

Universidad de San Andrés Escuela de Administración y Negocios Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de negocios de JuicyBags

Autor: Nicole Tobías Aibar

Legajo: 24278

Mentora: Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 31 de Julio 2017

Índice

Índice	2
Resumen Ejecutivo	3
Oportunidad de Negocio	4
Negocio Propuesto	9
Modelo de Negocio - Canvas	11
Metodología	15
Herramientas para el análisis	16
Análisis del sector	17
Investigación de Mercado	31
Plan de Marketing	
Plan de operaciones	50
Costos, finanzas e inversión	
Equipo	
Aspectos legales, impositivos y propietarios	68
Plan de implementación	
Riesgos Conclusiones Finales	71
Conclusiones Finales	72
Bibliografía	73
Anexos	78

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo tiene como objetivo principal presentar la investigación y análisis del potencial de un negocio. Juicybags es un proyecto que consiste en la producción y comercialización de bolsas que contienen frutas y verduras trituradas para ser usadas con las maquinas cold-pressed, para el público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Zona Norte.

Esta oportunidad surge a partir del éxito global de los jugos cold-pressed¹, con los avances tecnológicos y las mejoras en la técnica utilizada, se lanzaron en el mercado maquinas cold-pressed hogareñas que usan bolsas como componente de materia prima para la realización de jugos 100% naturales. Esto se dio debido al crecimiento de las tendencias de alimentación y cuidado de la salud. Más allá de la expansión de los hábitos alimenticios, son pocas las opciones saludables de alimentos y bebidas de rápido acceso disponibles en el mercado. El 70% de la comida que las personas ingieren es procesada². Este tipo de alimentos son sometidos a un tratamiento químico para potenciar su sabor, cambiar el color, agregar valor nutricional, incrementar la durabilidad, entre otros. En el mercado de bebidas, se puede observar que no existen abundantes opciones que no contengan agregados o tratamientos químicos; según un estudio realizado por Nielsen el 43% de los latinos prefieren productos de origen orgánico³.

Las ventajas competitivas de este negocio es que no existe actualmente en el país un proveedor de bolsas genéricas con productos frescos, orgánicos y de calidad para el funcionamiento de las maquinas *cold-pressed* hogareñas en Argentina que están insertándose a corto plazo en el mercado local.

La inversión necesaria es de \$1.180.000 para desarrollar este negocio. El periodo de recupero de esta inversión será en el tercer año, la tasa interna de retorno es del 89% y el VAN es de \$3,597,639.54 para los primeros 5 años del proyecto, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 30% anual.

Definición de técnica cold-pressed: es un procedimiento de extracción de jugos vegetales que minimiza la oxidación y conserva los nutrientes de las frutas y verduras. Las máquinas que trabajan con esta técnica, aplastan con alta presión la materia prima para extraer hasta la ultima

² Marketplace (2012). "Processed foods make up 70 percent of the U.S. diet"

³Nielsen (2015).Nielsen report: Healthy eating trends around the world.

https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf

Oportunidad de Negocio

Argentina cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$550.000 millones, posicionándose como una de las economías más grandes de América Latina. Actualmente el país se encuentra en una etapa de crecimiento y transformación económica.4

Concentrándonos en el proyecto a desarrollar, se pudo detectar que parte de ese crecimiento proviene del incremento en las ventas de electrodomésticos. Según la consultora GFK en el primer cuatrimestre de 2017 las ventas de electrodomésticos y electrónicos crecieron, en total, 13% de unidades y 21% en facturación respecto del 2016.5 (Véase Anexo 1) En relación a la oferta de dichos productos, el volumen que proviene del exterior es cada vez mayor. Según la consultora Ecolatina se estimó que el 65% de los electrodomésticos pequeños que se venden en el país proviene del exterior. 6

Las personas en la actualidad se enfrentan constantemente a la tentación de optar por una mala alimentación por falta de tiempo; a esto se lo relaciona directamente con el consumo de comida chatarra la cual es rápida pero poco saludable. El consumo de productos naturales es hoy en día una de las tendencias en crecimiento adoptadas por quienes buscan tener buenos hábitos alimenticios. Los beneficios del consumo de frutas y verduras son de público conocimiento, debido a accesible información relacionada al tema en diversos medios. Es por eso, que las personas están en la búsqueda de electrodomésticos cada vez más innovadores y novedosos que acompañen este estilo de vida.

Los principales consumidores de este tipo de innovaciones son la generación millennials, la cual abarca a los individuos nacidos entre 1980 y 20007; que está generando cambios en la industria gastronómica, por lo cual es relevante conocer sus gustos y comportamientos.

⁴ Banco Mundial (Septiembre, 2016). Argentina: panorama general. http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview

Brea, J. (Mayo, 2017). La Nación: Suben ventas de electrónicos y electrodomésticos pese al fíasco de precios transparentes. http://www.lanacion.com.ar/2028586-suben-las-ventas-de-electronicos-y-electrodomesticos-pese-al-fiasco-de-precios-transparentes

Jueguen, F. (Abril, 2017). La Nación: Hay más electrodomésticos y ropa importados y se resiente la producción. http://www.lanacion.com.ar/2014286-hay-mas-electrodomesticos-y-ropa-importados-y-se-resiente-la-produccion ⁷ Nava, I. (Abril, 2016) Merca20: 5 tips sobre los hábitos de consumo de los millenials

Según la firma de software de negocios SAP, los millennials representan el 50% del consumo global para 2017⁸, es un segmento muy grande con amplios requisitos. Puntualmente en Latinoamérica, según el análisis realizado por Ipsos para Paypal, los millennials representan el 30% de la población⁹. En Argentina, según un informe realizado sobre este segmento demográfico representan un 22.79% de los integrantes del país. (*Nielsen, 2016*).

Esta generación en particular se está interesado por llevar una vida más sana, denominados la generación verde. Buscan atributos en los alimentos como: libre de gluten, vegetariano, vegano, bajo en sodio, bajo en azúcar, altas proteínas. Se puede afirmar, que existe una creciente concientización social relacionada al cuidado de la salud gracias a la abundante información online que se puede encontrar, lo cual trae cambios en la alimentación. Según un estudio realizado por Nielsen, el 70% de los millennials prefieren pagar más por productos que saben que son sanos y frescos. ¹⁰. (Véase Anexo 2)

Con la información brindada se puede afirmar que este segmento es relevante para la industria de comidas y bebidas. ¿Frente a ello nos podemos preguntar, que producto captará la demanda por parte de los millennials? Para dar respuesta se analizará la relación de este amplio segmento y las tendencias que se relacionan con la industria.

En el reporte anual de tendencias realizado por *Euromonitor Internacional*, se hace referencia a un estilo de alimentación más saludable: "*greener food*". Donde se puede observar que, son cada día más las personas que se interesan por llevar un estilo de vida saludable, esforzándose por evitar alimentarse con productos poco saludables y comer en exceso; están más predispuestos a buscar productos con menos conservantes y más sanos. (Véase Anexo 3). ¹¹ Este cambio alimenticio se está propagando cada vez más; las personas se interesan no solo por la calidad, sino también por sus métodos de preparación y el origen de los productos que ingieren. La generación millennial posee mayor conciencia con respecto a lo

-

⁸ Mendoza Escamilla, V. (Abril, 2014). Forbes Mexico: Millennials representarán el 50% del consumo global en 2017. http://www.forbes.com.mx/millennials-representaran-el-50-del-consumo-global-en-2017/

Vitale, S. (Abril, 2016). La Nacion: Avanzan los Millenials.http://www.lanacion.com.ar/1884472-avanzan-los-millennials
 Nielsen (2015). Nielsen Global: Green Generation: millennials say sustainability is a sho

Nielsen (2015). Nielsen Global: Green Generation: millennials say sustainability is a shopping priority. http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html 11 Kasriel-Alexander, D. (Enero, 2017). Euromonitor International: Euromonitor Top Global Consumer Trends for 2017

saludable con relación a las generaciones más antiguas¹²; según The Halo Group el 65% de los millenials le preocupa la información nutricional de sus alimentos. ¹³

Los consumidores son conscientes de que los hábitos alimenticios influyen directamente en su calidad de vida; esto incrementa la demanda hacia opciones más saludables¹⁴. El consumo de frutas y verduras es fundamental para llevar a cabo una dieta balanceada según la pirámide alimenticia, lo cual es muy difícil por la falta de tiempo o la dificultad de conseguir estos alimentos listos para el consumo. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016), se aconseja el consumo mínimo de 400 gr. diarios de frutas y verduras; dado que brindan vitaminas antioxidantes al cuerpo y previenen diversas enfermedades como obesidad, diabetes, cáncer.

La realidad según estadísticas del Ministerio de Salud (Ocampo, 2016) es que en Argentina apenas un 5% de la población cumple con los estándares establecidos. Esto muchas veces sucede porque el ritmo de vida cotidiano de las personas es muy dinámico, con los horarios laborales los individuos no disponen de mucho tiempo para llevar adelante una buena alimentación; el ahorro del tiempo en sus actividades es un factor clave para el consumidor ocupado. El triunfo de las grandes cadenas de comida rápida se da gracias a la rapidez, facilidad y sabor que tiene el producto, lo cual a largo plazo presenta en los individuos problemas de alimentación y enfermedades¹⁵.

Se podría concluir, que los argentinos tienen una dieta poco variada y por eso no reciben todos los nutrientes necesarios, la ingesta de carbohidratos y grasas son algunos de los malos hábitos como el escaso consumo de frutas y verduras. ¹⁶ Esto sucede muchas veces por la falta de tiempo que las personas tienen en sus rutinas diarias, optan por la opción más rápida sin ahondar en productos más nutritivos.

En búsqueda de un estilo de vida saludable, surge una tendencia global que se hizo popular alrededor del mundo y está llegando a Argentina con gran aceptación por parte del público: **la jugoterapia**, como respuesta para lograr ingerir

¹² Kiersz, A. Business Insider: 15 facts about millennials and the economy that everyone in business should know. http://www.businessinsider.com/millennial-facts-2014-5

¹³ Menayang, A. Foodnavigator: Millennials are "the most health-counscius generation ever". http://www.foodnavigator-usa.com/Markets/Millennials-scrutinize-health-claims-more-than-other-generations

¹⁴ Watrous, M. (2015). Food Business News. Retrieved from Trend of the Year: http://features.foodbusinessnews.net/corporateprofiles/2015/trend-index.html

 ¹⁵ Kasriel-Alexander, D. (Enero, 2017). Euromonitor International: Euromonitor Top Global Consumer Trends for 2017: Buying Time
 ¹⁶ Infobae (2016). Nutriglam: Los argentinos comen mal y poco variado. http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/08/16/por-que-la-dieta-de-los-argentinos-es-pobre/

las cantidades diarias necesarias de frutas y verduras de forma más fácil y rápida. ¹⁷ Esta práctica permite combinar los nutrientes esenciales de las frutas y verduras, evitando el proceso digestivo e ingresando directamente al cuerpo aportando vitaminas, minerales, aminoácidos, carbohidratos, antioxidantes y enzimas. En países como Estados Unidos esta tendencia ocupó un lugar importante por medio de la técnica *cold-pressed*, los consumidores compran botellas a un precio que ronda entre los 8 y 12 dólares por unidad. Según un artículo del diario LA Times de ese país: "El mercado de jugo cold-pressed se estima en USD100 millones al año." ¹⁸

Las personas que desean realizar dietas saludables basadas o acompañadas de los jugos naturales se encuentran con dos problemáticas. En primer lugar, su adquisición en los comercios es muy cara lo cual dificulta la constancia en este tipo de alimentación. Por otro lado, muchos optan por realizar este mismo producto en sus casas, pero las maquinarias que están en el mercado impiden hacerlo de forma diaria por el tiempo que requiere su preparación, dedicación y limpieza. ¹⁹ Los consumidores demandan aparatos de cocina que requieran la menor intervención humana, a pesar de un costo superior. ²⁰

Con los avances tecnológicos surgieron nuevos productos que facilitan las tareas hogareñas y brindan mejor calidad de vida como: máquinas de café, extractoras de jugo, pava eléctrica, freidoras por convección, entre otras. Las marcas clásicas están en constante búsqueda de productos que sorprendan a los consumidores satisfaciendo sus necesidades cotidianas, es decir, la practicidad y ahorro de tiempo. Con el surgimiento de ideas innovadoras, los líderes del mercado buscan imitar las funciones para no quedarse atrás competitivamente. Este fue el caso de Nespresso, que se posicionó exitosamente en el mercado del café y las grandes marcas salieron al mercado con productos similares para no quedarse atrás.

Existen varias máquinas para hacer jugos en los hogares, pero toman al menos 15 minutos para realizar los mismos y requieren de la intervención humana para la preparación y limpieza; estas son las clásicas extractoras de jugo de las

_

¹⁷ Palma, J. (2013). Empresa de Jugos Naturales: Bar de Jugos. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

¹⁸ MacVean, M. (2015, Enero 29). LA Times. Retrieved from Juicing trend still going strong in 2015: http://www.latimes.com/health/la-he-juice-20150131-story.html

²⁰¹⁵⁰¹³¹⁻story.html
¹⁹ Accenture internal document. (Julio 2017) Global Trends Summary – Q2 FY17

²⁰ Kasriel-Alexander, D. (Enero, 2017). Euromonitor International: Euromonitor Top Global Consumer Trends for 2017

marcas Atma, Maulinex, Phillps, entre otras. Frente a ello surgió la técnica coldpressed, este método se basa en la extracción en frio, evitando que los ingredientes
entren en contacto con altas temperaturas y así se extraiga la mayor cantidad de
nutrientes de las frutas y verduras sin agregar conservantes, agua u otros
ingredientes. La diferencia de esta técnica es que no hace uso de calentamiento por
medio de la presión, extrae hasta la última gota de líquido y así minimiza la
oxidación de los alimentos utilizados. En esta categoría, hubo grandes innovaciones
en los últimos tiempos, las grandes marcas lograron colocar en los hogares las
maquinas industriales para poder imitar el procedimiento en los hogares. Sin
embargo, el método brindaba un producto más saludable, pero seguía requiriendo
de mucha limpieza y dedicación.

En 2016 se creó en Estados Unidos y China el concepto de máquinas coldpressed hogareñas que utiliza bolsas para evitar la limpieza del artefacto. El éxito de Juicero y Juisir en el mercado están generando que los líderes del mercado estén buscando imitar el mecanismo y el funcionamiento para expandir el concepto geográficamente. Sin embargo, el concepto de capsula que acompaña a este producto tiene una corta duración por la frescura de los ingredientes, lo cual dificulta que estas marcas puedan expandirse. Es aquí, donde se detecta una oportunidad de negocio, en la generación de una alianza como proveedor de bolsas genéricas con productos frescos, orgánicos y de calidad para el funcionamiento de las maquinas *cold-pressed* hogareñas en Argentina. (Véase Anexo 8)

En base a lo analizado anteriormente, se identifica como potencial oportunidad emprender en el segmento de bebidas; con la llegada de la nueva tecnología de máquinas *cold-pressed* hogareñas al país, se considera una oportunidad potenciar este producto por medio de la comercialización de las bolsas preparadas con frutas y verduras que se necesitan para su funcionamiento.

A continuación, se podrá observar un cuadro que sintetiza el hallazgo de esta

Millennials:

- 50% del consumo global (SAP)

- 30% del consumo LATAM (Ipsos)

- 22.79% de los argentinos (Nielsen)

Estilo de vida saludable:

- 25% incremento sostenido de la oferta de productos saludables (Telam)

- 65% de los millennials tienen en cuent la información nutricional de su comida (Halo Group)

- 75% de las personas para perder peso priorizan cambiar su dieta

Jugoterapia:

- Valor de mercado: \$110 millones (Euromonitor)

- 69% de incremento de ventas en relación al año anterior en Argentina (Euromonitor)

- 43% de los latinos priorizan los productos orgánicos (Nielsen)

Llegada de electrodomésticos innovadores

oportunidad dentro de la industria.

Negocio Propuesto

Como resultado del análisis realizado, el propósito de este proyecto es el armado y la comercialización de bolsas preparadas con frutas y verduras orgánicas para el uso de las maquinas extractoras de jugo cold-pressed. Los jugos obtenidos no tendrán saborizantes, conservantes o agregados químicos; serán productos 100% naturales. El valor agregado que brinda el uso de este producto en comparación a los similares en el mercado, es que no es necesario higienizar la maquina; simplemente se coloca la bolsa descartable, se enciende; y el proceso llevaría pocos minutos en realizarse; obteniéndose un jugo natural.

Esta propuesta busca que toda persona que haya adquirido las máquinas coldpressed puedan solicitar semanal o mensualmente bolsas con ingredientes
orgánicos para su funcionamiento. Bajo el concepto de capsulas impuesto por
Nesspresso se comercializarán las bolsas preparadas con 8 tipos de variedades, 6
estándares y otras 2 ediciones limitadas con las frutas y/o verduras exclusivas de la
estación en la que se lancen. (Véase Anexo 9) Los canales de comercialización en
la primera instancia serán a través de la página web o pedidos telefónicos. Las
bolsas se venderán en packs de 5 unidades, equivalente a 2.5 litros de jugos, el cual
será armado de forma personalizada por el cliente.

La entrega de las bolsas a los domicilios de los consumidores la realizará la empresa Vettore Logística que cuenta con transporte refrigerado para mantener la frescura de los productos. Las zonas de entrega inicialmente serán Capital Federal y Zona Norte, debido a que es un producto fresco y si las distancias son muy amplias la entrega excedería los tiempos ideales.

Para el funcionamiento del negocio se hará uso de un centro de producción y almacenamiento ubicado en Vicente López, donde se realizarán todas las actividades operativas, comerciales y administrativas de la empresa, esto se lo podrá ver más detallado en el apartado de Operaciones. (Véase Anexo 10)

A continuación, se puede observar el proceso desde la perspectiva del cliente



Universidad de

10

Modelo de Negocio - Canvas

A continuación, se detallará cada uno de los componentes del modelo de negocios²¹.

Proposición de valor

El propósito de este producto es acercarles a las personas una forma rápida y accesible para preparar en sus hogares una bebida saludable la cual ayuda a mejorar su calidad de vida y nutrición, lo cual es lo que diferencia a este negocio de los actuales competidores. Las diversas variedades de ingredientes de las bolsas serán combinaciones que en su conjunto brinden la mayor cantidad de beneficios al consumidor. Es una opción práctica para que cada persona pueda incorporar nuevos alimentos saludables sin conservantes; la idea es acercar al mercado argentino una propuesta para el hogar que ya es un éxito en otros países. Por otro lado, la combinación de ambos productos permite a los individuos adquirir un producto final que en la calle es muy costoso.

Segmento de clientes

Con respecto a los consumidores finales, el target principal al que está dirigido es: personas tanto hombres como mujeres entre 20 y 30 años, de clase alta (ABC1), que buscan o llevan un estilo de vida saludable por medio de la buena alimentación y ejercicio, dentro de la generación Millennial. Consumen productos sin gluten, orgánicos, naturales. Estos individuos tienen mayores recursos, acceden a información por diversas vías como redes sociales, blogs. Son personas que se informan acerca de cómo mejorar su calidad de vida y le dedican tiempo a hacerlo. Su red social más usada es el Instagram donde a través de diversos *influencers* tienen acceso a productos, recetas, ejercicios. Claros ejemplos de usuarios considerados influyentes son "The Healthy Blogger", "Tastemade" y "Nutriglam", son cuentas que poseen aproximadamente 150.000 seguidores.

⁻

²¹ Bygrave, W. And Zacharakis, A. (2008). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc., USA. Capítulo 3, 2nd Edition

Canales de distribución

El producto podrá ser adquirido en la primera fase a través de la venta online directa o telefónica. El canal de distribución en este caso sería: Depósito – Consumidor. Los clientes podrán registrarse en la plataforma ingresando sus datos y creando un usuario, de esta forma se podrán recolectar datos de los clientes generando una base de datos. La forma de pago será por medio de tarjetas de crédito y *Paypal*.

Relaciones con los clientes

Es fundamental generar el sentido de comunidad con los consumidores más leales que buscan constantemente una opción para comer que se adapte a su estilo de vida saludable. Para la difusión de la marca y de la propuesta innovadora será a través de una ardua estrategia de marketing digital, que promocionará el proyecto en diversos medios de comunicación y redes sociales.

Para los clientes, se ofrece la posibilidad de vincularse a la página de la marca de esta forma podrán acceder a descuentos, promociones, consejos sobre recetas, entre otras cosas; este tipo de estrategias de lealtad por parte de los clientes será clave para el desarrollo del plan de marketing. Y para la empresa será fundamental para tener un seguimiento de la información de los consumidores que se registran en la plataforma, para posteriormente realizar análisis de base de datos.

Fuentes de ingreso

Los ingresos serian provenientes de las ventas realizadas a consumidores directos como a comercios.

Recursos claves

Los recursos claves para el funcionamiento de este negocio serán físicos y humanos.

En primer lugar, los recursos físicos como el centro de producción y las oficinas, su equipamiento y la maquina son fundamentales para generar valor al negocio. Con respecto al producto, es necesario que se ofrezca un producto de calidad para lo cual, se deberán generar alianzas tanto con proveedores de los insumos como con las marcas que comercializan las máquinas de cold-pressed será clave para el crecimiento del negocio.

Con respecto a los recursos humanos, el personal será el encargado de la ejecución de los procesos relacionados al armado de las bolsas, son factores claves en el negocio, aunque no requieren de una extensa experiencia ni conocimiento en cocina, simplemente se los debe capacitar en la forma de uso de los elementos, ingredientes y preparación de recetas.

Actividades Claves

La principal actividad de este proyecto es el armado y comercialización las bolsas de frutas y verduras para las máquinas de *cold-pressed*. Al ser un producto de corta vida la producción y distribución son actividades que se deben realizar rápida y eficientemente. Para ello, el pedido de la materia prima se hará en función a los pedidos recibidos para tener el mayor aprovechamiento de los productos. Para el armado del producto es fundamental seguir la receta con las cantidades necesarias de cada uno de los ingredientes.

Una vez obtenida la bolsa preparada, la logística de entrega a los clientes finales es un proceso clave, el cual debe ser planificado y monitoreado para poder efectivizar el cronograma de entrega diario. Para que el negocio sea exitoso la distribución de los productos finales debe ser veloz para que el cliente pueda consumir su producto fresco en los plazos de vida útil establecidos.

Por otro lado, las actividades lideradas por el equipo de marketing serán claves para la promoción y captación de clientes al negocio.

Socios estratégicos

Los aliados más importantes de este negocio son los proveedores de la materia prima, actualmente en Argentina se encuentran disponibles muchas opciones para adquirir productos de estación y congelados de buena calidad; por otro lado, los clientes finales del producto.

Además, la empresa Vettore Logística proveedora de los servicios de transporte refrigerado de los packs van a ser un apoyo fundamenta en las actividades diarias para cumplir con la entrega a los clientes.

Estructura de Costos

Los principales costos que deberá enfrentar la empresa son en la compra del packaging, frutas y verduras y el costo de distribución de los mismos. Por otro lado, los gastos fijos de la estructura del centro de producción y distribución y la mano de obra. Además, como costo variable esta la inversión en publicidad y marketing, la cual es fundamental para dar a conocer la marca y ganar más visibilidad, sobre todo en los comienzos de la empresa.

En el anexo 11 se podrá observar el cuadro que resume toda la información recién detallada.



Metodología

A lo largo del trabajo recurrió a múltiples fuentes de información para analizar el proyecto como informes de consumo, de preferencias de los consumidores, de tendencias; con el objetivo de recolectar información sobre el mercado y los consumos de las personas.

Se realizaron entrevistas con encargados de negocios similares que tuvieron éxito con el objetivo de conocer más acerca de su negocio y su experiencia. En estas entrevistas fue imprescindible conocer más acerca del producto, la técnica, las costumbres, cantidades requeridas, ingredientes y los consumos de los clientes. Las personas entrevistadas fueron:

- Juice Up (Dario Spaniel CEO)
- Martin Muttini (Dueño de DeliClub Martinez)
- Camila Hadad (Fundadora de Nutriglam-Infobae)
- Florencia Fernandez (The Healty Blogger referente)
- Liliana Callea (Dueña del restaurante Gratitude San Fernando)

Con estas personas los enfoques de cada entrevista fueron diferentes por el negocio que desarrollaban. El objetivo de estas entrevistas era recabar información acerca de los productos y consumidores, y detectar la impresión acerca del negocio planteado por parte de personas que tienen contacto con el segmento diariamente.

En relación a los potenciales clientes, se les realizo una corta encuesta en Google Forms para conocer acerca de sus preferencias de consumo, gustos; así se puedo cuantificar los resultados para conocer más acerca de los hábitos de consumo.

Otra instancia para recolectar información, fue una investigación de campo se visitaron tres locales de Zona Norte y dos locales de Ciudad Autónoma de Buenos Aires en horarios pico para observar los hábitos de consumo.

- Los locales en Zona Norte fueron: Deli Club, Gratitude, Juice Market y Sparaw.
- Los locales en Ciudad Autónoma de Buenos Aires fueron: Juice Up y Jugox.

Herramientas para el análisis

Para realizar un adecuado desarrollo del plan de negocios se implementarán diversos instrumentos para respaldar el análisis realizado y para implementar en los progresos futuros.

- Para la evaluación de negocios se consultará el análisis que presenta Bygrave y Zacharakis, 2011.
- Para el modelo de negocios se utilizará Business Canvas Model obtenido del libro de Osterwalder y Pigneur, 2009. (Véase Anexo 11)
- Para la investigación de mercado se usará las 5 fuerzas de Porter para obtener una visión amplia y actual modelo mercado regional.
- Para el plan de marketing utilizaremos el análisis de las 4 p, la definición de estrategia y segmento de Dvoskin 2004.
- Para el capítulo de operaciones del negocio se utilizará el libro de Krajewski,
 2008.
- Para costos se utilizará la teoría del manual de Lavolpe, 2010.
- Para finanzas e inversión emplearemos el texto de Brealey y Myers, 2010.
- Para aspectos legales se hará uso de la base de datos de Infoleg con las leyes y el texto de Gutiérrez, 2010.
- Para el Plan de implementación y riesgos se utilizará la teoría de Robert Grant, 2010.

Análisis del sector

Descripción de la industria

Situación actual y perspectivas futuras

De acuerdo a lo desarrollado en los datos de mercado en la oportunidad de negocio los jugos *cold-pressed* pertenecen a al amplio mercado de bebidas sin alcohol Ready to Drink (RTD) disponibles en Argentina. Se afirma que este mercado es amplio por que apunta a diversos segmentos con una gran variedad de productos desde yogurts, energizantes, jugos, aguas saborizadas, bebidas deportivas, entre otros.

Dentro de las diversas opciones dentro de esta categoría existen productos que compiten de forma más directa con los jugos cold-pressed, los cuales serán analizados en profundidad para obtener el tamaño del mercado.

Mercado de Jugos en Argentina

Esta categoría contiene los jugos envasados provenientes de jugos y verduras por procesos mecánicos, algunos hacen uso de pulpa y otros directamente frutas y verduras frescas. Dentro de esta categoría se destacan productos como:

- Jugo 100% natural.
- Néctares (25-99% contenido de jugo).
- Bebidas (24% contenido de jugo).
- Bebidas con sabor a fruta (sin contenido de jugo).

El total del volumen ventas de jugo en el 2016 incremento en un 3% con un total de 385 millones de litros consumidos. Los consumidores continúan avanzando hacia el consumo de jugos cada vez naturales, muchos de ellos hasta un 100% de jugo sin conservantes ni agregados. ²² En los siguientes gráficos se puede observar el tamaño de mercado del jugo en Argentina y el pronóstico de venta hasta el 2021, para lo que se espera que el mercado consuma aproximadamente 476 millones de litros, es decir, incrementando en cuatro años un 23% el volumen. Las bebidas

-

²² Euromonitor Internacional. Febrero 2017. Sector Capsule: Juice in Argentina

frutales son el segmento más grande de este mercado a nivel mundial, representan 34.4% del valor total del mercado mundial en el 2016.²³

En resumen, se puede afirmar:

- Tamaño de Mercado en volumen (FY 2016): 386 millones de litros.
- Variación de volumen (vs. FY 2015): +3%
- Tamaño de mercado en ventas (FY 2016): ARS 11.000 millones.
- Variación en precio (FY 2016): +38%
- Pronostico para el 2021: 476 millones de litros (+23% en 4 años)

Mercado de Bebidas Orgánicas en Argentina

Las bebidas orgánicas proyectan alcanzar un valor de 277,7 billones en 2020 a nivel mundial. Este crecimiento se da ya que los consumidores están optando por opciones más sanas y nutritivas por sobre bebidas calóricas que tienen poco o ningún beneficio funcional. Los jugos funcionales de jugos y verduras son el segmento más grande a nivel mundial del mercado, seguido por las bebidas energéticas. ²⁴

En relación al último reporte sobre el rendimiento de este sector en el 2015 se observa que el mercado para ese año tiene un valor de ARS 110 millones, lo cual representa un 69% de aumento con respecto al año anterior. El pronóstico de ventas para el año 2020 estima que el valor de mercado será de ARS 532 millones. ²⁵(Véase Anexo 4)

Según el reporte de TetraCompass el mercado de jugos 100% naturales muestra un desarrollo sostenido en Argentina. Este mercado paso de 19 millones en 2009 a 51 millones de litros en 2015. (Pittalunga, 2016) El consumo per cápita de Argentina en 2015 alcanzó los 1.1 litros por año, un valor bajo en relación a países como México y Brasil con 1.4 y 1.9 litros por año, es decir, esto muestra que aún queda espacio para continuar creciendo dentro de este segmento.

En resumen, se puede afirmar:

²⁴ Technavio.com. (2017). Global organic drinks market 2016-2020.

²³ Marketline Group.. 2016. Juice in Global: Executive Summary

²⁵ Eurominitor Internacional. Marzo 2016. Sector Capsule: Organic Beverage in Argentina.

- Tamaño de mercado en ventas (FY 2015): ARS 110 millones.
- Tamaño de mercado en volumen (FY 2015): 51 millones de litros/año
- Variación en precio (FY 2015): +69%
- Pronostico para el 2020: ARS 582 millones.

Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

Para realizar un análisis detallado y descriptivo del sector y la industria de jugos cold-pressed se hará uso diversas herramientas reconocidas. En primer lugar, se hará uso del análisis PEST, el cual incluye los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan a la industria de forma externa.

POLITICO	ECONÓMICO
 Incentivos financieros Incentivos a un estilo de vida saludable por parte del Gobierno Capital extranjero No hay restricciones Regulaciones alimentarias gestionadas eficientemente 	 Situación económica en proceso de recuperación Control de la inflación Recuperación del PBI per cápita Recupero de la balanza comercial
SOCIAL	TECNIOLÓCICO
JOCIAL	TECNOLÓGICO

Factor Político

Actualmente el país está atravesando un momento de grandes cambios que se desencadenaron con la asunción del nuevo gobierno. Lo que busca este gobierno es impulsar las inversiones a través de diversos incentivos financieros.

Por otro lado, la apertura de los mercados, atrae capitales extranjeros para invertir en el país en búsqueda de innovaciones. En otras palabras, el mercado nacional está abriendo sus puertas, y se puede esperar que las opciones tanto gastronómicas como de productos aumenten con la llegada de productos extranjeros, esto traerá más competencia al mercado.

Además, el gobierno está incentivando los programas de cuidado de la salud, por medio de centros ubicados estratégicamente para chequeo completo del estado físico y expendedoras de frutas.

Factor Económico

Con el fin de reorganizar la económica nacional, el gobierno actual está llevando a cabo diversas políticas y medidas para acomodar la situación. El contexto inflacionario en Argentina genera una situación poco favorable, este periodo de recuperación trajo consigo diversos incrementos como en la energía eléctrica, el gas, y otros servicios básicos.

Según el comunicado de prensa de IPC Congreso, en el año 2016 la inflación fue la más elevada de los últimos 14 años; en ese año se alcanzó una inflación de 40,3%, con un promedio mensual de 2,9% de nivel de inflación. ²⁶

En relación a los sectores relacionados con el proyecto, según un reporte de la Dirección General de Estadísticas y Censos, el nivel de alimentos y bebidas no alcohólicas midió en diciembre un 1,2% de nivel de inflación en relación al mes anterior y el nivel de equipamiento y mantenimiento del hogar vario un 1%. ²⁷

Cuadro 1 IPCBA según divisiones de la canasta. Indice y variación porcentual respecto del mes anterior e interanual

Nivel General y divisiones					Variación porcentual*	
		por división	Diciembre de 2016*	Noviembre de 2016	Respecto del mes anterior	Interanual
Ni	vel General		383,19	378,49	1,2	41,0
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	17,07%	371,85	370,65	0,3	33,9
2	Bebidas alcohólicas y tabaco	1,89%	511,45	503,76	1,5	76,3
3	Prendas de vestir y calzado	6,89%	393,71	389,34	1,1	35,4
4	Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles	12,51%	460,05	456,24	0,8	71,2
5	Equipamiento y mantenimiento del hogar	7,69%	358,54	355,15	1,0	30,0
6	Salud	9,70%	345,52	343,32	0,6	37,8
7	Transporte	11,87%	399,18	395,17	1,0	42,1
8	Comunicaciones	3,90%	277,27	265,67	4,4	40,7
9	Recreación y cultura	9,49%	396,82	387,73	2,3	30,1
10	Educación	3,32%	369,71	369,62	0,0	32,5
11	Restaurantes y hoteles	10,16%	359,69	349,38	3,0	40,0
12	Bienes y servicios varios	5,50%	355,84	351,20	1,3	37,5

* Datos provisorios. Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA).

El objetivo establecido para este año es lograr disminuir y controlar el crecimiento del nivel inflacionario con el fin de equilibrar la situación económica del país. Actualmente el país se encuentra en una etapa de crecimiento y transformación económica.²⁸ El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un crecimiento para el PIB del país del 2,2% para el 2017, gracias al aumento de la inversión y el consumo. ²⁹

²⁶ Iprofesional (2017). Economia: IPC Congreso: la inflación de 2016 fue de 40,3%, la más alta en 14 años. http://www.iprofesional.com/notas/244177-IPC-Congreso-la-inflacin-de-2016-fue-de-403-la-ms-alta-en-14-aos

²⁷ Direccion General de Estadisticas y Censos

²⁸ Banco Mundial (Septiembre, 2016). Argentina: panorama general. http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview

²⁹ Telam (Abril, 2017). El FMI prevé un crecimiento en Argentina del 2,2% para este año. http://www.telam.com.ar/notas/201704/186025-el-fmi-aseguro-que-la-argentina-deja-atras-la-recesion.html

- La ganancia en el segmento de "Comidas y Bebidas" en Argentina se estima en 131,7 Millones de dólares en 2016.
- Se estima un crecimiento del 24% anual en la ganancia del segmento "Comidas y Bebidas", dando como resultado un volumen de mercado de 311,3 millones de dólares para 2020.

Factor Social

Con respecto al entorno social, el proyecto apunta a un mercado ABC1. Este segmento con estos cambios tanto políticos como económicos, se considera que puede traer un incremento de los potenciales clientes.

En relación al factor cultural, el cual tiene influencia en el aspecto social, se identifica una mayor concientización con respecto al estilo de vida saludable. La alimentación balanceada y la ejercitación es fundamental para tener un buen nivel de vida.

Factor Tecnológico

Las innovaciones tecnológicas en esta industria están en constante crecimiento y es muy dinámica. El sector de jugos cold-pressed presenta constantemente avances y mejoras en las maquinarias de carácter industrial, la idea del proyecto es en sí misma una solución y acompañamiento a una nueva tecnología e innovación que se está expandiendo con gran fuerza en este sector, ya que posibilita a los usuarios a hacer uso de estas máquinas para el consumo personal. Por otro lado, el modo en que las personas realizan sus compras está cambiando. La interacción con la web tanto para recabar información acerca del producto en cuestión como para realizar la compra aumenta cada día.

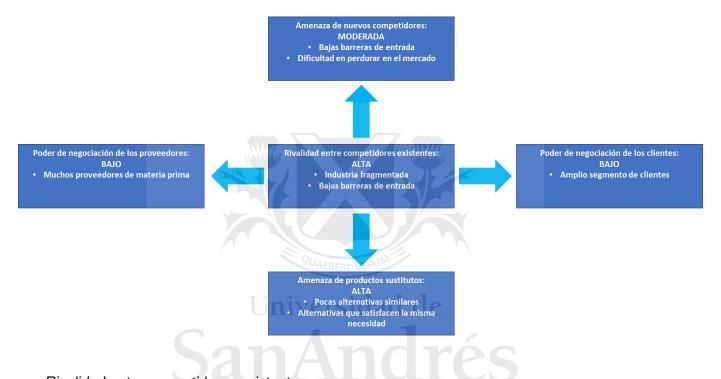
_

³⁰ Statista. (s.f.). Food & beverages. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de The Statistics PortalStatistics and Studies from more than 18,000 Source: https://www.statista.com/outlook/253/114/food-beverages/argentina#

Estructura de la industria

Análisis Porter de las cinco fuerzas

El siguiente modelo estratégico creado por Michael E. Porter es relevante para entender el micro entorno en el que se va a desarrollar el proyecto en cuestión. Por medio de esta técnica se busca describir cual es el grado de desafío en la industria. A continuación, se puede observar la cruz de Porter que resume la información analizada:



Rivalidad entre competidores existentes

En Argentina, la rivalidad existente entre los competidores es alta. Existe un numero amplio de participantes en este segmento. Grandes empresas multinacionales lideran el mercado, pero no ofrecen jugos 100% naturales; ofrecen marcas clásicas, con gran distribución y presencia en comercios.

Por otro lado, con respecto al mercado de jugos cold-pressed se encuentra en gran crecimiento con jugadores nacionales. Estas son marcas relativamente nuevas que compiten por liderar y sobrevivir en el mercado. Sus productos se los puede considerar de carácter "Premium" por su diferencial de calidad y por sus precios.

El mercado de *cold-pressed* está en pleno crecimiento recibiendo día a día nuevos jugadores, dado las bajas barreras de entrada para poder ingresar, es decir, no requieren altos capitales como inversión inicial. Se puede afirmar entonces, que lo complicado no es ingresar al mercado sino mantenerse, lograr grandes volúmenes de venta y expandir la marca; para lograr eso no solo es necesario un producto de calidad sino un respaldo de marketing para atraer a los consumidores.

Entonces, en relación a los competidores ya posicionados en el mercado de la mano de los jugos *ready to drink* se pueden destacar marcas como Cepita, Ades, Baggio, marcas que son las marcas que lideran el mercado; por otro lado, marcas como BC, Citric y Tropicana que también pertenecen al segmento de jugos naturales envasados. Estos son jugos que lograron posicionarse en el mercado como "bebidas saludables", sin embargo, no son productos naturales, ni orgánicos ni libres de conservantes.

En el cuadro a continuación se puede observar plasmada la información

Marca	Empresa	Retail Volume de la empresa
BC	Arcor _{AERERE VERUM}	5.5%
POOSH	Arcor Universidad de	
TERMA	Cepas Argentina SA	1.3%
TROPICANA	Cervecería y Malteria Quilmes	1.0%
CEPITA	Coca-Cola	31.5%
HI-C	Coca-Cola	
CITRIC	El Carmen S.A	10.8%
PURO SOL	Zumo Natural S.A	1.2%
Baggio	RPB SA	36.5%
	Otros	12.2%

relevante acerca de los competidores más relevantes de la industria³²:

Fuente: elaboración propia

En base a lo observado en la tabla se puede afirmar la posición que ocupan estos jugadores en el mercado; los que poseen mayor participación son los que tienen precios más bajos y provienen de empresas reconocidas. Sin embargo, no

_

³² Euromonitor Internacional 2016. Sector Capsule: Juice in Argentina

dejan de ser productos de menor calidad y no 100% naturales ya que cuentan con muchos conservantes.

Las marcas que ofrecen productos más "Premium" tienen otros precios y con este target de productos es donde compite directamente la categoría de jugos *cold-pressed*, que son marcas más pequeñas que aún no han logrado diferenciarse entre ellas y son poco reconocidas por los consumidores. En la ciudad de Buenos Aires puntualmente, existen diversas opciones como, por ejemplo: Juice Up, The Juice Market, Kanawa, entre otras. El conflicto con este tipo de comercios es que venden botellas con el jugo ya extraído con una duración de 72 hs. a elevados precios; son tiendas que abren al mediodía, y concentran su venta en un lapso de 11 a 17 hs. Estos lugares cuentan con opciones estándares armadas por ellos, sin la opción de personalización por parte del consumidor.

Además, ofrecen el sistema de "pack" de 3 o 6 unidades de botellas, los cuales son más prácticos a la hora de llevar adelante la dieta détox, pero siguen siendo costosos. A continuación, se puede observar una tabla que compara los

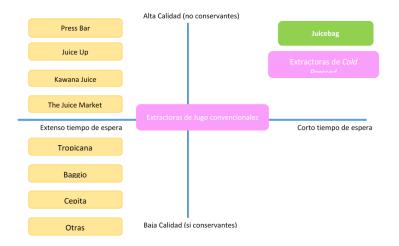
Marca	Precio por unidad	Precio del pack de 3 u	Precio del pack	Ubicación	Cantidad de
		Univers	de 6 u		sabores
Juice Up	C	070 / 1		Palermo	6
Juice Market	\$85	\$250	\$480	Martínez y Recoleta	8
Ju	\$90	\$270	\$500	Belgrano	12
Press Bar	-	-	\$685	Pilar	6
Jugo X	-	-	\$585	Belgrano	4
Kanawa				Recoleta, Belgrano, Palermo y Barrio	6
				Norte	
Xuco	\$145	\$400	\$650	Mar del Plata	16

competidores dentro de los jugos cold-pressed.

Fuente: elaboración propia

En conclusión, se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores existentes es alta, sin embargo, hay grandes posibilidades de posicionarse en el mercado porque no hay un producto similar. Existe una industria fragmentada que cuenta con bajas barreras de entrada.





A continuación, se podrá observar la comparación entre el uso de las nuevas máquinas cold-pressed con bolsa y sus competidores directos.

PRODUCTO PROPIO	PRODUCTO DE LA COMPETENCIA
TROBUSTOT KOTTO	TROBOOTO DE LA COMITETENCIA
Con la maquina cold-pressed y juicybag	Extractores de Jugo tradicionales
 Se coloca la bolsa y se oprime el botón e inicia el proceso. Tarda segundos en obtener el producto final. No requiere de limpieza interna después de cada uso. Físicamente es parecido, aunque más practica en tamaño. No requiere de la supervisión del individuo. 	 Se debe ingresar producto por producto para su proceso. Tardan en obtener el producto final al menos 15 minutos. Son complejas para la limpieza porque tienen muchas partes pequeñas. Son muy grandes de tamaño y aparatosas. Requiere de la supervisión del individuo.
Con la maquina cold-pressed y juicybag	Extractores con técnica cold-pressed
 Similares en diseño. Presenta ambas opciones de bolsa tanto descartable como ya preparada. No requieren limpieza. Presente en Argentina. Tardan pocos segundos en preparar el producto final. 	 Diseño compacto, minimalista. Algunas opciones funcionan como las clásicas exprimidoras, otras con bolsas descartables y otras con bolsas ya preparadas. Algunas no requieren limpieza. No llegaron al país, recién están desembarcando en Estados Unidos. Tardan pocos segundos en preparar el producto final.
Con la maquina cold-pressed y juicybag	Locales de venta de Jugo Detox
 Es una máquina para uso hogareño. Resultado final un vaso de 350 ml. Menos precio en el producto final. Ofrece la opción de preparar jugos personalizados o acceder a las propuestas estándares por medio de una suscripción semanal o mensual. 	 Requiere de ir a los escasos locales que comercializan estos productos. Son botellas de 400ml. Con duración de 72hs. Venden packs de entre 3,6 y 12 unidades para el consumo. Tienen elevados precios. Poca personalización, son propuestas estandarizas sin la opción de crear las propias.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se la puede considerar media-alta, dado que en los momentos en los que el consumidor desea consumidor jugo (desayuno, merienda) existen pocas alternativas para reemplazarlo como leches (soja, almendra), aguas saborizadas, smothies o yogures bebibles que sean consideradas nutritivas. Sin embargo, a la hora de satisfacer la necesidad principal del consumidor: "la sed" existen diversas opciones saludables y no saludables. Es decir, existen gran número de productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad de líquidos, aunque satisfacen a diferentes gustos pueden afectar la participación en el mercado.

PRODUCTOS SUSTITUTOS SALUDABLES	PRODUCTOS SUSTITUTOS NO SALUDABLES
LECHE DE SOJA	GASEOSAS
LECHE DE ALMENDRAS	BEBIDAS ENERGIZANTES
SMOTHIES	VINO
AGUAS SABORIZADAS	CERVEZA
AGUA MINERAL	LICORES
LICUADOS	INFUSIONES
BEBIDAS LACTEAS I I I I I I I I I I I I I I I I I I I	POLVO
	CONCENTRADO DE FRUTAS

Amenaza de nuevos competidores

Las amenazas para el ingreso de nuevos competidores son moderadas. En el segmento de jugos cold-pressed hay constantemente nuevos jugadores en el mercado debido a como ya se mencionó anteriormente el sector no tiene altas barreras de entrada, Lo difícil en este caso no es ingresar al mercado, sino perdurar de forma competitiva con el correr del tiempo. La inversión inicial que requiere este negocio no es alta. Sin embargo, para poder tener éxito en este segmento es fundamental la lealtad por parte de los clientes que se obtendrá por medio de una campaña de marketing bien desarrollada para diferenciar al producto de los demás.

Poder de negociación de los clientes

El segmento de mercado al cual apunta el negocio, es a un consumidor saludable de clase media alta, es decir, ABC1 y C2; principalmente de la ciudad de Buenos Aires y posteriormente se expandirá al interior del país. Se selección este segmento y ubicación para desarrollar inicialmente el proyecto por la alta concentración de personas que habitan la zona, la gran rotación diaria de personas que hay en esta ciudad.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de la materia prima es relativamente bajo, ya que existen diversos distribuidores de productos orgánicos. Este segmento de mercado está creciendo cada vez más lo que posibilita a que constantemente surjan nuevos proveedores. Estos son suministradores débiles que proporcionan a la empresa a hacer disminuir los precios por la compra por mayor y constante y también a exigir más calidad.

A continuación, se puede observar un listado con principales distribuidores de productos orgánicos de la región:

PROVEEDORES		
GRANJA LIBRE Universi	TIENDA VERDE	
JARDIN ORGANICO	LA NATURAL	
ESTILO ORGANICO	MUNDO FRUTAL	
LA ORGANICA DELIVERY	ITAL ORGANICO	
ALMACEN ORGANICO	DE LA HUERTA A TU MESA	
MAOAR	QUINTA FRESCA	
TALLO VERDE ORGANICO	ALMA- ZEN	
MERCADO PREMIUM	EL RINCON ORGANICO	
DISTRIBUIDORA SAN JOSE	BIEN VERDE	
BUEN CAMPO	TIENDA ORGANICA	
FRUITLOSOPHY	PARALELO ORGANICO	
LA PACHO TIENDA	MUNDO VERDE	

Análisis FODA

Por medio del análisis FODA se pueden conocer las variables endógenas y exógenas del proyecto. Las endógenas, es decir, que se pueden controlar son las Fortalezas y Debilidades; las segundas son independientes, es decir, propias del contexto y son: Oportunidades y Amenazas. Al ser un negocio a futuro, el análisis expone lo que se estima y espera del proyecto porque aún no hay evidencia que lo

ENDOGENAS	EXOGENAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
 Producto saludable Alta calidad del producto terminado Uso practico (se puede hacer en el hogar) Producto nutritivo Sin conservantes Producto que cumple la función de suplemento alimenticio o bebidas La marca potencia el consumo de frutas y verduras para adultos y niños Bajo costo en relación al mercado Productos preparados con ingredientes frescos y orgánicos locales Frutas y verduras en un formato más atractivo Concientización de los hábitos saludables por parte del gobierno – campañas saludables y estaciones verde. 	 Demanda insatisfecha Tendencia global en crecimiento "First mover" en el país Consumo de jugos per cápita elevado Atracción por los productos saludables Baja competencia directa Variedad y fácil acceso a la materia prima Mercado joven e inmaduro Cambio de habito de consumo: incorporación de hábitos saludables a la rutina Por medio del marketing se puede posicionar el producto y también concientizar a los individuos acerca del consumo saludable Ganar mucha visibilidad con la marca y el producto Se puede generar alianzas con marcas o referentes saludables para dar mas visibilidad a la marca La tendencia de preparar jugos en el hogar esta creciendo
 Falta de experiencia en el negocio Negocio que empieza desde cero: instalación de centro de producción, etc. Falta de capacidad para absorber la demanda Alimento que se consume fresco (perecedero) 	AMENAZAS Abundantes productos sustitos Competencia bien posicionada – el mercado esta dominado por empresas productoras de jugo RTD. Cambios en la económica: precios y costos fluctuantes (de materia prima, insumos, servicios, etc.)

refute. A continuación, se puede observar un cuadro que resume las variables.

En conclusión, se puede afirmar que como ventaja este producto tiene una propuesta de valor relacionada directamente a la salud, es decir, presenta un producto final sin conservantes, sabroso y nutritivo. La tendencia de los jugos naturales se está expandiendo globalmente, brindando la oportunidad de mutar el mercado a nuevos métodos de preparación y venta, es decir, preferencia por parte del consumidor en producir los jugos naturales y saludables en su casa para el consumo inmediato. Al ser un producto novedoso, existe una demanda insatisfecha. Además, hay una baja competencia directa actualmente de las bolsas, más bien en el mercado se pueden encontrar productos finales similares o sustitutos. Al mismo

tiempo, se detectan oportunidades como la situación actual del país con respecto a los distintos factores políticos y sociales que fomentan la concientización de los hábitos saludables.

El gran desafío de este proyecto es que este es un negocio que se deberá desarrollar desde cero por lo cual requiere gran esfuerzo en la primera etapa para posicionar efectivamente comercio. Al ser este un producto que se consume fresco y se debe ser muy eficiente y exacto a la hora de realizar las compras de las materias primas y al realizar los pedidos para no tener grandes pérdidas.

Además, al tener competencia del producto final bien posicionada se detecta una amenaza que se puede mutar a una oportunidad de crecimiento y posicionamiento del producto por medio de la diferenciación y que podrá ser alcanzado mediante una estrategia de marketing bien planificada con la finalidad de fidelizar a los clientes con la marca y el producto.

Universidad de SanAndrés

Investigación de Mercado

Consumidores

Para poder contabilizar el tamaño potencial de clientes es fundamental observar la población del país. Argentina cuenta actualmente con una población aproximada de 43.200.789 de habitantes. El último Censo realizado en el país fue en 2010, el cual arrojo 40,117,096 de habitantes registrados en el territorio argentino.³³ A este valor se le adiciona una tasa de crecimiento anual teniendo en cuenta un crecimiento de la población de 0.93%³⁴ promedio anual para llevar los datos del censo 2010 al 2018.

Inicialmente se tomará como consumidor a los residentes en la Ciudad de Buenos Aires y Zona Norte, ya que será la parte donde opere el 100% del negocio en la primera etapa.

- Zona Norte: 3.565.302 habitantes.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 6.381.869 habitantes.

A continuación, se podrá observar la definición detallada de cada uno de los segmentos de clientes a los que el proyecto planea apuntar. Según Bygrave, a los consumidores se los puede clasificar en (Bygrave, 2008):

- PTA Primary Target Audience
- STA Secondary Target Audience
- TTA Terciary Target Audience

Estos segmentos permitirán conocer los consumidores y en base a eso, ver a cuáles se les debe poner más foco.

Primary Target Audience

Este segmento de consumidores son los que representan el target especifico al cual estará dirigido este producto. A este consumidor se lo define de la siguiente forma:

Hombres y Mujeres entre 20 y 30 años

³³ Censo 2010 - INDEC

³⁴ Banco Mundial. (2017). Crecimiento de la población http://datos.bancomundial.org/indicator/SP.POP.GROW?locations=AR&name_desc=false (Consultado el 14/02/2017)

- Viven en Capital Federal o Gran Buenos Aires
- Considerados "Millenials"
- Nivel socioeconómico ABC1
- Viven solos o en parejas
- Estudiantes o Profesionales
- Estilo de vida moderno
- Consumidores de productos Premium, dispuestos a pagar un poco más por un producto de más calidad.
- Siguen tendencias, personas muy activas en redes sociales, buscan nuevas experiencias. Consumen Netflix, Facebook, Instagram, Google, entre otros.
- Personas que se preocupan por su salud y bien estar, hacen mucho foco en su alimentación.
- Les interesa probar nuevos sabores, productos orgánicos, productos naturales.

Es probable que este segmento elija preferentemente la opción de las bolsas preparadas estimando comprar al menos 4 bolsas por mes de distintos sabores.

Seconday Target Audience

Este el segmento que no consumirá con tanta frecuencia ni las mayores cantidades de este producto.

Se considera que un potencial STA serían personas que nunca optaron por dietas saludables por falta de tiempo, pero tienen interés y ganas de hacerlo. Se estima que esta audiencia será más amplia en términos de rango etario, es decir, abarcara individuos de entre 17 a 45 años que practican deporte, son sociables. Estas son personas que pretensen a un nivel socio económico ABC1 y C2.

Terceary Target Audience

Este grupo se lo puede considerar con el segmento que menor frecuencia y volumen tendrá en las compras. Son personas que elegirán este producto por razones "forzosas" como cuidado de salud, prevención de enfermedades o que simplemente de vez en cuando buscan consumir un jugo rico en sabor y saludable. Son hombres y mujeres entre 40 y 60 años con un nivel socioeconómico ABC1 y C2.

Comportamiento de compra

Reconocimiento de la necesidad

La compra de los productos de Juicybag van a estar influenciados por necesidad físicas tanto de hambre como de sed, por deseo de mejorar o complementar su alimentación. Al sentir la necesidad de consumir algo, ya sea un alimento o una bebida, el consumidor se sentirá infeliz, por lo cual buscara consumir algo de forma rápida.

Elección del nivel de involucramiento

En este caso, el precio por satisfacer una necesidad es bajo, el consumidor no pasara mucho tiempo en la búsqueda y evaluación de información, por lo que al conocer acerca del producto si tiene la maquina cold-pressed lo comprara de forma instantánea.

Identificación y evaluación de alternativas

La cantidad de opciones alternativas son abundantes a bajos precios. Por lo cual, el consumidor pasara tiempo evaluando que tipo de opción se adapta mejor a su estilo de vida. Al evaluar estas alternativas tendrá en cuenta experiencias pasadas, sugerencias, consejos y su percepción.

Compra

La realización de la compra se lleva a cabo por factores de ubicación, facilidad del servicio, precio, calidad, valor agregado y conveniencia. Es por eso que surge la necesidad de tener un buen funcionamiento de la plataforma online ya que será la cual captará todos los pedidos de los clientes.

La velocidad de servicio, se debe a que el producto tiene un corto tiempo de vida y por qué la idea es poder abastecer en el menor tiempo posible a los consumidores de los productos pedidos. Para ello, los procesos deberán ser eficientes y ser revisados constantemente para que la rapidez de entrega sea consistente.

El precio deberá está alineado a los productos que ofrece la competencia en la vía pública, es decir, existen jugadores que venden botellas con jugo natural a

altos precios, la idea es ofrecer el mismo producto a un menor precio y que pueda ser realizado en el momento que el cliente desea en su hogar.

El valor agregado y la conveniencia vienen por parte de la calidad del producto al ser un producto orgánico y 100% natural, se lo puede considerar "premium" en comparación a los demás jugos para el hogar.

Comportamiento post compra

Es importante que el cliente se encuentre satisfecho por su compra y que esta satisfacción esté relacionada a la relación entre precio-calidad-servicio. Los productos deberán ser preparados de la mejor manera y confeccionados con materiales de la más alta calidad, respetando un precio acorde al mercado para poder satisfacer al cliente con su compra. El acompañamiento tanto de la plataforma como de las redes sociales serán un valor agregado al momento posterior de la compra ya que brindarán consejos e información para que la satisfacción del cliente no solo concluya en la compra del producto.

Hábitos de consumo

A partir de un estudio interno realizado por Unilever Argentina para los jugos Ades³⁶ se observará los hábitos de consumo de los compradores y los sustitutos



elegidos dependiendo del momento del día.

A partir de la información expuesta en el cuadro, se puede observar que los jugos frutales predominan en los momentos del almuerzo y la cena, es decir, son las situaciones en las cuales se podría consumir los jugos cold-pressed. Esto se lo ve

_

³⁶ Arilla, S. (2016). Plan de Negocios Selva. Universidad de San Andrés.

reflejado en los diversos restaurantes de temática natural que ofrecen variedades de jugos naturales en sus menús. En la entrevista realizada a Martin Muttini, dueño de Deli Club Martínez, el afirmo que las bebidas más consumidas en el almuerzo y la cena son las limonadas y los jugos naturales, corriendo a las gaseosas del primer puesto.

Los jugos naturales, al ser productos que nutricionalmente son muy completos y refrescantes es probable que también sean elegidos a la hora del desayuno y la merienda. Es por ello, que se puede afirmar que la alternativa de jugos cold-pressed puede ser una solución tanto nutritiva, saludable y refrescante para los 4 momentos importantes del día. En el desayuno y merienda compitiendo con las infusiones, leches y yogures, y en el almuerzo y la cena compitiendo con las gaseosas y aguas saborizadas.

Para comprender mejor al consumidor, se dividirá el día en 4 momentos claves de consumo y en base a los resultados obtenidos en el relevamiento de campo se estimará si son de consumo alto, medio o bajo, según su intensidad de consumo para el PTA. Esta información sirve para conocer más acerca de los modos de consumo de los potenciales consumidores.

Iniversia	20 06
MOMENTO DEL DIA	NIVEL DE CONSUMO
DESAYUNO	Alto
ALMUERZO	Alto
MERIENDA	Medio
CENA	Bajo

Relevamiento de campo

Como método de recolección de datos se visitó locales estratégicos de donde se obtuvo la siguiente información:

LOCAL	HORARIO DE VISITA	DIRECCIÓN	OBSERVACIONES
Deli Club	Mediodia	Lamarca 391	Productos mas solicitados: - Limonada - Jugos naturales (mango y naraja, naranja y maracuyá, frutos rojos) Servidos en vasos individuales o jarras para compartir.
Juice Market	Mañana y Mediodia	Av. Del Libertador 13783	Producto más solicitado: Leche de almendras Be Super – similar a la versión Green Se venden en presentaciones de La mayoría de los pedidos se realizan via la modalidad telefónica en el concepto de "Packs Detox". En la zona de recoleta tienen delivery
Gratitude	Mediodia	Av. Del Libertador 3180, San Fernando	Bebidas mas solicitadas: - Frutos rojos - Limonada Viene en vasos únicamente.
Sparaw (contacto telefónico)		Av. Márquez y Av. Andrés Rolón, San Isidro Zonas sin cargo: Capital Federal, Partido de Vicente lopez, Partido de San Isidro. Horario de entregas de 18hs a 22:30hs Zonas con cargo: Zona Sur, Zona Norte (Tigre, Garin, Benavidez, Pilar, Tortugas, Pacheco, Don Torcuato): \$450	Toma pedidos de forma telefónica y online (la ultima es la mas solicitada). Producto más solicitado Plan Detox Avanzado (6 jugos)
Juice Up	Media mañana	Soler 5818	La venta online funciona bien, pero su fuerte es la venta presencial en el local. Prodcuto mas solicitado Sunlight y Doctor Green
Jugox	Mediodia	Vuelta de Obligado y Virrey Loreto - Belgrano	Poca variedad de sabores, solo 4. Tienen venta online y la apalancan con promociones mensuales en los packs.

En conclusión, se puede afirmar que la mayoría de las marcas venden otros productos para apalancar la venta de los jugos détox. Los productos más solicitados por los clientes recurrentes son los packs que vienen de 6 unidades; en el caso de los sabores más solicitados los ingredientes en común fueron: espinaca, manzana, kale y, por otro lado, zanahoria y naranja.

Además, se realizó un cuestionario online por medio de Google Forms a 98 personas, todas de clase media-alta, estudiantes y trabajadores. Por medio de esa encuesta se pudo recolectar la siguiente información:

- El 74% de los encuestados trabaja y el 26% son estudiantes.
- El 83% desayuna en sus casas antes de salir.
- El 53% consume jugos concentrados por las mañanas.
- El 64% consume infusiones por las mañanas.
- El 35% consume fruta por mañana.
- El 88% no se toma mucho tiempo para el desayuno.

Participación de Mercado

Resulta muy difícil poder estimar la participación de mercado ya que no existen datos detallados sobre Argentina, ni se conocen todos los competidores que surgirán en el futuro.

Los datos disponibles del 2015, según un estudio de CCR para Unilever Argentina de jugos ready to drink, "Unilever" dominaba el mercado con 34,5%, mientras que atrás "Coca-Cola" con 29,7%, "Baggio" con 29,3%, "Arcor" con un 5,4% y un restante del 1,4% para otros. ³⁷



Otros datos, obtenidos por Euromonitor afirman que para este mismo año se alcanzó un volumen de venta de 364 millones de litros en Argentina (Euromonitor, 2016). De los cuales 51 millones de litros fueron de los jugos naturales. (Pittalunga, 2016)

En conclusión, se puede afirmar que los jugadores de las empresas líderes tienen la mayor participación en el mercado, dejando un pequeño porcentaje para nuevos competidores. Esto hace muy complicado poder calcular la participación de mercado de forma anticipada.

Estimación de la demanda

El negocio inicialmente operará en CABA y Zona Norte por lo que se estimará la potencial demanda para el cluster geográfico seleccionado. Una vez que Juicybags se encuentre posicionada en el mercado ira incrementando su demanda año a año.

Para estimar la demanda de mercado se tomó la población de CABA y Zona Norte:

_

³⁷ Arilla, S. (2016) Plan de negocios Selva. Universidad de San Andrés.

ZONA NORTE							
Partido	Censo 2010	A la fecha					
Escobar	213,619	471,701					
Pilar	299,077	660,405					
San Fernando	163,240	360,457					
San Isidro	292,878	646,717					
Tigre	376,381	831,103					
Vicente López	269,420	594,918					
Total Zona Norte	1,614,615	3,565,302					
С	IUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES						
Censo 2010 A la fecha							
Total CABA	2,890,151	6,381,869					

En resumen, para la fecha del proyecto en Zona Norte hay **3.565.302** habitantes y en CABA **6.381.869** estos dos valores suman un total de **9.947.172.**

Con respecto a la población argentina se tomará para estimar la demanda de los habitantes de las zonas en cuestión pertenecientes al nivel socioeconómico ABC 1 y C2 (Zona Norte y Ciudad de Buenos Aires); la suma de ambas tasas representa el 22.5%, siendo el 5.5% y 17% respectivamente. Entonces las personas que tienen un nivel socioeconómico medio - alto en el cluster geográfico seleccionado suma un total de 5.379.139.

ZONA NORTE	
ABC1 ZN	196,092
C2 ZN	606,101
TOTAL SOCIOECONOMICO ZN	802,193
CAPITAL FEDERAL	
ABC1 CABA	3,510,028
C2 CABA	1,084,918
TOTAL SOCIOECONOMICO CABA	4,594,946
TOTAL SOCIOECONOMICO ZN Y CABA	5,397,139

Posteriormente, se aplicó el 22,79% que es el porcentaje correspondiente a los Millennials registrados en Argentina.³⁸ A continuación se puede observar la tabla con el segmento objetivo: consumidores Millennials ABC1 y C2 que residen en Ciudad de Buenos Aires y Zona Norte, que es un total de **1.230.008** personas.

SUPUESTOS	TOTAL
Población de Argentina 2017 (1)	44,292,777
Población CABA Y ZN	9,947,172
ABC 1 y C2 (5,5% Y 17%)	5,397,139
Millenials (22.79%)	1,230,008
Población objetivo	1,230,008

En resumen, se obtuvo la siguiente información:

A partir de dicha población objetivo, se asume que el 65% de estas personas elije consumir jugos naturales o aguas saborizadas, a partir de ese porcentaje se obtiene que **799.500** personas eligen consumir estas bebidas.³⁹ Además, se sabe que el consumo anual per cápita de agua mineral es aproximadamente de 20 litros, para lo cual se asumió que de estos 20 litros 1/5 parte ha de ser consumida en aguas saborizadas o jugos naturales. ⁴⁰ Se obtiene que un mercado potencial de **3.198.021** litros, este valor en concepto de unidades es equivalente a **1.279.208** unidades.

En relación a las unidades se toma tiene en cuenta que la unidad del negocio es un pack que es compuesto por 5 bolsas con pre mezcla de fruta y verdura; es decir, 1 unidad es equivalente a 2.5 litros. Esto se debe a que a que no es rentable hacer entregas por menos unidades y el número no es superior porque los consumidores no querrán hacerse de un stock de los productos ya que tienen una duración entre 5 a 7 días; por ende, el valor que incrementará si les gusta el producto será la frecuencia promedio.

³⁹ Fossati, G. (2007) Iprofesional:Que bebida eligen los argentinos según la región en la que viven. http://www.iprofesional.com/notas/58171-Que-bebida-eligen-los-argentinos-segun-la-region-en-la-que-viven

³⁸ Nielsen. (2016). Infografía: Millennials y el consumo en Argentina. Nielsen

⁴⁰ Kantor, D. (Mayo, 2012). Clarin: El negocio del agua, un mercado con 200 empresas participando. https://www.clarin.com/economia/negocio-agua-mercado-empresas-participando_0_S1__mvVnPmx.html

ESTIMACION DE LA DEMANDA	A la fecha del proyecto
Consumo de jugos naturales en litros	3,198,021
Mercado de jugos orgánicos en unidades (5 bolsas)	1,279,208

A continuación, se puede observar la estimación de ventas en unidades proyectada para los primeros cinco años del proyecto. Teniendo en cuenta que según Euromonitor la tasa de crecimiento promedio es del 6%.

ESTIMACION DE VENTAS EN UNIDADES								
AÑO 1 AÑO 2 AÑO 3 AÑO 4 AÑO 5								
Mercado en unidades	1,279,208	1,279,208 1,355,961 1,437,318 1,52						
Share (%)	1.00%	1.50%	2.00%	2.50%	3.00%			
Ventas en unidades	12.792	20.339	28.746	38.089	48.449			

Plan de Marketing

Estrategia

Para ejecutar y poner en práctica este proyecto se utilizará como herramienta la diferenciación. Para esto, se recurrirá a diversas estrategias de marketing modernas y poco convencionales, imitando el accionar de otras marcas que lograron éxito. El principal objetivo de esta acción es llegar al consumidor, presentarle el producto, mostrando sus beneficios y ventajas de consumo; la idea es que los consumidores elijan la marca y sean leales a ella.

Juicybags se basa en el concepto de llevar una vida sana a través de una alimentación saludable, incorporando a la dieta productos orgánicos y saludables. El proyecto busca orientar su estrategia hacia el cliente, para que este perciba y prefiera Juicybags por sobre cualquier otra opción disponible en el mercado.

En la etapa inicial, la marca y los productos serán introducidos regionalmente en las zonas de Capital Federal y los partidos de Zona Norte con mayor poder adquisitivo como: Vicente Lopez, San Isidro, San Fernando, Tigre y Pilar. Esta decisión se debe a que el centro de producción se encuentra ubicado en una zona estratégica en el centro de estas zonas y será capaz de abastecerlas. Debido a que la vida de duración del producto es corta, no se pueden incorporar más zonas por los tiempos de traslados. No se descarta a largo plazo con el esperado incremento de la demanda incorporar nuevos centros de producción y distribución para expandir y hacer crecer el mapa de distribución de los productos. Como estrategia de expansión se buscará crecer ganando nuevos mercados en la región de Buenos Aires y también en nuevas provincias como Córdoba y Santa Fe.

Muchos de los insumos utilizados para la confección del producto final son estacionales, para hacer frente a ello, se comercializarán recetas estándares durante todo el año que no se vean afectadas por esa característica, y se harán lanzamientos de edición limitada con frutas y verduras de la estación en curso. Por otro lado, este es un producto que se caracteriza e incrementa su demanda en las épocas con altas temperaturas porque se consume en frio y es refrescante, es por ello, que se espera tener mayores ventas en las estaciones de primavera y verano,

y una disminución de la misma en otoño e invierno. Con el objetivo de que la fluctuación no es muy elevada se buscara impulsar las ventas por medio de campañas que concienticen sobre los beneficios que pueden recibir de estos productos y lo preventivos que son para las gripes o típicas alergias de las estaciones de frio. En el apartado de anexo se podrá observar un calendario estacional de las frutas y verduras. (Véase Anexo 12)

Producto

First mover

Hoy en día para las empresas de electrodomésticos les es muy costoso y poco conveniente implementar una estructura para brindar el servicio de producción y comercialización de las bolsas para las máquinas de *cold-pressed*, lo cual es un limitante paras su expansión. Por ende, actualmente en Argentina no existe ningún producto similar con las características de *JuicyBags* que acompañe a la llegada de las maquinas *cold-pressed* hogareñas y que satisfaga las necesidades del cliente ofreciendo jugos 100% naturales rápidos y fáciles en el hogar. La gran variedad de electrodomésticos existentes en el mercado es poco utilizada después de la compra ya que su proceso de limpieza dura mucho. Con la presencia en el mercado de *JuicyBags* como aliado para estas empresas es posible implementar este servicio en Argentina.

Las actividades de comunicación y las recomendaciones boca a boca, junto con las características distintivas del producto ayudarán a lograr el posicionamiento privilegiado de la marca y altas barreras de entrada para los futuros competidores.

Descripción

Para lograr una mayor penetración en el mercado es fundamental implementar una estrategia de marketing para resaltar la propuesta de valor del producto de esta forma incrementar las ventas. Hay que lograr no solo que las personas conozcan la marca y el producto, si no que se animen a consumirlo y lo hagan parte de su rutina diaria.

En primer lugar, lo que se hizo fue definir el nombre de la marca y el logo:



Esta es una alternativa de complemento para las maquinas *cold-pressed* que llegaran fuertemente al país. Para acceder a estas bolsas preparadas el cliente se tendrá que adherir a una suscripción semanal o mensual a través de la página web o app. De esta forma el consumidor recibirá en su hogar todas las semanas un pack con las opciones de recetas seleccionadas por el cliente.

En la página web se encontrarán disponibles las diversas alternativas de bolsas preparadas en el anexo se podrá observar las opciones disponibles. El cliente cuenta con la libertad de seleccionar su pack semanal de la forma que el desee tantas bolsas variadas o del mismo sabor; la entrega de las bolsas será semanal más allá de que haya elegido la opción mensual, esto se hace para que los productos sean frescos. Cada uno de los sabores lleva de nombre un color, para facilitar su reconocimiento las bolsas llevaran el color de su nombre. Cada uno de los productos estarán identificados con el logo de la marca.

La idea con el nombre es que tenga referencia y relación al producto comercializado, que tenga fuerza y represente simpatía y simplicidad. En cuanto al producto en sí, el objetivo es generar la mayor atracción posible, para eso es fundamental impulsar la prueba del mismo y su penetración en el mercado. El diseño de la bolsa o packaging que contiene los ingredientes debe ser atractivo, pero también genérico para que pueda ser utilizado en cualquier maquina *cold-pressed* hogareña con el concepto de bolsa. Cada bolsa contendrá 280gr de materia prima sellada al vacío. Además, tendrá en la parte del frente una etiqueta con el logo de la marca, el nombre de ese producto, los ingredientes que lo componen y la cantidad. La venta mínima será de un pack que contiene 5 bolsas y la duración de





las mismas es de 5 a 7 días para mantener la frescura.

Con respecto a la calidad del producto, se busca tener la más alta posible; el compromiso está en comercializar productos orgánicos de la mayor calidad de productos que brinden la mayor cantidad de nutrientes al cuerpo. Para ello es fundamental contar con una red de proveedores de confianza y calidad, que cumplan con los estándares deseados y los requisitos y certificados que corroboren que los productos son 100% orgánicos; lo que permitirá a futuro que la marca propia pueda adquirir para brindar mayor confianza. Por otro lado, el proceso de seguimiento, control y mejora continua deberán desarrollarse en este producto para testear la calidad y la innovación en la oferta de recetas.

En una primera instancia se contará con seis opciones de recetas, de las cuales cuatro serán permanentes y dos ediciones limitadas dependiendo de la temporada del año. El objetivo es que cada uno de los productos cobre un color distintivo que haga que puede identificarse fácilmente.

Orientación al cliente

La idea es implementar el uso de sistemas de gestión y analytics para llevar una medición por medio de reportes del flujo, actividad y la sensación del cliente con respecto a los productos ofrecidos por la empresa.

Para ello se hará uso de Google Analytics para cuantificar las actividades e interacciones del usuario en la página web y en las redes sociales de la marca. De esta forma, se conocerá el comportamiento del consumidor en relación a los productos, y así se podrán afinar y hacer más eficientes las campañas publicarías y las plataformas para que sean lo más amigables posibles; de esta forma las inversiones en redes sociales cada vez serán más específicas, segmentadas y efectivas.

Por otro lado, se implementará un CRM provisto por Datalytics para medir la satisfacción del cliente, monitorear el servicio y la ruta de las transacciones y así poder estimular la demanda.

Precio

El precio establecido para el producto debe ser acorde al mercado como en relación a la estrategia de posicionamiento. Es decir, debe ser un precio elevado para que el producto sea valorado como "Premium", pero hasta un punto para poder incrementar la demanda y así incrementar las ventas. La estrategia en torno al precio es incrementar los costos totales del pack en un 10% para la etapa inicial para poder ingresar competitivamente en el mercado. Por ende, el precio del pack de 5 unidades será de \$467 para el primer año. Este precio coloca al producto final por encima de los jugos ready to drink de consumo masivo, pero por debajo de los jugos cold-pressed embotellados. Esta estrategia permitirá ubicar al producto en el centro entre ambos productos, es decir, ser una versión más accesible de los jugos cold-pressed y también una versión más natural y saludable de los jugos RDT. Este es el precio para consumidores finales, en caso de compras por mayor se evaluará un mínimo de unidades un precio acorde.

Además, se fomentará el uso de descuentos, promociones y sorteos, sobre todo en la etapa inicial para incentivar la compra del producto y darlo a conocer. En la etapa inicial para fomentar la venta se brindarán descuentos en la primera compra para potenciar la demanda.

Comunicación

La promoción busca cumplir con el objetivo principal de este proyecto, captar clientes, para lo cual será necesario implementar una estrategia de marketing y comunicación ardua e intensa al menos en la primear etapa. Al hacer foco en los millennials el proyecto se alejará de las prácticas tradicionales de marketing y se focalizará en las redes sociales.

Se busca no solo comunicar acerca del producto y la marca, sino también ofrecer educación e información acerca de los hábitos saludables. La campaña publicitaria expondrá los beneficios y ventajas de la alimentación saludable, rendimiento nutricional, naturalidad, consumo de frutas y verduras. Con esto se educará al consumidor que no lleva un estilo de vida saludable y se acompañara a quienes si ya lo hacen.

PR y Prensa

Se busca aprovechar que es una tendencia que está creciendo mucho en Argentina y que tiene referentes relacionados como bloggers, influencer, deportistas y médicos; para que puedan ayudar en la difusión y el conocimiento del producto especialmente en la primera etapa. Para ello se creará una estrategia de redes sociales y contenidos para la difusión. Se contactará:

- Allegados del mundo gastronómico: Guillermo Calabrese, Soledad Nardelli,
 Nicolas Tarela,
- o Deportistas: Diego Schwatzman, Gisela Dulko, Mateo Musacchio.
- Healthy Influencers: Camila Hadad (Nutriglam), Florencia Fernandez (The Healthy Blogger), Cool Buenos Aires (Micaela Koremblit), Integral Nutrition (Lic. Laura Romano), Agustina Dandri, Green Cook (Julieta Rochinas).

Otra estrategia de promoción, es acudir a los lugares frecuentados por los consumidores PTA, estos lugares, son ferias orgánicas, eventos de salud, entre otros; los eventos son una buena forma de exhibir el producto y su funcionamiento. Además, se hará promoción grafica en revistas como Ohlala, Cosmopolitan, Buena Salud.

Marketing Digital

Se hará uso de Facebook, Google e Instagram, de esta forma se ganará visibilidad tanto del nombre de la marca, el logo, el producto y la página.

Se realizará una inversión en Google Adwords para posicionar la marca y el producto a través del uso de palabras claves relacionadas tanto al producto y al mercado. Por otro lado, se hará uso de posicionamiento orgánico y pago de la marca en los buscadores para poder captar clientes que estén buscando o investigando acerca de temáticas relacionadas al producto.

Medios propios

La página web es la herramienta principal del negocio; ya que vía este medio se comercializará el producto y se interactuará con el cliente. Presentará toda la información correspondiente a los productos, sus modos de uso, FAQs, y además una sección con información avalada por especialistas de nutrición con respecto a la alimentación y el estilo de vida saludable. De los usuarios registrados más allá de hacer un seguimiento, se obtendrá una amplia base de datos. Se crearán redes

sociales con el nombre de la marca que servirán como forma de promoción, canal de venta y comunicación directa con el cliente.

Por otro lado, se implementará la herramienta de mailing que funcionará a partir de la base de datos actualizada con la información básica del cliente. En base, a su interés, permanencia en la página o solicitud de pedido información se personalizará una promoción o venta a través de este medio.

Se destinará un presupuesto para la publicidad en Redes sociales y estrategias de posicionamiento en la búsqueda online. En el anexo 13 se podrá observar el *brief* para la estrategia de contenidos. El beneficio de hacer uso de estas herramientas para la comunicación es que con un seguimiento se podrán extraer reportes para poder efectivizar las campañas publicitarias, es decir, hacer que la inversión de marketing sea lo más efectiva posible por medio de la segmentación y mejora continua.

En conclusión, con el objetivo de promocionar la marca, se harán campañas en diversos canales de comunicación. Se destinará la suma de \$60.000 mensuales para campañas digitales.

Métricas de cumplimiento (KPI's)

Los indicadores de rendimiento son fundamentales para poder identificar oportunidades de mejora y desarrollar planes de acción estratégicos para mejorar el funcionamiento de la empresa y la experiencia del cliente. En este caso al comercializar de forma online los pedidos se podrá extraer reportes con información fundamental para conocer más acerca del rendimiento de la organización, para ello es fundamental desarrollar un tablero de control para poder actualizar constantemente. En el anexo 14 se podrá observar la planilla de métricas.

Distribución

La comercialización en primera instancia, será por medio de la página web, generando un canal de distribución masivo e indirecto.

El sitio web debe ser atractivo y simple para que sea fácil el proceso de compra. Contará con un apartado de FAQ donde estarán todas las preguntas frecuentes que pueda tener el cliente tanto para la maquina como para las bolsas.

Para la distribución se hará uso de transporte refrigerado, el cual estará a cargo de Vettore Logística; para ello se contactó a Patricio Rufener. El costo de este servicio es por hora, la cual tiene un valor de \$320+ IVA; se calcula que serán necesarias entre 5 y 6 horas semanales para cumplir con las entregas de 600 unidades por semana aproximadamente. Entonces, la logística de entrega de las bolsas preparadas tendrá un costo de \$2 por unidad aproximadamente, es decir, \$10 de costo por pack; si se toma el precio de venta que es \$467 esto representa un 2.5% del precio de venta. Este tipo de entregas se realizarán dos veces por semana los días martes y jueves para poder entregar un producto fresco y natural.

Objetivos y estrategias

De corto plazo

- Testeo de recetas y preparados para las bolsas armadas.
- Desarrollo de la página web, activación de los contenidos para la estrategia de marketing (logo, materiales para redes sociales y publicidad). La página Web será desarrollada por medio de la agencia SHAPIRO AGENCY.
- Finalización del desarrollo del producto.
- Presentación del producto en los centros orgánicos identificados en la zona de la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires como ferias, eventos específicos, revistas relacionadas con el cuidado de la salud, médicos nutricionistas referentes en el campo de la alimentación saludable.
- Lanzamiento oficial.

De mediano plazo

- Posicionamiento de la marca y del producto en el mercado. Creación y consolidación de una comunidad "Green".
- Mejora continua del producto y búsqueda de nuevas tecnologías relacionadas.
- Ampliar centros de ventas, a dietéticas, healthy stores, delis, bars y oficinas.

Estrategia de entrada del producto

La estrategia inicial consta de dos etapas, las cuales se detallarán a continuación:

• Comercialización online mediante suscripción de bolsas preparadas: este servicio inicialmente se implantará en la Ciudad de Buenos Aires y Zona

Norte. Los pasos a seguir son los mismos. El objetivo es que las personas se adhieran a una suscripción para obtener bolsas con ingredientes orgánicos de forma semanal o mensual, de esta manera se generara un ingreso a largo plazo constante. Se seleccionó esta como zona inicial para esta etapa, ya que es donde se encontrará el centro de producción, donde hay mayor rotación y concentración del target especifico.

Estrategia de crecimiento

Como se ha enunciado en los objetivos de mediano plazo, la meta es comercializar el producto en diversos comercios, para lo cual es fundamental que la marca sea conocida en el mercado, y las maquinas cold-pressed estén en plena expansión.

Paralelo a ello se considera, el objetivo de imponerse con la comercialización de las bolsas pre armadas no solo en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, sino también, abastecer las principales ciudades de todo el país. Como gran aspiración a largo plazo, el objetivo es poner centros de distribución en ciudades de otras provincias como Córdoba, Santa Fe y Mendoza.

Otra estrategia es crear alianzas con restaurantes, de esta forma se generará una rentabilidad constante. Para ello se ofrecerá un precio por mayor. Para acompañar el crecimiento de la marca, se irán desarrollando y creando nuevos productos y procesos que faciliten y acompañen el consumo saludable hogareño. Entre ellos se presentará una opción económica para aprovechar las sobras y generar menos desperdicio:

 Bolsas descartables para que el consumidor coloque los ingredientes de forma personalizada. El individuo deberá introducir las frutas y verduras seleccionadas, ya cortadas dentro de la bolsa. De esta forma pueden hacer uso de frutas o verduras que tengan para aprovechar de forma efectiva cuidando su salud y minimizando costos.

Plan de operaciones

Centro de producción y distribución

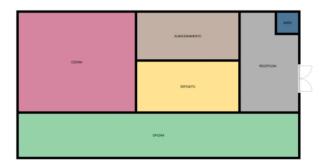
Ubicación

Para realizar las operaciones de la empresa es necesario contar con un establecimiento apto para la producción, envase, sellado y comercialización de las *Juicybags*. Este espacio cumplirá el rol de centro de producción y distribución de la mercadería. Estará ubicado en Vicente Lopez donde los socios alquilarán una propiedad en común para utilizar para el desarrollo del negocio, es una ubicación útil dado que está cerca de los consumidores finales. La inmobiliaria elegida para realizar el alquiler es Salaya Romero, dado que la madre de uno de los socios integra la dirección de dicha empresa. El tamaño de la propiedad cuenta con 100 metros cuadrados. Este predio no tendrá atención al público, recibirá los pedidos de las frutas y verduras, contará con una zona de almacenamiento refrigeradas.

Sin embargo, la ubicación del centro es fundamental para poder satisfacer la demanda de los segmentos objetivos, logrando abarcar todo el mapa de distribución (Véase Anexo 10). La elección de esta localidad se debido a que centro de la zona de entrega, la cual fue seleccionada porque:

- El poder adquisitivo medio-alto tiene gran presencia
- Zona de gran densidad población con residencias, comercios y oficinas,
 es decir, hay gran rotación y circulación de individuos.

Distribución y procesos



La distribución de la propiedad estará dividida en los siguientes sectores:

La producción en el centro estará dividida en dos macroprocesos:

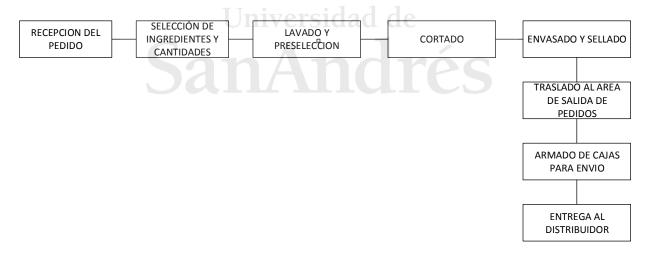
1) Entrada de mercadería



En este proceso se recibe la mercadería solicitada a los proveedores en el área de recepción, en ese mismo momento se controla que el pedido cumpla con los criterios establecidos tanto en cantidad como en calidad. Posteriormente, este pedido se lo traslada al área de almacenamiento donde se guardan los ingredientes en heladeras especiales con temperatura adecuada para su conservación óptima. Para llevar un control del stock de materia prima, se realiza un inventario de lo disponible en el área de almacenamiento registrando para cada producto sus cantidades y fechas de ingreso.

2) Producción

En cuanto a la producción y armado de las bolsas, se pueden identificar los siguientes subprocesos:



Una vez recibido el pedido por parte de los clientes, se seleccionan los ingredientes necesarios para cumplir con esa receta y las cantidades correspondientes. Luego, esta mercadería se la traslada al área de producción, donde se realizará el lavado de los ingredientes y la preselección de los mismos, es decir, se identifica que todos los productos estén en buenas condiciones, se las

limpia y se las corta. Como resultado se obtienen los productos ya seleccionados, higienizados y cortados, los cuales pasaran directamente al envasado al vacío de las bolsas. Luego, se envían los productos al área de salida de pedidos, donde se armarán los pedidos en cajas para enviar por medio de una empresa de transporte refrigerado tercerizada.

Para la producción de los productos que se desea comercializar es necesario contar con el siguiente equipamiento (Véase Anexo 15)

- Envasadora al vacío industrial
- Una mesada con 3 piletas para lavar los instrumentos.
- Una isla de cocina para cortar los vegetales y frutas.
- Deposito refrigerado
- Mesadas y demás utensilios gastronómicos (cuchillos, tablas, guantes, etc.)
- Máquina industrial para lavado de frutas y verduras

En la primera etapa habrá únicamente una persona asignada a la producción de las bolsas preparadas, las demás actividades serán desarrolladas por los socios.

Las bolsas serán compradas en Argentina, para lo cual se contactó a Plásticos Salas SRL⁴¹. Se comprarán bolsas más resistentes que serán posteriormente sellas para ofrecer el sistema de bolsas preparadas. Las bolsas serán selladas al vacío para mantener la fruta inalterada al extraer todo el aire que pueda dañar al producto. La distribución será tercerizada con la empresa Vettore Logística, que brinda un transponte refrigerado.

Compra e inventario

En la primera etapa, las compras de los ingredientes serán en torno a la demanda para asegurar la frescura de los productos. A partir de recepción de la suscripción se realizará la compra de los ingredientes a los proveedores; los proveedores seleccionados serán:

- Granja Libre
- Jardín Orgánico
- Estilo Orgánico

-

⁴¹ Plastico Salas.http://www.plasticossalas.com.ar/

Se seleccionaron tres proveedores para estar cubiertos en caso de que no haya disponibilidad de la materia prima.

El sistema de producción seleccionado para este negocio es just in time, es decir, como es un negocio que debe asegurar la frescura en sus productos solo habrá stock almacenado del packing del producto ubicados en el depósito. Se realizará un control de inventario con el fin de aumentar la eficacia y eficiencia de la empresa. Considerando el contexto inflacionario que atraviesa Argentina, convendría hacer uso del método UEPS (ultimo en entrar, primero en salir). Sin embargo, dado que se utilizan productos perecederos se utilizará el método PEPS (primero en entrar, primero en salir).

Para el proceso de compra se realiza a partir de la recepción de los pedidos por parte de los clientes, el cual se realiza con 5 días de anticipación. A partir de esa solicitud se realiza el pedido a los proveedores y se inicia la producción.

Mano de obra requerida

Durante los primeros meses se contará con los siguientes roles y responsabilidades:

- Empleado administrativo: persona encargada de los cobros y pagos a clientes y proveedores. Llevará un control de las finanzas diarias de la empresa y mantendrá un contacto directo con el área de cocina y proveedores. Este rol reporta a la dirección de ventas y finanzas.
- Empleado cocina: persona encargada de realizar las tareas de recepción, lavado, cortado y preparado de la materia prima en las bolsas. Este rol reporta a la dirección de operaciones.
- Empleado para armado de los pedidos: persona encargada de armar las cajas con los pedidos para ser entregados al servicio de entrega de pedidos. Trabajará de forma conjunta con el empleado de cocina. Este rol reporta a la dirección de operaciones.

Requerimientos regulatorios

Como el proyecto tendrá actividades relacionadas con la alimentación se deben cumplir con las normas del Código Alimentario Argentino, ANMAT. (Véase Anexo 16) Además, es necesaria una certificación para la comercialización de productos orgánicos en la sección de anexos 17 se podrá ver los requerimientos

necesarios para poder obtener ese certificado. 42Por otro lado, es necesaria una licencia o habilitación comercial: es el permiso para realizar la actividad comercial. Se obtiene tramitándola en dependencias del municipio en cuestión.

Las personas que tengan que manipular alimentos deberán contar con la certificación otorgada por la Agencia Gubernamental de Control (AGC) esta capacitación es para las personas que tienen un contacto directo con los alimentos durante su preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta.⁴³



⁴² Argencert: Guia para obtener la certificación ed productos organicos.

Costos, finanzas e inversión

En base a las estimaciones realizadas y la recaudación de información adquirida por parte de los proveedores se establecieron los costos e ingresos del proyecto.

Con el fin de asignarle a cada producto un porcentaje de venta y de costos se elaboró el siguiente cuadro, en base a las preferencias de los clientes:

Venta por producto	GREEN	PURPLE	ORANGE	RED	PINEAPPLE *	SWEET*
% VENTA	30%	15%	20%	15%	10%	10%

A partir de los diversos productos disponibles es fundamental conocer acerca

GREEN	PURPLE	ORANGE	RED	PINEAPPLE *	SWEET*
ESPINACA	REMOLACHA	ZANAHORIA	MANZANA ROJA	ANANA	MANDARINA
KALE	MANZANA	NARANJA	JENJIBRE	POMELO	NARANJA
PEPINO	JENGIBRE	JENGIBRE	CURCUMA	MANZANA VERDE	MENTA
MANZANA VERDE	LIMON		NARANJA		CURCUMA
LIMON			LIMON		LIMON

de la materia prima que componen a cada uno:

Para el análisis de los costos se tomará como unidad promedio al producto Green.

Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto será de \$ 1.180.000, que serán aportados por los socios Nicole Tobias y Fernando Tobias en partes similares. Teniendo en cuenta los gastos legales, de marketing y de estructura.

Costos iniciales	Total
Gastos Legales	
Alta de la sociedad: incluye los gastos de constitución de la sociedad, inspecciones y permisos	
de habilitación	\$160,000
Gastos Marketing	
Diseño y logo	\$10,000
Diseño Web	\$50,000
Campaña inicial de marketing	\$250,000
Gastos Estructura	
Gastos iniciales del contrato de alquiler	\$309,000
Equipamiento de la cocina / Remodelaciones cocina	\$130,000
Envasadora al vacío industrial	\$70,000
Refrigeración para el deposito	\$61,000
Maquina industrial para lavado de fruta y verdura	\$50,000
Equipamiento oficina (3 computadoras + muebles)	\$90,000
Total costos iniciales	\$1,180,000

Esta inversión inicial tiene en gastos legales el alta de la sociedad, las habilitaciones necesarias e inspecciones para iniciar el negocio y un porcentaje de aporte a la sociedad. Por otro lado, en relación a los costos iniciales del alquiler se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- Un mes de adelanto (\$70.000)
- Dos meses de depósito (\$140.00)
- Gastos de certificados de inhibición y dominio (\$2000)
- Comisión inmobiliaria (5% del total de los dos años de contrato) el total del contrato es de \$1.680.000 y el 5% de este valor es \$85.000
- Incremento semestral de un 12.5%
- Sellado del contrato

La sumatoria de todos estos costos arroja un aproximado de \$309.000

Con respecto a la inversión de marketing se propone invertir la suma de \$250.000 para la campaña inicial la cual será acompañada de un presupuesto anual de promoción para la marca y el producto.

Como se detalló en el plan de operaciones será necesario equipar el establecimiento con las siguientes maquinarias para poder producir el contenido de las bolsas:

- 2 unidades de envasadora al vacío industrial para poder sellar las bolsas (\$35.000 cada unidad)
- 2 unidades de refrigeración para el depósito de la materia prima y productos finales (\$30.500 cada unidad)
- 1 unidad de lavadora industrial de fruta y verdura (\$50.000 cada unidad).

Además, para el funcionamiento de la oficina y la gestión del negocio es fundamental contar con 3 computadoras, cada unidad tiene un valor de \$20.000 y muebles para la oficina.

Universidad de SanAndrés

Análisis de costos

La empresa cuenta con costos fijos y variables que en conjunto conforman los gastos del proyecto. A continuación, se podrá observar los costos:

Costos fijos

Durante el primer año se contará con un empleado administrativo y dos para el armado de los pedidos/cocina. A partir del tercer año se agregará un empleado administrativo más y una responsable cocina extra.

	Costos Fijos				
TASA DE INFLACION ESTIMADA	14%	12%	10%	9%	7%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Administrativos					
Salario empleado cocina	\$252,000	\$282,240	\$620,928	\$676,812	\$724,188
Salario empleado administrativo	\$276,000	\$309,120	\$680,064	\$741,270	\$793,159
Salario empleado armado de pedidos	\$228,000	\$255,360	\$280,896	\$306,177	\$327,609
Cargas sociales (40% sobre sueldo)	\$302,400	\$338,688	\$632,755	\$689,703	\$737,982
Servicios contables	\$144,000	\$161,280	\$177,408	\$193,375	\$206,911
Previsión de servicios legales	\$24,000	\$26,880	\$29,568	\$32,229	\$34,485
Subtotal gastos administrativos	\$1,226,400	\$1,373,568	\$2,421,619	\$2,639,565	\$2,824,334
Gastos Estructura	QUAERERE VER	IM	\		
Alquiler	\$840,000	\$940,800	\$1,034,880	\$1,128,019	\$1,206,981
Reposición de elementos	verci\$0	\$5,600	\$0	\$6,714	\$0
Equipamiento maquinaria	\$0	\$0	\$170,500	\$0	\$0
Amortización maquinarias	\$54,200	\$54,200	\$89,300	\$89,300	\$89,300
Seguros contratados	\$38,400	\$43,008	\$47,309	\$51,567	\$55,176
Subtotal gastos estructura	\$932,600	\$1,043,608	\$1,341,989	\$1,275,600	\$1,351,457
Gastos operativos					
Telefonía e internet	\$21,600	\$24,192	\$26,611	\$29,006	\$31,037
Servicios estructura (ABL, Luz, Gas, etc)	\$38,400	\$43,008	\$47,309	\$51,567	\$55,176
Servidor (Hosting)	\$6,600	\$7,392	\$8,131	\$8,863	\$9,483
Gastos de administración	\$24,000	\$26,880	\$29,568	\$32,229	\$34,485
Subtotal gastos operativos	\$90,600	\$101,472	\$111,619	\$121,665	\$130,181
Gastos Publicitarios					
Inversión en marketing	\$720,000	\$806,400	\$887,040	\$966,874	\$1,034,555
Subtotal gastos publicitarios	\$720,000	\$806,400	\$887,040	\$966,874	\$1,034,555
Total costos fijos	\$2,969,600	\$3,325,048	\$4,762,267	\$5,003,704	\$5,340,527

Gastos administrativos

Estos gastos están conformados por los sueldos de los empleados, cargas sociales y los servicios contables y legales. En relación a los salarios la empresa con 3 categorías salariales en proporción a los cargos y las habilidades necesarias para desarrollar esa labor. Los salarios que se estimaron son para el empelado de cocina \$21.000, para el empleado administrativo \$23.000 y para el empleado que arma los pedidos \$19.000. A esos sueldos se les debe sumar como gasto el 40% del sueldo que son las cargas sociales, en este porcentaje se tiene en cuenta el aguinaldo y el porcentaje de carga social de dicho aguinaldo.

Gastos estructura

El centro de producción y distribución será ubicado en un predio que se alquilará que no tendrá atención al público en la zona de Vicente Lopez, este establecimiento es una casa antigua apta para el uso comercial. El lugar se acondicionará con un sector de depósito, otro de cocina y una zona de oficinas para la gestión del negocio. El valor de alquiler del establecimiento es de \$70.000.

En esta sección se tiene en cuenta el equipamiento que será necesario comprar para poder afrontar la demanda estimada y brindar herramientas a los nuevos empleados. Esto se trata de nuevas computadoras o maquinarias para trabajar, los cuales se amortizarán a 4 y 5 años respectivamente. El equipamiento que se comprara el tercer año está integrado por:

- 1 unidad de refrigeración para el deposito (\$30.500)
- 1 computadora para la expansión administrativa (\$20.000)
- 1 unidad de lavadora de materia prima para afrontar la creciente demanda (\$50.000)
- 2 unidades de selladoras al vacío (\$35.000 sería: \$70.000)

A continuación, se puede observar la tabla con las amortizaciones realizadas:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Computadoras	\$15,000	\$15,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Muebles y útiles	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000

Maquinarias	\$36,200	\$36,200	\$66,300	\$66,300	\$66,300
Total Amortizaciones	\$54,200	\$54,200	\$89,300	\$89,300	\$89,300

Además, se tiene en cuenta reposición de elementos como nuevas tablas de cortado, nuevos cuchillos o elementos que tienen determinada vida útil y debe reponer para la eficiente producción. En esta sección también se tienen en cuenta los seguros del predio.

Gastos operativos

Estos gastos contemplan los servicios y acondicionamientos básicos para el funcionamiento del negocio.

Gastos publicitarios

El siguiente gasto comprende el marketing, publicidad online y otros costos de promoción y comunicación del producto y del negocio.

Costos variables

La materia prima y los insumos para el armado de las bolsas componen los costos variables del proyecto.

Costos variables								
TASA DE INFLACION ESTIMADA 14% 12% 10% 9% 7								
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Costo unitario de bolsa								
Materia prima	\$29.50	\$33.04	\$36.34	\$39.61	\$42.39			
Envase	\$3.00	\$3.36	\$3.70	\$4.03	\$4.31			
Packaging	\$4.00	\$4.48	\$4.93	\$5.37	\$5.75			
Logistica	\$2.00	\$2.24	\$2.46	\$2.69	\$2.87			
Total costos variables unitarios	\$38.50	\$43.12	\$47.43	\$51.70	\$55.32			
Total costos variables por un pack (5u)	\$192.50	\$215.60	\$237.16	\$258.50	\$276.60			

Unidades estimadas	12792	20339	28746	38089	48449
Costos variables totales	\$2,462,476	\$4,385,177	\$6,817,489	\$9,846,158	\$13,401,015

Para el análisis del costo de la materia prima se tomó como unidad económica el producto Green.



Costo de una unidad económica: Green								
Productos	Precio por kilo	Precio por cantidad requerida						
Manzana verde	\$19.90	\$5.97						
Limón	\$29.90	\$2.99						
Apio	\$23.90	\$2.39						
Espinaca	\$23.90	\$4.78						
Pepino	\$29.90	\$8.97						
Kale	\$44.00	\$4.40						
Total por bolsa		\$29.50						

Costos totales

En el siguiente apartado se puede observar el contraste entre los costos fijos y costos variables del negocio, estos valores unificados integran los costos totales del proyecto. Al tomar en cuenta las unidades estimadas de venta se obtiene el costo total unitario que tiene en consideración los recursos físicos y humanos del negocio trasladando dicha carga al costo unitario del pack.

Costos totales									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Costos fijos totales	\$2,969,600	\$3,325,048	\$4,762,267	\$5,003,704	\$5,340,527				
Costos variables totales	\$2,462,476	\$4,385,177	\$6,817,489	\$9,846,158	\$13,401,015				
Costos totales	\$5,432,076	\$7,710,225	\$11,579,756	\$14,849,862	\$18,741,543				
				13					
Unidades estimadas	12792	20339	28746	38089	48449				
Costo unitario de un pack	\$424.64	\$379.08	\$402.83	\$389.87	\$386.83				
Costo unitario de una bolsa	\$84.93	\$75.82	\$80.57	\$77.97	\$77.37				

Análisis de ingresos

Precio

Para poder fijar el precio de venta de los productos se tiene en cuenta el costo total de cada pack, a ese valor se le incrementa proporcionalmente año a año un porcentaje de ganancia. En el primer año este porcentaje es del 6%.

Precio de venta									
TASA DE INFLACION ESTIMADA	14%	12%	10%	9%	7%				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Precio de un pack	\$467	\$436	\$471	\$464	\$472				
Costo total de un pack	\$424.64	\$379.08	\$402.83	\$389.87	\$386.83				
Ganancia \$ por pack	\$42.46	\$56.86	\$68.48	\$74.08	\$85.10				
% de ganancia por pack	10%	15%	17%	19%	22%				

Ingresos

Los ingresos provienen exclusivamente de la venta de las bolsas preparadas. A continuación, se presenta una proyección de ingresos para los primeros cinco años del negocio:

Ingreso por ventas								
TASA DE INFLACION ESTIMADA	14%	12%	10%	9%	7%			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
Precio	\$467	\$436	\$471	\$464	\$472			
Ventas en unidades	12792	20339	28746	38089	48449			
Ingreso total por ventas	\$5,975,283.55	\$8,866,758.96	\$13,548,314.52	\$17,671,335.59	\$22,864,682.03			



Cash-Flow

Valor horizonte

Flujo de fondos

(\$1,180,000)

Como resultado de esos ingresos se obtuvieron los flujos de fondos proyectados a cuatro años y tomando un crecimiento a perpetuidad del 3%.

Estado de resultados										
Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Ingreso neto por ventas		\$5,975,283.55	\$8,866,758.96	\$13,548,314.52	\$17,671,335.59	\$22,864,682.03				
CMV		\$2,462,476	\$4,385,177	\$6,817,489	\$9,846,158	\$13,401,015				
Margen bruto		\$3,512,807.60	\$4,481,581.78	\$6,730,825.72	\$7,825,177.40	\$9,463,666.88				
Gastos Administrativos		\$1,226,400	\$1,373,568	\$2,421,619	\$2,639,565	\$2,824,334				
Gastos Estructura		\$932,600	\$1,043,608	\$1,341,989	\$1,275,600	\$1,351,457				
Gastos operativos		\$90,600	\$101,472	\$111,619	\$121,665	\$130,181				
Gastos Publicitarios		\$720,000	\$806,400	\$887,040	\$966,874	\$1,034,555				
Amortizaciones		54200	54200	89300	89300	89300				
EBIT - Resultado operativo neto		\$489,007.60	\$1,102,333.78	\$1,879,258.52	\$2,732,173.75	\$4,033,839.38				
		319/								
Impuesto a las ganancias		\$171,152.66	\$385,816.82	\$657,740.48	\$956,260.81	\$1,411,843.78				
Utilidad neta		\$317,854.94	\$716,516.96	\$1,221,518.04	\$1,775,912.94	\$2,621,995.60				
Amortizaciones		54200	54200	89300	89300	89300				
		QUAER	ERE VERUN							
Inversión inicial	(\$1,180,000)	I T:	-: -11	1						
Flujo de fondos		\$372,054.94	\$770,716.96	\$1,310,818.04	\$1,865,212.94	\$2,711,295.60				

Para realizar el cálculo del VAN y la TIR es necesario estimar una tasa de descuento a partir de otras tasas de mercado relevantes para los retornos de inversiones. En este caso se tuvieron en cuenta las siguientes tasas:

\$372,054.94

\$770,716.96

\$1,310,818.04

\$1,865,212.94

TASA DE DESCUENTO						
LEBAC	25.50%					
Plazo fijo en pesos más alto	19.75%					
Tasa de interés anual	26.25%					

\$10,343,090.62

En base a esas tasas se estima que la tasa de descuento será del 30%, junto con el crecimiento a perpetuidad del 3% se obtuvieron los siguientes resultados:

VAN	\$3,597,639.54
TIR	89%

El payback será en el tercer año, a continuación, se puede observar la tabla con el desglose de los fondos año a año.

Periodo	Flujo de fondos	Flujo de fondos descontados	Flujos de fondos descontados acumulados		
0	\$ (1,180,000.00)	(\$1,180,000)	(\$1,180,000)		
1	\$ 372,054.94	\$ 286,196.11	(\$893,804)		
2	\$ 770,716.96	\$ 456,045.54	(\$437,758)		
3	\$ 1,310,818.04	\$ 596,639.98	\$158,882		
4	\$ 1,865,212.94	\$ 653,062.90	\$ 811,944.52		
5	\$ 10,343,090.62	\$ 2,785,695.02	\$ 3,597,639.54		

En conclusión, se puede afirmar que es un proyecto rentable. El VAN estimado que contempla la inflación, brinda un valor positivo; esto indica que el proyecto es viable. Para rectificar esta postura, se tuvo en cuenta la Tasa Interna de Retorno la cual resulto ser del 89%, lo cual hace que sea un negocio atractivo.

Equipo

El equipo de socios fundadores esta integrados por: Nicole Tobias y su primo, Fernando Tobias. Cada uno de ellos aportará su trabajo y capital inicial para realizar el proyecto; en cuanto a la participación accionaria cada una de las partes contará con el 50%.

Nicole finalizó sus estudios de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés y se encuentra trabajando actualmente en Accenture en el rol de Management Consulting Analyst. Cuenta con un perfil creativo, emprendedor y gran pasión por el consumo Green. Tiene experiencia y certificación en el uso de Analytics, Community Managment y Marketing Digital. Su rol dentro del negocio será el de Socia fundadora, será encargada de la gestión general de compañía haciendo foco en el área de ventas y marketing. Su salario será percibido en proporción a las ganancias recibidas.

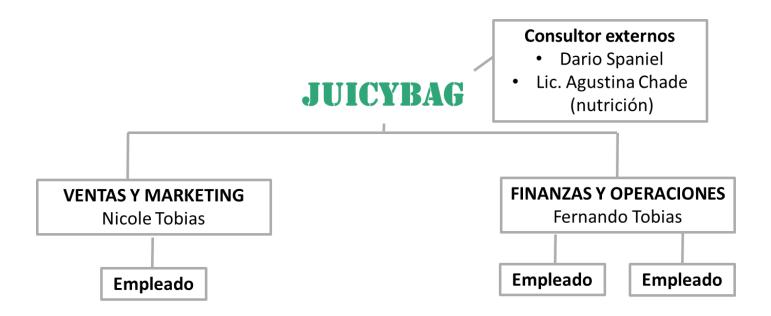
Fernando Tobias, es Licenciado de Economía de la Universidad de Buenos Aires, cuenta con un MBA en Marketing de la Universidad de San Andrés. Actualmente se encuentra trabajando como Senior Key Management en Shell; sin embargo, cuenta con experiencia en el campo de los electrodomésticos ya que trabajo tres años en BGH. Su rol en la compañía será el de Socio Fundador y ocupará el rol financiero y de operaciones. Su salario será percibido en proporción a las ganancias recibidas.

Otro miembro relevante para el funcionamiento de este proyecto es alguien que cuente con experiencia en el rubro saludable, es decir, en la técnica cold-pressed y en el negocio de los jugos 100% saludables. Para ello se contactó en una entrevista informal a Dario Spaniel, fundador de Juice Up quien se vio muy interesado en participar en el proyecto y brindar su conocimiento para el éxito del mismo.

La idea es que tenga el rol de consultor externo para el desarrollo del prototipo inicial, el lanzamiento y sus mejoras. Lo mismo sucede con la Licenciada en Nutrición Agustina Chade, quien aportara sus conocimientos nutricionales para desarrollas las mejores combinaciones en las recetas. De tener éxito el proyecto, se buscará integrar formalmente al equipo a miembros con características similares.

A este equipo se lo complementara con dos empleados que trabajaran a cambio de un sueldo mensual. Estos dos empleados se encargarán de las tareas de recepción, almacenamiento, lavado, producción, envasado y entrega de productos, bajo la supervisión y capacitación de los socios. Es importante que estos empleados hagan énfasis en la calidad, higiene y cuenten con algún conocimiento en la gastronomía. Las tareas de ventas y administración de los pedidos inicialmente serán dirigidas por los socios.

En cuanto al asesoramiento legal se contará con el Estudio de Abogados Antonik & Escobar que aportaran consultoría mensual legal sin percibir honorarios. En relación al desarrollo e implementación de las estrategias de marketing y el diseño de la página, estarán a cargo de Shapiro Agency. Esta agencia se hará cargo dela estrategia en redes sociales, generación de contenido gráfico, desarrollo de logo y etiquetas del producto. A continuación, se puede observar el organigrama inicial de la empresa:



Aspectos legales, impositivos y propietarios

La compañía deberá formalizarse mediante una Sociedad de Responsabilidad Limitada. En este tipo de sociedad:

- El capital se divide en Cuotas, limitan su Responsabilidad a lo aportado.
- Órgano de Administración es la Gerencia.
- Las cuotas no pueden ser títulos negociables, ni acciones.
- Derechos: Libre Transmisibilidad (salvo pacto en contrario, conformidad de los socios, derecho de preferencia).
- Voto, control de libros y utilidades, cuota parte en liquidación.

Se eligió este tipo de sociedad dado que es la que me mejor se adapta a las necesidades de ambos socios, donde la sociedad lomita la responsabilidad de los socios al capital aportado inicialmente.

Este trámite se llevará a cabo a través del Estudio de Abogados Antonik & Escobar. Para llegar a esta instancia hay que cumplir con una serie de

Concepto	Costo	
Constitución de la sociedad	\$13.000	
Registro de marca	\$3.700	
Altas impositivas	\$4300	
Total Costos Legales	\$21.000	

procedimientos legales y sus costos:

Todas estas acciones legales se llevarán a cabo a partir del primer mes y tendrán una duración de 2 o 3 meses. Los gastos implicados serán cubiertos por el capital aportado de los socios. La sociedad tributará el impuesto a las ganancias (35%).

Protección a propiedad intelectual (patentes)

Tanto para la marca de la empresa como la maquina deberán ser registrados en el instituto nacional de propiedad industrial y en el registro de patentes y marcas de Argentina (INPI). El tramite será también abordado por el mismo estudio de abogados y su costo está comprendido en el presupuesto. Este procedimiento se realiza porque habilita a excluir a terceros que lo utilicen indebidamente, protegiendo la marca y otorga la seguridad de no estar utilizando un nombre que pertenece a otra persona o sociedad.

Por otro lado, como se puede observar en el anexo 18 el dominio con el nombre de la marca: www.juicybags.com.ar, se encuentra disponible; por lo cual también se podrá registrar.

Seguros a contratar

En relación a la comercialización y traslado de productos se contratarán los siguientes seguros:

- Seguro de responsabilidad civil para asegurar el control sanitario y calidad
- ART para los empleados
- Seguro comercial integral (seguro básico cubre robo e incendio, entre otros incidentes)

Plan de implementación

El plan de implementación detalla las tareas que se realizaran antes de la puesta en marcha del negocio a través del diagrama de Gantt. El cronograma de tareas es el siguiente:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Estudio de mercado											
Inscripcion y registro											
Armado e inscripcion de sociedad											
Registro de marca											
Habilitaciones											
Inscripcion impositiva											
Actividades administrativas y operativas											
Contrato de alquiler											
Refaccion y equipamiento del establecimiento											
Instalacion de maquinaria											
Contratacion de personal operativo											
Contratacion de personal administrativo											
Contratacion de seguros para el centro											
Contrato con el servicio de flete refrigerado											
Selección de proveedores											
Selección de proveedores de materia prima											
Selección de proveedores de insumos											
Actividades de Marketing											
Diseño de logo y marca											
Diseño de estategia y campaña de comunicación											
Diseño y desarrollo de la pagina web											
Actividades de produccion											
Produccion de primer tanda											
Lanzamiento / Puesta en Marcha											

Riesgos

En relación a los riesgos de este proyecto se plantean potenciales situaciones que podrían afectar el funcionamiento del negocio.

En primer lugar, no lograr la masa de consumidores lo suficientemente amplia para superar o equiparar los costos fijos del proyecto. Para prever esta situación será fundamental que las campañas de comunicación y promoción a través de las redes sociales sea efectivas para dar conocimiento acerca de los productos. Así mismo, se puede dar una situación contraria, no dar abasto con las cantidades solicitadas por los clientes, lo cual es un riesgo que puede conllevar a un crecimiento positivo del negocio si se lo enfrenta de forma positiva; es por eso que se evaluará constantemente el rendimiento de nuestros empleados y se creará un plan de ampliación de capital humano si fuese necesario.

Por otro lado, es el deterioro de la mercadería por falta de climatización o deterioro natural de la misma, la cual traería aparejada el riesgo legal en caso de que algún consumidor ingiera un producto en mal estado. Para evitar esto, las compras se realizarán en función de los pedidos recibidos.

Otra situación riesgosa que puede afectar al negocio es no lograr un sistema de producción eficiente que permita coordinar a todos los tiempos de la cadena de suministro y producción y permitir realizar las entregas a los clientes en los tiempos establecidos. Para evitar esto, será necesario generar relaciones muy estrechas con todos los proveedores, clientes y distribuidores para que cada elemento de la cadena cumpla con sus tiempos y calidades esperadas trabajando en conjunto para satisfacer las necesidades del cliente.

Los problemas que puedan surgir, desde lo operativo, logístico y hasta los comerciales, se entiende que surgirán producto de la incursión en una industria en la que uno no tiene experiencia específica, pero será el desafío del emprendimiento en general el poder sortearlos satisfactoriamente.

Conclusiones Finales

El plan de negocios planteado es el desenlace obtenido tras llevar adelante el desarrollo y análisis de una idea que surgió durante una comida familiar. No manifiesta solo una propuesta de negocios, sino también un proceso de investigación, relevamiento, creciendo y aprendizaje a lo largo de su creación.

En base al análisis de mercado e industria se puede concluir que existe una clara oportunidad de negocios evidenciada por las tendencias que afectan positivamente al crecimiento de los negocios relacionados a los alimentos saludables. Este mercado que se encuentra en gran crecimiento cuenta con nuevas ofertas tecnológicas para mejorar el consumo por parte de los consumidores. Se detectó a nivel mundial las nuevas máquinas cold-pressed hogareñas, con el fin de facilitar el consumo de jugos naturales de frutas y verduras en los hogares que estaban ingresando al mercado. Con el fácil acceso a la información y tecnología esta idea sería replicable a nivel mundial rápidamente, entrando en los mercados más emergentes a mediano plazo para que puedan ser utilizadas por los interesados. A partir de ello surge la idea de ser un proveedor en Argentina de los complementos básicos que son las frutas y verduras en un formato genérico para poder ser utilizado en estas máquinas revolucionarias.

A la hora de consolidar la idea del negocio se pensó puntualmente en un segmento poblacional para apuntar el negocio: los millennials. Por medio de investigaciones, se identificó que esta es una generación curiosa con gran concientización acerca de los hábitos saludables y en búsqueda de atributos nutritivos en los productos que consumen diariamente. Este tipo de consumidores buscan calidad, rapidez y simplicidad en los productos que consumen, y están dispuestos a pagar un poco más por ello.

En términos financieros, se considera que este plan de negocios es rentable dado que su VAN brindo un resultado positivo y el payback está calculado para el tercer año. Si bien es un proyecto con una perspectiva interesante, hay factores que pueden afectar el desarrollo de este proyecto tanto logísticos como comerciales. Estos desenlaces son relevantes al igual que la vialidad financiera; teniendo eso en cuenta se espera alcanzar efectivamente los objetivos planteados en el plan de implementación.

Bibliografía

Referencias para el análisis

- Bygrave, W. And Zacharakis, A. (2008). Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping. Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc., USA. Capítulo 3. 2nd Edition
- Brealey, R., Myers C., Allen,F. "Principios de finanzas corporativas",9^a edición 2010, Mc-Graw Hill, México.
- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004).
 Capítulo 11.
- Gutiérrez C. y Patrignani, J. "Introducción al Régimen Impositivo Argentino", 1ra. Edición, ERREPAR, 2010
- Grant R. (2010): Contemporary Strategy Analysis, 7th edition, John Wiley
 & Sons, 2010
- Krajewski, Lee; Ritzman, Larry y Malhotra, Manoj. 2008. Administración de operaciones (8E). México: Pearson Educación (KRM) (Libro principal de la cátedra).
- Lavolpe A., Capasso C. y Smolje, A. "Presupuestos y Control"- Editorial
 La Ley Edición 2 Año 2010.

Fuentes de información

- Accenture internal document. (Julio 2017) Global Trends Summary Q2
 FY17
- Agencia Gubernamental de Control. http://alimentos.agcontrol.gob.ar/
- Arilla, S. (2016). Plan de Negocios Selva. Universidad de San Andrés.
- Argencert: Guia para obtener la certificación ed productos organicos.
 http://www.argencert.com.ar/contenido/archivos/Guia_Certificacion_Organicos_GO_v1_08.pdf
- Banco Mundial (Septiembre, 2016). Argentina: panorama general.
 http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview
- Banco Mundial. (2017). Crecimiento de la población http://datos.bancomundial.org/indicator/SP.POP.GROW?locations=AR&na me_desc=false (Consultado el 14/02/2017)

- B. F. (2008). Vix: Hogar. "Las Tendencias actuales en la compra de electrodomésticos". http://www.vix.com/es/imj/hogar/2008/07/16/lastendencias-actuales-en-la-compra-de-electrodomesticos
- Brea, J. (Mayo, 2017). La Nación: Suben ventas de electrónicos y electrodomésticos pese al fiasco de precios transparentes. http://www.lanacion.com.ar/2028586-suben-las-ventas-de-electronicos-yelectrodomesticos-pese-al-fiasco-de-precios-transparentes
- Censo 2010 INDEC
- Diario La Nación. (2008, Junio 15). Retrieved from Millennials: la generación del futuro: http://www.lanacion.com.ar/1020257-millennials-lageneracion-del-futuro
- Direction General de Estadisticas y Censos
- Euromonitor International (Febrero, 2017). Sector Capsule: Juice in Argentina
- Euromonitor Internacional (Marzo, 2016). Sector Capsule: Naturally Healthy Beverages in Argentina
- Euromonitor International (Marzo, 2016). Sector Capsule: Organic Beverages in Argentina
- Fossati, G. (2007) Iprofesional:Que bebida eligen los argentinos según la región en la que viven. http://www.iprofesional.com/notas/58171-Quebebida-eligen-los-argentinos-segun-la-region-en-la-que-viven
- Hueltenschmidt, N. (Enero, 2014). Bain & Company: "Growing business opportunities for healthy living". Recuperado de: http://www.bain.com/publications/articles/growing-business-opportunities-for-healthy-living.aspx
- INDEC
- Infobae (Abril, 2016). Infobae: "Los argentinos sabes de alimentación saludable, pero no lo ponen en práctica". Recuperado de: http://www.infobae.com/2016/04/03/1801001-los-argentinos-sabenalimentacion-saludable-pero-no-lo-ponen-practica/
- Infobae (2016). Nutriglam: Los argentinos comen mal y poco variado. http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/08/16/por-que-la-dieta-de-los-argentinos-es-pobre/

- Iprofesional (2017). Economia: IPC Congreso: la inflación de 2016 fue de 40,3%, la más alta en 14 años. http://www.iprofesional.com/notas/244177-IPC-Congreso-la-inflacin-de-2016-fue-de-403-la-ms-alta-en-14-aos
- Jueguen, F. (Abril, 2017). La Nación: Hay más electrodomésticos y ropa importados y se resiente la producción.
 http://www.lanacion.com.ar/2014286-hay-mas-electrodomesticos-y-ropa-importados-y-se-resiente-la-produccion
- Kantor, D. (Mayo, 2012). Clarin: El negocio del agua, un mercado con 200 empresas participando. https://www.clarin.com/economia/negocioagua-mercado-empresas-participando_0_S1__mvVnPmx.html
- Kasriel-Alexander, D. (Enero, 2017). Euromonitor International:
 Euromonitor Top Global Consumer Trends for 2017
- Key Market (2016). Analisis Sectorial: Pequeños electrodomésticos.
- Kiersz, A. Business Insider: 15 facts about millennials and the economy that everyone in business should know. http://www.businessinsider.com/millennial-facts-2014-5
- Kordich, J. (1993). El Poder de los Zumos. Salamandra.
- MacVean, M. (2015, Enero 29). LA Times. Retrieved from Juicing trend still going strong in 2015: http://www.latimes.com/health/la-he-juice-20150131-story.html
- Marketline (Julio, 2015). Global Juice: Market Data.
- Marketline Group.. 2016. Juice in Global: Executive Summary
- Marketplace (2012). "Processed foods make up 70 percent of the U.S. diet"
- Menayang, A. Foodnavigator: Millennials are "the most health-counscius generation ever". http://www.foodnavigator-usa.com/Markets/Millennialsscrutinize-health-claims-more-than-other-generations
- Mendoza Escamilla, V. (Abril, 2014). Forbes Mexico: Millennials representarán el 50% del consumo global en 2017. http://www.forbes.com.mx/millennials-representaran-el-50-del-consumoglobal-en-2017/
- Muraro, O. (2014). Encuesta anual de hogares urbanos http://www.telesurvey.com.ar/Documentos/NSE%20en%20la%20EAHU.p df (cuadro 6) (Consultado el 14/02/2017)

- Nava, I. (Abril, 2016) Merca20: 5 tips sobre los habitos de consumo de los millenials
- Nielsen (2015). Nielsen Global: Green Generation: millennials say sustainability is a shopping priority.
 http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html
- Nielsen (2015).Nielsen report: Healthy eating trends around the world. https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf
- Nielsen. (2016). Infografía: Millennials y el consumo en Argentina. Nielsen
- Ocampo, K. (Enero,2016). La Nación: "Jugos naturales: los aliados saludables del verano". Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/1859900-jugos-naturales-los-aliadossaludables-del-verano
- O'Connor, C. (Abril 2013). Forbes: "Juiced Up: Inside \$3.5 Billion Organic Giant Hain Celestial, Whole Foods' Biggest Supplier". https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2013/07/24/juiced-up-inside-3-5-billion-organic-giant-hain-celestial-whole-foods-biggest-supplier/#38b9bb1040f7
- Palma, J. (2013). Empresa de Jugos Naturales: Bar de Jugos. Universidad
 Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Plastico Salas.http://www.plasticossalas.com.ar/
- Pittlunga, J. (2016). Envasando Ideas: Nuevas tendencias muestran gran potencial para el jugo 100% natural. http://envasandoideas.com/es/growth/nuevas-tendencias-muestran-granpotencial-para-el-jugo-100-natural.htm
- Segura, J. (2012, junio 19). Estrategia y Negocio. Retrieved from Millenials. La generación Empowered: http://www.estrategiaynegocios.com.ar/index.php?option=com_content&ta sk=view&id=5769
- Reina, L. (Marzo, 2016). La Nación: "Los gurus de la vida sana".
 Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/1881103-los-nuevos-gurus-de-la-vida-saludable

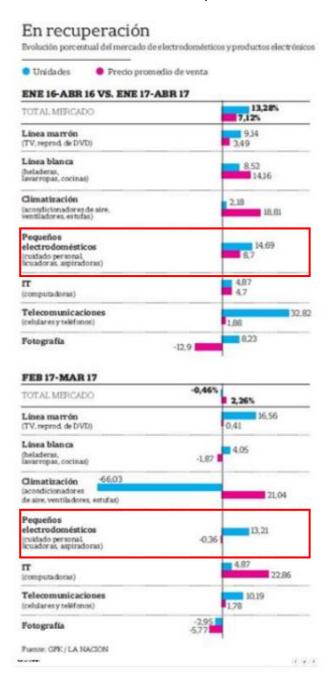
- Rodríguez, Elsa Mirta M.; Lupín, Beatriz; Alfonso, Néstor Manuel; Bertoni, Marcela; Gualdoni, Patricia; Pagani, Andrea N.; Testa, Joaquín; Rodríguez, Julieta A.; Alzola, Agustina; Santacrose, Sebastián y Olivieri, Gabriel (2015). Alimentación saludable: preocupación mundial y situación de nuestros hogares marplatenses. Enlace Universitario, 9(19), 10-12. ISSN 1850-2490
- Statista. (s.f.). Food & beverages. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de
 The Statistics PortalStatistics and Studies from more than 18,000 Source:
 https://www.statista.com/outlook/253/114/food-beverages/argentina#
- Statista. (s.f.). Food & beverages. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de
 The Statistics PortalStatistics and Studies from more than 18,000 Source:
 https://www.statista.com/outlook/253/114/food-beverages/argentina#
- Technavio.com. (2017). Global organic drinks market 2016-2020.
- Telam (Abril, 2017). *El FMI prevé un crecimiento en Argentina del 2,2% para este año.* http://www.telam.com.ar/notas/201704/186025-el-fmi-aseguro-que-la-argentina-deja-atras-la-recesion.html
- Telam, (Mayo, 2015) Telam: "La oferta de productos saludables crece en el país a un ritmo sostenido de alrededor del 25%". Recuperado de: http://www.telam.com.ar/notas/201505/104459-la-oferta-de-productossaludables-crece-en-el-pais-a-un-tirmo-sostenido-de-arededor-del-25anual.html
- Vitale, S. (Abril, 2016). La Nacion: Avanzan los Millenials.
 http://www.lanacion.com.ar/1884472-avanzan-los-millennials
- Watrous, M. (2015). Food Business News. Retrieved from Trend of the Year: http://features.foodbusinessnews.net/corporateprofiles/2015/trendindex.html

Anexos

Anexo 1: Evolución porcentual del mercado de electrodomésticos y productos electrónicos

Fuente: La Nación

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución del 2016 al 2017 del mercado de electrodomésticos, remarcado en rojo se puede observar la evolución de los pequeños electrodomésticos donde están incluidas las exprimidoras, licuadoras y jugueras.



Anexo 2: Criterios de compra de los millennials

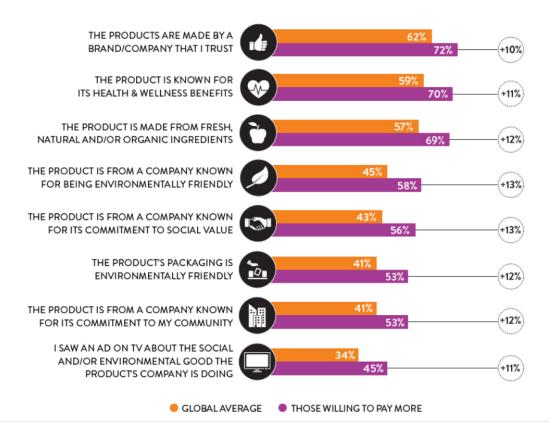
Fuente: Nielsen

En el siguiente cuadro se puede observar que el 70% de los millennials prefiere pagar mas por productos que son saludables y nutritivos.

11

TOP SUSTAINABILITY PURCHASING DRIVERS

Global Respondents vs. Those Willing To Pay More*



Anexo 3: Grafico de Tendencias Mundiales en el consume de alimentos saludables

Fuente: Intervec Food

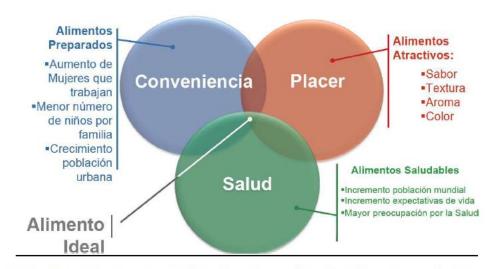
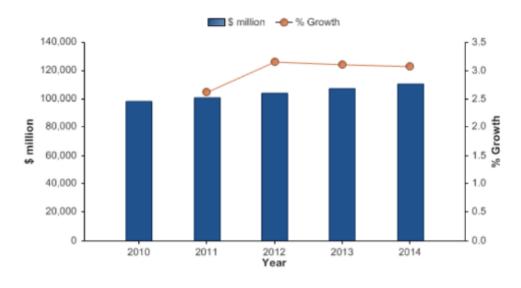


Tabla No 1: Tendencias mundial en el consumo de alimentos saludables

Anexo 4: Mercado Global de Jugos (2014)

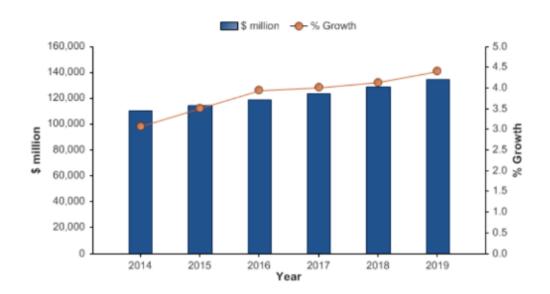
Fuente: Euromonitor Internacional

- Tamaño del mercado



Source: MARKETLINE

- Forecast (2014 – 2019)



Source: MARKETLINE

Anexo 5: Mercado de Jugos listos para tomar en Argentina (2015)

Fuente: Euromonitor Internacional

Tamaño del mercado

0078

Market Size Juice - Argentina 2010 - 2015



Source: Passport by Euromonitor International

Anexo 6: Reporte del Mercado de Bebidas Saludables y Naturales en Argentina (2015)

Fuente: Euromonitor Internacional

Tamaño del Mercado

Market Size Naturally Healthy Beverages - Argentina 2010 - 2015



Source: Passport by Euromonitor International

Forecast (2015 a 2020)

Market Size Naturally Healthy Beverages - Argentina 2015 - 2020



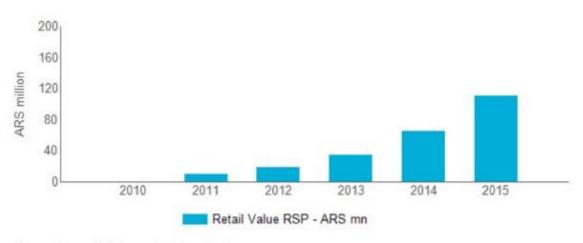
Source: Passport by Euromonitor International

Anexo 7: Mercado de Bebidas Orgánicas (2015)

Fuente: Euromonitor Internacional

- Tamaño de Mercado

Market Size Organic Beverages - Argentina 2010 - 2015



Source: Passport by Euromonitor International

Anexo 8: Maquinas Cold-pressed hogareñas

Fuente: elaboración propia

Juicero

Es una máquina que hace uso de un método similar al de Nespresso, haciendo uso en vez de capsulas bolsas premezclas de con fruta y verdura, evitando al consumidor lavarlas, picarlas, procesarlas y, luego, tener que limpiar todo el tiradero. La bolsa se coloca dentro de la máquina y al presionar el botón se obtiene el jugo.

Diseño interno – motor





Ficha técnica	
Tamaño	Altura: 41.91 cm
	Ancho: 26 cm
	Profundidad: 25.4 cm
Peso	12 kilos
Potencial de la fuerza prensadora	4 tons
Conectividad	2.4 GHz Wireless network

Juisir

Fabricado con materiales biodegradables o reciclables, sólo tienes que cortar las frutas y verduras en piezas pequeñas, colocarlas en la bolsa, y poner la bolsa en la máquina. A partir de ahí, Juisir ejerce ocho toneladas de fuerza durante 90 segundos, extrayendo todos los beneficios que podrían estar contenidos en esas frutas y verduras.

How is the 8 tons of force produced?

Our engineers have ingeniously utilized the leverage principle to create torsion and hence produce a juicer that can exert up to about 8 tons of force.



Anexo 9: Variedades de bolsas

Fuente: elaboración propia

JUICYBAG

GREEN: KALE + ESPINACA + PEPINO + APIO + MANZANA VERDE + LIMON

YELLOW: PERA + HINOJO + PEPINO + ANANA + LIMON

PURPLE: REMOLACHA + PEPINO + ZANAHORIA + NARANJA + LIMON

ORANGE: ZANAHORIA + JENGIBRE + ANANA + MANZANA ROJA + LIMON

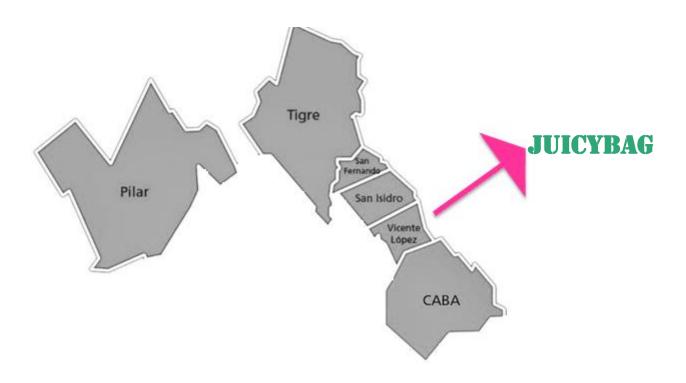
GOLD: MANDARINA + NARANJA + MENTA + CURCUMA + LIMON

RED: SANDIA + MANZANA ROJA + LIMON

PINK: POMELO + REMOLACHA + MANZANA ROJA + ANANA + LIMON

MACA: ACELGA + ESPINACA + MANZANA ROJA + ZANAHORIA + JENGIBRE + LIMON + MACA

Anexo 10: Ubicación del centro de producción y mapa con zona de entregas Fuente: elaboración propia



Anexo 11: Cuadro Business Canvas Model

Fuente: elaboración propia

K	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
SOCIOS ESTRATEGICOS	4			37
Fabrica de las maguinas	Producción, Comercialización, Marketing y Ventas: - Rolsas nreparadas	Producto de rápido uso	Intentar crear una comunidad para las personas "Healthy"	Jóvenes que siguen un estilo de vida saludable (ABC1).
		Jugos 100% naturales en	Asistencia y acompañamiento Consumen productos orgánicos, post venta.	Consumen productos orgánicos, les gusta lo natural
Proveedores de materia prima	RECURSOS CLAVE	minutos Alta calidad	Consejos e información online.	Se informan acerca de la alimentación
	Personal para las bolsas em preparadas		CANALES DE DISTRIBUCION	Poco tiempo para accedera productos naturales
	Materias Primas		1° fase: Venta Online	Uso de redes sociales
	Elementos de cocina			
ESTRUCTURA DE COSTOS	Ç	FUENTE DE INGRESOS		(5)
Producción	Þ	Comercialización de:		\$,0
Promoción	•	- Bolsas preparadas		•
Distribución				

Anexo 12: Calendario de Estacionalidad de Frutas y Verduras Fuente: Jardín Orgánico (proveedor)

PRIMAVERA	VERANO 💮	OTOÑO 💮	INVIERNO 🦚
Acelga	Acelga	Acelga	Acelga
_	Albahaca		
Apio	Apio	Apio	Apio
	Bananas	Bananas	Bananas
	Berenjena		
	Brócoli		Brócoli
	Carambola (star fruit)		
Cebolla de Verdeo	Cebolla de verdeo	Cebolla de verdeo	Cebolla de verdeo
	Chaucha		
Ciboulette	Ciboulette	Ciboulette	Ciboulette
	Coliflor		Coliflor
	Fruit Dragon (dragon fruit)		
	Guayaba		
Espinaca		Espinaca	Espinaca
Lechuga francesa	Lechuga francesa	Lechuga francesa	
Lechuga mantecosa	Lechuga mantecosa	Lechuga mantecosa	Lechuga francesa Lechuga mantecosa
Lechuga morada	Lechuga morada	Lechuga morada	-
	Lichies		Lechuga morada
	Mangos Tommy Atkins		
	Mangos Oro		
	Nabo		Nabo
	Naranja Agria	Naranja Agria	Nabo
	Limón rugoso	Limón rugoso	
	Palta		
	Pepino		
Perejil	Perejil	Perejil	Donoill
Puerro	Puerro	Puerro	Perejil Puerro
	Pomelos Dulce	Pomelos Dulce	ruello
Rabanito	Rabanito	Rabanito	-1.
Radicheta	Radicheta	Radicheta	Rabanito
Remolacha	Remolacha	Remolacha	Radicheta
Repollo blanco	Repollo blanco	Repollo blanco	Remolacha
Repollo color	Repollo color	Repollo color	Repollo blanco
Rúcula	Rúcula	Rúcula	Repollo color
	Tomate cherry		Rúcula
	Tomate perita		40.
	Tomate redondo		
	Toronja (pomelo taiwanes)		90
Zanahoria	Zanahoria	Zanahoria	
	Zapallito		Zanahoria
	Zucchini		11 X X X X

Anexo 13: Brief Publicitario

Fuente: Shapiro Agency











Shapiro Agency

Objetivo Comunicacional:

- Crecimiento
- Fidelización
- Conocimiento Activación

Contenido

- Conocimiento del producto
- Consejos sobre salud y alimentación
- Información nutricional



Desarrollo sitio web

Se desarrollara un sitio en HTML y FLASH capaz de poder indexarse en los buscadores de Google. El sitio estará compuesto por una pagina principal que comunicara las actividades de la empresa. Desarrollo de cuatro secciones:

COMO FUNCIONA - PRODUCTOS - CONTACTO - COMPRA

La extensión de las secciones estará contemplada dentro del presupuesto.

El sitio será programado en FLASH e insertado en HTML.

El lenguaje de programación utilizado será en PHP, por ende el servicio en el que debe ser hosteado tendrá que tener ese sistema.

Copyright @ 2017 Shapiro Agency All rights reserved











Shapiro Agency

2

Estrategia de Redes Sociales

Variables Duras

Nivel Socioeconómico: ABC 1 Sexo: Femenino y Masculino Edad: 20 a 30 años

Ocupación:

- o Profesionales
- $\circ \quad \textbf{Estudiantes}$

Hábitos

- Consumo Saludable
- Millenials
- o Uso de Redes Sociales (Alto)

Variables Blandas

- Estilo de vida: saludable, deportistas, sociables, interés por imagen física,
- Personalidad: pendiente de la mirada externa y/o de su cuerpo.
- Valores y Creencias: fieles a las marca que consumen.
- Intereses: redes sociales, comidas, noticias.

Voz de marca | Tono y estilo

Femenino: si fuera persona seria una mujer Joven: hasta 30 años, informal, cercano, inteligente

Personalidad: compañero, cómplice, con actitud, siempre a la par

Tono: cercano

Copyright © 2017 Shapiro Agency All rights reserved.

Anexo 14: Tablero de control – planilla de métricas Fuente: Elaboración propia

		Julio		Agosto		Septiembre	
No.	Indicador	Objetivo	Real	Objetivo	Real	Objetivo	Real
1	Formularios completados						
2	Consultas web						
3	Visitas en Facebook						
4	Me gusta en Facebook						
5	Alcance en Facebook						
6	Cantidad de visitas en página web						
7	% de Usuarias inscriptas pero que no pertenecen a la población objetivo						
8	Cantidad de apariciones en prensa						
9	Cantidad de asistentes a eventos organizados por la ONG						
10	ROI campañas de captación						
11	Cantidad de proyectos innovadores presentados						
12	% de ingresos que proviene de acciones de innovación						
13	Indicador geografico						
14	Total de reproducciones canal						

Anexo 15: Equipamiento del centro de producción y distribución

- Envasadora al vacío industrial: precio \$35.000





- Refrigeración para el deposito: **precio USD 1800 - \$30.200**



- Maquina industrial para lavado de frutas y verduras: precio USD 2500 -



\$50.000

Anexo 16: Código Alimentario Argentino (ANMAT)

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES Artículo 1: Toda persona, firma comercial o establecimiento que elabore, fraccione, conserve, transporte, expenda, exponga, importe o exporte alimentos, condimentos, bebidas o primeras materias correspondientes a los mismos y aditivos alimentarios debe cumplir con las disposiciones del presente Código. Artículo 2 - (Dec ME y SyAS 2092, 10.10.91) Sustitúyese el texto del artículo 2º del Anexo I del Decreto Nº 2126/71 por el siguiente: "Todos los alimentos, condimentos, bebidas o sus materias primas y los aditivos alimentarios que se elaboren, fraccionen, conserven, transporten, expendan o expongan, deben satisfacer las exigencias del presente Código. Cuando cualquiera de aquellos sea importado, se aplicarán los requerimientos de este Código; dichas exigencias se considerarán también satisfechas cuando los productos provengan de países que cuenten con niveles de contralor alimentario equiparables a los de la República Argentina a criterio de la Autoridad Sanitaria Nacional, o cuando utilicen las normas del Codex Alimentarius (FAO/OMS). En los casos de importaciones desde países con los que rijan tratados de integración económica o acuerdos de reciprocidad, la Autoridad Sanitaria Nacional podrá también considerar satisfechas las exigencias de este Código, previa evaluación del sistema de control alimentario en cada país de origen. Cuando cualquiera de aquellos sea exportado, serán aplicables las exigencias del presente Código, o las que rijan en el país de destino, a opción del exportador". Artículo 3 - (Resolución Conjunta SAGPyA y SPyRS N° 187 y N° 048, 4.05.00) "Todo proceso de elaboración que implícitamente no figure en el presente Código será lícito si no introduce elementos extraños o indeseables, o no altera el valor nutritivo o aptitud bromatológica de los alimentos terminados de que se trate. Todo alimento elaborado y no definido por el presente Código, incluidos los alimentos para Regímenes Especiales, podrá registrarse solamente después de su aceptación por la Autoridad Sanitaria Nacional, a la que se elevarán certificados y monografías para su evaluación, la que los autorizará siempre que sus materias primas, ingredientes, aditivos agregados en las proporciones admitidas, materiales en contacto con los mismos, procesos de elaboración y aptitud bromatológica respondan a las exigencias de este Código. En todos los casos la Autoridad Sanitaria Nacional deberá expedirse dentro del plazo de Veinte (20) días. Vencido el referido plazo sin mediar pronunciamiento de dicha Autoridad, la Autoridad Sanitaria Provincial o del Gobierno Autónomo de la Ciudad de Buenos Aires procederán, de corresponder, a otorgar la pertinente autorización". Artículo 4 Cuando lo disponga la autoridad sanitaria nacional, en razón de la naturaleza o complejidad de los productos, las actividades comprendidas en los Artículos 1° y 2° de este Código deberán ser realizadas con la dirección técnica de un profesional autorizado. Artículo 5 Un término definido en un párrafo cualquiera del presente Código tiene la misma significación en cualquiera otra parte en que se lo emplee. Artículo 6 A los efectos de este Código se establecen las siguientes definiciones: 1. Consumidor: Toda persona o grupo de personas o institución que se procure alimentos para consumo propio o de terceros. 2. Alimento: toda substancia o mezcla de substancias naturales o elaboradas que ingeridas por el hombre aporten a su organismo los materiales y la energía necesarios para el desarrollo de sus procesos biológicos. La designación "alimento" incluye además las substancias o mezclas de substancias que se ingieren por hábito, costumbres, o como coadyuvantes, tengan o no valor nutritivo. 3. Aditivo alimentario: Cualquier substancia o mezcla de substancias que directa o indirectamente modifiquen las características físicas, químicas o biológicas de un alimento, a los efectos de su mejoramiento, preservación, o estabilización, siempre que: a) Sean inocuos por sí mismos o a través de su acción como aditivos en las condiciones de uso. b) Su empleo se justifique por razones tecnológicas, sanitarias, nutricionales o psicosensoriales necesarias. c) Respondan a las exigencias de designación y de pureza que establezca este Código. 4. Alimento genuino o normal: Se entiende el que, respondiendo a las especificaciones reglamentarias, no contenga sustancias no autorizadas ni agregados que configuren una adulteración y se expenda ba jo la denominación y rotulados legales, sin indicaciones, signos o dibujos que puedan engañar respecto a su origen, naturaleza y calidad. 5. (Res 205, 7.03.88) "Alimento alterado: El que por causas naturales de índole física, química y/o biológica o derivadas de tratamientos tecnológicos inadecuados y/o deficientes, aisladas o combinadas, ha suf rido deterioro en sus características organolépticas, en su composición intrínseca y/o en su valor nutritivo". 6. Alimento contaminado: el que contenga: a) Agentes vivos (virus, microorganismos o parásitos riesgosos para la salud), sustancias químicas, minerales u orgánicas extrañas a su composición normal sean o no repulsivas o tóxicas. b) Componentes naturales tóxicos en concentración mayor a las permitidas por exigencias reglamentarias. 7. Alimento adulterado: El que ha sido privado, en

forma parcial o total, de sus elementos útiles o característicos, reemplazándolos o no por otros inertes o extraños; que ha sido adicionado de aditivos no autorizados o sometidos a tratamientos de cualquier naturaleza para disimular u ocultar alteraciones, deficiente calidad de materias primas o defectos de elaboración. 8. Alimento falsificado: El que tenga la apariencia y caracteres generales de un producto legítimo protegido o no por marca registrada, y se denomine como éste sin serlo o que no proceda de sus verdaderos fabricantes o zona de producción conocida y/o declarada. RESOLUCIÓN GMC Nº 031/92 y RESOLUCIÓN GMC Nº 018/93 Incorporadas por Resoluc ión MSyAS N° 003 del 11.01.95 Toda "norma específica" a que se refieren las resoluciones anexas, serán únicamente aquellas armonizadas en el ámbito del MERCOSUR. Se deroga toda legislación del Código Alimentario Argentino que se oponga a la presente Resolución. DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS FUNDAMENTALES REFERENTE A EMPLEO DE ADITIVOS. INGREDIENTES, COADYUVANTE DE ELABORACIÓN, CONTAMINANTES. Art 1° - Aprobar las definiciones de ingrediente, aditivo alimenticio, coadyuvante de elaboración, contaminante y los principios fundamentales referentes al empleo de aditivos alimenticios, conforme a lo siguiente: Ingredientes: es toda sustancia, incluidos los aditivos alimentarios, que se emplee en la fabricación o preparación de un alimento y esté presente en el producto final en su forma original o modificada. Aditivo alimentario: es cualquier ingrediente agregado a los alimentos intencionalmente, sin el propósito de nutrir, con el objeto de modificar las características físicas, químicas, biológicas o sensoriales, durante la manufactura, procesado, preparación, tratamiento, envasado, acondicionado, almacenado, transporte o manipulación de un alimento; podrá resultar que el propio aditivo o sus derivados se conviertan en un componente de dicho alimento. Esta definición no incluye a los contaminantes o a las sustancias nutritivas que se incorporan a un alimento para mantener o mejorar sus propiedades nutricionales. RESOLUCIÓN GMC N° 18/93 Sustitúyase el texto de la definición de Coadyudante de Elaboración de productos alimentarios incluidos en el artículo 1º de la Resolución GMC Nº 31/92 por el siguiente: Coadyuvante de Tecnología es toda sustancia, excluyendo los equipamientos y los utensilios, que no se consume por si sola como ingrediente alimenticio y que se emplea intencionalmente en la elaboración de materias primas, alimentos o sus ingredientes, para obtener una finalidad tecnológica durante el tratamiento o elaboración. Deberá ser eliminado del alimento o inactivado, pudiendo admit irse la presencia de trazas de la sustancia, o sus derivados, en el producto final. Contaminante: es cualquier sustancia indeseable presente en el alimento en el momento del consumo, provenientes de las operaciones efectuadas en el cultivo de vegetales, cría de animales, tratamientos zoo o fitosanitarios, o como resultado de la contaminación del ambiente, o de los equipos de elaboración y/o conservación. Principios fundamentales referentes al empleo de aditivos alimentarios. A) La seguridad de los aditivos es primordial, esto supone que antes de autorizar el uso de un aditivo en alimentos deberá haberse sometido a una adecuada evaluación toxicológica en la que se deberá tener en cuenta, entre otros aspectos, cualquier efecto acumulativo, sinérgico o de protección producida por su uso; los aditivos alimentarios deberán mantenerse en observación y revaluarse cuando sea necesario si cambian las condiciones de uso, debiéndose estar al tanto de las informaciones científicas que aparezcan sobre este tema; B) La restricción de uso de los aditivos, establece que el uso deberá limitarse a alimentos específicos, en condiciones específicas y al nivel mínimo para lograr el efecto deseado; C) La necesidad tecnológica de uso de un aditivo solo será justificado cuando proporciona ventajas de orden tecnológico y no cuando estas puedan ser alcanzadas por operaciones de fabricación más adecuadas o por mayores precauciones de orden higiénico u operacional. D) El empleo de aditivos se justifica por razones tecnológicas, sanitarias, nutricionales o psico-sensoriales, siempre que: i) Se empleen aditivos autorizados en concentraciones tales que su ingesta diaria no supere los valores admitidos; ii) Responda a las exigencias de pureza establecidas por FAO-OMS, o por el FOOD CHEMICAL CODEX. Artículo 6bis - (Res 49, 27.1.86) "Queda terminantemente prohibida la tenencia, circulación y venta de alimentos y sus primeras materias, alterados, contaminados, adulterados, falsificados y/o falsamente rotulados ba jo pena de multa, prohibición de venta y comiso de la mercadería en infracción". Artículo 7 Con la expresión intoxicación por alimentos, se entiende los procesos patológicos, originados no sólo por alimentos alterados, sino también por la ingestión de productos que, a pesar de presentar apariencia normal, contienen elementos o substancias nocivas para el organismo, cualquiera sea su origen. Artículo 8 Queda prohibido adicionar a los alimentos substancias o ingredientes (aditivos) que no estén expresamente admitidos para cada caso por el presente Código. Deberán agregarse en el momento de la elaboración o preparación del alimento, en la proporción necesaria para el fin propuesto y

admitido, pero no podrán adicionarse con posterioridad, para disimular, atenuar o corregir deficiencias de fabricación, de manipulación o de conservación. Artículo 9 Los alimentos elaborados en el país, imitando productos extranjeros, deberán serlo de acuerdo con los procedimientos del lugar de origen y responderán a las características propias de los tipos originales (Vinos: Oporto, Málaga, Marsala, etc; Quesos: Roquefort, Gruyere, etc). Artículo 10 Las disposiciones del presente Código rigen para los alimentos destinados al consumo dentro del país, pudiendo adicionarse substancias no autorizadas a los productos alimenticios o bebidas elaborados para la exportación, siempre que el interesado demuestre que ellas son permitidas en el país de destino. Artículo 11 Toda mercadería que se venda debe ser de la misma calidad que la que se exhiba y en caso de productos no homogéneos en tamaño, forma o color, que signifiquen distinta calidad, deben exponerse a la venta en forma tal que el adquirente no pueda ser inducido a error respecto a las características de la mercadería que compra.

Anexo 17: Pasos para obtener la certificación de productos orgánicos

Pasos para la certificación:

Ingreso al programa 1)

Cuando un interesado (postulante) se contacta con ARGENCERT, se le solicitan datos de la empresa, la descripción y ubicación del proyecto, productos, destino de la mercadería, etc.

Una vez que se verifica que la consulta es genuina, se le envía la "Solicitud de Seguimiento y Certificación Orgánica" que corresponda según su actividad, un modelo de "Acuerdo de Seguimiento y Certificación de productos orgánicos", donde se describen los derechos y obligaciones de las partes, el alcance de la certificación, aranceles, etc., la presente Guía y el Manual de Normas de ARGENCERT.

De manifestar en la Solicitud que desea poner su producción bajo seguimiento para alguno de los programas complementarios, se enviará el modelo de Acuerdo correspondiente.

Al recibir ARGENCERT la solicitud completa, firmada por el titular o por un representante legalmente autorizado para firmar contratos, la misma es evaluada por personal del Departamento Técnico del Área de Certificación.

Si ARGENCERT considera que la solicitud está dentro del alcance de sus servicios de certificación, proporcionará al postulante todas las explicaciones e información adicional que el mismo solicite siempre que no sea en relación a consultas sobre cómo superar barreras a la certificación.

El evaluador verifica si lo declarado en la Solicitud parece cumplir con la norma. En caso positivo, se envía al postulante un presupuesto por los servicios de certificación.

Una vez recibida la conformidad con el presupuesto, se envían dos copias del Acuerdo de Certificación personalizado, con los datos de su proyecto y la factura por los servicios de certificación.

En caso de una evaluación negativa, se darán las razones al postulante y si el motivo fuera documentación faltante, se pedirá que aporte lo necesario para concluir la evaluación.

Si el motivo fuera imposibilidad de cumplimiento con los requisitos, no se aceptará al postulante.

Al recibir las copias del Acuerdo firmadas, ARGENCERT le envía una de ellas firmada por su representante

La copia para ARGENCERT queda en una carpeta destinada al postulante, que a partir de este momento ya es considerado operador de ARGENCERT y es ingresado a la base da datos de clientes y recibe una "carpeta del cliente", que le permitirá encontrar información, modelos de planillas/registros, normas, etc. así como guardar la documentación que vaya generando.

Primera inspección (Inspección de Diagnóstico)

ARGENCERT realiza periódicamente inspecciones in situ para verificar el cumplimiento de la norma. Se realiza tanto un relevamiento a campo como de los registros y documentación complementaria.

Las inspecciones son realizadas por un inspector. Es un profesional matriculado - Ingeniero Agrónomo o similar.

o Médico Veterinario -. Antes de presentarse en el establecimiento, el inspector combina la fecha de la inspección con el operador y le informa qué documentación debe tener preparada (registros, facturas de compras de insumos, habilitaciones,

En la primera inspección, denominada de Diagnóstico, el inspector constata que lo declarado en la solicitud coincide con la realidad. Recorre las instalaciones y verifica documentación y registros.

Se verifica el cumplimiento de la norma que corresponda según el caso.

En caso de tomarse muestras de suelo, fruta, hoja, producto, etc para su posterior análisis en laboratorio, el

En caso de tomarse muestras de suelo, fruta, hoja, producto, etc para su posterior análisis en laboratorio, el inspector dejará al operador una contramuestra y la correspondiente copia del Acta de Toma de Muestra. Al finalizar la inspección, el inspector hará firmar al operador un Acta de Inspección, donde consta que se realizó la inspección, datos generales relevados y eventualmente le comunicará las no conformidades encontradas. Con posterioridad enviará a ARGENCERT su informe y ARGENCERT lo enviará a su vez al operador. Este informe y toda la documentación aportada hasta el momento es evaluado por el Comité de Certificación de ARGENCERT que realiza la evaluación de las carpetas de los operadores y es responsable por el Dictamen Técnico de Certificación.
La Dirección Técnica es quien toma la Decisión de Certificación.
En el caso de la primera Decisión, la misma incluirá el otorgamiento de la categoría de "en Transición" a aquellos que cumplen con la norma. A partir de ese momento el operador comienza el período de transición bajo seguimiento de ARGENCERT.

que cumplen con la norma. A percen-seguimiento de ARGENCERT. La Decisión de Certificación pueden ser:

- "Sin No Conformidades"

- - "Con No Conformidades Menores"
 "Con No Conformidades Mayores" (en este caso es pasible de Sanción)

De no mediar No conformidades Mayores, el operador está en condiciones de etiquetar su producto como "en transición" y puede solicitar un Certificado "en transición". El mismo se debe tramitar 10 días antes del despacho de la mercadería, completando una Solicitud de Certificado y adjuntando la documentación que corresponda.

Tanto en el caso del Programa IFOAM como de Argentina-Japón, la operación debe transcurrir 1 (un) año en transición para poder colocar la leyenda de "en transición" en sus productos.

Si por algún motivo la Dirección Técnica no hubiera otorgado la categoría de "en transición", el operador continúa "bajo seguimiento" y se considera que su transición no ha comenzado.

Todos los establecimientos involucrados en la producción orgánica deben estar contenidos en el Acuerdo de Seguimiento y Certificación y recibirán inspecciones y Decisiones de Certificación.

Sequimiento

A lo largo del período de transición, ARGENCERT realiza periódicamente inspecciones con el propósito de verificar el cumplimiento de la norma. Estas inspecciones son programadas en momentos claves, como puede ser siembra, cosecha, etc. Las mismas pueden ser programadas o sin aviso (inspecciones "sorpresa"). En estas inspecciones se realiza un informe de inspección de tipo lista de chequeo ("checklist") del cual recibe una copia el operador de parte del inspector al finalizar la inspección, firmada por ambos.

Las inspecciones programadas por ARGENCERT, no pueden ser rechazadas por el operador. En cuanto a las sorpresas, el inspector podrá avisar al operador como máximo 24 horas antes o se presentará directamente en el establecimiento.

Al menos una vez al año, ARGENCERT realiza una inspección con relevamiento completo de la operación, que puede eventualmente incluir una toma de muestra para su análisis en laboratorio.

Los informes realizados en inspecciones son evaluados técnicamente por un Equipo de Revisión de ARGENCERT (ER) o por el Comité de Certificación de ARGENCERT (CC) una vez por año o con mayor frecuencia si hay no conformidades o cambios de categoría.

En todos los casos la Decisión de Certificación es de la Dirección Técnica, basada en el Dictamen del ER o CC y en aspectos administrativo-contables.

El operador es notificado de las Decisiones de Certificación.

4) Cambio de categoría

Cuando se cumplen los plazos de transición según programa, el Comité de Certificación evalúa si el operador cumple con los requisitos y en caso afirmativo cambia la categoría a "orgánico".

Anexo 18: Disponibilidad de dominio web Fuente: www.checkdomain.com

juicybags.com (Commercial)	
The domain that you requested, julcybags.com , is still available! If you would like to use this domain name, we recommend that you reserve it as soon as possible. Please click here if you reserve julcybags.com now.	would like to
Check this domain: [nuicybags.com Entor	
[Home Countries Disclaimer EAQ Link to 188 Confact 188]	
© Copyright 2007, Unica Corporation. All Rights Reserved	
	€ 125% 🔻