



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Bunda: leches alternativas

Trabajo de Graduación

Modalidad: Plan de Negocios

Alumno: Martin F. Ellmann Nro 25248

Mentor: Sergio Postigo



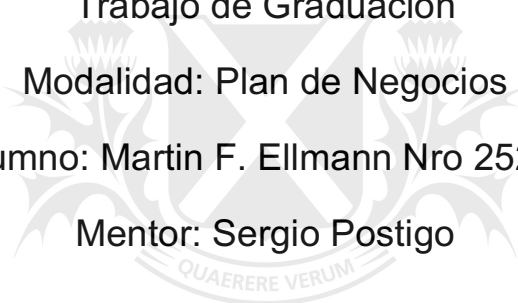
Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación

Modalidad: Plan de Negocios

Alumno: Martin F. Ellmann Nro 25248

Mentor: Sergio Postigo



Universidad de
San Andrés
Bunda: leches alternativas

Agradecimientos

Agradezco especialmente a mi familia cercana: Alejandra, Sabrina, Camila y Sergio, por el apoyo que me dieron a lo largo de toda la carrera. También agradezco a mi tío Andres por la ayuda especial que me dio para realizar el trabajo final. A mi amigo Conrado por nuestra sociedad que nos permitió aprender sobre emprendedurismo. A mi novia Ara por estar siempre a mi lado, apoyándome cuando fuere necesario.

Agradezco a la Universidad de San Andrés por el trabajo realizado a lo largo de la cursada y a todos los profesores, especialmente a Sergio Postigo por asesorarme para este trabajo final.



Índice

Resumen Ejecutivo	4
Capítulo 1: Introducción: Evaluación de la oportunidad de negocio	5
Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado	11
Capítulo 3: Modelo de negocio (CANVAS)	17
Capítulo 4: Plan de Marketing	21
Capítulo 5: Operaciones del Negocio	26
Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión	27
Capítulo 7: Equipo	29
Capítulo 8: Aspectos legales	31
Capítulo 9: Plan de implementación y riesgos	32
Capítulo 10: Conclusiones	34
Bibliografía	
Anexos	

Resumen Ejecutivo

El Producto:

Bunda produce y distribuye una variedad de leches vegetales. Ofrece un sustituto saludable y rico para aquellos que por motivos relacionados a la salud, la ética o simplemente por sus preferencias deciden no consumir leche proveniente de vacas. Por el momento, la unidad básica consiste de una botella de plástico de medio litro. Sin embargo, Bunda es más que un producto físico, es un *Lifestyle* y se comunicara y venderá como tal.

El Segmento:

El segmento objetivo del producto no diferencia entre sexos. Se trata de personas de nivel socioeconómico alto (ABC1) que buscan una alternativa saludable y rica. Son personas mayoritariamente vegetarianas o veganas que conocen los efectos nocivos de la leche de vaca. Llevan una vida saludable y activa.

Competidores:

Los principales competidores de Bunda son Felices Las Vacas y Veggie Milks. En el largo plazo, grandes empresas como La Serenísima o Sancor podrían interesarse por el mercado. Sin embargo, Bunda ve esta potencial entrada como una oportunidad para trabajar en conjunto como han hecho otros emprendimientos similares en el exterior con empresas como Danone.

Justificación de la Oportunidad:

Se trata de un producto emergente y novedoso en el mercado Argentino. La investigación demuestra una clara tendencia hacia el consumo creciente de productos saludable y un estilo de vida consciente y activo. Por otro lado, la concientización sobre los efectos adversos de la leche de vaca crece y en el momento hay pocos productos sustitutos para quienes los demandan.

Ventaja Competitiva:

El negocio se sostendrá sobre tres pilares: Comercio Justo, Relación Personalizada con el cliente y Producción Local. La principal ventaja competitiva será la producción local, con gran parte de las almendras del país siendo importadas de Chile y E.E.U.U, Bunda cree que puede lograr precios beneficiosos y una estrategia de distribución más eficiente si trabaja en equipo con los proveedores locales. Por otro lado, se trata de un producto fácil de consumir (no requiere preparación) y con amplia distribución.

Inversión Inicial:

Se busca una inversión de 2,600,000 pesos argentinos. La inversión consiste mayoritariamente en la compra de maquinarias, sueldos y alquileres. La inversión inicial necesaria es de 1,400,000 pesos argentinos a los que se le suman los costos de seis meses de actividad para llegar a la cifra total mencionada previamente. Los socios fundadores aportaran el 50% de la inversión (1,300,000 pesos argentinos) y buscan el otro 50%. El *breakeven* ocurre entre el tercer y cuarto año de operación. Bunda se encuentra dispuesto a negociar los términos de la devolución del préstamo por una porción del emprendimiento.

1 Introducción: Evaluación de la oportunidad de negocio

Para llevar a cabo el proyecto, es necesario analizar si la idea propuesta es realmente una oportunidad de negocio. Con este objetivo se analizaron las variables, los criterios y las tendencias que demuestran la existencia de una oportunidad de negocios.

Clientes

Para satisfacer las necesidades reales de los clientes con un producto, primero se debe conocer en profundidad el segmento objetivo al que se apunta. Existen tres categorías dentro del segmento objetivo: primario, secundario y terciario (Bygrave & Zacharakis, 2008).

El segmento objetivo primario del producto bajo análisis, se trata de quienes consumirán el producto con más regularidad y quienes forman parte del estilo de vida que se propone. Para conocer este segmento se analizarán características demográficas y psicológicas. En principio, se trata de un grupo mayoritariamente vegetariano y/o vegano, es decir, gente que es consciente de los efectos nocivos de la leche de origen animal sobre nuestra salud y el medio ambiente. El segmento objetivo primario tiene un poder adquisitivo medio-alto, lo cual se evidencia en el precio elevado de la leche vegetal cuando se la compara con su sustituto (leche de vaca). Sin embargo, es importante resaltar que a pesar de ser más caras y traer menos cantidad en sus envases que la leche de vaca los clientes siguen dispuestos a pagarlo ya que significa participar de un estilo de vida consciente y saludable. Este segmento valora consumir un producto noble y natural, por esta razón están dispuestos a pagar un precio más elevado.

Los resultados arrojados por una encuesta que realizó Novaro Hueyo Hueyo (2016) en su trabajo de graduación de la cual participaron 172 personas fueron los siguientes: mujeres y hombres que tienen entre 18 y 55 años, gozan de un poder adquisitivo medio alto, viven en barrios como Recoleta, Belgrano y Palermo, realizan actividad física y se preocupan por sus salud. Además, encontraron que un gran porcentaje consume productos orgánicos y tienden a un estilo de vida de alimentación consciente, lo que hace que la leche de almendras pueda integrarse en este estilo de vida fácilmente.

Por otro lado es importante destacar que es usual que los usuarios del segmento objetivo primario hagan actividades físicas a menudo ya que se preocupan por su estado de salud. Este es un dato fundamental a la hora de elegir los canales de distribución apropiados. Una opción viable sería ofrecer los productos en sitios donde se realice actividad física (sea gimnasios, clubes de deportes o centros de yoga). Asimismo, se preocupa también por su alimentación lo cual permite otras opciones como por ejemplo las dietéticas, almacenes naturales y supermercados¹

¹Como Tina & Co (<https://www.facebook.com/tinacomarket>) y Fresco (<http://www.somosfresco.com.ar>).

El consumidor que forma parte del segmento objetivo primario consume el producto de forma diaria lo que significa que debe adquirir aproximadamente de dos a cuatro litros por semana. Se trata de un producto con una demanda elástica, es decir que si los precios de los productos no son competitivos el cliente puede optar por comprarle a la competencia (si ofrece producto similar a menor precio) o simplemente comenzar a elaborar sus propias leches de forma casera. Con el precio se debe captar al cliente pero para retenerlo se utilizan técnicas de seguimiento post venta a través de las redes sociales.

Se entrevistó al dueño de un almacén en San Isidro (Almacén Tierra Negra) y se confirmó que los clientes habituales consumen entre dos y cuatro litros de leche de almendras por semana mientras que los menos habituales consumen un litro por semana. Tierra Negra es un almacen de prioridad organica y cuenta con clientes en zona norte. Además, se va a abrir una nueva sucursal, también en zona norte. A su vez, afirmó lo siguiente: "La gente se priva más que nada por el precio, que es muy alto. Igualmente cada vez vienen más clientes preguntando por las leches". El Almacén está a la vanguardia en cuanto a los productos del rubro y es reconocido en la zona.

En 2016, la investigadora Nielsen²³ realizó un estudio global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes donde México aparece como el país con más vegetarianos de Latinoamérica, donde un 9% de los encuestados se declaran vegetarianos estrictos y se puede ver una clara tendencia hacia la reducción de productos de origen animal. Los datos indican que estos porcentajes continuaran creciendo exponencialmente en los próximos años. A pesar de que se trata de otro país, se puede inferir que las tendencias fuertes de consumo que predominan en países Europeos o de Norteamérica, pasan luego a ser tendencias de países con mercados emergentes, como puede ser México o Argentina.

Además, Google Trends (ver Anexo 3) arroja la información necesaria para deducir que el fenómeno del vegetarianismo está creciendo rápidamente ya que se realizan cada vez más búsquedas por Internet para conocer más acerca del movimiento (ver Anexo 4).

En base a una encuesta realizada en una serie de supermercados convencionales y dietéticas naturistas en 2018, con una muestra total de 45 personas se recolectaron los datos que se encuentran en el Anexo 6.⁴ En base a estos resultados, se concluye que la mayoría de las personas dentro de la muestra consumen entre 1 y 3 litros de leche animal por semana y 18/45 personas están interesados en leches de origen vegetal. Además, se observa que 40 entrevistados tienen un familiar vegetariano y/o vegano.

El segmento objetivo secundario son las personas intolerantes a la lactosa. En este caso, el cliente no tiene alternativas para sustituir el producto, o consumen leche de origen vegetal o no consumen leche. Pueden formar parte del estilo de vida presentado en el segmento objetivo primario, pero es probable que no tengan

²(<http://www.nielsen.com/mx/es/insights/news/2016/8-de-cada-10-mexicanos-afirma-seguir-algun-tipo-de-dieta-restrictiva.html>)

³Encuesta Global de Nielsen realizada en 2016.

⁴ La encuesta fue realizada personalmente por Martin Ellmann

consciencia por la salud y el medio ambiente sino que se ven "obligados" a elegir leches vegetales por sobre leches comunes. Asimismo vale resaltar que en muchas instancias también es una leche que médicos recomiendan a personas con diabetes debido a que los carbohidratos simples de la leche común puede ocasionar que la azúcar en sangre se dispare. En otras palabras, este segmento consume principalmente el producto por razones de salud propias y en menor escala por la mirada holística del consumo y la alimentación saludable. Se encontró que 75% de la población mundial es intolerante a la lactosa y, además, la leche de vaca es uno de los alérgenos mas comunes (Revista Vivir sin Gluten y Alergias, 2008).

La competencia

Se han detectado un número pequeño de competidores locales. Los más reconocidos son "Felices las Vacas" y "Veggie Milks". Actualmente se agregan a estos emprendimientos otros como Vivet y Mi Soja. Además, por el momento se opera de manera informal.

El producto de "Felices las Vacas" se encuentra principalmente en dietéticas de barrios de Capital Federal y Gran Buenos Aires. La empresa cuenta con una amplia variedad de leches (almendra, arroz, soja, alpiste, coco y avena) saborizadas y no saborizadas. Además, son productores de quesos de origen vegetal. "Felices las Vacas" apunta a un segmento más amplio y con un poder adquisitivo menor. Éste emprendimiento es uno de los pocos que se encuentran sus productos en gran variedad de negocios comerciales de la ciudad.

Un dato importante respecto de este competidor es que comenzará a envasar su producto en Tetra-Pak.

A pesar de ofrecer menos volumen que "Felices las Vacas", otro competidor es "Veggie Milks". El hecho de que exista poca oferta indica que el mercado en cuestión aun es pequeño. Sin embargo, se espera crecimiento para los próximos años. Un estudio presentado en la nota "Boom vegano en Argentina, moda o creencia?" por la consultora Global New Products Development⁵ afirma que en los últimos 5 años la demanda de productos de la categoría [vegetariana] representaron un 68% de los lanzamientos y el crecimiento fue de 13% entre 2008 y 2012, según un informe de la Sociedad Argentina de Nutrición.

Recientemente, con la entrada de nuevos productos importados, se puede conseguir leche vegetal de industria estadounidense marca "Califia Farms". Se comercializa principalmente por e-tailers de productos similares. Además, comenzó a vender sus productos en Capital Federal un emprendimiento con el nombre de "Vivet" que ofrece leches de castañas de caju saborizadas. También se encuentra la leche de soja marca Ades, la cual puede ser un fuerte competidor dada su larga trayectoria en el mercado.

En 2018 se lanzo al mercado la primera leche de almendras envasada en Tetra Pak de larga vida. La marca, Tratenfu, lleva 10 años en el mercado de productos alimenticios saludables. Desde Tratenfu explican que: "El mercado argentino de leche de almendras es pequeño pero en expansión. Hoy en día la oferta que existe

requiere cadena de frío y tiene un vencimiento corto, lo que dificulta el almacenamiento y la distribución, por eso decidimos crear este producto innovador”. Además de este nuevo lanzamiento, AdeS lanzó al mercado una nueva bebida a base de almendras, que es muy similar a la leche vegetal de almendras.

Así como existe competencia directa, puede haber competencia indirecta o sustitutos. Un ejemplo sería la producción casera de leche vegetal en casas. Por otro lado, un producto sustituto podría llegar a ser un café o licuados (sin leche).

Por un lado, “Felices las Vacas” produce una gran variedad de leches vegetales y es el único emprendimiento que abarca esta amplia variedad. Por otro lado, marcas como “Vivet” se especializan únicamente en una variedad de leche vegetal, en este caso de castañas de caju, saborizadas y no saborizadas. Dentro del mercado de leche de soja, el competidor más fuerte es Ades, pero recientemente se comenzó a comercializar leche de soja marca Mi Soja (emprendimiento que también produce embutidos y quesos vegetales, todo elaborado con soja orgánica certificada). Todas las marcas mencionadas salvo Ades son distribuidas en cantidades pequeñas por locales como tiendas naturistas o dietéticas. Ades se puede encontrar en las grandes cadenas de supermercados. La otra forma de distribución de leches vegetales es vía internet (como el caso de Califia Farms en www.andersonmarket.com.ar) y también por delivery.

Según Bygraves & Zacharakis (2008), conocer el mercado puede ser una ventaja competitiva importante. Se observa que no hay leches vegetales en instituciones deportivas, gimnasios y centros de yoga o actividades afines. Tampoco hay en muchas cafeterías trendy y contemporáneas donde podrían frecuentar potenciales clientes. Starbucks y Le Pain Quotidienne incluyó dentro de sus opciones leche de soja marca AdeS. Desde Bunda se tiene la propuesta de ofrecer el producto en estos lugares, que son lugares donde frecuentan potenciales clientes. Se consultó a los establecimientos de Le Pain Quotidienne y Starbucks los cuales confirmaron que se consumen entre 8 y 12 litros de leche vegetal por semana, dependiendo del local y la zona. Por ejemplo, Le Pain Quotidienne Martínez consume alrededor de 8 litros de leche de soja por semana, y el local de Recoleta alrededor de 12.

Recientemente AdeS lanzó un nuevo producto, específicamente una bebida a base de almendras, similar al producto en cuestión.⁶

Contexto global

El mercado evidencia una creciente demanda de productos saludables. La concientización respecto de los efectos de la alimentación en nuestra salud se encuentra en crecimiento y hay innumerables estudios científicos que demuestran los efectos nocivos del consumo de leche de vaca. En el exterior las leches de origen vegetal ya se encuentran establecidas firmemente en el mercado. En Estados Unidos y Europa existen variedad de marcas que ofrecen este producto. Marcas como por ejemplo Califia Farms, Almond Breeze Alpro y Silk. Sin irse tan lejos, en Uruguay y Chile se pueden adquirir estos productos.

⁶ <http://elplanetaurbano.com/2018/07/ades-presento-sus-novedades-chocolatada-y-almendras/>

Los principales consumidores son los mercados europeos y estadounidense. No solo existe una amplia variedad de leches vegetales en oferta, sino que también existen productos de la categoría como yogures, cremas, manteca, sustitutos cárnicos, productos con foco en salud, innovación en productos alimenticios apto veganos y celíacos, etc.

Con el nuevo gobierno, existe la posibilidad de que comiencen a importarse productos y uno de ellos podría ser la leche vegetal. En Chile, por ejemplo, se importan leches vegetales marca Silk de Estados Unidos. En el exterior también se presentan segmentos como los descritos en el inciso a) de esta sección (los clientes del segmento objetivo primario) y aún más cantidad que en Argentina. Esta tendencia podría verse reflejada en países emergentes en los próximos años.

Los productos de la categoría (orgánicos, vegetarianos, apto vegano, etc) están creciendo exponencialmente, como menciona la nota de InfoBae, la cual dice que el mercado de los productos creció un 13% en 5 años.

Negocio propuesto

El negocio propuesto es la producción, envasado y distribución de leches de origen vegetal. Las leches serán, en principio, de soja y almendras (sumándose a la cartera de negocios otras variantes como leche de quínoa, arroz, nueces y avena). Se seleccionan principalmente estas dos variedades de leche vegetal por distintas razones. En primer lugar, la soja es el insumo más accesible y económico para la producción de leche de soja en Argentina. Al tener costos menores, puede resultar en un producto de precio más competitivo con relación a la leche de origen animal. En segundo lugar, la leche de almendras es la más demandada en dietéticas y tiendas naturistas, así como en las encuestas realizadas en supermercados. Internacionalmente la leche de almendras es la más consumida, después de la de soja. Las leches vegetales de Tratenfu son todas a base de almendras, y las de AdeS son a base de soja y también su nuevo lanzamiento a base de almendras. A nivel gastronómico, los establecimientos que potencialmente demanden leche vegetal optarían por la de almendras, ya que aporta más valor culinario. Es un producto que actúa como sustituto directo de la leche vacuna, ya que es utilizado en las mismas circunstancias que ésta y se asemeja en color y viscosidad. Resuelve las necesidades de la gente que no consume leche de origen animal. La calidad superior (desde materia prima hasta producto final) del producto es algo que el segmento objetivo de Bunda puede considerar como algo valioso.

Un objetivo importante para Bunda es poder crear una relación con el cliente donde se provee servicio personalizado de post-venta. Este servicio incluye participación en los aspectos de la vida de los clientes donde puede estar involucrado el producto (actividad física, recetas saludables, coaching sobre el estilo de vida, por ejemplo). De esta manera Bunda logra estar en aquellos aspectos de la rutina del cliente relacionados con la salud y la alimentación. Otro objetivo de suma importancia es generar una relación de confianza con los proveedores. Bunda trabaja en conjunto con ellos para asegurar calidad en la materia prima y disponibilidad a lo largo de todo el año. También alentamos a que nuestros proveedores hagan un gran porcentaje de sus ventas a nosotros, y así asegurar que su negocio sea próspero. Estos aspectos crean una fuerte diferenciación con relación a la competencia e inyectan un factor de novedad en el mercado, ya que este tipo de productos no

abundan en Argentina. Además, crean una identidad de marca que los potenciales clientes pueden percibir como un valor importante.



Universidad de
San Andrés

2 Análisis del Sector e Investigación de Mercado

Tendencias

En referencia al segmento objetivo primario, se observa una clara tendencia en el crecimiento del vegetarianismo y veganismo en Argentina. Este crecimiento es exponencial, cuanto más joven la generación, más número de vegetarianos y/o veganos hay. En una nota de La Nación de 2016, se afirma que entre el 1% y 2% de la población es vegetariana y que hay cada vez más niños que adoptan este estilo de vida. Aunque no existe una cifra oficial, en una nota en Telam afirma que "...nutricionistas estimaron que el porcentaje no supera el 2%" en Argentina.

Dentro de un trabajo realizado por la Sociedad Argentina de Nutrición sobre Alimentación Vegetariana se identifican patrones mundiales que marcan una tendencia hacia la adopción de dietas vegetarianas en todas sus variables. También identifican que la gran mayoría de las personas que adoptan estas dietas son mujeres (Gallo et al.⁷)

Existe un gran vínculo entre el segmento objetivo primario y la adopción de hábitos saludables como la gimnasia y la actividad física. Actualmente existe una tendencia marcada hacia la realización de actividades físicas. Esta tendencia genera que la demanda de los productos de la categoría (dietéticos, vegetarianos, etc.) incremente. Según un análisis realizado por Mercado Fitness⁸, existen más de 7,900 gimnasios en Argentina, al que asisten 2.8 millones de personas y cuentan con una facturación de 13,400 millones de dólares al año. Así como esta tendencia crece, la tendencia por consumir alimentos saludables crece también. Además, se ve un incremento en la adopción de un estilo de vida vegetariano y/o vegano ya que en los últimos 3 años abrieron muchos comercios que venden productos afines (supermercados, dietéticas, restaurantes, ferias de productos orgánicos, etc.). La identificación de esta tendencia macro (vida activa y saludable) impacta positivamente la idea del producto ya que la convierte en una verdadera oportunidad de negocio. Idem comentario anterior.... Creo que en el análisis por momento perdés el foco del segmento primario, te recomendaría usar la bibliografía de bygrave que habla sobre psa, pto, etc... para trabajar el tema de los segmentos....

Según el estudio realizado en Colombia, el consumo de leche de vaca disminuyó en los últimos años. Para el caso de Argentina también podemos encontrar que el consumo se redujo (23,22 litros por persona en 2017, comparado con 24,64 litros en la crisis del 2001). A pesar de la crisis económica, se pueden identificar otros factores que influyen en estos patrones de consumo: tendencia a lo saludable y natural, ética y cultura fitness (Lodeiro, 2008). Esto genera una ventana de oportunidad para un producto sustituto libre de lactosa, sin ingredientes de origen animal y bajo contenido calórico y grasa.

⁷ Sin fecha.

⁸ Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones>

Con relación al mercado de leches vegetales en los Estados Unidos, la empresa de investigación Nielsen llegó a la conclusión de que las ventas de leche de almendras crecieron un 250% entre 2010 y 2015, llegando a un total de US\$894,6 millones. Además, en Estados Unidos, las ventas de leche de vaca también disminuyeron notablemente. La empresa de investigación también concluyó que la leche de almendras es la más elegida entre los sustitutos a la leche convencional.

En el campo de la medicina existen muchos estudios mostrando la implicancia que tiene la dieta y el estilo de vida sobre la salud. El Dr. Colin Campbell en su libro "The China Study"⁹ muestra exhaustivamente la relación entre muchas enfermedades (obesidad, diabetes, enfermedades cardiovasculares, cánceres, entre otras) y la dieta basada en productos de origen animal. En su libro, hace hincapié en la necesidad de un cambio hacia una dieta basada en alimentos de origen vegetal para la prevención de enfermedades y obtener una buena salud a largo plazo. Esto crea un incremento en la demanda de los productos de la industria a la que Bonda apunta.

En cuanto a la intolerancia a la lactosa, un estudio realizado en la Ciudad de Buenos Aires, publicado en La Nación por Nora Bar (2011)¹⁰ tomó a 267 niños de una escuela y se les analizó la sangre para verificar su nivel de intolerancia: 25% de los niños presentaban una intolerancia a la lactosa. Esto indica un número considerable de personas intolerantes a la lactosa, siendo ellos parte del segmento objetivo secundario.

En Colombia, la leche de almendras fue un "boom" y el sector productor de almendras reportó aumentos por 166% en contraste con un 8% de otras semillas y cereales, y un 78% en bebidas lácteas (Emanuel L. F., 2015). Además, el mercado de bebidas saludables en el país alcanza unos US\$469 millones, según fuente citada.

Gobierno

El gobierno actual promueve fuertemente el emprendedurismo por lo que no existen trabas significativas para comenzar un nuevo negocio en Argentina. Con respecto al producto en particular, hay ciertos requerimientos legales a completar. Al tratarse de un producto alimenticio, se deben observar y controlar ciertos aspectos de higiene e inocuidad alimenticia. Se debe contactar a las oficinas de bromatología del partido donde se producirán las leches para corroborar que todos los requisitos requeridos estén cubiertos. Además, la organización se debe inscribir en el RNPA (Registro Nacional de Productos Alimenticios) previo al comienzo de nuestra actividad. Asimismo el producto también debe registrarse en el SENASA¹¹ y los vehículos de transporte utilizados deben habilitarse.

Existen otros trámites y requerimientos legales necesarios para comenzar la actividad comercial. Es oportuno corroborar todos los requerimientos con un

⁹ Campbell, Colin T. (2005). *The China Study: the most comprehensive study of nutrition ever conducted*. Edición Benbella, 2006.

¹⁰ <https://www.lanacion.com.ar/1393713-crece-la-alergia-a-los-alimentos>

¹¹ Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

abogado que se encuentre actualizado con respecto a las distintas habilitaciones necesarias.

Existe un gran crecimiento de los canales de distribución y puntos de venta de los productos a fines. Cadenas y franquicias como por ejemplo New Garden S.A y Dietéticas Tomy. La última cuenta con 67 locales a la calle en Buenos Aires y alrededores. New Garden, que nace en 1934 como primer centro naturista de la ciudad, hoy cuenta con 19 sucursales. La mayoría de los puntos de venta son pequeños negocios dedicados a los productos orgánicos y/o naturales.

Hoy en día se pueden comprar estos productos de forma online, en un e-market.¹²

Hay ciertos locales comerciales que podrían ser potenciales compradores ya que sus clientes actuales pueden ser consumidores de leches vegetales. Estos establecimientos podrían ser cafeterías trendy¹³, panaderías¹⁴, restaurantes orgánicos y/o vegetarianos y/o veganos. Se destacan estos lugares porque suelen ser recorridos por clientes con un poder adquisitivo más elevado que la media, interesarse por nuevos productos y un estilo de vida saludable. Además, el producto puede distribuirse a través de eventos temporales como por ejemplo maratones o carreras, eventos de deportes en general, eventos de meditación / yoga, eventos de gastronomía natural y en mercados semanales como Sabe la Tierra y Buenos Aires Market.

Análisis de mercado

El siguiente análisis se estructura tomando como base el trabajo de Mullins (2010). En primer lugar se analizará el macro nivel (market attractiveness y Industry Attractiveness) y en segundo lugar se tomará en cuenta el análisis en el micro nivel (Segmento target y Sustainable advantage). Los hallazgos se complementarán con el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Intolerantes a la lactosa

Según diversos estudios, entre ellos, el del ministerio de salud de la presidencia de la nación, alrededor del 70% de la población mundial es intolerante a la lactosa. Debido a la ausencia de estudios e investigaciones con valor estadístico a gran escala en el país, se utilizaron investigaciones parciales realizadas por distintas instituciones, universidades o hospitales con muestras (personas) muy pequeñas.

El servicio de gastroenterología infantil del Hospital Italiano de Buenos Aires hizo un estudio donde se evaluaron 182 niños con una edad media de 3 años con resultados que demostraron 69 (38%) positivos en intolerancia de lactosa.

Por otro lado, vale la pena resaltar que la intolerancia a la lactosa se debe distinguir de la alergia a la proteína de la leche de vaca. Aquí hay otro factor que favorece al atractivo del mercado argentino. Para muchas personas la leche de vaca es un alérgeno alimentario. Un artículo publicado en 2011, por el diario La Nación (ver

¹² www.andersonmarket.com.ar

¹³ Ejemplo: Starbucks, Tea Connection

¹⁴ Salvaje Bakery, una panadera en Palermo, ofrece leche de almendras elaborada en el lugar.

bibliografía) establece que en la Argentina la leche vacuna se encuentra en el tope del ranking de alérgenos alimentarios.

El servicio de gastroenterología infantil del Hospital Italiano de Buenos Aires realizó un segundo estudio que se llevó a cabo sobre cincuenta pacientes de los cuales 32 (64%) dieron positivo en alergias a las proteínas de la leche de vaca.

En quinto simposio internacional sobre alergias alimentarias (APLV) que se realizó en Argentina, confirma que la alergia a la proteína de leche de vaca afecta a uno de cada cuarenta recién nacidos en Argentina. Asimismo, en Brasil el 5% de la población tiene alergia a la leche de vaca.

Veganismo y Vegetarianismo en Argentina

En el año 2015 la sociedad Argentina de nutrición confirmó que alrededor de 600,000 argentinos (2% de la población) son vegetarianos y/o veganos. La tendencia creciente hacia estilos de vida saludables sugiere que este dato se encuentra desactualizado y que los números actuales deben ser más grandes.

Como fuente de información alternativa a estudios e investigaciones se analizaron las varianzas de tendencias relacionadas al producto propuesto utilizando Google Trends. La investigación demostró que en los últimos años la tendencia tanto del veganismo como de las leches vegetales creció en Argentina (ver anexo 3)

Análisis de Porter

Mullins (2010) entiende a la industria como los vendedores y las organizaciones que producen y comercializan productos que son similares entre sí, más específicamente productos que son posibles sustitutos entre sí. La leche vegetal que se propone pertenece a la industria de manufactura de alimentos. En términos más específicos sería manufactura de leche alternativa de alimentación naturista o saludable. No es la de lácteos tradicionales ya que no es derivado de animal.

El siguiente paso es determinar el atractivo de la industria. Para esto, se utilizan las cinco fuerzas de Porter: threat of entry, buyer power, supplier power, threat of substitutes y competitive rivalry.

Competidores:

La industria no cuenta con producción a gran escala, la comercialización se lleva a cabo a través de pequeños y medianos comerciantes por ende no hacen falta grandes inversiones para ingresar a la industria tal como funciona actualmente.

Por otro lado, al ser una industria con variedad y mucha cantidad de pequeños productores y ausencia de comerciantes monopólicos o poderosos, también resulta difícil que un emprendimiento se vea obligado a dejar el mercado por economías de escala o estrategias de *price out* de competidores.

Las barreras de entrada son bajas, y los costos y por ende precios son altos ya que no hay producción en escala, por lo tanto se depende de la diferenciación del producto y acceso a canales de distribución para defenderse de las amenazas.

Actualmente existen algunos competidores ya establecidos en el mercado. Todos los competidores se encuentran en una etapa similar: el paso de producción artesanal a industrial. Los principales jugadores son Felices las Vacas y Vivet. Esto es así ya que son las que más volumen producen. Existe otra competencia, que es la del caso de la leche alternativa importada de Estados Unidos, marca Califia Farms, que se comercializa via e-commerce por ahora en volúmenes menores que sus competidores.

Clientes:

El poder del comprador es medio. Por un lado, los precios altos, la cantidad de clientes pequeña (en comparación con otras industrias) y la gran cantidad de vendedores favorecen el poder de negociación de los compradores. A esto se le suma que el comprador podría hacer el producto el mismo de manera casera.

Por otro lado, no hay productos sustitutos ya que no pueden consumir leche de vaca y si no saben o no quieren producir el producto de manera casera deben comprar la leche vegetal.

Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores locales es bajo. La soja se produce en abundancia en el país, lo que significa que hay muchos proveedores para satisfacer la necesidad del negocio. En el caso de las almendras también existen varias alternativas, además al darle más lugar a los proveedores locales (compiten principalmente con Chile y E.E.U.U) las relaciones deberían ser buenas.

Amenaza de productos sustitutos:

Considerando que la leche de vacas no es un sustituto porque el producto en cuestión es para gente que no puede o no quiere consumir dicha leche, la cantidad de productos sustitutos directos es baja. Otros productos naturales serían los jugos saludables. El segmento al que se apunta tiende a estar informado sobre el poder nutricional real (asimilación baja de nutrientes) de los jugos comerciales y por ende suele rechazarlos. A su vez los jugos naturales pierden su valor nutricional en poco tiempo (frescura y nutrientes no se mantienen)

Quizás el sustituto más peligroso para el emprendimiento es el la misma leche vegetal. En otras palabras, si los precios se vuelven muy caros o si el nivel de diferenciación no es suficiente las personas pueden producir la leche de manera casera y simple en sus hogares. Para que esto ocurra debería haber algún problema con el producto que haga que el costo (sacrificar tiempo) de producir de manera casera sea menor que el costo de comprar el producto.

Una de las amenazas que presenta el producto y la industria es que los precios son altos y por el momento no se comercializan en supermercados. Lo que significa que para adquirir los productos uno tiene que depender de deliveries o tener dietéticas en los alrededores de su hogar. No es grave, pero la incomodidad podría ser una

amenaza. En el largo plazo, cuando la producción sea más masiva, no se considera que los productos sustitutos sean una gran amenaza.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad competitiva actual, no es tan alta, hay muchos productores y se dividen por zonas. Al producir poco y al no tener la distribución (por complicaciones de frescura) muy desarrollada no hay rivalidad fuerte. Sin embargo, algunas empresas ya se han empezado a diferenciar y al apropiarse de porciones más grandes del mercado. Aumenta la rivalidad ya que hay que competir por quedarse en el mercado y por diferenciarse aún más.

Las grandes empresas de producción de lácteos no se consideran rivales directos en este momento del ciclo de vida del producto. Sin embargo, no se descartan como un posible actor en el futuro de la industria de las leches vegetales. A pesar de esto, Bunda y sus principales rivales tendrán a favor el know-how, la maquinaria específica y la capacidad productiva para competir. Por otro lado, Bunda se encuentra abierta a la opción de trabajar en conjunto con las grandes corporaciones siempre y cuando la visión de la empresa se respete. En E.E.U.U grandes empresas como Danone notaron la oportunidad del negocio propuesto y compraron a emprendimientos similares.

Con la incorporación de los nuevos productos de Tratenfu y Ades bebida de almendras, la rivalidad se vuelve mas alta y el poder de los competidores sube, ya que estas industrias ya cuentan con capacidad productiva que los deja con una gran ventaja competitiva.

La industria actualmente:

La consultora Global New Products Development (GNPD) concluyo que en los últimos cinco años el 68% de los lanzamientos de la categoría de alimentos fue de productos vegetarianos-veganos. Además, represento el 13% (comparando 2008 con 2012) del crecimiento de la categoría. Otro dato relevante es que en Estados Unidos, en 2014, se estimaron ventas del sector por alrededor de 24 billones de dólares, y este número incrementa cada año (Facts, 2015). Los productos sin lactosa también han ido aumentando en los últimos 10 años, pasando de 65 productos en el 2006, a 127 en 2010 (Data Monitor, 2011)

Identificación del segmento objetivo:

El segmento target son hombres y mujeres de poder adquisitivo medio-alto que por razones de salud y alergias o por la búsqueda de alimentación saludable y consciente buscan sustitutos a la leche de vaca. En el trabajo realizado en Colombia, se detectó que los clientes primarios de leche de almendras se caracterizan por ser personas que practican un estilo de vida saludable, están abiertos al cambio, son gente relativamente joven (18 a 30 años, en su mayoría) y son de estratos sociales medios-altos. Estos resultados son similares a los encontrados por Facundo Novaro Hueyo en su trabajo de graduación, mencionados previamente.

3 Modelo de negocios

Segmento de clientes

Las variables deben de ser comparables para poder ver las diferencias entre cada segmento. Hay que caracterizarlos más que decir lo que buscan porque sino vas a tener que escribir lo mismo en el tema de los valores que buscan cada segmento.

Primario	Secundario
<ul style="list-style-type: none">• Buscan un sustituto saludable a la leche de vaca• No consumen productos de origen animal.• No consumen leches de origen animal por cuestiones éticas y por salud.• Buscan un producto que sea amigable con el medio ambiente y los ayude a alcanzar sus metas de salud• Muestran interés por los productos y sus componentes.• Complementario con la actividad física• Poder adquisitivo alto	<ul style="list-style-type: none">• Lo consumen porque no pueden consumir leche vacuna por intolerancia• Buscan que el producto cubra sus necesidades de consumir leche vacuna• Están interesados más en la accesibilidad del producto• No necesariamente interesados en actividad física• No necesariamente muestran interés por los ingredientes del producto• Pueden o no consumir productos de origen animal.

El segmento primario es más probable que consuma el producto porque está alineado con el estilo de vida que eligen llevar. De esta manera, también son los clientes que participan activamente con la organización para recibir feedback. Además, aprecian el hecho de que Bunda se maneje con comercio justo y sea un negocio sustentable (eco-friendly). Este segmento está altamente interesado en la proveniencia de los distintos componentes del producto y aprecian el cuidado del medio ambiente y de los animales. Son conscientes de las consecuencias nocivas sobre la salud de los productos de origen animal y optan por abstenerse de consumirlos. El segmento secundario busca un producto que sea igual o mejor que la leche vacuna. Probablemente estén menos dispuestos a pagar un precio elevado que los del segmento primario. No necesariamente está interesado por los valores intrínsecos de la leche vegetal y tampoco de su procedencia. El segmento primario encontraría el producto en los lugares que suele habitar, por el otro lado el cliente secundario quizás deba aventurarse e ir a otros lugares que no suele habitar (dietéticas).

Se podría inferir que el segmento secundario hoy en día ve sus necesidades cubiertas por los productos larga vida que se encuentran hoy en Argentina. El segmento primario se caracteriza por demandar más transparencia con relación al contenido del producto final y cómo/con qué fue elaborado y la identificación con la marca y un estilo de vida específico.

En lo que se refiere a clientes, los distribuidores que funcionan como canales para el reparto de producto se pueden considerar como clientes también. No entran en las descripciones de los segmentos de clientes descritos anteriormente pero sin embargo juegan el rol de cliente para la organización.

Modelo CANVAS

Canales

El canal principal de distribución, en un principio, serían las dietéticas de GBA. Grandes cadenas como New Garden, Tina & Co, Casa China, Dietéticas Tomy serían el canal con el porcentaje mas grande. Establecimientos como cafeterías y restaurantes que vendan productos del rubro también serian parte de los canales (Tea Connection, la cadena Green Eat, restaurantes de autor como Buenos Aires Verde o Bio Solo Organico, Le Pain Quotidien, etc). Sumando a estos canales se encuentran los locales “de barrio”. Ante la creciente demanda de productos de la categoría, en los últimos años hubo un boom de locales que venden productos afines. Los productos de Bunda estarían en las dietéticas de todo GBA, con el objetivo de copar las dietéticas del interior y el resto de las provincias. Además de las dietéticas, el producto sería utilizado por restaurantes que busquen una alternativa a los usos que le dan a la leche vacuna.

El emprendimiento Juice Up¹⁵ utiliza una pequeña empresa transportista que cuenta con camionetas refrigeradas. Ellos comercializan jugos naturales sin pasteurizar y tienen una corta vida útil, similar a la de la leche vegetal. Se distribuirán las leches con esta empresa transportista y una similar, ya que operan hace varios años en este rubro y los puntos de entrega son conocidos.

Es importante un buen marketing mix para incentivar a los clientes a consumir los productos de Bunda e informarlos sobre sus cualidades nutricionales. También es necesario informar a los clientes en donde pueden encontrar nuestros productos.

Relación con los clientes

Como dicho anteriormente, para Bunda la relación con los clientes es un factor de suma importancia. Es uno de los procesos centrales de la compañía y debe estar alineado con las prioridades competitivas (variedad y calidad). Se mantendrá contacto con los clientes a través de la nube virtual y las redes sociales. Si la tecnología lo permite, el objetivo es poder identificar dónde y cuándo el cliente consume el producto para poder ofrecer más servicios relacionados (tips, recetas, ventajas, etc.). Esta es una buena manera de retener a los clientes y generar un boca en boca positivo, que ayudaría a multiplicar los clientes. Bunda busca crear una comunidad de aficionados por la actividad física, la salud y el medio ambiente. Este objetivo también se podría lograr a través de eventos propios o funcionando como sponsor de eventos de otras marcas.

¹⁵www.juiceup.com.ar

Es importante conocer las necesidades de los clientes y entender que es lo que valoran del producto y el servicio, de esta manera se puede poner foco en llevar a cabo los procesos en relación a las demandas.

Fuentes de ingresos

Con el negocio en marcha, Bunda generará ingresos por las ventas que le haga a las dietéticas y a los restaurantes. La empresa no tiene contacto directo con el cliente final entonces el medio de pago del producto queda en manos de los distribuidores finales. A los locales donde se distribuye el producto se les pedirá el pago anticipado de la mercadería, para asegurar la compra. Una vez creado un vínculo de confianza con ellos, se podrán llegar a poner otras condiciones. Es importante que la dietética que pida nuestros productos tenga una buena salida de los mismos, así aseguramos una compra rutinaria.

Bunda busca generar una comunidad a través de las redes sociales. Este medio también es utilizado como publicidad y es posible generar ingresos por allí también.

Recursos clave

Para comenzar, Bunda necesita una fábrica donde producir las leches. Esta fábrica no debe ser demasiado grande ya que el proceso es simple (unos 300m² aproximadamente). Es importante que esta fábrica esté en una zona industrial, habilitada para la producción de productos alimenticios.

Se necesita una máquina especial para producir leche vegetal que opera de manera continua, es decir, que no requiere de mucha mano de obra. Se necesitan empleados que conozcan el proceso y puedan operar la máquina. También se necesitan empleados para el sector de inventario y surtido de pedidos. Con relación al sector administrativo, se necesitará un departamento de finanzas para gestionar el flujo de dinero de la empresa. La organización genera valor al entregar un producto nuevo y diferente a los ya ofertados. Otro recurso clave es el know-how y el equipo respaldado con conocimiento sobre ingeniería industrial. Todos los recursos mencionados son necesarios para la generación de valor.

Para generar valor al cliente, además de los implementos para la fabricación de leche vegetal de alta calidad, se debe contar con un departamento de marketing con ciertas actividades que generen lealtad en el cliente y también que se apliquen herramientas de CRM para el mantenimiento de ellos. También se debe estar actualizado al momento en cuanto a información de entregas y ventas en los distintos canales de distribución, para esto puede ser necesario un sistema de información que integre las distintas áreas.

Actividades clave

Las actividades clave de Bunda son el suministro de materias primas, la transformación de las materias primas en el producto manufacturado y luego la distribución. Es importante la relación con los proveedores para que no falte stock de materias primas, ya que sería un cuello de botella no contar con las materias primas necesarias para la producción. La distribución es una actividad que requiere de un planeamiento logístico exhaustivo, para poder entregar los pedidos en tiempo y forma.

Además de la producción y surtido de pedidos, en Bunda es importante el constante feedback que se les da a los clientes a través de las redes sociales y el e-mail. Con éste se podrá crear una comunidad.

Un aspecto clave dentro de las actividades habituales de Bunda es la logística de distribución y mantener la cadena de frío. En primera instancia, se contratara a un tercero que se encargara de la distribución en autos utilitarios con refrigeración (el emprendimiento Juice-Up tiene una logística similar, y seria el mismo proveedor de los servicios de distribución en frío).

Red de aliados

Se busca generar una red sólida con sus proveedores. Es un aspecto clave para el correcto funcionamiento de los procesos, además de ser un valor principal para la organización (el comercio justo). De esta manera, podrá confiar en sus proveedores y viceversa. Se buscan proveedores principalmente Argentinos, pero por ejemplo la quínoa en principio vendría de Bolivia.

Muchos restaurantes y comercios del mundo gastronómico también forman parte de la red de Bunda, ya que estarían utilizando el producto para llevar a cabo sus servicios y/o productos. Esto permitiría llegar a nuevos mercados y segmentos.

Otros aliados de Bunda son las organizaciones que promueven los negocios sustentables y activistas por el medio ambiente y los derechos de los animales.

Estructura de costos

Los costos más importantes, que van a afectar profundamente los gastos de Bunda, son los de producción y distribución. La logística de distribución de los productos necesita de gestión y planeamiento, además de mano de obra y tiempo. La maquinaria de producción (un recurso clave) tiene un costo elevado de adquisición y también de mantenimiento, siendo este un costo que va a estar presente a lo largo de toda la vida del producto.

Los gastos en marketing, en un principio, serán los asociados con llevar adelante las redes sociales. Para esto se destinara un presupuesto de acuerdo a lo que se necesite para este estilo de publicidad. Una vez armada una red de clientes sólida, se necesitara más tiempo y recursos para mantener estos clientes a largo plazo.

El Modelo de Negocios se resume en el canvas de negocio (ver anexo 2).

4 Plan de Marketing

Introducción

La confección de un plan de marketing presenta una serie de desafíos, mencionados por Bygrave (2008), para Bunda. En pocas palabras, se trata de un emprendimiento con recursos limitados, reducida experiencia en el área de marketing y un brand awareness bajo. Sin embargo, basándose en el relevamiento de información proveniente tanto de fuentes primarias como secundarias a continuación se define un marketing mix apropiado para el emprendimiento.

Las fuentes primarias utilizadas consistieron de un relevamiento de precios y unidades vendidas en distintas dietéticas de C.A.B.A y Zona Norte y una encuesta online. Las fuentes de recolección secundarias utilizadas consistieron de artículos y estudio en diarios, revistas y sitios reconocidos, tanto locales como internacionales.

Antes de definir el marketing mix, teniendo en cuenta el procedimiento utilizado por Bygrave (2008) se definieron tres conceptos principales: El segmento, el target y el posicionamiento.

Segmento:

Mujeres y Hombres con poder adquisitivo medio-alto que llevan a cabo un estilo de vida saludable y consciente. Son personas educadas e informadas. A pesar de que no se puedan considerar estrictamente risk taking, si se las puede considerar como flexibles ya que están dispuestos a consumir productos alternativos y desafiar creencias nutricionales instaladas en la sociedad.

Target:

Personas activas que practican actividades de tipos deportivas o físicas, son personas conscientes de su estado de salud que tienen una visión holística sobre la alimentación y la sostenibilidad. Por esta razón, se tiene en especial consideración a veganos, vegetarianos y deportistas entre otros.

Posicionamiento:

En una primera instancia, debido a la estrategia de pricing y la calidad del producto Bunda se posiciona como un producto premium. Asimismo, las leches vegetales aún están en la etapa inicial en un mercado que aún no tiene producción ni comercialización en masa lo que significa que se puede hablar de un producto premium de nicho. En el largo plazo, el posicionamiento de Bunda se puede ver alterado por un aumento en la producción y una reducción en los costos.

El mercado en cuestión se encuentra en crecimiento y aún no está siendo explotado. En el momento, hay una variedad de productores amateurs que fabrican pequeñas cantidades y dos productores que producen cantidades más notables. Al

tener el market share tan segmentado se puede suponer que cuando el mercado se sature solo los productores grandes que hayan invertido más en producción y en marketing quedaran y podrán quitarle market share a todos los pequeños productores de manera fácil y rápida. Emprendedores de la industria de la cerveza artesanal han hecho suposiciones similares.

Cuando esto ocurra el objetivo será posicionarse como uno de los pocos productores masivos de leches vegetales en el mercado.

Marketing Mix

Estrategia de Producto:

El Core Product de Bunda es la leche de origen vegetal, en principio, de soja y almendras. Es una alternativa rica en fibra y energía que funciona como sustituto directo de la leche vacuna. Se trata de un producto que expande la oferta del mercado para que todos los consumidores (incluso quienes no pueden o no quieren tomar leche vacuna) tengan las mismas oportunidades de consumo.

Producto Mínimo Viable (PMV):

El producto mínimo viable propuesto son las leches vegetales en sí. Para llevar a cabo una prueba, se podría producir una cantidad limitada de unidades y llevarlas a distintos puntos donde el segmento target hace sus compras para analizar sus reacciones y su feedback respecto del producto. Se podría asistir a ferias y ofrecer tastings.

Augmented product:

Bygrave (2008) define al producto aumentado como una serie de atributos que se relacionan con el core product. En el caso de las leches vegetales Bunda, el augmented product es una leche saludable y beneficiosa para los clientes que vende un lifestyle a través de la relación personalizada con el cliente, que beneficia a la producción nacional y que logra todo lo previamente mencionado con comercio justo. Es decir el producto aumentado es el estilo de vida y la sostenibilidad.

Product Life Cycle:

Bygrave (2008) hace mención de las distintas etapas que atraviesa un producto, se las puede resumir en tres principales: Introducción, crecimiento y madurez. Bunda se encuentra en la etapa de introducción donde el objetivo es educar a los compradores sobre el producto, sus beneficios y su diferenciación. Esto es fundamental para obtener brand awareness y brand image dos conceptos que se revisitarán más adelante. Como se trata de un ciclo las etapas se encuentran relacionadas, la educación de la etapa de introducción alimenta la etapa de crecimiento. En esta segunda etapa el foco está sobre el customer loyalty. Algunas de las acciones que se direccionan a este objetivo son descuentos y promociones personalizadas y comunicación directa a través de las redes sociales. Por último, en la etapa de madurez Bunda tendrá que preocuparse por mantener el posicionamiento logrado en las primeras dos etapas. Una de las maneras, recomendadas por Bygrave (2008), de lograr resultados exitosos en esta etapa es el lanzamiento de nuevos productos. Como se ha mencionado previamente, la idea es

comenzar con dos gustos (soja y almendras) y luego en el largo plazo expandir la oferta con: nueces, arroz, coco, caju y avena entre otros.

Calidad:

Bygrave (2008) hace un último comentario en lo que concierne al producto. Determina que el atributo más importante para que cuiden los emprendedores es la calidad del producto. Bunda promete la más alta calidad en sus productos y en su materia prima, por esta razón se obtendrán distintas certificaciones sobre la composición y la calidad del producto para asegurarle al cliente que la promesa que se hace es válida.

Estrategia de Precio:

Para determinar el precio se tuvo en cuenta: los precios de los competidores, un pre-market testing y las ganancias a las que el socio aspira. A continuación se explicaran los tres factores. El primer paso que se tomó para definir los precios de los productos fue la determinación de los costos fijos y los costos variables (ver anexo 6). Esto se debe a que el precio del producto tiene que cumplir con tres condiciones básicas: cubrir el costo variable, cubrir el costo fijo y permitir un margen de ganancia.

A modo de lo que Bygrave (2008) llama pre-market price testing se analizaron los precios de distintos competidores en el mercado para calcular un precio promedio competitivo. Por otro lado, se llevaran a cabo una cantidad reducida de ventas de prueba de un producto similar dentro del rango de precios elegido para estudiar la reacción de potenciales clientes al precio. Por último, se calcularon las ganancias que el socio necesita para que el proyecto valga la pena basándose en las siguientes suposiciones. Para analizar que ganancia sería razonable para la inversión que demanda el proyecto se buscó una alternativa equivalente de inversión que sea segura. De esta manera, las ganancias del proyecto tendrían que superar con un margen sustancial a las ganancias de la alternativa segura, sino ¿por qué no invertir en una alternativa segura?

El precio unitario calculado es similar a precios cobrados por la competencia analizada y coincide con la estrategia que implementara Bunda. Por ende se concluye que el precio unitario debe ubicarse en el rango de \$70 a \$80 en la etapa inicial. Estos precios permitirán marcar la estrategia de posicionamiento sin perder competitividad frente a los competidores. Nuevamente, estos precios podrán verse alterados cuando la producción crezca.

Este precio corresponde a una estrategia de Price Skimming que debería resultar en altos márgenes acompañados de un market share, en primera instancia, limitado. La elección de esta estrategia se basa en el hecho que Bunda quiere hacer énfasis en la calidad del producto así como también en que aún no se trata de producción masiva. En una etapa posterior, con el desarrollo adecuado de los canales de distribución y con la garantía de poder satisfacer un aumento en la demanda se reanalizara la estrategia. En una primera instancia, el método para aumentar la presencia y el market share se basara en promociones de precios, comunicaciones y trabajo sobre los canales de distribución.

Estrategia de distribución:

Bygrave (2008) establece que hay tres tipos de estrategias de distribución: intensivas, selectivas y exclusivas. Como se ha mencionado previamente las leches vegetales aún no se comercializan de manera masiva (en Argentina) en supermercados. Asimismo, en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto, el objetivo de Bunda es hacer crecer el brand awareness y llegar al target objetivo. Teniendo esto en cuenta, el producto se lanzará utilizando una estrategia de distribución selectiva. Esto reducirá los costos si se lo compara con una estrategia intensiva y permitiría más ajustes y pruebas para el emprendimiento con menor riesgo (nuevamente comparando con una estrategia intensiva). Se utilizarán servicios de distribución que cuentan con transportes refrigerados y que cuentan con experiencia en la distribución de productos similares.

La estrategia selectiva consiste en limitar la distribución del producto a dietéticas, restaurantes a fines (que comercialicen comida saludable u opciones saludables) y ferias también a fines. Por razones similares a las que se enunciaron previamente, también habrá una limitación geográfica en la primera etapa, la comercialización inicial se limitará a C.A.B.A y Zona Norte. En el futuro, se podrá analizar la comercialización online y cuando la capacidad productiva acompañe al proyecto, una estrategia más intensiva que incluya las grandes cadenas de supermercados como sucede en los proyectos similares en EEUU y Europa.

La materia prima utilizada para los productos de Bunda proviene de producción local. Esto resulta significativo porque cada miembro del canal de distribución depende de los otros miembros, al tener productores locales en el canal, la comunicación y el control de calidad se ven facilitados. Por otro lado, Bunda es menos dependiente que sus competidores. La producción local puede facilitar la distribución del producto y bajar la dependencia de la organización. Los competidores pierden algunas de estas ventajas importando su materia prima.

Estrategia de Promoción y Comunicación:

El Direct Marketing se llevará a cabo a través de una fuerte presencia en las redes sociales y en el sitio web propio de la marca. Aquí los clientes podrán consultar información nutricional, beneficios de los productos, consejos de nutricionistas y experiencias de personajes reconocidos y deportistas. El direct marketing propiamente dicho se hará a través de mensajes personalizados a través de las redes sociales que ofrezcan recetas, promociones e invitaciones a workshops culinarios, charlas y eventos relacionados a la visión del producto tales como meditaciones y juntas de yoga entre otras actividades. Asimismo, se anunciarán y recordarán futuras promociones y lanzamientos a los seguidores.

Al vender más que un producto, Bunda espera crear más momentos y espacios para que las personas hablen de la nutrición y un estilo de vida más saludable, lo que llevará como consecuencia a word of mouth beneficioso para el producto. Bygrave (2008) explica que los emprendimientos deben facilitar los espacios para que se generen conversaciones sobre el producto. Al conectar el producto a un lifestyle se generan estos espacios. Por esta razón, como ya se ha mencionado, Bunda pone gran énfasis sobre los talleres, las charlas y el mensaje que transmite a través de su presencia online.

Las promociones serán principalmente nonprice promotions. En otras palabras, se utilizarán pruebas gratis en distintos eventos y ferias, relaciones personales y conexiones de los socios y una fuerte presencia en distintas redes sociales. Es de gran importancia para Bunda estar presente en todos los grandes eventos que benefician al crecimiento del mercado de alimentos saludables.

Sin embargo, también se utilizarán métodos más tradicionales de publicidad. Se ha mencionado que las empresas que más invierten en la capacidad productiva y en ubicarse y publicitarse de la manera adecuada podrían ser las que le se queden en el mercado cuando el producto pase a comercialización masiva y los market shares se repartan entre menos players. Este razonamiento justifica el costo de lanzamiento elevado y costos mensuales de publicidades en distintos medios como por ejemplo la revista OHLALA. Según las estimaciones de demandas Bunda se está lanzando inicialmente en busca de cerca de entre 12-15% del mercado de C.A.B.A y Zona Norte. En un mercado donde el marketing y la comunicación parece ser una debilidad (muchos competidores pequeños amateurs) la utilización de una entrada de marketing de choque podría llevar a una quita rápida y eficiente de market share de los pequeños competidores.

Por último, una alternativa útil para aumentar de manera rápida y significativa el word of mouth sería utilizar una técnica de güerilla marketing como por ejemplo el marketing viral. No se descarta esta opción.

Marketing después del crecimiento

En primer lugar, se utilizarán encuestas simples y cortas. A los nuevos consumidores se les preguntará como conocieron el producto y que atributos les atrae del mismo. Asimismo, habrá encuestas para quienes formulen quejas tanto del producto como de las redes de comunicación de Bunda. También habrá encuestas luego de implementar grandes cambios ya sea en el producto o en cambios de comunicación.

En segundo lugar, se llevará a cabo un seguimiento exhaustivo de los ratings, likes, comentarios y mensajes recibidos en todas las redes sociales. Juntas estas medidas cumplen dos propósitos. El primero, controlar efectividad de las prácticas de la organización. El segundo, transmitir la preocupación por los clientes y el compromiso con la visión que tiene Bunda.

5 Operaciones del Negocio

El principal activo físico de la organización es la planta de producción que debe estar localizada en un área habilitada para uso industrial y para la producción de productos alimenticios. Se toma de referencia un galpón en la zona de Villa Martelli, provincia de Buenos Aires. Con un espacio de entre 200 y 250 metros cuadrados se realizarán las operaciones productivas de Bunda. El alquiler mensual del galpón ronda los 50.000 pesos argentinos. Además de una planta de producción, el galpón debe contar con área de oficinas y garaje con entrada y salida de vehículos para la distribución.

En la fábrica se piensa instalar una maquinaria específica para la producción de leches vegetales (a cargo del Ing, Andrés Ellmann). El ingeniero además sería el encargado de las operaciones de producción y de los empleados de planta. En la zona de oficinas se necesita un empleado administrativo y también se instalarán los socios así como futuras incorporaciones de personal requerido para las distintas áreas de una organización (ej. RR.HH, Publicidad, etc.). Procesos administrativos serán llevados a cabo por el socio fundador Martín Ellmann, actividades como control de inventario, trabajo paralelo con el Ingeniero con respecto a cuestiones de calidad y control, gestión de procesos de marketing, distribución, entre otros.

Las operaciones principales son el suministro de materia prima y su conversión al producto final. Para esto, las semillas deben hidratarse de 8 a 12 horas en agua filtrada y luego deben ser licuadas con agua (no del hidratado, sino que nueva) y filtradas. Este proceso se lleva a cabo de manera semiautomática por maquinaria fabricada específicamente para este proceso. Luego de obtenido el producto líquido se pasa al envasado y la pasteurización del producto (en autoclave). Se almacena el producto para su posterior distribución con empresas especializadas, mencionadas previamente en este documento.

El proceso de producción de leche de almendras es simple. En primer lugar se hidratan por 8 a 24 horas las almendras y luego se licuan con agua (sumándole espesantes y emulsionantes) para su posterior filtrado de fibra. Esto último quiere decir que la fibra de la semilla se descarta, y lo que se obtiene es un fluido de color blanco con ciertas propiedades de la almendras, como el contenido graso, vitaminas y minerales. En segundo lugar, se envasa en máquina de embotellado. Una vez envasado el fluido, se pasteuriza en autoclave.

6 Costos, Inversión y Propuesta de Financiamiento:

Inversión y Punto de Equilibrio

La propuesta de inversión consiste en dividir la inversión total necesaria en dos partes. La mitad de la inversión se obtendrá a través de financiamiento externo (inversores), el 50% restante proviene de fondos propios del socio fundador. En principio, el plan de costos aquí expuesto supone la devolución del 50% del inversor en cinco años en cuotas iguales sin interés. Sin embargo, no se descarta un trato donde se reemplace la devolución del préstamo por una porción del emprendimiento.

La inversión inicial necesaria (primer mes) para la puesta en marcha del proyecto es de \$1,400,000 pesos argentinos y la inversión buscada le agrega a esta cifra cinco meses adicionales de costos fijos y variables. De esta manera la inversión buscada total es de \$2,600,000 pesos argentinos, de los cuales el socio fundador aporta \$1,300,000 pesos argentinos. Para su definición se tuvieron en cuenta los costos fijos del primer mes de actividad, los costos variables del primer mes de actividad y por último los costos de única vez necesarios.

Basándose sobre los costos fijos y variables se calculó el punto de equilibrio del proyecto en pesos cuyo resultado fue \$235,852. Para arribar en esta cifra se usó la siguiente formula:

$$\text{PE (\$)} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

Por otro lado, el Punto de Equilibrio en unidades dio 3,179.55 unidades. Para el cálculo se supuso una producción inicial de 2,000 litros mensuales que se traduce en una cantidad de 4,000 unidades. Para el cálculo (ver anexo 7, sección Puntos de Equilibrio) del punto de equilibrio en unidades se utilizaron los siguientes datos: Costos fijos, CMPU, CVu y PVu. Las fórmulas utilizadas fueron las siguientes:

$$\text{PE (unidades)} = \frac{\text{CF}}{\text{CMPU}}$$

$$\text{CMPU} = \text{CVu} - \text{PVu}$$

Para ver las cuentas y las suposiciones utilizadas para calcular el costo variable unitario y el precio variable unitario consultar el anexo 9, sección Costo y Precio Unitario.

En conclusión, Bunda necesita ventas equivalentes a un monto de \$235,852 o 3,180 unidades para absorber los costos fijos y variables del emprendimiento.

Estimación ganancias/ pérdidas:

Para detallar las estimaciones de ganancias y pérdidas se elaboró un estado de resultados que muestra la ganancia/perdida del momento de lanzamiento (primer

mes) y las ganancias/perdidas de los primeros cinco años de operación. El estado de resultados mencionado se puede ver en el anexo 10.

Las suposiciones utilizadas para la elaboración de los estados de resultados se encuentran especificadas en el anexo 9. En el mismo se detalla cómo se estima que los costos fijos, los costos variables, las cantidades vendidas y los precios de ventas cambiarán a lo largo de los cinco años.

De la información presentada en el anexo 9 y el anexo 10 se estima que el breakeven point del emprendimiento ocurrirá entre el tercer y cuarto año.

Los precios se empiezan a reducir debido al aumento de producción en la industria de la leche vegetal. Sin embargo, la suposición es que la reducción no es drástica ya que la inflación elevará el precio de la leche común también.

Por último, en la última línea del cuadro presentado en el anexo 9 se muestra como se espera que crezca la cantidad de ventas anuales respecto al mes original de lanzamiento.



Universidad de
San Andrés

7 Equipo

El Equipo:

Los cofundadores de Bunda son Martin Ellmann y Conrado May, juntos comparten el 50% de la participación de la empresa. Este porcentaje refleja el total del capital social integrado por los socios que pretende ser parte del capital de giro del negocio. Los fundadores Martin Ellmann y Conrado May fabrican leche vegetal hace más de cuatro años y mantuvieron contacto directo con sus clientes a lo largo de los últimos años. A continuación se detallaran los cargos y las responsabilidades tanto de los socios fundadores como de los empleados no socios que participaran en el proyecto propuesto de Bunda.

CEO: Martin Ellmann. El CEO se ocupa del gerenciamiento general de la empresa. Es su deber determinar la estrategia corporativa del negocio y el posicionamiento de la organización en distintos contextos económicos y sociales. Asimismo, actúa como representante ante los accionistas y agente de control de los gerentes de finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos.

CFO: Conrado May. Es el encargado de la toma de decisiones vinculadas a las alianzas estratégicas del sector de financiamiento. Se ocupa de recolectar y proporcionar información precisa sobre el estado financiero de la firma. Como el experto en finanzas del emprendimiento también se ocupa de proporcionar presupuestos para la producción y la gestión de operaciones.

CMO: Martin Ellmann. Sus responsabilidades se relacionan con los medios de comunicación. El CMO maneja las redes sociales y la publicidad en internet en general. En pocas palabras, el cumplimiento de los objetivos de posicionamiento y fidelidad depende del CMO. Por último, se encarga también de la creación de nuevos productos.

COO: Andrés Ellmann (No Socio). Es un integrante clave del equipo. Además de ser el jefe de operaciones, se ofreció voluntariamente para realizar la fabricación de las maquinas necesarias para la producción de leche vegetal (basculadoras, sistemas de presión y separación de líquidos y sólidos, pasteurización y envasado). El ingeniero Andrés Elmann cuenta con amplio conocimiento sobre maquinarias para la producción. Actualmente es dueño de una fábrica que produce filtros industriales a grande escala. Cuenta con experiencia en la creación y ensamblado de maquinaria que será de gran utilidad para la fabricación de las maquinas necesarias para producir la leche vegetal.

R.R.H.H: Ignacio Vago (No Socio). Gerente General de Recursos Humanos. Es el encargado de los contratos pertinentes a los recursos humanos necesarios para la gestión de la firma. Algunas de las responsabilidades especificas del puesto son: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, mantenimiento y recompensas.

Cabe destacar que únicamente los socios cofundadores cobraran sueldo en los comienzos del emprendimiento. Las recompensaciones se irán adaptando a medida que avance el proyecto y crezca el nivel de producción en el mercado. Para ver la estructura organizativa detallada ir a anexo 10.

Además de los integrantes detallados se requieren dos empleados de planta (a cargo del COO) y un empleado para el sector de marketing y comunicación. En términos generales, los miembros del equipo conocen exhaustivamente al cliente objetivo y tienen años de experiencia en el mercado.

Por otro lado, vale mencionar los contactos claves para el desarrollo del negocio. Andrés Ellmann aportara contactos relacionados con la producción, conoce proveedores y empleados dedicados a este sector. Con respecto a cuestiones legales Bunda cuenta con la ayuda de Sergio Ellmann, socio de un reconocido estudio de abogados en Argentina dedicado específicamente al área de Marcas y Patentes. Por último, el emprendedor Jorge May ha ofrecido responder a consultas.



Universidad de
San Andrés

8 Aspectos Legales:

Bunda será constituida como una sociedad anónima (S.A). Este tipo de sociedad está prevista para grandes y medianas empresas. Los órganos de administración, gobierno y fiscalización son los adecuados para el proyecto en cuestión. La marca y las patentes necesarias serán gestionadas por Sergio Ellmann, especialista en marcas y patentes.

Por otro lado, por tratarse de un producto alimenticio, hay ciertas regulaciones que se deben tomar en cuenta. Es necesaria la habilitación para la fabricación de productos alimenticios, así como un predio en una zona catalogada industrial. Asimismo, se requieren los siguientes permisos:

- Permiso de distribución de productos alimenticios (Tramitado con SENASA)
- Permisos de higiene e inocuidad (Bromatología Local)
- Pautas de producción, distribución y venta de productos alimenticios (Registro en el RNPA(ANMAT))



Universidad de
San Andrés

9 Plan de Implementación y Riesgos

Plan De Implementación:

El Plan de Implementación consiste de diez actividades principales y necesarias que se extienden a lo largo de cinco meses (Ver Anexo 5).

Riesgos:

Los principales riesgos del proyecto son: técnicos, económicos y financieros. A continuación se brindara una descripción detallada de dichos riesgos y los planes de acción para evitarlos o mitigarlos.

Riesgo Técnico:

La leche vegetal más demandada por los consumidores es la leche de almendras. Es por esta razón que Bunda comenzara produciendo leche de almendras. Al ser un producto fuerte para el emprendimiento, Bunda debe considerar los distintos riesgos asociados a su materia prima: las almendras.

Las almendras ocasionan un riesgo técnico para la organización por dos razones principales: la primera es la estacionalidad y la segunda es la promesa de producción local. La mayoría de los competidores consumen almendras importadas provenientes de los Estados Unidos y de Chile, sin embargo como la ventaja competitiva de Bunda se basa en el uso de materia prima nacional esto no es una opción apropiada para Bunda. En resumen, Bunda depende exclusivamente de los productores locales y la estacionalidad local para la obtención de su materia prima.

Riesgo Económico:

En primer lugar, Argentina se trata de un país poco predecible para los negocios con alta inflación e incertidumbre. En segundo lugar, se depende principalmente de los productores locales lo que significa que inundaciones, sequias o paros pueden ser problemáticos para atender la demanda del producto.

Por otro lado, la economía del país no afecta únicamente a Bunda sino también a sus productores, por lo que las negociaciones y el poder de negociación se pueden modificar a medida que transcurre el año. Es importante resaltar que la inflación no afecta únicamente a la almendra en sí, sino también los alquileres y los sueldos entre otras cosas.

Plan de contingencia: Nuevamente una de las opciones va ser expandir la línea de productos para contrarrestar la falta de oferta de una variación con la oferta de otra.

Otra forma de combatir la inflación sería el lanzamiento de una línea más barata (ajustas cantidades).

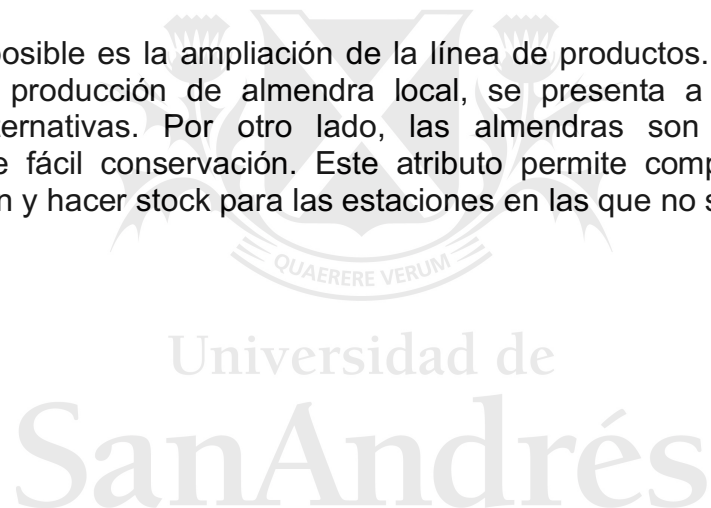
Otros conceptos para tener en cuenta al analizar estrategias en un contexto de alta inflación son la rotación de producto y el capital de trabajo. Si el capital de trabajo es alto, la rotación es baja y la inflación es alta, tener mucho stock no resulta una estrategia apropiada.

Riesgo Financiero:

En las primeras etapas de producción del proyecto el foco estará en crear buenas relaciones con los proveedores. Para lograr este objetivo posiblemente se requieran pagos por adelantado, periodos de financiación relativamente cortos entre otras cosas. Esto podría significar aumentar costos o dificultar el plan de pagos cuando aún no hay grandes ingresos. La confianza de nuestros proveedores es crucial para el éxito del proyecto.

Plan de Contingencia:

Una respuesta posible es la ampliación de la línea de productos. De esta manera, cuando no hay producción de almendra local, se presenta a los clientes una variedad de alternativas. Por otro lado, las almendras son un alimento no perecedero y de fácil conservación. Este atributo permite comprar más materia prima en estación y hacer stock para las estaciones en las que no se produce.



10 Conclusiones

En síntesis, el negocio de Bunda apunta a brindar un producto sustituto de la leche pero de origen vegetal de alta calidad, elaborado con ingredientes 100% naturales y sustentables y poder generar en el cliente el lifestyle específico al que apunta Bunda. Como fue descripto en las secciones de análisis de segmentos de clientes, el objetivo principal de Bunda es poder acceder a las preferencias de estos segmentos para así poder cubrir las necesidades específicas de nuestros potenciales consumidores.

Desde la organización se intentará combinar dos factores fundamentales: la sostenibilidad del producto, es decir, la producción a largo plazo de leches vegetales teniendo en consideración los recursos empleados para su realización (medioambientales, humanos, físicos y económicos) y la sostenibilidad del negocio y la marca.



Bibliografía

Bar, Nora. "Cada vez hay más alérgicos a la leche y la soja". Lanacion.com (2011). URL: <http://www.lanacion.com.ar/1393713-crece-la-alergia-a-los-alimentos> (Consultado el 24/09/16).

"Boom vegano en Argentina ¿Moda o Creencia?". Infobae.com (2014). URL: <http://www.infobae.com/2014/11/12/1608064-boom-vegano-la-argentina-moda-o-creencia/> (Consultado el 24/09/16).

Bygrave, W y Zacharakis (2008), A. Entrepreneurship. Cap 3. Versión pdf.

Bygrave, W y Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. Cap. 5, 2nd Edition. Version pdf.

Campbell, Colin T. (2005). *The China Study: the most comprehensive study of nutrition ever conducted*. Edición Benbella, 2006.

Diario Uno (21 de febrero, 2017). "El consumo de leche en Argentina es el menor de los últimos 15 años". (2017) Buenos Aires, Argentina: AgriTotal. <http://www.agritotal.com/nota/27016-el-consumo-de-leche-en-la-argentina-es-el-menor-de-los-ultimos-15-anos/>

Gallo et al. "Sociedad Argentina de Nutricion: Alimentacion vegetariana". [http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/Alimentacion Vegetariana Revision final.pdf](http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/Alimentacion_Vegetariana_Revision_final.pdf) (Consultado el 21/3/2018)

Manzoni, Carlos. "El negocio de los gimnasios crece y embolsa millones". Lanacion.com (2016). URL: <http://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones> (Consultado el 30/09/16)

Mullins, J.W. (2010). *My Opportunity: Why Will Or Won't This Work?* The New Business Road Test. Prentice Hall.

Nielsen (2016). "8 de cada 10 mexicanos afirma seguir algún tipo de dieta restrictiva". Ciudad de Mexico, Mexico. <http://www.nielsen.com/mx/es/insights/news/2016/8-de-cada-10-mexicanos-afirma-seguir-algun-tipo-de-dieta-restrictiva.html> (Consultado el 15/11/2017)

Novaro Hueyo, Facundo (2016). Producción y Venta de Leche de Almendras (Tesis de Grado). Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Buenos Aires.

“Nutricionistas reivindican la dieta de los vegetarianos”. Telam (2014). <http://www.telam.com.ar/notas/201404/60896-nutricionistas-reivindican--dieta-vegetarianos.html> (Consultado el 21/3/2018)

Rios, Sebastian (2016). “Generacion Verde: la era de los chicos vegetarianos”. <https://www.lanacion.com.ar/1878909-generacion-verde-la-era-de-los-chicos-vegetarianos> (Consultado el 21/2/2018)

Vexler, Emilia. “El circuito vegano, cada vez más grande por el boom de la comida sana”. Clarin.com (2015). URL:http://www.clarin.com/sociedad/veganos-comida-restaurantes-opciones-ciudad_0_1328867204.html (Consultado el 24/09/16)



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Tendencias y Criterios

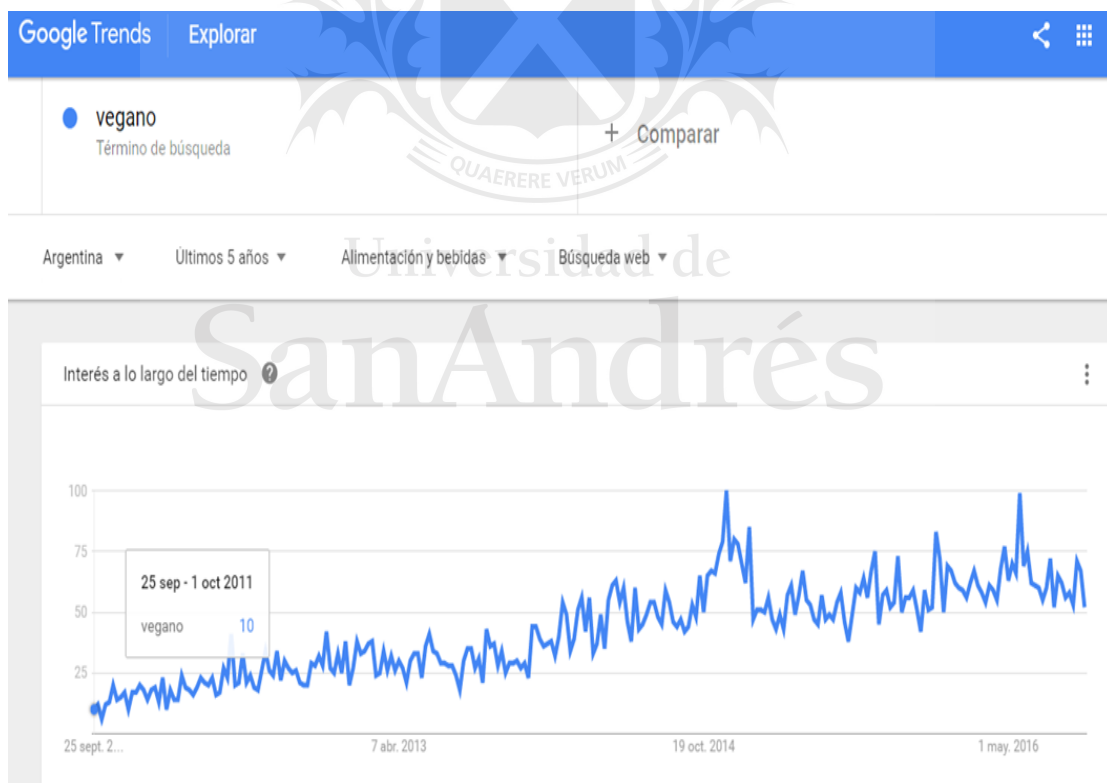
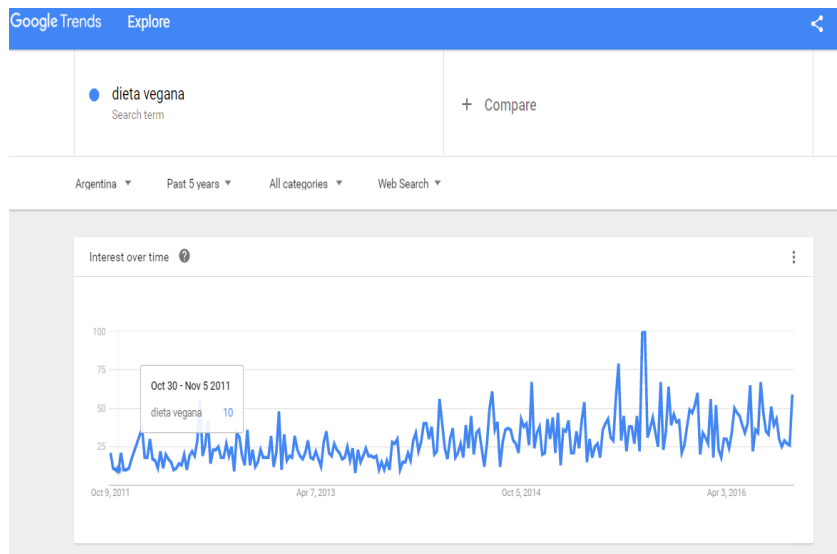
Variables	Tendencias	Criterios
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consciente por la salud, la actividad física y el medio ambiente. ➤ Vegetariano o vegetariano estricto. ➤ Secundario: intolerantes a la lactosa. • La competencia <ul style="list-style-type: none"> ➤ Emergente ➤ Volúmenes pequeños pero en crecimiento. ➤ Posibilidad de que entren importaciones de marcas extranjeras. • Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deben ser confiables y de alta calidad ➤ Debe haber una relación sumamente positiva ➤ Trabajo conjunto • El gobierno: 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades físicas • Conciencia sobre el vínculo del deporte y la alimentación • Más productos sustentables/<i>eco-friendly</i> • Estudios científicos sobre consumo de proteínas animales y su efecto negativo en la salud • Creciente número de vegetarianos y veganos • Creciente número de intolerantes a la lactosa 	<ul style="list-style-type: none"> • El producto cubre una necesidad • Se tienen los recursos para la puesta en marcha. • Se conoce al cliente (mercado objetivo) • Se conocen los puntos de venta • Mercado en crecimiento (paulatinamente)

<ul style="list-style-type: none">➤ Revisar requerimientos sanitarios para la puesta en marcha➤ Analizar costos de asesoría legal• Contexto global:<ul style="list-style-type: none">➤ Conciencia sobre la salud y medio ambiente aumenta exponencialmente.➤ Creciente demanda por productos sustentables (Argentina todavía chica)➤ Marcas en el exterior fuertemente sumergidas en el mercado		
---	--	--

Anexo 2: Canvas

<p>Alianzas</p> <p>Mundo gastronómico.</p> <p>Nuestros proveedores de Materia Prima Locales</p> <p>Organizaciones sin fines de lucro que promueven el comercio justo y los productos <i>eco-friendly</i>.</p>	<p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Actividades clave: aprovisionamiento de materia prima con proveedores locales - Proceso de transformación con maquinaria específica -Foco en distribución <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materia prima de alta calidad que sean confiables -Maquinaria específica -Los canales de distribución - Plan de marketing. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Variedad -Alternativa Saludable -Una amplia oferta de sustitutos para leche vacuna Comercio Justo Sustentabilidad Calidad Premium Producción Local 	<p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presencia fuerte y seguimiento. Actor activo y participativo. Garantías de calidad. - A través de las redes sociales la marca participaría de y publicitaria el estilo de vida saludable compartiendo, <i>tips</i>, datos y recetas. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dietéticas, restaurantes, envíos a domicilio -Ferias de productos orgánicos 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas que no pueden beber leche de vaca, como vegetarianos estrictos e intolerantes a la lactosa. -Personas que no les gusta beber leche y quieren una opción más saludable. -Personas con conciencia sobre la salud y el medio ambiente. -Personas con medio a alto poder adquisitivo.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos más importantes: Distribución y Producción - Recursos Claves Caros: Maquinaria de envasado y esterilización, Almendras (problema que producción local podría solucionar) y Caju. - Actividades Claves Caras: Producción en volumen y distribución 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El dinero se genera a través de las ventas. - Los clientes están dispuestos a pagar más dinero por una alternativa más saludable y ecológica - Es un producto con una frecuencia de uso alta, la leche es un producto de consumo rutinario - Actualmente este tipo de producto se paga 		

Anexo 3: Google Trends



Anexo 5: Plan de Implementación

#	TAREA	Comienzo	Fin	Mes #1	Mes #2	Mes #3	Mes #4	Mes #5
1	Desarrollo BP y estrategia de op.	03-08-17	25-03-17					
2	Desarrollo cadena de suministros	20-03-17	04-05-17					
3	Alquiler de planta	04-01-17	15-04-17					
4	Aspectos legales para la puesta en marcha	04-12-17	30-04-17					
5	Desarrollo de maquinaria y puesta en marcha	04-05-17	30-05-17					
6	Aprovisionamiento de materia prima	20-05-17	06-05-17					
7	Diseno web y etiquetas	21-05-17	06-10-17					
8	Marketing	22-05-17	30-06-17					
9	Primera produccion	07-01-17	07-07-17					
10	Surtido de pedidos	07-08-17	07-09-17					

Inversión Inicial

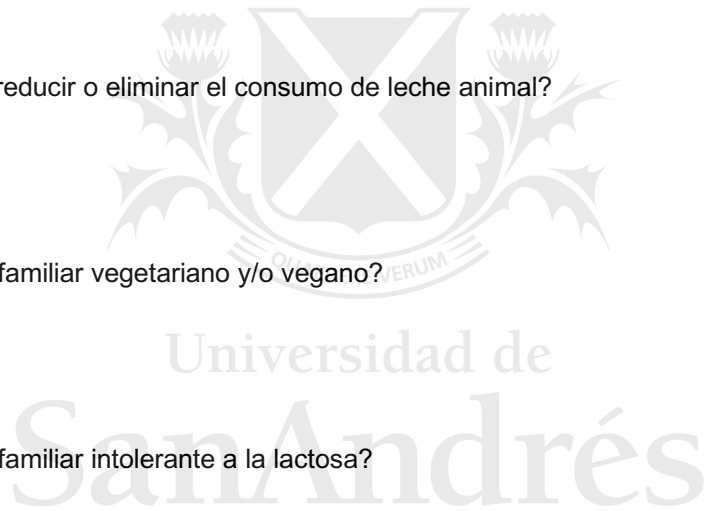
Se busca una inversión de 2,600,000 pesos argentinos. La inversión consiste mayoritariamente en la compra de maquinarias, sueldos y alquileres. La inversión inicial necesaria es de 1,400,000 pesos argentinos a los que se le suman los costos de seis meses de actividad para llegar a la cifra total mencionada previamente. Los socios fundadores aportaran el 50% de la inversión (1,300,000 pesos argentinos) y buscan el otro 50%. El *breakeven* ocurre entre el tercer y cuarto año de operación. Bunda se encuentra dispuesto a negociar los términos de la devolución del préstamo por una porción del emprendimiento.

Universidad de
San Andrés

Anexo 6: Encuesta en supermercados y dietéticas sobre consumo de leche vegetal

- 1) Cuantos litros de leche consume por semana?
 - a. 1-3
 - b. 2-5
 - c. Mas de 5
- 2) Conocen las leches vegetales?
 - a. Si
 - b. No
- 3) Estan interesados en recibir informacion sobre leches vegetales?
 - a. Si
 - b. No
- 4) Consideran reducir o eliminar el consumo de leche animal?
 - a. Si
 - b. No
- 5) Tiene algun familiar vegetariano y/o vegano?
 - a. Si
 - b. No
- 6) Tiene algun familiar intolerante a la lactosa?
 - a. Si
 - b. No

Entrevista llevada a cabo el 21/3/2018.



Anexo 7: Datos Recolectados en Dietéticas

Dietética Nordelta:

Ubicación: Centro Comercial Nordelta

Se venden 10u (500ml) por semana a un precio de \$70por unidad y 70u (variedades que no son de almendras) a un precio de \$55 por unidad. A partir del mes que viene aumentarán la cantidad de litros pedidos por aumento en demanda del producto.

$(10u * \$70) * 4 \text{ semanas} = \$2,800$

$(70u * \$55) * 4 \text{ semanas} = \$15,400$

\$18,200 pesos argentinos por mes.

En promedio el local tiene alrededor de 300 clientes por semana. Con lo cual, actualmente si se venden 80 unidades sobre 300 clientes semanales. Y teniendo en cuenta que la vida útil del producto es muy corta se puede deducir que solo el 27% de los clientes con dietas alimentarias a fin a este producto constituyen hoy una demanda creíble.

Le Pain Quotidien (Nordelta):

Ubicación: Centro Comercial Nordelta

(>20u mensuales) * 60\$/u ----> Mínimo: $(20u * 60\$/u) = \$1,200$ mensuales

Dietética Maizal:

Ubicación: San Isidro

$(40u * \$60) * 4 \text{ semanas} = \$9,600$ mensuales

Almacén Tierra Negra:

Ubicación: Av. Andrés Rolon 201, 1642 San Isidro,

$(18u * \$65) * 4 \text{ semanas} = \$4,680$ mensuales

Deli-Market:

Ubicación: Av. Pueyrredón 1254

$(10u * \$80) * 4 \text{ semanas} = \$3,200$ mensuales

Natur Güemes:

Ubicación: Güemes 4088, Palermo

Soja: $(2 \text{ bidones } (1\text{lt}) * \$55) * 4 \text{ semanas} = \440 mensuales

Almendras: $(10u * \$60) * 4 \text{ semanas} = \$2,400$ mensuales

Coco: es variable, tiende a encargar 6u de \$95 y 6u de \$150. Suponiendo que lograra vender las 12 unidades en un mes, suma un total de \$1,470. En un mes ideal la venta de todas las leches en esta dietética sería de \$4,310

Lorenza Vegan:

Ubicación: Liniers, Tigre

Coco: $(\$60 * 3u) * 4 \text{ semanas} = \720

Almendras: $(\$75 * 5u) * 4 \text{ semanas} = \$1,500$

Total Mensual: \$2,220

Sanas Costumbres Dietética:

Ubicación: Av. General Heras 3359

$(12u * \$45) * 4 \text{ semanas} = \$2,160$

Dame Tu Mano Almacén Natural:

Ubicación: Quesada 5094, Capital Federal

$(6u * \$70) * 4 \text{ semanas} = \$1,680 \text{ mensuales}$



Anexo 8: Inversión Inicial: Descripción de costos por monto y variabilidad

Descripción	\$	%	Variabilidad
Pasteurizadora	50.000	1,97%	Compra por unica vez
Filtro de agua	20.000	0,79%	Compra por unica vez
Licuadoras	85.000	3,34%	Compra por unica vez
Heladera Industrial	50.000	1,97%	Compra por unica vez
5 Recipientes (25lts)	1.500	0,06%	Compra por unica vez
Diseno y Soplado de Botellas	465.000	18,29%	Compra por unica vez
Marca y Patente	12.000	0,47%	Compra por unica vez
Constitucion Societaria	9.000	0,35%	Compra por unica vez
Sitio Web	32.000	1,26%	Compra por unica vez
Costos Lanzamiento	400.000	15,73%	Compra por unica vez
Habilitacion Municipal	2.500	0,10%	Compra por unica vez
Tasa Municipal	800	0,03%	Fijo (mes)
Publicidad	40.092	1,58%	Fijo (mes)
Web mensual	2.500	0,10%	Fijo (mes)
Alquiler	45.000	1,77%	Fijo (mes)
Recursos Humanos	48.000	1,89%	Fijo (mes)
Gerencia	30.000	1,18%	Fijo (mes)
Seguros (incend. / Terceros)	3.100	0,12%	Fijo (mes)
Seguros ART + Resp Civil	2.160	0,08%	Fijo (mes)
Iluminacion	1.000	0,04%	Variable
Materia Prima	21.500	0,85%	Variable
Botellas / Tapas	12.000	0,47%	Variable
Electricidad	5.000	0,20%	Variable
Agua	700	0,03%	Variable
Costos Distribucion	24.000	0,94%	Variable
Costos primeros 6 meses	1.179.260	46,39%	
Total	2.542.112	100,00%	
Total u\$d	\$ 164.007	RoE	15,5

Anexo 9: Fuentes, Suposiciones y Calculo de Costos

Descripcion	Fuente de Informacion
Pasteurizadora	Mercadolibre
Filtro de agua	Mercadolibre
Diseno y Soplado de botellas	Contacto Socio
Marca y patente	Contacto Socio
Constitucion Societaria	http://portalsocietario.com.ar/constitucionsrl-ciudad.html
Sitio Web	
Licadoras	Mercadolibre
Heladera Industrial	Mercadolibre
5 Recipientes (25lts)	Mercadolibre
Habilitacion Municipal	
Tasa Municipal	
Seguros ART + Resp Civil	http://www.aseguraronline.com.ar/noticias/seguros-art-aumento.html
Publicidad	Grafica Ohlala
Alquiler	argenprop galpon parque industrial avellaneda - 400 m2
Botellas / Tapas	Mercadolibre
Costos Distribucion	Contacto Socio

Recursos Humanos:

- Tres Empleados
- Sueldo Bruto: 16,000 pesos argentinos
- Total Sueldos: 48,000 pesos argentinos

Seguros (incendio/ terceros):

$$\text{Valor Galpon} \times 1\% \text{ Costo} \times \frac{2}{100} \text{ (Prob.Siniestro Parque Industrial)}$$

Iluminación: El costo se estima basándose en un consume de 1,000 kwh/mes

Materia Prima: El precio se obtuvo de un distribuidor mayorista de alimentos saludables en Zona norte.

- Precio Almendras: 10Kg a \$2,150
- Producción Inicial Bunda: 2,000 litros mensuales
- Cantidad de almendra por litro: 0.05 Kg

$$2,000\text{lts} \times 0.05\text{Kg} = 100 \text{ Kg Mensuales}$$

$$2,150\$ \times 100\text{Kg} = \frac{21,500\$}{\text{mes}}$$

Electricidad: El costo se estima basándose en un consume de 5,000 kwh/mes

Agua: Se estima basándose en el costo de 25 metros cúbicos de agua según los cuadros tarifarios de 2016 en la Provincia de Buenos Aires.

Puntos de equilibrio:

Cálculos PE (\$ Ventas):

Costo Fijo = Tasa Municipal + Publicidad + Web Mensual + Alquiler + Recursos Humanos + Sueldos G

Costos Fijos = 171,652 pesos argentinos

Costo Variable = Iluminacion + Materia Prima + Botellas + Electricidad + Agua + Costo distribucion

Costo Variable = 64,200 pesos argentinos

PE (\$ Ventas) = Costos Fijos + Costos Variables

PE (\$ Ventas) = 141,652 + 64,200 = \$235,852

Cálculos PE (Unidades):

Suposición 1:

- Producción Inicial: 2,000 lts
- Capacidad de una unidad: 0.5 lts
- Cantidad de unidades: 4,000

Suposición 2:

- Único Socio
- Target de ganancia es un 50% más de una opción de inversión equivalente segura
- Se le suma un 50% al valor de lo invertido total si se colocara en bonos, a una tasa neta de 26% anual.

$$PE (Unidades) = \frac{CF}{CMPU}$$

$$PE(Unidades) = \frac{171,652}{70.04 - 16.05} = 3,179.55$$

Ventas:

Ventas = Ganancia + Costos Variables + Costos Fijos

$$(Inversion Total - Costos Primeros 6 meses) \times \frac{0.26}{12} \times 1.5$$

$$(2,542,112 - 1,179,260) \times \frac{0.26}{12} \times 1.5 = 44,292.69$$

$$\text{Ventas} = 44,292.69 + 171,652 + 64,200 = 280,145$$

Costo Variable Unitario:

$$\text{Costo Variable Unitario} = \frac{\text{Unidades}}{\text{Costo Variable}}$$

$$\text{Costos Variable Unitario} = \frac{4,000}{64,200} = 16.05 \text{ cada unidad}$$

Precio de Venta Unitario:

$$\text{Precio Venta Unitario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{unidades}}$$

$$\text{Precio Venta Unitario} = \frac{280,145}{4,000} = 70.04 \$ \text{ cada unidad}$$

Ganancia:

$$\text{Ganacia} = \text{Ventas} - \text{Costo Variable} - \text{Costo Fijo}$$

$$\text{Ganacia} = (4,000) * 70.04 - (4,000) * 16.05 - 171,652 = \$44,292.69$$

$$\text{Alternativa Ganancia} = (4,000) * 71 - (4,000) * 16.05 - 171,652 = \$48,148$$

$$\text{Alternativa Ganancia} = (4,000) * 75 - (4,000) * 16.05 - 171,652 = \$64,148$$

Universidad de
San Andrés

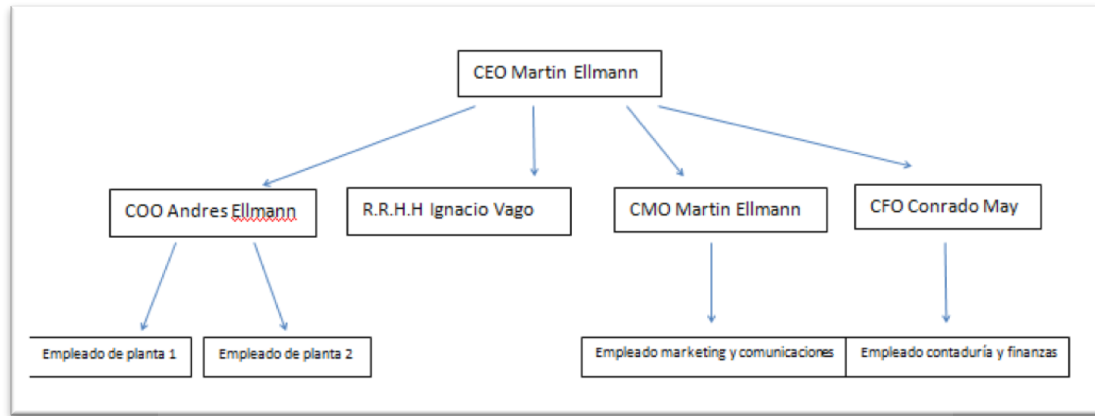
Anexo 10: Estado de Resultados

	Lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS						
Producto	\$ 284.000	\$ 3.649.968	\$ 4.014.965	\$ 4.263.893	\$ 4.963.171	\$ 5.062.434
Total Ventas	\$ 284.000	\$ 3.649.968	\$ 4.014.965	\$ 4.263.893	\$ 4.963.171	\$ 5.062.434
COSTOS de VENTAS						
Materia Prima	\$ 33.500	\$ 462.300	\$ 494.661	\$ 504.554	\$ 514.645	\$ 524.938
Labor	\$ 48.000	\$ 691.200	\$ 760.320	\$ 790.733	\$ 822.362	\$ 855.257
Costos Indirectos	\$ 75.700	\$ 1.014.240	\$ 1.071.852	\$ 1.103.070	\$ 1.135.206	\$ 1.168.286
Total Costo Ventas	\$ 157.200	\$ 2.167.740	\$ 2.326.833	\$ 2.398.357	\$ 2.472.213	\$ 2.548.481
MARGEN BRUTO	\$ 126.800	\$ 1.482.228	\$ 1.688.132	\$ 1.865.536	\$ 2.490.958	\$ 2.513.953
GASTOS OPERATIVOS						
Marketing	\$ 442.592	\$ 962.214	\$ 590.325	\$ 608.035	\$ 626.276	\$ 645.064
Administración	\$ 30.000	\$ 432.000	\$ 453.600	\$ 467.208	\$ 481.224	\$ 495.661
Otros	\$ 6.060	\$ 333.243	\$ 337.195	\$ 339.684	\$ 342.249	\$ 344.890
Total Gastos Operativos	\$ 478.652	\$ 1.727.458	\$ 1.381.120	\$ 1.414.927	\$ 1.449.749	\$ 1.485.615
GANANCIA / PERDIDA						
Intereses	\$ -351.852	\$ -245.230	\$ 307.012	\$ 450.609	\$ 1.041.209	\$ 1.028.339
	\$ -21.184	\$ -254.211	\$ -254.211	\$ -254.211	\$ -254.211	\$ -254.211
Ganancia/Perdida antes Impuestos	\$ -373.036	\$ -499.441	\$ 52.801	\$ 196.397	\$ 786.998	\$ 774.127
Impuestos			\$ -18.480	\$ -68.739	\$ -275.449	\$ -270.945
Ganancia/Pérdida	\$ -373.036	\$ -499.441	\$ 34.320	\$ 127.658	\$ 511.549	\$ 503.183
Cummulative		\$ -499.441	\$ -465.120	\$ -337.462	\$ 174.087	\$ 677.270

Anexo 11: Detalles Estado de Resultados

	Lanzamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa Municipal	800	9.600	10.080	10.382	10.694	11.015
Publicidad	40.092	529.214	555.675	572.345	589.516	607.201
Web mensual	2.500	33.000	34.650	35.690	36.760	37.863
Alquiler	45.000	594.000	623.700	642.411	661.683	681.534
Recursos Humanos	48.000	691.200	760.320	790.733	822.362	855.257
Gerencia	30.000	432.000	453.600	467.208	481.224	495.661
Seguros (incend. / Terceros)	3.100	40.920	42.966	44.255	45.583	46.950
Seguros ART + Resp Civil	2.160	28.512	29.938	30.836	31.761	32.714
Iluminacion	1.000	13.800	14.766	15.061	15.363	15.670
Materia Prima	21.500	296.700	317.469	323.818	330.295	336.901
Botellas / Tapas	12.000	165.600	177.192	180.736	184.351	188.038
Electricidad	5.000	66.000	69.300	70.686	72.100	73.542
Agua	700	9.240	9.702	9.896	10.094	10.296
Costos Distribucion	24.000	331.200	354.384	365.016	375.966	387.245
cantidad ventas	4000	48960	53856	63550	76260	77785
precio ventas	71,00	74,55	74,55	67,10	65,08	65,08
inflacion labour		1,20	1,1	1,04	1,04	1,04
inflacion administrativa		1,10	1,05	1,03	1,03	1,03
inflacion insumos		1,15	1,07	1,02	1,02	1,02
	48000	2,0%	12,2%	32,4%	58,9%	62,1%

Anexo 12: Estructura Organizativa



Universidad de
San Andrés