
Valor actual Flujo de Fondos U\$S		0	1	2	3	4
		-US\$ 4.239,30	US\$ 27.254,73	US\$ 72.185,53	US\$ 73.552,18	US\$ 80.679,04
						US\$ 95.527,78
Tasa Efectiva Anual U\$S	1,76%					
VAN U\$S		US\$ 344.959,98				
TIR U\$S		781,24%				
Inversión inicial \$		2.231.509,50				
Indice de Rentabilidad		5,08				
Inversión inicial U\$S		US\$ 22.427,23				
Indice de Rentabilidad U\$S		15,38				

Figura 39. Proyecto de Inversión

8.5. Indicadores Financieros

El proyecto de inversión se evaluó en un horizonte a cinco años, sobre una base anual, con una la tasa Efectiva Anual del 43,98% para pesos y el 1,76% para dólar.

Con una inversión inicial de \$2.231.505,50 pesos o U\$S 22.427,23 dólares y observando que se recupera en el año uno la inversión requerida, se utilizaron los siguientes indicadores para su evaluación:

- ✓ Valor Actual Neto (VAN) en Pesos = \$ 11.345.510,94
Valor Actual Neto (VAN) en Dólar = U\$S 344.959,98
Al ser, primero mayor a cero y además mayor a la inversión inicial requerida, muestra que el proyecto generará beneficios.
- ✓ Tasa Interna de Retorno (TIR) = 781,24%
Este valor nos muestra que la rentabilidad del proyecto es sumamente atractiva, superando por amplios márgenes las tasas exigidas.
- ✓ Índice de Rentabilidad en Pesos = 5,08
Índice de Rentabilidad en Dólar = 15,38
Nos muestra que por cada peso invertido se obtendrán 5,08 pesos y que por cada dólar invertido se obtendrán 15,38

En base a los datos anteriores, nos permiten concluir que el proyecto es rentable y debería aceptarse.

8.6. Capital Social y Necesidad de Financiamiento

Como se puede observar en el Proyecto de Inversión (Figura 39), la inversión requerida es de \$2.231.505,50 pesos o U\$S 22.427,23 dólares, que se empleará para constituir la SAS, abonar los honorarios de contratación, sueldo del vendedor y alquilar las instalaciones de coworking necesarias durante los primeros 5 meses estimados de desarrollo de software de la primera versión de la plataforma.

El capital social aportado por dos socios en partes iguales, asciende a U\$S 5.000 dólares cada uno. Por lo que es necesario recurrir a fuentes de financiamiento para cubrir los U\$S 12.427,23 dólares restantes.

8.7. Sistema de Financiamiento

Si bien, como se puede visualizar en la Figura 40, existen múltiples formas de financiamiento:

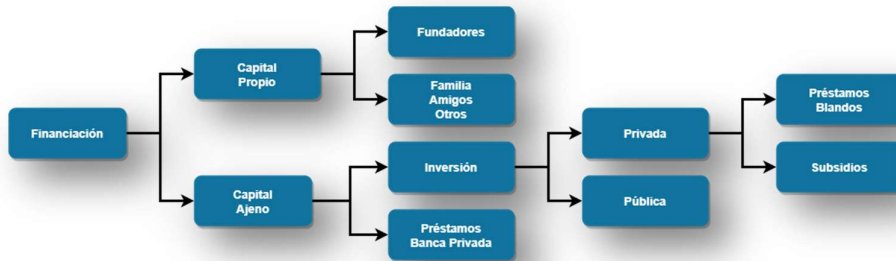


Figura 40. **Alternativas de Financiamiento**

Fuente: adaptado de Secretaría de Extensión Universitaria - UTN - FRC, 2020

El financiamiento de la empresa se realizará con aportes de los socios, pero se complementaran con otros sistemas de financiamiento disponibles, según disponibilidad y montos otorgados por cada uno:

Prestamos Banca Pública: Existen múltiples créditos dentro del sistema financiero, que brindan préstamos a emprendedores. Por ejemplo, el Banco Nación de la República Argentina, mediante su plan Nación Emprende⁹ otorga créditos a emprendedores entre \$405.000 y \$4.218.750 de pesos y con un CFT 64,56%, destinados a la compra de herramientas, maquinarias e insumos que permitan llevar adelante un emprendimiento, con el objetivo de promover el desarrollo local, la creación de empleo, formalización de actividades y la inclusión financiera en todo el país. Además, mediante la coordinación de acciones con organismos públicos, privados y/o mixtos, brindan:

- ✓ Asistencia técnica y capacitación.
- ✓ Bonificación de tasas.
- ✓ Mecanismos de garantías.

El Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Argentina, tiene distintos programas que pueden ser utilizados para financiar el emprendimiento, entre ellos, se puede nombrar a los siguientes:

Fondo Semilla¹⁰: Son préstamos sin interés, otorga montos de hasta \$250.000 pesos y se puede elegir una incubadora para que asista en lo que se

⁹ Banco de la Nación Argentina. (s. f.). Nación Emprende. Recuperado 22 de septiembre de 2020, de <https://www.bna.com.ar/Empresas/NacionEmprende/NacionEmprende>

¹⁰ Ministerio de Desarrollo Productivo. (s. f.-b). Acceder al Fondo Semilla. Argentina.gob.ar. Recuperado 22 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-fondo-semilla>

necesita para desarrollar la idea de un emprendimiento productivos. Se puede utilizar para:

- ✓ Bienes de capital: maquinaria, equipos y mobiliario.
- ✓ Mejoras o refacciones de tu lugar de trabajo (hasta un 20%)
- ✓ Activos intangibles: certificaciones, patentes y marcas.
- ✓ Capital de trabajo: materia prima, mano de obra tercerizada.
- ✓ Capital de trabajo: servicios profesionales (hasta un 35%)

Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC)¹¹: Dentro del presente programa, existe un apartado para Emprendedores para el desarrollo y/o adopción de soluciones tecnológicas, así como la introducción de equipamiento, herramientas e innovaciones en el proceso productivo. Si el proyecto está en estadio de ideación y/o puesta en marcha, se puede acceder a un Aporte No Reembolsable (ANR) máximo de \$550.000.

Fondo Aceleración¹²: Es un fondo otorgado por el Ministerio de Desarrollo Productivo, en el cuál si una aceleradora decide financiar el proyecto, el Ministerio puede hasta duplicar el monto otorgado por la Aceleradora.

Las aceleradoras son entidades que otorgan asistencia técnica y financiera a emprendimientos con potencial de crecimiento global y un alto

¹¹ Ministerio de Desarrollo Productivo. (s. f.-a). Acceder a PAC Emprendedores Reactivación Productiva. Argentina.gob.ar. Recuperado 22 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/pac/acceder-pac-emprendedores-reactivacion-productiva>

¹² Ministerio de Desarrollo Productivo. (s. f.-c). Conseguir financiamiento a través de una aceleradora. Recuperado 22 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/conseguir-financiamiento-traves-de-una-aceleradora>

grado de diferenciación e innovación. Hay aceleradoras para proyectos tecnológicos, sociales y científicos.

Para los emprendimientos tecnológicos, si la inversión de la aceleradora es superior a US\$25.000, el Ministerio igualará los aportes con un límite de hasta US\$50.000.

Fondo de Inversores Ángeles: Son conocidos también como padrinos inversores o inversores de proximidad, son inversores que usualmente aportan capital financiero al proyecto a cambio de una participación accionaria, sobre todo en empresas en etapas iniciales de desarrollo o empresas emergentes. Pero no solamente aportan capital financiero, sino que también contribuyen con sus conocimientos, traspaso de experiencia y redes de contactos¹³.

¹³ Agencia Córdoba Innovar y Emprender. (s. f.). Programa de Inversión Ángel | Innovar y Emprender Córdoba. Recuperado 11 de agosto de 2021, de <https://innovaryemprendercba.com.ar/programa-de-inversion-angel/>

IX. PLAN DE TRABAJO

9.1. Lista de Actividades a Desarrollar y Diagrama de Gantt

Id	Nombre
1	Startup de Alimentación Saludable
2	Actividades de Marketing
3	Relevamiento de las empresas de venta de productos saludables
4	Relevamiento de clientes potenciales
5	Relevamiento de Gimnasios y profesionales de la alimentación
6	Evaluación de los competidores más cercanos al mercado objetivo
7	Ajuste del consumo aparente y demanda potencial
8	Diseño de medios publicitarios y sistema de promoción
9	Diseño de etiquetas, anuncios, logotipo y eslogan, nombre comercial
10	Determinar el sistema de promoción
11	Actividades de Producción
12	Definir el proceso de Programación y ambientes
13	Obtener los equipos y herramientas tecnológicas
14	Adquisición de licencias de software
15	Alquiler de coworking
16	Registro de dominio para plataforma web y empresa
17	Puesta en marcha de la infraestructura de desarrollo de software
18	Reclutar la mano de obra requerida
19	Diseño de sistema de calidad de la empresa
20	Actividades de Organización
21	Diseñar la estructura organizacional
22	Establecer los perfiles de cada puesto
23	Definir proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal
24	Diseñar y establecer los procedimientos de las relaciones laborales
25	Elaborar los manuales operativos de cada área funcional
26	Implementar el marco legal y constitución de la organización
27	Definir el procedimiento de evaluación de desempeño del personal y sistema de reconocimiento
28	Actividades de Finanzas
29	Acopio de Información para la elaboración de proyecciones financieras
30	Revisión objetivos de área contable y financiera
31	Definición del sistema contable de la empresa
32	Fijación de precio definitivo
33	Elaboración de flujo de fondo de efectivo
34	Elaboración de balance general
35	Elaboración de estado de resultados
36	Determinación de indicadores financieros
37	Trámites de obtención de apoyos financieros

Figura 41. Lista de Actividades a Desarrollar

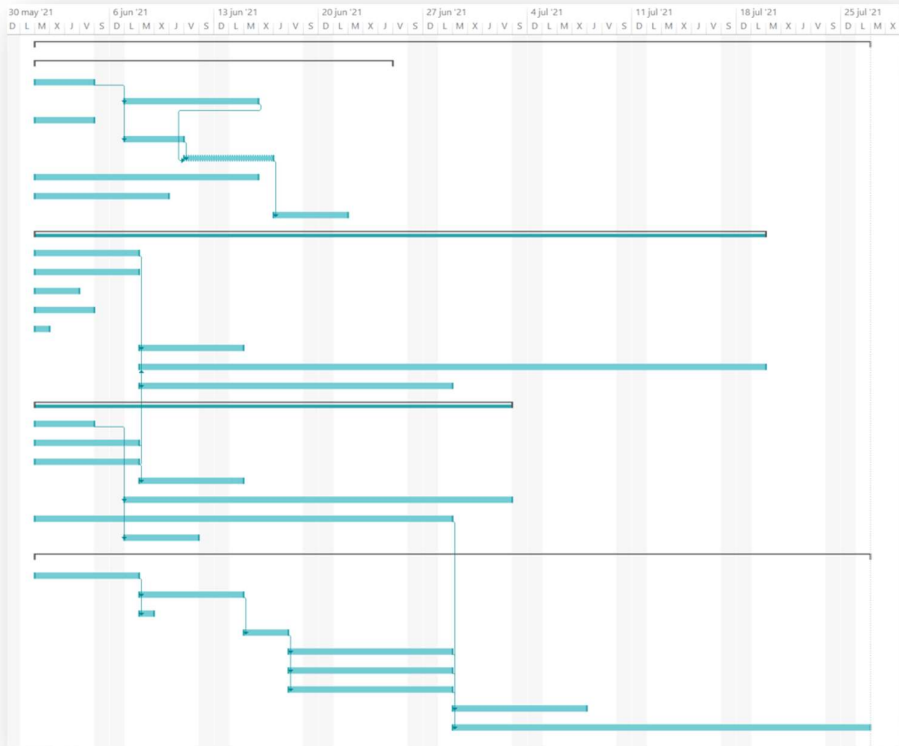


Figura 42. Diagrama de Gantt

X. CONCLUSIÓN

Cuando se comenzó con el desarrollo del presente plan de negocio para la generación de un negocio escalable en el rubro de la alimentación, cuya misión sea ser una plataforma tecnológica que brinde un acompañamiento a la hora de la elección de una correcta alimentación ayudando a sus clientes a mantener una vida saludable, se comenzó con la justificación de que día tras día, existe una pregunta repetitiva y rutinaria al momento de saciar el apetito que es: **¿qué se puede comer?** pero se podría sumar a dicha pregunta otra que sería **¿Se está teniendo en cuenta cómo afecta la alimentación al bienestar físico, psíquico y mental del cuerpo?** Y se podría sumar, a ambas preguntas, la situación del mundo actual, dónde todo tiene que ser rápido y ahora, nada puede esperar, y esa ansiedad por conseguir todo rápido puede llevar a las personas a tomar una mala decisión en su alimentación y estar afectando su organismo a futuro.

Además, cuando se comenzó se tenía como objetivo poder demostrar que existe el interés y la demanda potencial para el desarrollo y puesta en funcionamiento de una plataforma integral, donde las personas ingresen sus gustos o preferencias alimentarias y además puedan sumar sus planes nutricionales y/o planes de entrenamientos u otros planes médicos y combinados con la oferta de productos saludables de la región, lograr como resultado una oferta de productos que se adapten a sus gustos y necesidades, pudiendo desarrollar un plan de alimentación diario, semanal o mensual, todo en un único lugar.

A esto se lo pudo constatar en el momento de realizar las encuestas. El estudio de mercado evidenció que existe un alto número de personas que solamente cocinan una sola vez al día, por lo que se puede suponer que

cuando cocinan, lo hacen para dos comidas o que repiten el menú, ambas opciones, llevan a pensar que pueden no estar realizando una alimentación variada. Además, más del 70% de la población consultada, consume alimentos de locales comerciales, en más de una vez a la semana, lo que genera un importante interés para ser una nueva opción. Otro dato es que cerca del 70% elige diariamente el mismo menú, por lo cual, se desprende de que no tienen a su disposición opciones variadas para completar su alimentación.

Otro punto importante, dentro del estudio de mercado fue que no existe una empresa que integre todas las ofertas saludables y permita mayor libertad de elección a las personas. Solamente existen un par de empresas que permiten organizar las comidas de los empleados de una organización, pero apunta a la venta directa a empresas y no a clientes individuales y solamente para el menú durante el turno de trabajo.

Como se explicó durante el desarrollo, en un principio el mercado objetivo será la ciudad de Córdoba y alrededores, pero con la firme convicción de ampliar dicho mercado y poder expandirse hacia el mundo, debido a que al tratarse de una plataforma web se puede tener presencia internacional. Además se adoptará la figura de SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), con base técnica y comercial en la ciudad de Córdoba, si bien esta figura fue discutida a nivel nacional en Argentina, en la provincia de Córdoba su constitución sigue funcionando sin ningún inconveniente, otro punto importante es que se contratará una suscripción a un espacio de coworking lo que va a permitir contar con oficinas para reuniones cuando sean necesarias.

En cuanto al modelo de ingresos principal de la aplicación, será un porcentaje de cada transacción de venta de comida saludable que se realice, la cual se le cobrará a las empresas y/o personas que ofrezcan sus producto al momento de que el cliente efectivice una compra, mientras que todas las personas que ingresan a la plataforma para buscar productos saludables No

abonarán por utilizar la plataforma y dispondrán de descuentos si se suscribe a planes mensuales o anuales, para armar su plan alimentario.

Un punto muy importante es que, de acuerdo con las proyecciones financieras, el punto de equilibrio de la empresa se alcanza en el primer año de la misma, recuperando la inversión inicial. En cuanto a los indicadores financieros VAN en Pesos es \$ 11.345.510,94 y VAN en Dólar es U\$S 344.959,98, TIR es 781,24% y el Índice de Rentabilidad en Pesos es de 5,08 y el Índice de Rentabilidad en Dólar es de 15,38.

Por último, con respecto al financiamiento de la empresa se realizará con aportes de los socios, pero se complementaran con otros sistemas de financiamiento disponibles.

Por todo lo antes expuesto y luego del análisis de los resultados, se puede mostrar el éxito del presente plan y esperar que en un futuro se pueda convertir a la plataforma en la opción de referencia para diagramar, organizar y adquirir la alimentación diaria de las personas y que al momento de que las personas pregunten si **¿están teniendo en cuenta cómo afecta la alimentación al bienestar físico, psíquico y mental del cuerpo?** La respuesta sea Sí y que la pregunta **¿qué se puede comer?** sea respondida correctamente mediante la utilización de la plataforma logrando mantener una alimentación saludable y ayudar en el bienestar de las mismas.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Córdoba Innovar y Emprender. (s. f.). Programa de Inversión Ángel | Innovar y Emprender Córdoba. Recuperado 11 de agosto de 2021, de <https://innovaryemprendercba.com.ar/programa-de-inversion-angel/>

Alcalde, J. C. (2017, junio). Modelo Canvas. Recuperado 21 de abril de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

Alcaraz Rodríguez, R. (2015). *El Emprendedor de éxito* (5.ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Antevenio, S.A. (2020, 24 febrero). ¿Qué es la metodología SCRUM? Guía práctica con ejemplos. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://www.antevenio.com/blog/2020/02/que-es-la-metodologia-scrum/>

Arias, P. S. (2015, 25 febrero). Pirámide de Maslow. Recuperado 22 de abril de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Banco de Córdoba S.A. (s. f.). Constitución Digital de SAS. Recuperado 1 de septiembre de 2020, de https://www.bancor.com.ar/718_APP/empresas/servicios/constituci%C3%B3n-digital-de-sas/

Banco de la Nación Argentina. (2020, 18 noviembre). Tasas de Interés pasivas Vigentes al 18 de Noviembre de 2020. Recuperado 25 de mayo de 2021, de https://www.bna.com.ar/BackOffice/dataBase/tasas_ope_787.pdf

Banco de la Nación Argentina. (s. f.). Nación Emprende. Recuperado 22 de septiembre de 2020, de <https://www.bna.com.ar/Empresas/NacionEmprende/NacionEmprende>

Cáceres, V. D. (2002, 22 noviembre). El plan de negocios como un imperativo gerencial. Recuperado 15 de abril de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/el-plan-de-negocios-como-un-imperativo-gerencial/>

Decide Soluciones, S.L. (2013, 10 julio). Descifrando las metodologías ágiles. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://decidesoluciones.es/descifrando-las-metodologias-agiles/>

Dirección General de Estadística y Censos - Provincia de Córdoba. (2018, 28 marzo). Disminuyó el desempleo en el Gran Córdoba durante el cuarto trimestre del 2017. Recuperado 3 de junio de 2018, de <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/disminuyo-el-desempleo-en-el-gran-cordoba-durante-el-cuarto-trimestre-del-2017/>

Dirección General de Estadística y Censos - Provincia de Córdoba. (2019, 4 octubre). Caracterización de la Población Económicamente Activa - Dirección General de Estadística y Censos. Recuperado 3 de noviembre

de 2019, de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/caracterizacion-de-la-poblacion-economicamente-activa>

Dirección Nacional de Asuntos Provinciales -Ministerio de Hacienda. (s. f.). Córdoba, Informe Sintético de Caracterización Socio-Productiva. Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/cordoba.pdf>

Drincovich, S. (2020, 15 julio). La ruta del dinero app: mirá cómo se abusan Rappi, Glovo y PedidosYa de los comercios por repartir en cuarenta. Recuperado 17 de agosto de 2020, de <https://www.iproup.com/economia-digital/15160-pedidosya-rappi-y-glovocuantocobran-de-comision-reclamos>

Endeavor Argentina. (2020, 12 febrero). ¿Qué es un entorno VUCA y cómo puede impactar en tu empresa? Recuperado 7 de agosto de 2021, de <https://www.endeavor.org.ar/entorno-vuca-puede-impactar-tu-empresa/>

Fernández, L. (2017, 5 enero). Las cinco fuerzas de Porter. Recuperado 22 de abril de 2020, de <https://definanzas.com/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

García-Allen, J. (s. f.). Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. Recuperado 22 de abril de 2020, de <https://psicologiyamente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

Gilibets, L. (2013, 31 julio). Qué es la metodología Kanban y cómo utilizarla. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-kanban-agile-scrum/>

Infobae. (2019a, 16 julio). El 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables pero sin abandonar los «gustos». Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>

Infobae. (2019b, septiembre 17). Cuáles son las claves de una alimentación saludable para las 7 edades del ser humano. Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <https://www.infobae.com/salud/2019/09/17/cuales-son-las-claves-de-una-alimentacion-saludable-para-las-7-edades-del-ser-humano/>

Infonegocios. (2018, 22 octubre). No todo es lomito, pizza o milanesa: crecen los deliverys de comida saludable en Córdoba. Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <https://infonegocios.info/y-ademas/no-todo-es-lomito-pizza-o-milanesa-crecen-los-deliverys-de-comida-saludable-en-cordoba>

Inspección de Personas Jurídicas - Provincia de Córdoba. (s. f.). Constitución sociedad por acciones simplificada. Recuperado 1 de septiembre de

2020, de <https://ipj.cba.gov.ar/servicios-en-linea/ayuda/sas-constitucion-1-inicio/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14.a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall/Pearson.

La Nación. (2018, 25 junio). Cómo comer bien cuando estás trabajando. Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/como-comer-bien-cuando-estas-trabajando-nid2147319/>

La Nación. (2019, 19 septiembre). Garbarino ahora vende paltas y busca competir contra Mercado Libre. Recuperado 13 de octubre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/garbarino-ahora-vende-paltas-busca-competir-mercado-nid2289424/>

La Voz del Interior. (2019, 3 octubre). Acuerdan eliminar grasas trans en la producción de alimentos. Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/acuerdan-eliminar-grasas-trans-en-produccion-de-alimentos/>

La Voz del Interior. (2020, 3 diciembre). Se aprobó el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento para Córdoba. Recuperado 7 de enero de 2021, de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/se-aprobo-regimen-de-promocion-de-economia-del-conocimiento-para-cordoba/>

Método Kanban: Principios y Ventajas. (2017, 9 julio). Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://apiumhub.com/es/tech-blog-barcelona/metodo-kanban-ventajas/>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (s. f.-a). Acceder a PAC Emprendedores Reactivación Productiva. Argentina.gob.ar. Recuperado 22 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/pac/acceder-pac-emprendedores-reactivacion-productiva>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (s. f.-b). Acceder al Fondo Semilla. Argentina.gob.ar. Recuperado 22 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-fondo-semilla>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (s. f.-c). Conseguir financiamiento a través de una aceleradora. Recuperado 22 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/conseguir-financiamiento-traves-de-una-aceleradora>

Ministerio de Salud de la Nación. (2016). Guías alimentarias para la población Argentina. Recuperado 18 de julio de 2018, de http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000817cnt-2016-04_Guia_Alimentaria_completa_web.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social - Consejo Nacional del Empleo, la productividad y el salario mínimo, vital y móvil. (2021, 3

mayo). Resolución 4/2021. Recuperado 25 de mayo de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243973/20210505>

Miranda, M. P. (2011, 9 diciembre). Business Model Canvas | Marcelo Pizarro
Miranda - Business Innovation! Recuperado 15 de octubre de 2019, de <https://www.marcelopizarro.com/2011/12/business-model-canvas/>

Moraes, D. (2018, 14 diciembre). 5 fuerzas de Porter: conócelas a detalle para analizar tu competencia y orientar mejor tu negocio. Recuperado 22 de abril de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>

Municipalidad de Córdoba. (2014, noviembre). Córdoba una ciudad en cifras. Recuperado 6 de julio de 2018, de https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/C%C3%B3rdoba_una_ciudad_en_cifras_2014.pdf

Municipalidad de Córdoba. (s. f.). Área Bromatología. Recuperado 31 de mayo de 2018, de <https://www.cordoba.gob.ar/tramites/calidad-alimentaria/area-bromatologia/>

Organización Mundial de la Salud. (2015, 14 septiembre). Alimentación sana. Recuperado 14 de octubre de 2019, de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

- Pérez, M. C. (2016, 20 octubre). Maslow. Recuperado 22 de abril de 2020, de <https://www.aulapt.org/2016/10/20/dia-internacional-las-personas-tartamudez/maslow/>
- Porter, M. E. (1979, marzo). How Competitive Forces Shape Strategy. Recuperado 12 de agosto de 2021, de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Prim, A. (2019, 18 marzo). Modelo Canvas Explicado Paso a Paso + 2 Ejemplos. Recuperado 21 de abril de 2020, de <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Ramírez, A. H. & Highton, Marinelli, Pereyra Murray & Ramírez Abogados. (2017, 31 marzo). Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS): un nuevo tipo societario se incorpora al régimen jurídico Argentino. Abogados.com.ar. <https://abogados.com.ar/sociedad-por-acciones-simplificadas-S.A.S.-un-nuevo-tipo-societario-se-incorpora-al-regimen-juridico-argentino/19650>
- Riquelme Leiva, M. (2016, diciembre). FODA: Matriz o Análisis FODA - Una herramienta fundamental. Recuperado 21 de abril de 2020, de <https://www.analisisfoda.com/>
- Secretaría de Extensión Universitaria - UTN - FRC [Somos la SEU]. (2020, 27 mayo). *Alternativas de financiamiento para tu emprendimiento - En Casa*

Con la SEU [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=sIEMKFiwyi0>

Tena, M. (2018, 20 noviembre). ¿Qué es la metodología «agile»? Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>

Trabajar Desde Casa. (2015, abril). Modelo Canvas: genera un plan de negocio en cinco minutos. Recuperado 21 de abril de 2020, de <https://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas/>

Trujillo, X. (2018, 3 agosto). El modelo Canvas. Recuperado 21 de abril de 2020, de <http://rincondelsueko.blogspot.com/2018/08/el-modelo-canvas.html>

Villán, V. R. (2019, 15 marzo). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

Viveros Fuentes, S. (Ed.). (2010). *Manual de publicaciones de la APA (3ra edición)* (3.^a ed.). México, DC: El Manual Moderno.

XII. ANEXO

12.1. Encuesta sobre Alimentación Saludable

Encuesta sobre alimentación saludable, que tiene como objetivo, servir como base de estudio para conocer la alimentación diaria de las personas en la Ciudad de Córdoba.

1. ¿Cuántas veces comes comida cocinada por vos al día?
 - Ninguna
 - 1 a 2 veces
 - de 3 a 5 veces
 - 6 o más
2. ¿Con que frecuencia ingerís "comidas de locales comerciales" en una semana?
 - Ninguna
 - 1 a 2 veces
 - de 3 a 5 veces
 - 6 o más
3. ¿Te interesa saber cómo están compuestas las comidas que consumís?
 - Si
 - No
4. ¿Observas las calorías de los alimentos?
 - Si
 - No
5. ¿Comes frutas y verduras?

- Si
- No

6. Dentro del horario laboral, ¿cuál de las comidas diarias respetas?

(Selecciona todas las opciones que correspondan)

- Desayuno
- Media Mañana
- Almuerzo
- Merienda
- Cena

7. ¿Sos de elegir el mismo menú diariamente?

- Si
- No

8. En donde trabajas, ¿te brindan opciones de alimentación saludable para el almuerzo o cena?

- Si
- No

9. ¿Tenés un plan de alimentación realizado por un especialista?

- Si
- No

10. Si la respuesta es Sí, ¿te brinda seguimiento del plan?

- Si
- No

11. ¿Cuál de los siguientes nombres te es más fácil de recordar?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Como en Casa
- Cook home
- ¿Qué como?

- Como Sano

12. ¿Soles utilizar aplicaciones en tu celular o Smartphone para comprar o conocer algún establecimiento de comida?

- Si
- No

13. En caso de la respuesta es afirmativa, ¿utilizas alguna de las siguientes aplicaciones?

- PedidoYa
- Uber Eats
- Rappi
- Glovo
- Otros:

14. ¿Con que frecuencia soles comprar comida mediante delivery durante la semana?

- 1 vez a la semana
- de 2 a 4 veces a la semana
- 5 o más veces a la semana
- Ninguna

15. ¿Qué medios de comunicación utilizas para conocer información sobre los locales de comidas donde compras los alimentos?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Redes Sociales
- Radios
- Tv
- Mensajes (texto o Whatsapp)
- E-mails
- Google
- Otros:

16. ¿Utilizarías una plataforma para organizar tu alimentación?

- Si
- No
- Tal vez

12.2. Modelo Aprobado Constitución SAS

El siguiente documento es el modelo aprobado por la Inspección General de Personas Jurídicas de la Provincia de Córdoba:

MODELO APROBADO – INSTRUMENTO CONSTITUTIVO SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

En la ciudad de _____, Departamento _____, de la Provincia de Córdoba, República Argentina, a los ____ días de ____ de _____, se reúne/n el/los Señor(es): 1) _____, D.N.I. N° _____, CUIT / CUIL N° _____, nacido el día _____, estado civil _____, nacionalidad _____, de profesión _____, con domicilio real en _____, barrio _____, de la ciudad de _____, Departamento _____, de la Provincia de _____, Argentina, por derecho propio; y 2) _____, D.N.I. N° _____, CUIT / CUIL N° _____, nacido el día _____, estado civil _____, nacionalidad _____, de profesión _____, con domicilio real en _____, barrio _____, de la ciudad de _____, Departamento _____, de la Provincia de _____, Argentina, por derecho propio; quienes resuelven:

PRIMERO: Constituir una Sociedad por Acciones Simplificada denominada _____ S.A.S., con sede social en _____, de la ciudad de _____, Departamento _____, de la Provincia de Córdoba, República Argentina.

SEGUNDO: El capital social es de pesos _____ (\$ _____), representado por _____ (_____) acciones, de pesos _____ (\$ _____) valor nominal cada una, ordinarias, nominativas, no endosables, de la clase "A" y con derecho a cinco votos por acción, que se suscriben conforme al siguiente detalle:

1) _____, suscribe la cantidad de _____ (_____) acciones, por un total de pesos _____ (\$ _____).

2) _____, suscribe la cantidad de _____ (_____) acciones, por un total de pesos _____ (\$ _____).

El capital suscrito se integra en dinero en efectivo, el veinticinco por ciento en este acto, obligándose los socios a integrar el saldo dentro de los dos años desde la firma del presente instrumento.

TERCERO: Aprobar las siguientes cláusulas por las que se regirá la sociedad, y que a continuación se transcriben:

DENOMINACIÓN - DOMICILIO - PLAZO - OBJETO

ARTICULO 1: La sociedad se denomina " _____ S.A.S."

ARTICULO 2: Tiene su domicilio social en jurisdicción de la Provincia de Córdoba, República Argentina; pudiendo establecer sucursales, establecimientos, agencias y domicilios especiales en cualquier parte del país o del extranjero y fijarles o no un capital.

ARTICULO 3: La duración de la sociedad se establece en ____ años, contados desde la fecha de inscripción del presente en el Registro Público.

Figura 43. Modelo Constitución SAS: del artículo 1 al 3

Fuente: Inspección General de Personas Jurídicas de la Provincia de Córdoba, 2021

ARTICULO 4: La sociedad tiene por objeto realizar por cuenta propia y/o de terceros, o asociadas a terceros en el país o en el extranjero, las siguientes actividades:

A tales fines, la sociedad tiene plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, con las limitaciones impuestas por las leyes y el presente instrumento.

CAPITAL - ACCIONES

ARTICULO 5: El capital social es de pesos _____ (\$ _____), representado por _____ (_____) acciones, de pesos _____ (\$ _____) valor nominal cada una, ordinarias, nominativas, no endosables, de la clase "A" y con derecho a cinco voto por acción. El capital social puede ser aumentado conforme a lo previsto por el art. 44 de la Ley 27.349.

ARTICULO 6: Las acciones que se emitan podrán ser ordinarias nominativas no endosables, escriturales o preferidas. Las acciones ordinarias pueden ser: de clase "A" que confieren derecho a cinco votos por acción, y de la clase "B" que confieren derecho a un voto por acción. Las acciones preferidas tendrán derecho a un dividendo de pago preferente, de carácter acumulativo o no, conforme a las condiciones de emisión, también podrán fijarse una participación adicional en las ganancias. Las acciones que se emitan deberán indicar su valor nominal y los derechos económicos y políticos reconocidos a cada clase conforme art. 46 Ley 27.349.

ADMINISTRACIÓN - REPRESENTACIÓN - USO DE FIRMA

ARTICULO 7: La administración estará a cargo de _____ D.N.I. N° _____ que revestirá el carácter de Administrador Titular. En el desempeño de sus funciones y actuando en forma individual o colegiada -según el caso- tiene todas las facultades para realizar los actos y contratos tendientes al cumplimiento del objeto social y durara en su cargo mientras no sea removido por justa causa. En este mismo acto se designa a _____ D.N.I. N° _____ en el carácter de Administrador Suplente con el fin de llenar la vacante que pudiera producirse.

Los nombrados, presentes en este acto, aceptan en forma expresa la designación propuesta, respectivamente, bajo responsabilidad de ley, se notifican del tiempo de duración de los mismos y manifiestan, con carácter de declaración jurada, que no les comprenden las prohibiciones e incompatibilidades de ley.

ARTICULO 8: La Representación y uso de la firma social estará a cargo de _____ D.N.I. N° _____, en caso de ausencia o impedimento corresponderá a la reunión de socios, o en su caso al socio único la designación de su reemplazante. Durará en su cargo mientras no sea removido por justa causa.

Figura 44. **Modelo Constitución SAS: del artículo 4 al 8**

Fuente: Inspección General de Personas Jurídicas de la Provincia de Córdoba, 2021

REUNIÓN DE SOCIOS

ARTICULO 9: Todas las resoluciones sociales de la sociedad se asentarán en un libro de Actas que se llevará a tales efectos y las disposiciones se tomarán en un todo de acuerdo a lo prescripto por el art. 53 de la Ley 27.349 y concordantes de la Ley 19.550. De las deliberaciones de las reuniones de socios deberán labrarse actas, las que resumirán las manifestaciones efectuadas, el sentido de las votaciones y su resultado, con expresión completa de las decisiones adoptadas. El quórum para cualquier reunión se forma con la presencia de socios que representen más de la mitad del capital social. Las decisiones sociales que tiendan a introducir modificaciones en el contrato social deben ser tomadas por decisiones de más de la mitad del capital social. Las resoluciones sociales que no conciernen a la modificación del contrato, la designación o revocación de administradores o representantes se adoptarán por mayoría del capital presente en la reunión.

FISCALIZACIÓN

ARTICULO 10: La sociedad prescinde de órgano de fiscalización, adquiriendo los accionistas las facultades de contralor conforme al Art. 55 Ley 19550.

BALANCE - DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTICULO 11: El ejercicio social cierra el día ____ de _____ de cada año. A esa fecha se confeccionarán los estados contables conforme a las disposiciones en vigencia y normas técnicas de la materia.

ARTICULO 12: Las ganancias realizadas y liquidas se destinarán: a) el cinco por ciento, hasta alcanzar el veinte por ciento del capital suscrito, para el fondo de la Reserva Legal, b) la remuneración del órgano de administración y representación, en su caso, c) a reservas facultativas, conforme lo previsto en el artículo 70 in fine de la Ley 19.550, d) a dividendos de las acciones preferidas, y con prioridad los acumulativos impagos, e) a dividendo de acciones ordinarias, f) el saldo, al destino que fije la reunión de socios.

ARTICULO 13: Los dividendos deberán ser pagados, en proporción a las respectivas integraciones, dentro del ejercicio en que fueron aprobados.

DISOLUCIÓN - LIQUIDACIÓN

ARTICULO 14: Disuelta la sociedad por cualquiera de las causales previstas por el artículo 94 de la Ley 19.550, la liquidación será practicada por el o los liquidadores designados por la reunión de socios quienes deberán actuar conforme a lo dispuesto en los artículos 101, siguientes y concordantes de la Ley 19.550.

Los nombrados, presentes en este acto, Sres. Administrador/es _____, con domicilio especial en _____, barrio _____, de la ciudad de _____, Departamento _____, de la Provincia de _____, República Argentina; _____, con domicilio especial en Calle

Figura 45. Modelo Constitución SAS: del artículo 9 al 14

Fuente: Inspección General de Personas Jurídicas de la Provincia de Córdoba, 2021

_____, barrio _____, de la ciudad de _____, Departamento _____, de la Provincia de _____, República Argentina, y el Sr. Representante _____, con domicilio especial en _____, barrio _____, de la ciudad de _____, Departamento _____, de la Provincia de _____, República Argentina, aceptan en forma expresa la designación propuesta, respectivamente, bajo responsabilidad de ley, se notifican del tiempo de duración de los mismos y manifiestan, con carácter de declaración jurada, que no les comprenden las prohibiciones e incompatibilidades de ley.

Con lo que finaliza el acta en el lugar y fecha consignados al comienzo del acto, autorizando expresamente a los administradores a obligar a la sociedad respecto de los actos necesarios para su constitución y a realizar los actos propios de la explotación del objeto social durante el período fundacional. Una vez inscripta la sociedad, las obligaciones emergentes serán asumidas de pleno derecho por la sociedad, teniéndose como originariamente cumplidos por ésta y liberando a los socios fundadores y a los Administradores de toda responsabilidad.

Autorizar a _____, D.N.I. N° _____, CUIT/CUIL N° _____, y _____, D.N.I. N° _____, CUIT/CUIL N° _____, con domicilio legal constituido en _____, barrio _____, Provincia de Córdoba, para que realicen todos los trámites necesarios para lograr la conformidad administrativa y la inscripción en el Registro Público del presente instrumento, facultándolos para presentar y retirar documentación, validar documentación digital, realizar depósitos bancarios y extraerlos, aceptar las observaciones que formule la Dirección General de Personas Jurídicas y proceder con arreglo a ellas y, en su caso, para interponer los recursos que las leyes establecen.

Figura 46. Modelo Constitución SAS

Fuente: Inspección General de Personas Jurídicas de la Provincia de Córdoba, 2021