



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de negocios:  
Green to Go**

**Autores: Melisa Motta (25048) y Barbara Riels Jones (25193)**

**Mentor: Adrián Darmohraj**

**Buenos Aires, 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Plan de negocios: **Green to Go**

Alumnos:

Melisa Motta

N 25048

mottam@udesa.edu.ar

Barbara Riels Jones

N 25193

brielsjones@udesa.edu.ar

Mentor: Adrian Darmohraj

# Índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	4
<b>Capítulo 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Evaluación de la oportunidad .....	5
1.2 Problema .....	7
1.3 Oportunidad: Green to Go.....	8
1.4 Análisis de microentorno competitivo .....	9
i. Competidores .....	9
ii. Proveedores .....	11
iii. Consumidores .....	11
1.5 Análisis de microentorno competitivo .....	12
i. Gobierno .....	12
1.6 Negocio propuesto para capturar la oportunidad .....	14
i. El negocio.....	14
ii. Proveedores.....	15
<b>Capítulo 2: ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>17</b>
2.1 Metodología.....	18
2.2 Herramientas para el análisis.....	18
i. Análisis del sector .....	19
ii. Entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.....	20
iii. Variables de Segmentación .....	22
iv. Cinco fuerzas de Porter .....	25
2.3 Análisis de oportunidad en argentina y las tendencias .....	25
<b>Capítulo 3: MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>27</b>
3.1 Propuesta de valor .....	27
3.2 Clientes y Consumidores .....	29

3.3 Relación con los clientes.....	30
3.4 Socios claves .....	31
3.5 Actividades clave .....	32
3.6 Recursos claves.....	33
3.7 Canales de distribución.....	35
3.8 Fuentes de ingreso .....	35
3.9 Estructura de costos .....	36
<b>Capítulo 4: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>36</b>
4.1 Posicionamiento .....	36
4.2 Producto, Precios, Comunicación y Distribución.....	38
4.3 Estrategia de precios.....	38
4.4 Estrategia de comunicación .....	39
i. Acciones de comunicación .....	41
4.5 Estrategia de distribución .....	45
i. Canal de venta .....	47
<b>Capítulo 5: OPERACIONES DEL NEGOCIO .....</b>	<b>47</b>
5.1 Fábrica y depósito .....	47
5.2 Colocación de las máquinas expendedoras y mantenimiento.....	48
5.3 Distribución y logística.....	49
5.4 Materia prima, procesamiento y cadena de suministro.....	49
<b>Capítulo 6: COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN .....</b>	<b>50</b>
6.1 Inversión Inicial .....	51
6.2 Estado de Resultados .....	52
6.3 Cashflow, VAN y TIR.....	52
<b>Capítulo 7: EQUIPO .....</b>	<b>53</b>
7.1 Organización del Equipo .....	53

<b>Capítulo 8: ASPECTOS LEGALES .....</b>	<b>54</b>
8.1 Sociedad .....	56
8.2 Marca .....	56
8.3 Impuestos.....	57
<b>Capítulo 9: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS.....</b>	<b>58</b>
9.1 Plan de implementación .....	58
9.2 Gestión de riesgos .....	58
i. Riesgos Críticos .....	58
<b>Capítulo 10: CONCLUSIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>



Universidad de  
**SanAndrés**

## Resumen Ejecutivo

La plusvalía de Green to Go estará basada en la llamada *triada de valor del cliente*, que es un concepto fundamental del marketing que combina calidad, servicio y precio. Por esto mismo, nuestra empresa ofrecerá snacks saludables y nutritivos de calidad premium a través de máquinas expendedoras inteligentes. Los mismos son prácticos y portátiles y están hechos a mano con ingredientes 100% naturales, sin aditivos agregados y envasados en un packaging sustentable.

El proyecto tiene como objetivo principal aprovechar el crecimiento de la tendencia saludable en la Argentina y el interés de los habitantes por mejorar su bienestar a través de la alimentación. Dado esto, Green to Go detectó una oportunidad de negocio ya que ofrece una opción saludable, de rápido acceso y que se adapta al acelerado de ritmo de vida en el que vivimos.

Nuestra intención es proveer a aquellas personas que se preocupan por mejorar su estilo de vida, tengan entre 15-35 años y pertenecen a un nivel socioeconómico ABC1-C2, un producto saludable, práctico y sin aditivos artificiales a un precio razonable. En lo que respecta a la ubicación geográfica, comenzaremos comercializando el servicio en oficinas e instituciones y universidades privadas ubicadas en CABA y Zona Norte de GBA.

El emprendimiento requiere de una inversión total de \$925.657,30 pesos argentinos. Se espera recuperar la inversión al cabo luego del primer año de funcionamiento con una tasa interna de retorno del orden del 59%. Para esta proyección tomamos un lapso de 3 años teniendo en cuenta un crecimiento del 3% anual.

# **Capítulo 1: Introducción**

## **1.1 Evaluación de la Oportunidad**

A comienzos del siglo XXI, se generó el inicio de un cambio importante con respecto a los hábitos alimenticios a nivel global. La tendencia hacia el consumo de comida saludable se vio sumamente incrementada y reflejada en el consumo diario de los hogares. Como bien explica La Nación, se destaca un cambio de alimentación en la sociedad que apunta a un estilo de vida más saludable y si bien para la Argentina es una tendencia relativamente nueva, para países desarrollados como los pertenecientes al continente Europeo no lo es ya que hace años vienen tomando conciencia sobre este dilema.<sup>1</sup>

Cabe destacar que según un estudio realizado por Ainiaforward, el 50%<sup>2</sup> de los consumidores ha aumentado su consumo de snacks saludables debido a diferentes razones. En primer lugar, hay una creciente preocupación la salud y bienestar personal, y en segundo lugar se pudo destacar que recientemente se comenzaron a generar cambios en el hábito del consumo con respecto a la alimentación. De acuerdo al estudio realizado por el equipo de Green to Go, el 89,4% de las personas consultadas, están preocupados por su salud, al 91,8% les gustaría tener más variedad de snacks saludables<sup>3</sup> y un 70,6% estaría dispuesta a pagar más por un snack rico, saludable y nutritivo (Anexo 1).

Por último, descatamos que el ritmo de vida actual desencadena en un nuevo comportamiento de los consumidores: a la hora del consumo, optan por alimentos más prácticos y fáciles de ingerir.

---

<sup>1</sup> "El consumo saludable genera nuevos modelos de negocios". *La Nación*. 6 de Marzo de 2017.

<sup>2</sup> "Consumidores piden snacks naturales y saludables". *Ainia*. 2017.

<sup>3</sup> Fuente Propia.

La consultora Nielsen explica que en los últimos años se pudo detectar que los consumidores buscan opciones más saludables en sus dietas ya que esperan modificar su estilo de vida, mejorando sus hábitos alimenticios para que estos sean menos agresivos en sus cuerpos. Por ejemplo, un argumento que reafirma esto es que entre octubre de 2013 y octubre de 2015 las búsquedas globales del término comida saludable, se duplicaron.

Nuestro objetivo central es continuar promoviendo estos hábitos saludables; es por ello que, consideramos fundamental que el negocio propuesto acompañe y logre adaptarse a los diferentes ritmos y estilos de vida de las personas. Según el Observatorio de Healthia en el 2018 las tendencias mundiales tendrán un fuerte impacto en cuanto a la alimentación, esperando como resultado un crecimiento de los alimentos saludables.

Actualmente, la sociedad se enfrenta ante un mundo urbanizado y acelerado que motiva a los usuarios a buscar productos que faciliten sus actividades cotidianas y les permitan optimizar el uso del escaso tiempo libre del cual disponen. En otras palabras, este expedito ritmo de vida lleva a los consumidores a optar por productos envasados ya que éstos pueden ser consumidos a toda hora y en todo momento. Como bien explica Ainia Centro Tecnológico "Una oportunidad a la cual la industria está respondiendo con productos cómodos y fáciles de consumir son los snacks", pero ahora cada vez más saludables<sup>4</sup>.

Además, podemos notar un importante crecimiento en lo que respecta a las máquinas expendedoras ya que se adaptan a este ritmo de vida de la población, donde las necesidades son inmediatas, ofreciendo productos a toda hora, de forma rápida y de fácil acceso. Se estima que para 2024 se instalarán 3.8 millones de máquinas expendedoras inteligentes a nivel global<sup>5</sup>. La realidad muestra que los consumidores jóvenes y urbanos se enfocan en encontrar alimentos más saludables y de mayor calidad, sobre todo en estas máquinas expendedoras. Asimismo, como explica la

---

<sup>4</sup> "Tendencia snacking: snacks cada vez mas saludables". *Ainia*. 2013.

<sup>5</sup> "Growing IoT penetration & Consumer Preferences for Cashless Payments Drive the Global Intelligent Vending Machines Market". *Global Industry Analysts, Inc.*, 25 de Mayo de 2018.

página Entrepreneur, el negocio de las máquinas expendedoras se encuentra en constante crecimiento, de esta forma “los expertos recomiendan este tipo de negocios para invertir desde ahora a los próximos 10 años como una de las actividades de mayor crecimiento y rentabilidad en América Latina”.<sup>6</sup>

Por último, la profesora Ana Baylin de la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Michigan, reconoce: "Si en vez de las porquerías que ofrecen hoy las máquinas expendedoras hubiera cosas más saludables, la gente las probaría".<sup>7</sup>

## 1.2 Problema

Luego de investigar profundamente los distintos problemas a los cuales se enfrenta este mercado, dedujimos que una de las dificultades importantes en el rubro de los snacks es el alto valor calórico, los aditivos agregados y las altas grasas que éstos suelen tener. Podemos decir que éstos no son los únicos inconvenientes que enfrenta sino que además, la mayoría de estas colaciones poseen precios elevados y una poca variedad de ellos son saludables. Éste es un punto interesante a señalar ya que si bien al país le sobran alimentos, le falta variedad y calidad. Como bien afirman el Lic Sergio Britos y su equipo de investigación “Se consumen pocos alimentos de calidad nutricional y mucho de otros que suman grasas de mala calidad, sodio y azúcar”<sup>8</sup>. Por esto mismo, Green to Go lanzará al mercado snacks saludables que cubren las necesidades de los consumidores, ofreciendo un producto artesanal, fresco, sabroso, natural, con altos valores nutricionales y novedoso por su rápido acceso.

## 1.3 Oportunidad: Green to Go

Como consecuencia a este fuerte crecimiento en la demanda de snacks saludables y la ausencia de variedad de ellos, surge una oportunidad para introducirnos en el mercado

---

<sup>6</sup> “Las 9 ventajas del vending”. *Entrepreneur*. 21 de Mayo de 2009.

<sup>7</sup> “La nueva tendencia de máquinas expendedoras de alimentos saludables” *Infobae*. 7 de diciembre de 2014.

<sup>8</sup> Britos, S. Saravi, A., Chichizola N., Vilella, F. “Hacia una alimentación saludable en la mesa de los argentinos”. *Prog Agronegocios y Alimentos*. Bs. As. UBA. (2012).

ofreciendo una propuesta saludable y novedosa que se ajusta a las preferencias y necesidades de los consumidores. Como se explicó previamente, la alimentación del ser humano ha estado modificándose en los últimos años, llevándola hacia hábitos más saludables, causando un fuerte impacto en la industria de los snacks y generando un aumento del 50% en el consumo de los mismos.

Teniendo en cuenta que, como bien afirma Pablo Mandzij (Director of Retail Services), “el 45% de los argentinos siente que no hay oferta suficiente; pues la mitad de los encuestados declara que a menudo busca nuevas marcas porque le agrada la variedad y se aburre con la misma oferta”<sup>9</sup>, Green to Go detectó una oportunidad para los retailers, lanzando al mercado una nueva línea de productos saludables ya que el 38% de los argentinos encuestados en un estudio realizado por Nielsen se manifiesta a favor de probar nuevos productos y el 32% piensa que los nuevos productos suelen ser mejores que los que ya están existen.

A diferencia de otros productores de snacks, Green to Go ofrecerá productos ricos y naturales que cuentan con altos valores nutricionales para aquellos consumidores que se preocupan por su salud y prefieren ingerir alimentos saludables en su vida cotidiana en vez de aquellos que son bajos en nutrientes y contienen agregados químicos. Puntualmente se buscará ofrecer una variedad de snacks saludables a través de máquinas expendedoras inteligentes y de bajo consumo.

Cabe destacar que estas máquinas expendedoras estarán abastecidas únicamente por snacks sanos, a diferencia de las que existen hoy en día en el mercado. No se venderán en ellas productos que no sean naturales o contengan altos niveles de grasas y aditivos artificiales ya que no se alinean al mensaje y objetivo de la empresa.

En cuanto al modo de distribución de los productos, éstos se podrán adquirir principalmente través de máquinas expendedoras inteligentes supliendo de ésta forma la carencia de rápido acceso a ellos que existe en el mercado. Por otra parte, otra

---

<sup>9</sup> “Argentinos aún disfrutan de hacer las compras en el canal moderno”. *Nielsen*. 1 de Agosto de 2016.

opción secundaria serán las ferias y *pop up stores* en donde también venderemos los snacks saludables ya que son puntos claves de venta al ser altamente frecuentados por nuestro segmento objetivo.

Con el fin de demostrar la oportunidad de negocio analizaremos en gran escala seis aspectos del entorno competitivo destacados por Bygrave y Zacharakis (Anexo 2) que influyen de forma considerable en el proyecto propuesto.

Comenzaremos enfocándonos en los aspectos relacionados con el microentorno como los competidores de la industria, proveedores y consumidores/clientes y posteriormente, desarrollaremos aquellos aspectos que se relacionan con el macroentorno que son: el gobierno actual y las tendencias socioeconómicas del país.

## **1.4 Análisis de Microentorno Competitivo**

### *i. Competidores*

En lo que respecta a las rivalidades, cabe destacar que la industria argentina hace ya unos años que comenzó a responder a la demanda de productos saludables por parte de sus consumidores. Es por ello que en el mismo mercado notamos dos categorías netamente diferentes: por una parte las multinacionales y grandes empresas ya consolidadas y por otra, las pymes y pequeños emprendimientos.

En un principio, cabe mencionar que Pepsico es el líder del mercado de los snacks con cerca del 80% del mercado<sup>10</sup>, dueño de los conocidos productos como Lay's, Twistos y Pehuamar entre otros. El 20% restante pertenece a otras grandes compañías como Kranchitos y General Mills. En el último tiempo las ventas de los líderes del mercado comenzaron a bajar gradualmente debido a los nuevos patrones de consumo que están más orientados a los productos saludables y orgánicos, lo que implica un desafío para las mismas. Paulatinamente, esta nueva tendencia está desplazando del mercado a los

---

<sup>10</sup> "Pepsico en la Argentina: la empresa es líder en snacks e importa papas de Chile". *La Nación*. 13 de Febrero de 2017.

snacks que proveen bajos niveles nutricionales y son de alto valor calórico reemplazándolos por aquellos que son más naturales y nutritivos.

Como consecuencia a estos nuevos hábitos alimenticios, grandes empresas multinacionales comenzaron a lanzar algunos snacks naturales. Por ejemplo, compañías como Danone y Molinos Río de la Plata se encuentran en el mercado con propuestas de colaciones saludables tales y como los alfajores de arroz, yogurt, barras de cereal y galletas. Por su parte podemos destacar que Danone frente a esta tendencia decidió crear la marca Ser que se asocia directamente con productos sanos y de bajo contenido calórico. Si bien la mayoría de estos productos suelen ser adquiridos en supermercados y kioscos, no todos pueden adquirirse en máquinas expendedoras.

En el segundo linaje podemos notar que respondiendo a la demanda de alimentos saludables “to go” encontramos numerosos emprendimientos en desarrollo como Delux, Zafrán, Snat y Alwa entre otros. Cabe destacar que estas propuestas, en su gran mayoría, solo se enfocan en producir uno o pocos productos que pueden ser adquiridos únicamente en pequeñas dietéticas o vía internet con lo cual poseen menor llegada a sus clientes. Es decir que requiere de mayor esfuerzo y tiempo por parte del cliente para obtener tales productos y sólo una pequeña parte de ellos están dispuestos a ello.

Por último, en cuanto a estos competidores directos, podemos señalar que un sustituto considerable serían las frutas que son sumamente saludables, fáciles de adquirir y de bajo costo.

## *ii. Proveedores*

El proveedor de la materia prima será el mercado central mientras que el proveedor del packaging será la empresa Todo Envases. Partiendo de lo enfatizado previamente con respecto a la industria, podemos decir que últimamente se produjo un notable

incremento del consumo de productos saludables incluyendo los frutos secos como: nueces, almendras, avellanas, pistachos, castañas, nueces pecan, vinculados a una alimentación sana. Todos estos alimentos además de contener altos valores nutricionales cuentan con varios beneficios saludables como el mejoramiento del sistema cardiovascular, propiedades antioxidantes y son un gran aporte vitamínico (Anexo 3).

### *iii. Consumidores*

En cuanto al segmento objetivo de esta industria, es importante analizar los diferentes hábitos y situaciones económicas de los consumidores a los cuales nos dirigiremos. Como bien explica el estudio de CESNI<sup>11</sup>, es importante resaltar que, independientemente de la situación económica de los consumidores, el consumo de snacks a lo largo del día es un patrón frecuente en la población argentina, sobre todo en el área urbana. Según este estudio, el snackeo es un hábito instalado que se define como cualquier comida fuera de las aceptadas culturalmente como comidas principales. De acuerdo a algunos estudios transversales que se realizaron sobre una muestra probabilística en las principales ciudades de Argentina, se demostró que alrededor del 80% de las personas estudiadas consume variados tipos de snacks en un mismo día, fuera de las 4 comidas principales (desayuno, almuerzo, merienda y cena) (Anexo 4). A su vez, en los estudios se vio reflejado que un tercio de la población latinoamericana elige consumir snacks saludables bajos en azúcares y grasas, con poca sal, sin aditivos artificiales y optan por aquellos con mayor contenido de nutrientes (Anexo 5).

Volviendo al estudio mencionado anteriormente, realizado por CESNI, el 30% de las veces los consumidores eligen snacks saludables y dentro de ese porcentaje, los consumidores mayores de 19 años ingieren una mayor porción (34%) de aperitivos saludables mientras que los los consumidores de entre 6 y 18 años una menor porción (22%).

---

<sup>11</sup> "Patrones de snackeo de la población argentina" CESNI. 29 de Septiembre de 2017.

Apuntaremos aquellas personas que buscan una forma fácil y práctica de conseguir alimentos saludables a un buen precio y en cualquier horario. Cabe destacar que nos enfocaremos precisamente en un segmento el cual no solo posee un alto nivel de ingresos sino también educacional, ya que además de informados, están dispuestos a pagar un poco más a cambio de obtener beneficios nutricionales.

Los millennials son una generación sumamente exigente que busca desarrollarse profesionalmente en compañías comprometidas con la responsabilidad social y consideran importante que estas empresas posean nuevos valores culturales y tengan prácticas que generen un impacto positivo en la sociedad y medio ambiente (Anexo 6).<sup>12 13</sup> Además, como explica Nielsen, el 63%<sup>14</sup> de los millennials está dispuesto a pagar un precio mayor por un producto que esté fabricado por empresas socialmente responsables.

Podemos decir entonces que si bien se apunta a un rango amplio de edad, nos encontramos en un mercado de nicho.

## 1.5 Análisis de Macroentorno Competitivo

### i. Gobierno

En lo que respecta al gobierno nacional podemos decir que actualmente nos encontramos en un gobierno políticamente incierto. El cambio de gestión e ideología partidaria que se dio a fines del 2015 fue positivo para las inversiones en su momento, lo cual generó mayor la confianza y una mejora del optimismo en los consumidores. Ahora bien, la incertidumbre actual del ámbito político se debe directamente a lo que sucede en el sector económico del país. Como bien explica Overview, hasta fines del año pasado el tipo de cambio dólar y el riesgo país se encontraba estable y a su vez

---

<sup>12</sup> “6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores”. *Forbes*. 22 de Diciembre de 2014.

<sup>13</sup> “Los millennials y la RSE”. *Expok*. 11 de Agosto de 2017.

<sup>14</sup> “Who are the global Consumers”. *Nielsen*. 8 de Enero de 2014.

alineado con el promedio generado por los países emergentes. En la actualidad, estos últimos datos aumentaron en un 70% en comparación a noviembre 2017 generando a su paso cierta recesión de la economía argentina y un crecimiento de la inflación en un 30% aproximadamente. Para intentar remediar esta situación, el Gobierno argentino decidió recurrir a una asistencia financiera por parte del FMI comprometiéndose a reducir el déficit primario. Podemos señalar entonces que nos encontramos entonces en “una mezcla macro sujeta [...] a cambios de portafolio, problemas para financiar al sector público y recaídas recesivas e inflacionarias.”<sup>15</sup> Por otra parte, cabe destacar que, como afirma OVERVIEW, habrá a futuro una caída del salario real con impacto directo en el sector público generando a su paso conflictividad política y social. La caída del salario real impacta directamente al consumo ya que al contar con un menor poder adquisitivo, los individuos disminuyen sus compras atribuyéndole mayor prioridad a los productos de primera necesidad. Podemos entonces denotar que este contexto podría impactar en el negocio de Green to Go generando quizás aumentos en los precios de las materias primas y una posible disminución de las ventas.

Cabe destacar que si bien se espera una caída del salario real y la tendencia refleja una baja del consumo interanual con respecto al 2017, según Fillipponi, director de la consultora Kantar Worldpanel, “desde 2015 el consumo [en Argentina] es muy volátil” y se pronostica que el consumo masivo crecerá un 0,7% durante 2018<sup>16</sup>. Es decir que se esperan ciertas expectativas positivas para lo que resta del año. Además, un informe de la misma consultora determina que la población argentina es la que posee mayor consumo a nivel latinoamericano con “un 41% más que el promedio regional”<sup>17</sup>. Es decir que si bien se pudieron destacar bajas del consumo en el mercado, Argentina es lidera en el ranking regional siendo esto un punto sumamente positivo para el negocio propuesto.

Es importante señalar que como explica Miguel Kozuszok, presidente de Unilever Latinoamérica, “la sustentabilidad puede ser un buen negocio especialmente en épocas

---

<sup>15</sup> “Panorama económico y político de Argentina”. *Macroview S.A.* 2 de Julio de 2018.

<sup>16</sup> “Pronostican que en la Argentina el consumo masivo crecera 0,7% durante 2018”. *Telam.* 15 de Marzo de 2018.

<sup>17</sup> “La nueva tendencia de máquinas expendedoras de alimentos saludables”. *Infobae.* 7 de Diciembre de 2014.

de retracción del consumo”<sup>18</sup>. En otras palabras, los productos sustentables y saludables, que aportan valor y generan una imagen positiva, suelen estimular e impulsar el consumo, provocando el crecimiento de las compañías. Podemos decir que esto es un punto favorable para Green to Go en este contexto inestable ya que es una marca saludable y sustentable a la vez.

Por otra parte, en lo que respecta al marco legal argentino, el cual es reglamentado por el Gobierno nacional, podemos afirmar que regula sólidamente el negocio propuesto de Green to Go. La comercialización de los productos y su forma de venta via máquinas expendedoras se encuentran validados y regularizados por El Código Argentino de Comercio y el Código Alimentario Argentino. Además, tanto el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) como el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) y la ANMAT son los encargados de autorizar los negocios comercializadores de alimentos en el país y, por lo tanto, se deberá realizar los trámites correspondientes para la habilitación de Green to Go. Es importante resaltar que se generaron nuevas políticas en este gobierno que impulsan y ayudan a los jóvenes emprendimientos con beneficios económicos y de simplificación de trámites lo cual resulta beneficioso para el negocio en cuestión.

## **1.6 Negocio propuesto para capturar la oportunidad**

### *i. El Negocio*

Luego analizar el mercado de las *vending machines* detectamos que existe una necesidad que no está siendo cubierta en lo que respecta a las máquinas expendedoras de snacks saludables. Como bien mencionamos anteriormente, hoy en día las personas viven en un mundo más agitado de mayor movilidad por lo que se vieron obligados a cambiar sus hábitos alimenticios. Nielsen utiliza el término Homo Mobilis para referirse a este nuevo cambio en el estilo de vida de los consumidores que

---

<sup>18</sup> “Unilever: No hay ninguna razón para pensar que la inflación se puede espiralizar”. *La Nación*. 5 de Junio de 2018.

exige alimentos de consumo inmediato, cuyas preparaciones sean más rápidas y cuenten con facilidad de transportar<sup>19</sup>. Por esto mismo, pudimos relevar que existe la falta de un producto saludable, nutritivo, portátil y de rápido acceso que satisfaga las necesidades de aquellos consumidores que manifiestan preocupación por su salud, bienestar y llevan un ritmo de vida acelerado.

Ahora bien, si nos enfocamos en el mercado argentino, según el estudio Kantar Worldpanel, 7 de cada 10 personas reconocen un alto nivel de preocupación por su salud y bienestar, con un 31% poniendo especial énfasis en la alimentación.<sup>20</sup> Es por esto que los consumidores son cada vez más conscientes de los beneficios que brinda tener una alimentación equilibrada y sana con lo cual la demanda es cada vez más exigente.

Cabe destacar que el modelo de negocio es B2B ya que las máquinas junto con sus productos saludables serán dejadas en consignación, en diferentes empresas o instituciones privadas. La venta por consignación ofrece ventajas tanto para Green to Go como para las instituciones y oficinas en las cuales serán colocadas ya que las mismas recibirán un porcentaje del 5% de las ventas sin ningún costo adicional y por nuestra parte obtendremos el restante de las ganancias generadas en aquellos *vendings* sin afrontar los gastos energéticos. Es importante resaltar que una buena relación con éstos será fundamental para el buen desarrollo del emprendimiento desde la primera etapa.

## *ii. El producto*

El negocio “Green to Go” consiste principalmente en vender en el mercado argentino snacks saludables y sustentables a través de máquinas expendedoras inteligentes. Esencialmente, se ofrecerá en cada *vending* una variedad de productos tales como frutas deshidratadas, barritas de cereal, frutos secos, granola y galletas orgánicas.

---

<sup>19</sup> Nielsen. 2017.

<sup>20</sup> “El 73% está preocupado por su alimentación”. *Kantar World Panel*. 1 de Agosto de 2017.

Según los estudios realizados por Ainia los snacks saludables mejor valorados son aquellos que poseen fruta troceada, frutos secos y fruta deshidratada, es por ello que utilizaremos gran parte de estos insumos para la elaboración de los snacks. Entre ellos se encuentran: almendras, castañas de cajú, nueces pecan, maní, avena arrollada y semillas de calabaza, chía, lino y sésamo. Además, se utilizarán frutas desecadas como los cranberries, manzanas, pasas rubias, peras y bananas entre otras. Cada uno de estos snacks estará elaborado en base a ingredientes orgánicos, bajos en calorías, grasas y azúcares y contarán con altos niveles nutricionales y vitamínicos, sin colorantes ni saborizantes artificiales.

En lo que respecta al packaging y formato (Anexo 7), el empaquetado estará tercerizado y los snacks serán presentados en pequeños formatos de 25, 30 y 50 gramos para facilitar el consumo inmediato, optimizando así el tiempo de los consumidores requerido para *snackear*. Las medidas contenidas en cada uno de los productos son las correspondientes y recomendadas por nutricionistas para una colación saludable.<sup>21</sup> El packaging que utilizaremos será biodegradable ya que una de nuestras principales metas es ser una empresa socialmente responsable. Asimismo, elegimos un empaquetado transparente en el cual se puede percibir de forma clara el producto y de esta manera los clientes se sienten más atraídos hacia éste, generando mayor posibilidad de compra.

Según Ainia, el reconocido centro tecnológico europeo, actualmente se observa una mayor conciencia en cuanto al medioambiente, ya que el 58% de los clientes pide que el envase de los snacks saludables que consume sea reciclable y un 53% que sea biodegradable<sup>22</sup>.

Las máquinas expendedoras serán alquiladas a la compañía Hoofdrop y serán colocadas en instituciones educativas de nivel secundario privadas, universidades

---

<sup>21</sup> Diccionario Saludable de la Coope. 2016.

<sup>22</sup> "Consumidores piden snacks naturales y saludables". *Ainia*. 2017

privadas y oficinas de Capital Federal y Zona Norte de Gran Buenos Aires. Además contaremos con *pop-up stores*<sup>23</sup> y una página web con contenidos propios de la compañía.

En lo que respecta a los snacks, éstos serán fabricados por nosotros, utilizando materia prima de óptima calidad proveniente de pequeños productores orgánicos.

## **Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado**

### **2.1 Metodología**

Tanto a nivel local como global, será importante estudiar los modelos de negocio ya existentes y la estructura competitiva a la cual nos enfrentamos, para lograr un mejor desarrollo de negocio propuesto.

En primer lugar, con el fin de evaluar las distintas ofertas y precios que existen en el mercado actual, se llevaro a cabo relevamientos exploratorios en los distintos lugares que se suelen vender snacks saludables, como por ejemplo: Escuelas, kioscos, dietéticas y supermercados entre otros.

En segundo lugar, se realizaron encuestas vía online y presenciales (en la calle) para detectar las necesidades y obtener las diferentes opiniones de los consumidores sobre el proyecto. Además, realizamos un análisis de la población y sus características económicas, etarias, sociales y culturales para lograr una mayor segmentación del mercado y llegar así a una mayor cantidad de clientes posibles.

Por otro lado, se realizaron focus groups e investigaciones de mercado en donde se

---

<sup>23</sup> *Pop-up Store*: Se trata de una tienda efímera que se abre con un fin determinado: para dar a conocer un producto, venta de stock, permitir un acercamiento con el cliente.

testearon los distintos productos y se los familiarizó con los posibles consumidores de estos. Gracias a estas investigaciones de mercado, se pudo identificar sus preferencias y hábitos de consumo y por otra parte nos ayudó a detectar futuros inconvenientes. Nuestro objetivo es crear a través de estas actividades, el producto y servicio que mejor se adapte a las necesidades del consumidor.

## **2.2 Herramientas para el análisis.**

Ahora bien, luego de analizar en profundidad el sector y el mercado en el cual buscamos involucrarnos, investigamos acerca de los diferentes aspectos relacionados a los usuarios del mercado, desde sus preferencias y necesidades hasta las características del entorno en el habitan. Una vez estudiados estos factores, utilizamos las 5 fuerzas de Porter para desarrollar y analizar la estrategia de negocio que vamos a utilizar para afrontar de la mejor manera, la competencia que existe dentro de la industria de los snacks.

### *i. Análisis del sector*

Puesto que vivimos en un mundo en donde el ritmo de vida es acelerado, los consumidores buscan en primer lugar la conveniencia ante todo. Ésta última está conformada por ciertos factores que analizaremos a continuación.

En primer lugar, la cercanía es una de las variables; según informes realizados por Nielsen, el 59% de los latinos afirma que una localización conveniente influye en gran medida en su decisión de compra. Por esto mismo, luego de realizar un estudio de mercado y dada la importancia que posee estar ubicados estratégicamente, nuestras máquinas expendedoras y snacks saludables estarán distribuidos en puntos claves y de fácil acceso para brindarle a los usuarios la mayor comodidad posible. En otras palabras, queremos que los clientes tengan que caminar o moverse lo menos posible para conseguir nuestros productos.

Otro de los factores que hace a la conveniencia, tiene que ver con las facilidades que el lugar de compra ofrece. Nuestros clientes no sólo percibirán la conveniencia de comprar un producto a través máquinas expendedoras gracias a su ubicación sino que también gracias la facilidad a la hora del pago.

Por último, cuando en el capítulo 1 se mencionó el valor de la propuesta, hicimos referencia a los cambios en los hábitos alimenticios de los consumidores que tratan de cambiar sus estilos de vida y su preocupación por buscar opciones más saludables que ayuden a que sus dietas a ser menos agresivas con sus cuerpos. Estos factores junto con la consciencia de salud, bienestar y responsabilidad social son los que hoy por hoy definen al consumidor.

## *ii. Variables de segmentación*

A continuación, analizaremos distintas variables de segmentación para poder acercarnos cada vez más al segmento objetivo.

De acuerdo al segmento demográfico, Green to Go apunta a ambos géneros y a un rango etario entre 15 y 35 años. Nos enfocaremos en aquellas personas que dentro de ese rango posean ciertas características que describiremos en los segmentos a continuación. Por otro lado, respecto a las características geográficas, apuntaremos a las personas que viven dentro de la provincia de Buenos Aires, especialmente a aquellas que habitan en GBA (conformada por los partidos de San Isidro, San Fernando, Olivos, Tigre y Vicente López) y por otro lado, la zona norte de GBA junto con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

Nos dirigiremos a consumidores que pertenezcan a una clase social media alta y que estén dispuestos a pagar más por un producto sano y natural. El segmento ABC1/C2 se caracteriza por tener un mayor nivel de educación y cultura, lo cual los hace más propensos a probar e incluir a su dieta alimenticia productos nuevos y sanos.

Por último, también tendremos en cuenta los criterios psicográficos, que se relacionan con el estilo de vida que llevan los clientes a los que elegimos como segmento objetivo. Green to Go apuntará a aquellos clientes que le den importancia a su salud, que lleven un estilo de vida saludable y logren percibir el valor que la marca les quiere transmitir al fabricar sus productos con materia prima orgánica, natural y sin elementos agregados.

### *iii. Análisis de Entorno*

En la búsqueda por una alimentación más saludable en los últimos tiempos, es posible destacar que los consumidores hacen mayor incapie en la composición e ingredientes de los productos. Estos están dispuestos a pagar un precio más elevado a cambio de obtener un mercadería hecha a base de una materia prima orgánica, libre de aditivos y elementos artificiales. Partiendo sobre esta base, Green to Go define políticas claras sobre sus productos siendo sumamente transparentes con respecto a la información nutricional y de composición de cada uno de ellos. Cabe destacar que los gobiernos también han comenzado a tomar acciones frente a este cambio alimentario; por ejemplo, se crearon políticas que impulsan mayor responsabilidad y transparencia por parte de las empresas con la formulación de sus productos.

Es importante mencionar que actualmente vivimos en un mundo que posee un contexto VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), es por ello que se debe ser sumamente cautelosos a la hora de generar estrategias a utilizar para promocionar, distribuir y comercializar nuestros productos.

Nos encontramos en un mundo volátil en el cual se producen cambios constantes y antes lo esperado; debido a esto, se intentará predecir cuáles son los patrones de consumo existentes o qué preferencias se destacan entre los alimentos y se intentará generar diversas instancias de predicciones sobre estas, entre otras cosas.

A su vez, podemos definir que nos hallamos en un entorno donde no se encuentran certezas acerca de lo que puede suceder en un futuro. Existe entonces una

incertidumbre en donde las situaciones imprevistas se multiplican constantemente, causando que los resultados completamente diferentes a los esperados. La seguridad en saber los efectos de las acciones disminuye cada vez más y es por ello que hay que recurrir a un análisis constante de la situación para poder estar preparado a enfrentarla.

En cuanto la complejidad del mundo en el que nos encontramos, ésta dificulta a las organizaciones condicionando sus actuaciones ya que la comprensión del entorno requiere un estudio mayor y profundo. Como se menciono previamente es fundamental contar con un permanente conocimiento de la situación para lograr llevar el negocio con la mayor eficiencia posible.

Por último, la ambigüedad genera que aunque los procesos se den bajo los mismos patrones y las mismas condiciones, los resultados pueden no ser idénticos ya que las tendencias y hábitos están constantemente cambiando haciendo que lo que suceda pueda interpretarse de diversas maneras.

Luego de analizar el entorno y el mercado que nos rodea, se tendrán en cuenta cada uno de los factores investigados para lograr comprender de la mejor forma posible al nuevo consumidor argentino y así poder ofrecerle la experiencia de compra que desea junto con un producto que satisfaga sus necesidades.

#### *iv. Cinco fuerzas de Porter*

Con el fin de analizar el nivel de competencia de la industria y poder desarrollar una estrategia de negocios, recopilaremos información relevante para confeccionar un plan estratégico para la empresa y así poder maximizar los recursos de la misma. Para ello, pondremos atención en cinco factores que influyen en la rentabilidad a largo plazo según Porter (Anexo 8):

Poder de negociación de los clientes:

Tomando a los clientes como las instituciones a las cuales les proveemos el servicio de las *vendings*, podemos decir que éstas poseen un alto poder de negociación ya que pueden optar por máquinas de snacks no saludables de las cuales existe una gran variedad. Ahora bien, si nos enfocamos en las máquinas proveedoras de snacks únicamente saludables, el poder de negociación es medio-bajo ya que no existen numerosos proveedores de este servicio en el país.

En lo que respecta a los consumidores finales podemos decir que estos tienen un alto poder de negociación también ya que en el mercado existe una gran variedad de productos similares aunque estos no sean ofertados en todo momento vía máquinas expendedoras.

#### Poder de negociación de los proveedores:

Con respecto al poder de negociación de los proveedores en la industria saludable, éste es bajo ya que existe una gran cantidad de productores y la diferenciación entre ellos es muy baja. Ésto se debe ya que al ser un producto que proviene directamente del campo, los mismos suelen ser muy similares. En cuanto a los proveedores de máquinas expendedoras, podemos decir que ellos poseen un alto poder de negociación ya que existe una baja cantidad de compañías en el mercado que ofrezcan máquinas expendedoras inteligentes.

#### Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Podemos decir que esta amenaza es considerada media alta ya que la fabricación de snacks saludables es de fácil acceso al no requerir una alta inversión ni grandes restricciones legales, pero en lo que respecta a las máquinas y el packaging sustentable la amenaza es media ya que no son bienes de tan fácil acceso.

#### Amenaza de productos sustitutos:

Según lo analizado en el segmento de los consumidores, la categoría de snacks saludables posee una capacidad de sustitución media alta ya que si nos enfocamos en los sustitutos saludables podemos decir que existe una amplia variedad: yogurts saludables, barras de cereal, galletas de arroz, frutas y verduras. Ahora bien, si nos enfocamos no sólo en los snacks saludables sino que también ponemos atención en toda la variedad de snacks, la amenaza es alta ya que existe una gran cantidad de sustitutos en el mercado.

#### Rivalidad de la industria:

En lo que respecta a la industria de los snacks saludables la rivalidad es alta ya que existen numerosos competidores como se mencionó previamente (Molinos Ríos de la Plata, Zafran, Kelloggs). La diferenciación se basa en la industria del *vending* ya que en Argentina no existen grandes competidores que provean snacks saludables en máquinas expendedoras. Es por ello que en la industria del *vending* existe una baja rivalidad.

Ahora bien, una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter, utilizaremos la matriz de FODA para presentar las distintas variables y así poder comprender mejor el contexto del negocio (Anexo 9).

En primer lugar, podemos señalar que se destacaron las fortalezas que mencionaremos a continuación. Green to Go es un proyecto que permite adaptabilidad en cuanto al punto de venta ya que la máquina permite cambiarse de ubicación con gran facilidad y por otro lado personalización de la oferta porque el contenido de cada máquina puede modificarse dependiendo de la demanda de cada locación o los gustos de los usuarios.

A su vez, las máquinas venden únicamente productos marca Green to Go por lo tanto se venderán productos de alta calidad, bajos en azúcares, sin aditivos artificiales disponibles las 24 horas del día. Por otro lado, no se requiere personal en los puntos de venta, ni capacitación de los empleados. El proveedor de la máquina será quien se encargue de hacer el mantenimiento. Por último, los frutos secos tienen una alta durabilidad con lo cual pueden almacenarse por un período extenso de tiempo.

En segundo lugar, en cuanto a las debilidades se destacó que pueden existir fallas inherentes a las máquinas como el vandalismo o también podemos fallar en los lugares de instalación de las mismas, sin alcanzar las ventas proyectadas. Por otro lado, al ser una empresa nueva y sin trayectoria, tenemos poca experiencia en el mercado.

En tercer lugar, de acuerdo a las oportunidades, el mercado de lo saludable es un mercado que se encuentra en crecimiento y se adapta a la nueva tendencia healthy. En cuanto a la competencia, hay una baja penetración de oferta en los productos naturales y saludables en el canal de máquinas expendedoras. Asimismo, más adelante nos enfocaremos en la importancia que le dan los *Millennials* a aquellas empresas socialmente responsables. Es fundamental mencionar que estos consumidores mencionados previamente son cada vez más conscientes del daño posible que los procesos de producción junto con los envases no *eco-friendly* pueden causar al medio ambiente y en ello basan sus elecciones diarias.

Por último, en los que respecta a las amenazas, podemos señalar que las barreras de entrada son bajas con lo cual podrían entrar rápidamente al mercado otros competidores que se sientan atraídos por el crecimiento del rubro. Cabe destacar que debido a que el rubro alimenticio está específicamente regulado y éstas constan de una actualización permanente, podríamos tomar este presunto como otra amenaza ya que podría afectarnos en un futuro si no cuadran el negocio propuesto. Por otra parte, los productos sustitutos como las papas fritas, las galletas no saludables y las frutas también son consideradas como una amenaza por más que no pertenezca al rubro.

## 2.3 Análisis de oportunidad en Argentina y las tendencias

En lo que respecta al caso argentino, podemos destacar que al igual que la tendencia global, cada vez son más los consumidores que eligen sus alimentos con conciencia. En 2017 el negocio de snacks generó \$11.000 millones y el consumo en el último trimestre del año creció un 18% respecto al del 2016. Si bien los líderes de las 34.884 toneladas de snacks comercializados en el año 2017 continúan siendo las papa fritas, chizitos y palitos entre otros, cada vez es mayor la cantidad de personas que está reemplazando los snacks poco nutritivos por aquellos que contribuyan a su bienestar.

Según el estudio "Concern Monitor 360°" realizado por Kantar Worldpanel en conjunto con Kantar Futures, en el cual la población se ve segmentada en base a sus niveles de preocupación por la nutrición, "el 29% de los hogares argentinos están altamente preocupados por su alimentación"<sup>24</sup> (Anexo 10). En este estudio podemos notar que aquellos hogares con mayor nivel de preocupación por su alimentación suelen ser aquellos que tienen un nivel socioeconómico alto y medio, mientras que los que poseen un nivel socioeconómico bajo tienden a tener un menor nivel de preocupación.<sup>25</sup> Podemos percatarnos de tal preocupación ya que cada \$100 desembolsados por los consumidores argentinos en alimentos empaquetados, \$20 se destinan a alimentos saludables.<sup>26</sup> Partiendo de esta base es posible afirmar que los consumidores pagan 56% más al optar por este tipo de productos en vez de los tradicionales.

Por otra parte, es importante mencionar que tanto los consumidores como los gobiernos han comenzado a tomar acciones creando políticas que impulsan a las compañías a ser más responsables en cuanto a su producción alimenticia<sup>27</sup>. Por ejemplo, los fabricantes de productos alimenticios comenzaron a comercializar sus productos en tamaños más pequeños, crearon nuevas fórmulas para darles un nuevo enfoque y hasta crearon canales de YouTube ofreciendo recetas saludables para

---

<sup>24</sup> "El 73% está preocupado por su alimentación". *Kantar World Panel*. 1 de Agosto de 2017.

<sup>25</sup> "Concern Monitor: un estudio sobre preocupaciones y consumo". *Kantar World Panel*. 25 de Abril de 2016.

<sup>26</sup> "Los argentinos gastan más en comida saludable". *La Nación*, 15 de Septiembre de 2013.

<sup>27</sup> Nielsen, 2017..

concientizar a los consumidores. Otro claro ejemplo de este proceso de cambio puede observarse en la compañía Nestlé, quien creó la campaña *Viví Nestlé* en Argentina para su canal de YouTube en donde se presentan recetas utilizando pan integral, vegetales y condimentos naturales.

Como bien comenta el director de asuntos corporativos de Danone en Argentina, Facundo Etchebehere, estos nuevos hábitos y cambios en el estilo de vida de los consumidores, obligan a las empresas a una innovación constante. "Esta exigencia por mejorar el perfil nutricional de los productos nos impone innovar y ofrecer mayor valor agregado, algo que aporta más al consumidor, al tiempo que aumenta la facturación".<sup>28</sup>

Analizando el negocio de los snacks en nuestro país, como bien se menciona en el artículo "Los snacks ganan terreno en el país" escrito por Carlos Manzoni, la costumbre de "picotear" le ha dado lugar a un nicho en el mundo de los alimentos.

En lo que respecta al mercado de los snacks, éste se destacó en las últimas décadas como uno de los más rentables y dinámicos de la industria alimenticia, con un extraordinario crecimiento de la demanda a tasas mayores al 10% interanual. Argentina por su parte se ha acoplado a aquella tendencia y, en los últimos años, el sector de snacks se ha expandido en gran medida con la introducción de nuevas variedades de productos saludables que han comenzado a amenazar el liderazgo del mercado histórico del segmento de papas fritas<sup>29</sup>.

Para finalizar, según un estudio realizado por Nielsen<sup>30</sup>, las ventas de alimentos y bebidas realizadas por actores regionales y locales está superando a las ventas de productos multinacionales, esto se debe a que los consumidores están mostrando preferencias respecto a los productos fabricados en su país por sobre aquellos que son producidos en el exterior.

---

<sup>28</sup> "Estilo de vida: la nueva tendencia hacia el consumo saludable". *Think with Google*. 8 de Septiembre de 2016.

<sup>29</sup> Nielsen, 2017.

<sup>30</sup> "5 insights que necesitas saber sobre Latino América". *Nielsen*. 8 de Agosto de 2016.

## **Capítulo 3: Modelo de negocio**

A continuación, utilizaremos el Modelo Canvas (Anexo 11) como una herramienta que nos ayudará a simplificar las cuatro grandes áreas que conforman nuestro negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad. A partir de este modelo evaluaremos diferentes aspectos de como por ejemplo: quienes serán nuestros socios claves, la relación que esperamos tener con nuestro público, cuales son los costos en los cuales vamos a incurrir, cómo generaremos valor para nuestros clientes y de qué manera nos diferenciaremos de la competencia entre otros.

### **3.1 Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Green to Go surge a partir de la necesidad que poseen ciertos consumidores de mantener sus hábitos saludables a la hora de tomar una colación y aun así poder continuar con su ritmo de vida urbano y acelerado. Podemos decir entonces que este producto no apunta únicamente a aquellos consumidores que buscan ingerir un alimento sano sino también es para aquellos que viven aceleradamente y necesitan un snack que sea rápido de ingerir, fácil de portar y se adapte a éstos ritmos de vida.

En Argentina tales productos saludables suelen adquirirse en dietéticas, estaciones de servicio o supermercados, con lo cual, además de ser un producto poco económico, lleva al consumidor a perder tiempo en adquirir el producto. En este caso, el *vending* es un canal de venta moderno que aporta ventajas a los individuos que hacen uso de éste como por ejemplo, está disponible las 24 horas del día todo el año, es de fácil acceso, provee una gran variedad de productos y diversas formas de pago. Además, podemos resaltar que genera espacios y entornos agradables, cumple una función social, todo ello a precios razonables.

Al ofrecer snacks saludables a través de máquinas expendedoras, se ofrece un producto sano, portátil y de rápido acceso que logra reducir considerablemente el tiempo de búsqueda y adquisición, siendo esto sumamente beneficioso para él.

Además, estas máquinas expendedoras serán “inteligentes”, con lo cual se podrá abonar con otros medios de pago como: tarjeta de débito, tarjetas recargables y vía celular más allá del efectivo.

De acuerdo al valor de la propuesta, trabajaremos con cuatro ejes fundamentales para la diferenciación de Green to Go respecto a la competencia existente.

En primer lugar, es un producto sano. Consideramos que este es un aspecto fundamental ya que como mencionamos anteriormente, en la actualidad la tendencia y la concientización de los consumidores hacia el consumo están creciendo de manera exponencial. A su vez, para que este concepto pueda explotarse al máximo, es importante que los consumidores empiecen a informarse, conocer y entender cuales son los beneficios de cambiar sus hábitos alimenticios.

Green to Go ofrecerá snacks con propiedades saludables y se encargará de que los mismos tengan un tamaño recomendado por los nutricionistas, de manera que los consumidores puedan recibir los beneficios de los productos sin sobrepasar el nivel de calorías ideal. Para asegurar este valor, la compañía contratará un técnico gastronómico y una nutricionista que definirán las fórmulas y aportes de nutrientes más adecuadas. (Anexo 12).

En segundo lugar, nuestros productos serán realizados con materia prima orgánica 100% natural, sin aditivos artificiales, ni colorantes. Esta característica agrega valor para aquellos consumidores que están más informados y se preocupan más por la calidad de los alimentos. A su vez, con el objetivo de no perder credibilidad, nos encargaremos de elegir aquellos proveedores que no adicionan químicos a sus productos y realizaremos frecuentemente controles de calidad.

Por último, ofrecemos un producto artesanal y eco-friendly. Con el fin de seguir con los valores de la empresa, tercerizamos la etapa del envasado para agilizar los procesos productivos. Contrataremos a la empresa Todo Envase para que se encargue del packaging ya que la misma es una compañía que trabaja con materiales reciclables y amigables con el medio ambiente.

En la actualidad, los consumidores son cada vez más conscientes del daño que los productos no biodegradables pueden causar en el medio ambiente, por esto mismo, elegimos que la empresa encargada del envasado sea sustentable. Cabe destacar que según un estudio realizado por Cone Communications (Cone Communications Millennial CSR Study)<sup>31</sup> y otro realizado por Nielsen<sup>32</sup>, el 91% de los jóvenes pertenecientes a la generación Y o Generación del Milenio estarían dispuestos a cambiar la marca que suelen consumir por alguna que esté relacionada con una causa social y el 63% de ellos está dispuesto a pagar más por un producto socialmente responsable<sup>33</sup>. (Anexo 13).

El estudio no sólo nos proporcionó información acerca de la importancia que le dan los Millennials a las empresas con responsabilidad social corporativa, sino que a partir de él, también se pudo deducir que el 87% de los encuestados, prefiere comprar productos orgánicos y con beneficios medioambientales.

## 3.2 Clientes y consumidores

Con respecto a los consumidores, los mayores adquirentes de snacks tanto saludables como no, son aquellos que se encuentran dentro de la franja etaria de 15 a 35 años. Este segmento de la población se denomina *millennials*. Principalmente se caracterizan por pasar largas horas del día conectados a sus dispositivos móviles y muestran una marcada preferencia hacia los productos elaborados por empresas socialmente responsables (RSE).

---

<sup>31</sup> . "Los millennials apuestan por las empresas socialmente responsables". *EAE Business School*. 2015.

<sup>32</sup> . "Who are the global Consumers". *Nielsen*. 8 de Enero de 2014.

<sup>33</sup> "Los millennials prefieren a las empresas socialmente responsables". *Puro Marketing*. 13 de Octubre 2015.

Dentro de los millennials nos enfocaremos precisamente en el segmento ABC1/C2 que además de estar más informados acerca de los beneficios de seguir una dieta saludable, están dispuestos a pagar un mayor precio a cambio de obtener beneficios nutricionales. Al tener en cuenta las ventajas de una alimentación saludable, suelen ser los primeros adoptantes de este tipo de productos. Apuntaremos principalmente a los usuarios que dentro de este segmento se preocupen por su salud, lleven un estilo de vida saludable y estén en contacto con las redes sociales.

En cuanto a la localización, gran parte del segmento seleccionado habita en las zonas de CABA y Zona Norte de GBA, con lo cual en un principio incorporaremos nuestras máquinas expendedoras en estas zonas.

Los clientes serán aquellos que asistan a las instituciones donde fueron ubicadas las máquinas expendedoras. En primer lugar, apuntaremos a los estudiantes adolescentes de secundaria que tienen entre 13 y 18 años y cursan en escuelas privadas de CABA y Zona Norte de GBA. Asimismo, otro de nuestros clientes serán aquellos usuarios que tienen entre 19 y 25 años y estudian en universidades privadas también localizadas en CABA y Zona Norte de GBA. Por último, otros consumidores serán aquellos empleados entre 19 y 35 años que trabajan en oficinas ubicadas en las mismas zonas mencionadas anteriormente que además posean un mensaje de beneficio saludable hacia sus empleados.

### **3.3 Relacionamiento con los clientes**

En cuanto al relacionamiento con los clientes, Green To Go se manejará con una modalidad de negocios B2B. Para ello será fundamental establecer un vínculo de confianza y atención personalizada con los puntos en donde ubicaremos las máquinas. Las relaciones con los clientes involucrarán un contrato comercial de por medio que será indispensable para que se concrete la prestación del servicio.

A su vez, estaremos al tanto de que el servicio de distribución y abastecimiento brinden atención las 24 horas para atender las necesidades y urgencias en tiempo y forma.

Con respecto a los pedidos, los mismos usuarios podrán hacerlos a través de nuestra página web y en caso de tener alguna duda o consulta, contaremos con un servicio de atención al cliente que estará disponible todo el día.

Por otro lado, la relación con los consumidores no será directa sino que gira en torno al sistema de compra, es decir de la compra del producto a través de las máquinas expendedoras.

La máquina contará con una gran variedad de opciones saludables con lo cual el cliente tiene la posibilidad de elegir y adaptar el producto a su gusto. Por otro lado, en caso de que los usuarios quieran conocer más acerca de las propiedades de los mismos o acerca de nuestra marca, podrán acceder a nuestro sitio web o redes sociales.

### **3.4 Socios claves**

Los asociados clave son aquellos socios y proveedores que Green to Go necesitará para hacer posible el funcionamiento del negocio. Para comenzar, la materia prima que utilizaremos será provista por el mercado central mientras que el proveedor del packaging eco friendly será Todo Envase, una empresa que fabrica envases biodegradables que tiene como objetivo disminuir el impacto que produce el descartable en el medio ambiente. Con respecto a las máquinas expendedoras inteligentes, éstas serán provistas por Hoofdorp, una de las pocas compañías dedicada a este negocio en Argentina.

Otros socios claves serán los acuerdos que tendremos con los encargados (gerentes, centro de estudiantes) de los puntos de venta en donde se localizan las máquinas

expendedoras junto con los productos. Podemos decir que estos serán: las universidades, colegios y oficinas en un principio.

Por último, destacamos que uno de los socios fundamentales serán los distribuidores, quienes se encargarán de que nuestros productos lleguen en tiempo y forma a destino, cumpliendo los contratos establecidos y controlando el correcto abastecimiento de las máquinas.

### **3.5 Actividades claves**

Respecto a las actividades claves que Green to Go necesitará realizar para alcanzar sus objetivos se encuentran las siguientes: En primer lugar, deberemos ubicar las máquinas en lugares estratégicos para que de esta forma los consumidores puedan acceder al producto en el momento que lo deseen.

Otra actividad clave será conseguir proveedores eficientes que ofrezcan materia prima de calidad y cumplan con nuestros requisitos de ser 100% naturales y sin aditivos. Si bien estas preferencias por frutos secos o frutas naturales elevan los costos de nuestro producto, priorizamos ofrecer un producto de calidad que uno de costo reducido hecho a base de materia prima de baja calidad. Este punto resulta fundamental a la hora de producir la mercadería, es decir que la calidad no se verá únicamente reflejada en los componentes sino en cada uno de los procesos de la cadena de producción siendo esta una actividad clave. Por otra parte, otra instancia fundamental es el relacionamiento con nuestro proveedor de empaquetado ya que esto permitirá eficientizar el proceso siempre y cuando se respeten las pautas de ambos lados. Cabe destacar que el proveedor en cuestión será Todo Envases ya que cuenta con políticas y envasados sustentables alineados con los ideales de Green to Go.

Asimismo, tanto el abastecimiento como el mantenimiento de las máquinas serán un factor clave ya que ante un mal funcionamiento de estas o ante la falta de stock, se

perderán ventas y se perjudicará la imagen y mensaje que deseamos transmitir a nuestros clientes que es: “snacks frescos y sanos en todo momento y a cualquier hora”.

Por último, como se señaló previamente, la calidad de nuestro producto será uno de los mayores diferenciales con la competencia por lo tanto realizaremos controles de calidad constantes para garantizar a nuestros clientes snacks de primera línea a un precio adecuado.

### **3.6 Recursos claves**

En primer lugar, las máquinas expendedoras serán uno de los recursos claves para llevar a cabo este plan de negocios. Las mismas, serán alquiladas a Hoofdorp, una empresa confiable que se preocupa por el medio ambiente.

Consideramos que la ubicación es un aspecto fundamental para el éxito de nuestro negocio; por eso mismo, luego de investigar los distintos barrios y los individuos que habitan en ellos, decidimos que en un principio las máquinas van a ser ubicadas en universidades, colegios y oficinas que se encuentren en CABA y Zona Norte.

En segundo lugar, como explicamos en el Capítulo 1, Green to Go será el productor de los snacks saludables, por lo tanto se necesitarán 2 hornos industriales para la realización de nuestros productos. Estimamos que con esta cantidad de hornos, se podrán producir aproximadamente 240 kilos de barritas de cereal , 336 kilos de galletitas, 240 kilos de granola y 13,12 kilos de frutas deshidratadas diariamente. (Anexo 14). En lo que respecta al resto de los productos como por ejemplo los mix de frutos secos, no necesitan cocción por lo tanto no será necesario utilizar los hornos.

Cabe destacar que además de los recursos claves que mencionamos previamente, necesitaremos un espacio para producir la mercadería, recibir y almacenar la materia prima y los snacks ya fabricados. Para ello decidimos alquilar a un tercero un espacio que esté ubicado entre de Zona Norte y CABA; de ese modo el acceso al stock

disponible será práctico y no se perderá demasiado tiempo yendo a buscar los productos para reponer las máquinas. Creemos que el lugar alquilado deberá contar con al menos 100 metros cuadrados para que pueda cumplir con las dos funciones mencionadas arriba.

Ahora bien, en cuanto a la distribución de nuestros snacks y el mantenimiento de las máquinas, para comenzar, contaremos con un vehículo tipo kangoo que será utilizado para realizar estas tareas.

Respecto a los recursos humanos, será necesario contar con 1 repositor por cada 20 máquinas. El equipo se completará con 2 empleados que estén a cargo de la fabricación de los snacks y 2 socios, uno encargado de la parte financiera y el otro encargado de las estrategias de marketing y comunicación. Ambos serán responsables de la supervisión general.

### 3.7 Canales de distribución

Según los datos de DiNIECE <sup>34</sup> junto con otros estudios recientes de CIPPEC <sup>35</sup>, existen un total 2.960.630<sup>36</sup> (Anexo 15) alumnos en la Argentina que asisten a colegios privados. Entre ellos 105.564 asisten al secundario de instituciones privadas ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires.

Por otra parte, podemos señalar que aproximadamente existen 600.000<sup>37</sup> alumnos universitarios que estudian en CABA y Zona Norte. En una primera instancia nos enfocaremos en 130.000<sup>38</sup> de ellos que estudian en instituciones como : UADE, Austral, UB, Blas Pascal, CAECE, UCA, CEMA, UCES, Palermo, USAL, UdeSA, Di Tella, ITBA. (Anexo 16 y 17).

---

<sup>34</sup> Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa.

<sup>35</sup> Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.

<sup>36</sup> "La educación Argentina en números". *Cinientos*. 20 de Abril de 2011.

<sup>37</sup> "Población estudiantil de instituciones universitarias de la Ciudad de Buenos Aires." *Buenos Aires Ciudad*.

<sup>38</sup> "Anuario de Estadísticas Universitarias". *Departamento de Información Universitaria* .15 de Diciembre de 2012.

En cuanto a los planes a largo plazo, es decir en una segunda instancia, se agregaran las clínicas y gimnasios privados que se encuentren ubicados en CABA y Zona Norte.

### **3.8 Fuentes de ingreso**

Los ingresos de Green to Go provendrán de la venta de los productos a través de las máquinas expendedoras y la consignación de las mismas. Además, una baja cantidad de ellos resultarán de las ventas minoritarias de los *pop-up stores* y ferias.

La comercialización directa nos generará ingresos por la venta de snacks a través de las *vendings* en donde deberemos abonar un monto fijo mensual a las instituciones en las cuales fueron colocadas. Este sistema de máquinas expendedoras inteligentes facilita la incorporación de las mismas en espacios como universidades, colegios y oficinas ya que nuestro proyecto no requiere de un costo extra para adquirir el servicio, lo cual resulta en un beneficio para aquellas instituciones que no cuentan con presupuesto para tener estas instalaciones en sus espacios.

Por otra parte, en cuanto al sistema por consignación de equipos, entregaremos las máquinas expendedoras a los puntos de venta y nosotros estaremos a cargo del reabastecimiento de producto y del mantenimiento, que será proveído por nuestro proveedor de máquinas expendedoras, Hoofdrop. A cambio de instalar nuestras máquinas en las instituciones, las mismas cobrarán una comisión sobre el total de las ventas. Este sistema, presenta a los clientes la flexibilidad de comercializar los productos o bien ofrecerlos como parte de los beneficios a empleados.

Cabe destacar que se pactará con el cliente un volumen de venta mínima mensual y no existirá la posibilidad de que se comercialicen productos de otras marcas en las máquinas expendedoras. Se estima que en un principio el 85 % de los ingresos serán por máquinas en consignación y el resto por venta directa.

### **3.9 Estructuras de costos**

En lo que respecta a los costos que detectamos para llevar adelante el proyecto, identificamos por un lado los costos variables y por el otro los costos fijos. En cuanto a los primeros encontramos el costo de la adquisición de insumos como los frutos secos, semillas y frutas que utilizaremos, costos de empaquetado, electricidad y la inversión en campañas de marketing.

En segundo lugar, los costos fijos serán: los gastos de alquiler de las máquinas expendedoras y alquiler de la fábrica, sueldos de los empleados (administrativos, técnicos y repositores), gastos de mantenimiento de los equipos y costos de los seguros contratados.

## **Capítulo 4: Plan de Marketing**

### **4.1 Posicionamiento**

Como bien sabemos, las estrategias de marketing se basan en la selección del público al que nos dirigiremos y en el posicionamiento de marca que queremos generar en la mente de los clientes.

En relación con lo anteriormente expresado, podemos afirmar que este concepto se utiliza en gran medida para crear una propuesta de valor centrada en el cliente, por lo tanto, Green to Go intentará llegar a un fuerte posicionamiento de marca a través de ciertas estrategias de diferenciación que explicaremos a continuación.

En primer lugar, haremos una fuerte campaña para que los consumidores conozcan nuestro producto y la marca gane identidad. En esta fase nos enfocaremos en planear estrategias publicitarias que generen conciencia en los consumidores acerca de esta

nueva marca. El logo (Anexo 18) y el nombre seleccionados son fundamentales para esta etapa ya que al tener un nombre que al escucharlo uno lo relaciona con algo natural o saludable, la construcción de marca lleva mucho menos tiempo que si hubiéramos elegido un nombre que sea difícil de relacionar y no tenga nada que ver con el producto. 'Green to Go' se relaciona con algo verde, color que hace referencia a los alimentos saludables y el diseño del logo transmite una imagen de un producto natural, sabroso y artesanal. De este modo, comenzaremos a estar presente en la mente de los consumidores, creando una fuerte imagen de marca.

Más allá de generar conciencia, es importante ayudar al consumidor en su decisión de compra, para esto, los canales por los cuales vamos a promocionar nuestros productos van contar con la información y datos necesarios para facilitarles el proceso. Los clientes estarán informados acerca de cómo está fabricado el producto, que ingredientes utilizamos y de qué manera colaboramos con el medioambiente entre otras cosas. Esta información provista a los usuarios es clave para que al momento de la compra, los mismos estén dispuestos a pagar un mayor precio por nuestros snacks saludables gracias al valor que lograron percibir. Creemos que es fundamental crear un vínculo emocional con los consumidores más allá del vínculo compra-venta. Se planea lograr esa relación utilizando los canales de venta no únicamente como un punto de venta sino como una forma de acercarse a los clientes, darles a conocer el producto y enseñándoles por ejemplo las distintas formas en que se puede usar.

En segundo lugar, debemos esforzarnos para que los clientes estén satisfechos con el servicio que les brindamos y debemos tratar de cumplir con sus necesidades. Para ello, proporcionaremos un producto de alta calidad que será acompañado por una excelente atención al cliente disponible las 24 horas.

Por último, podemos destacar que actualmente los clientes no poseen una asociación fuerte con las marcas existentes que fabrican snacks saludables ni tampoco se sienten familiarizadas con ellas ya que esta es una tendencia relativamente nueva que aún no se encuentra del todo establecida en la mercado argentino. Como bien menciona Philip

Kotler: *“Ninguna empresa podrá triunfar si sus productos y sus ofertas son similares al resto de los productos y ofertas en el mercado. Las empresas, por lo tanto, deben adoptar estrategias de posicionamiento y diferenciación adecuadas”*.<sup>39</sup> Centrándonos en estos supuestos podemos afirmar que Green to Go realizará una fuerte campaña para intervenir en este “hueco” que todavía no ha sido cubierto, resaltando la diferenciación y atributos únicos de la marca con el objetivo de que los consumidores puedan captar el valor que la marca les quiere transmitir, y así puedan sentirse identificados con la compañía y el producto.

## **4.2 Producto, Precio, Comunicación y Distribución**

Consideramos también que las 4P's son una herramienta esencial para el éxito de una empresa, por eso mismo a continuación analizaremos el precio, producto, plaza y promoción de nuestros productos, basándonos en Los Fundamentos del Marketing de Dvoskin.<sup>40</sup> Como bien explica en el libro, un producto concebido por el marketing posee tanto atributos internos como externos que son fundamentales a la hora de posicionarlos en el mercado.

Como se ha explicado anteriormente, nuestros productos serán snacks saludables 100% naturales, fabricados en base a materias primas orgánicas. Contarán con un sabor único, y excelentes cualidades nutritivas, satisfaciendo las necesidades de los consumidores que reclaman una mayor variedad de snack que sean bajos en grasas, nutritivos y sanos.

## **4.3 Estrategia de precios**

El precio es la única variable que genera ingresos para la organización y está compuesto por tres conceptos que explicaremos a continuación. En primer lugar está el costo, que está conformado por los gastos que realiza la organización en recursos para que un producto o servicio puedan ser ofrecidos en el mercado. En segundo lugar,

---

<sup>39</sup> Kotler, P. Dirección de Marketing. México : Pearson Educación. 2012.

<sup>40</sup> Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica, 2004.

destacamos el valor, un concepto que no está exclusivamente vinculado con la organización como lo son los costos, pero que es lo que un consumidor está dispuesto a ceder con el fin de satisfacer una necesidad. Por último, encontramos el precio, que en pocos términos, es el monto de dinero por el cual se realiza la compra. Éste, suele situarse entre los costos definidos por la organización y el valor otorgado por los clientes.

Por otro lado, en cuanto a la estrategia de precios, cada producto tendrá su propio precio dependiendo del tamaño e ingredientes que lo componen. Es fundamental para definir los precios de cada uno de los productos, realizar un relevamiento del mercado y de la competencia para lograr adaptarnos e introducirnos de la mejor forma. Según la investigación de mercado realizada, se halló que el precio promedio de las barritas de cereal es de \$20 por 30 gramos, mientras que el de las galletitas es de \$199 el kilo, el de los mix de frutos secos es de \$88 los 100 gramos, el precio por kilo de la granola es de \$358 y la fruta desecado \$137,61 los 100 gramos. La mayoría de estos paquetes varían entre los 30 y 150 gramos, dependiendo del producto (Anexo 19).

Por último pero no menor, en lo que respecta a los medios de pago, detectamos que últimamente se están generando ciertos inconvenientes a la hora de abonar en efectivo: problemas con los billetes o la necesidad de una gran cantidad de monedas para adquirir un producto. Es por ello que las máquinas expendedoras inteligentes que se escogieron para el negocio de Green to Go cuentan con diferentes opciones a la hora de efectuar el pago, si bien se dejará habilitada la opción de efectivo, se agregará la posibilidad de utilizar tarjeta de débito, vía celular y tarjetas propias de las compañías.

#### **4.4 Estrategia de Comunicación**

Como bien menciona Dvoskin en su libro “Los fundamentos del marketing”, la promoción o comunicación es el esfuerzo que realizan las empresas para informar a sus compradores y persuadirlos de que su producto es superior al de la competencia.

La promoción es la forma en que una empresa da a conocer su producto y dependiendo de la inversión que las compañías destinen a publicidad y los medios utilizados, se podrán alcanzar diferentes públicos.

Por esto mismo, creemos que las estrategias de comunicación serán un aspecto fundamental a la hora de vender y promocionar nuestros snacks saludables. Es por ello que evaluaremos con precaución cuales son las mejores opciones para apuntar al segmento objetivo y de esta forma, poder transmitir de manera eficiente la imagen y mensaje que buscamos ofrecer a nuestros clientes. Cabe destacar que nuestro fin no es únicamente vender sino que consideraremos aquellas campañas de fidelización para intentar establecer un vínculo de confianza con nuestros consumidores. Es fundamental aclarar que dado que con este proyecto se está lanzando al mercado un producto innovador, la comunicación va a ser un eslabón clave para el renombre, éxito y crecimiento de Green to Go.

Actualmente podemos remarcar que las estrategias de comunicación online, las cuales suelen ser de bajo costo, son las que mayor impacto y alcance generan en la gente, por esto mismo nos enfocaremos principalmente en ellas para conseguir lo que se denomina '*brand advocates*'<sup>41</sup> o defensores de marca. Como señala Philip Kotler, "La mejor publicidad la constituyen los clientes satisfechos"<sup>42</sup>, por eso mismo, nos centraremos en que la satisfacción de los consumidores. Los '*brand advocates*' pueden traer numerables ventajas a nuestro negocio ya que, por ejemplo, generan la posibilidad de aumentar la visibilidad de nuestras publicidades, mejorar la reputación o influenciar a otros usuarios a comprar entre otros. Como bien afirma Nielsen en su artículo '*Consumer trust in online, social and mobile advertising grows*', el 92% de los usuarios confía más en las recomendaciones de su familia, amigos y otros consumidores por sobre todo el resto de formas de publicidad.

---

<sup>41</sup> "El brand advocate: Cómo conseguir defensores de marca". *Antevenio*. 31 de Octubre de 2016..

<sup>42</sup> Kotler, P, Keller, K. Dirección de Marketing. Mexico Pearson Educacion, 2012.

Por otra parte, es importante destacar que en Green to Go se le dará suma importancia a los comentarios y posteos que los usuarios publiquen en nuestro Instagram o Facebook ya que en la actualidad un 45% de los consumidores buscan información en sitios online previamente a realizar la compra de un producto. Además, un 30% de estos utiliza las redes sociales para tomar decisiones de compra,<sup>43</sup> por lo tanto podemos definir que será esencial atender a nuestros clientes de la mejor forma posible y de este modo estos pueden compartir en nuestras redes su satisfacción respecto al producto y servicio ofrecido.

#### *i. Acciones de comunicación*

Destacamos por otra parte que dentro de las diferentes acciones de comunicación utilizaremos una amplia gama de canales y dispositivos para poder mantener una constante comunicación y relación con el cliente. Las estrategias que serán mencionadas a continuación colaborarán con el posicionamiento de la marca Green to Go y ayudarán a introducir el producto en la mente de los consumidores, dando a conocer su diferencia respecto a la competencia. Cabe destacar que cada plataforma posee un funcionamiento y rol específico, es decir que cada red utilizada tendrá un rol específico, dependiendo del mensaje que deseamos transmitir a través de ella. Por ejemplo, utilizaremos facebook para promocionar y vender nuestros productos mientras que instagram estará más enfocado en generar una relación con nuestros seguidores. En esta etapa, el mayor desafío es el hecho de poder aportar valor en cada una de las diferentes plataformas.

Es importante resaltar que gran parte de nuestras acciones de comunicación serán a través del medio digital ya que el mismo permite segmentar la audiencia, medir en tiempo real el impacto de cada acción, escuchar a los usuarios y brindarles respuestas precisas sin límites geográficos ni temporales.

Ahora bien las acciones de comunicación seleccionadas para el proyecto son:

---

<sup>43</sup> “Los nuevos factores que determinan el consumo”. *Nielsen*. 25 de Julio de 2017.

- Anuncios en Instagram y Facebook: Como mencionamos anteriormente, la mayoría de nuestros clientes serán *millennials*, quienes se caracterizan por dedicar alrededor de 7 horas<sup>44</sup> al día para conectarse online.

El objetivo que tenemos a partir de estas plataformas no es únicamente vender, sino que apuntamos a ellas para entablar una relación con nuestros seguidores. Los anuncios realizados a través de internet pueden alcanzar millones de individuos en tan solo segundos y es precisamente por ello que seleccionamos estos dos medios para promocionar nuestro producto. Haremos énfasis en resaltar la diferencia que poseemos con respecto a la competencia y para ello es importante destacar que nuestros productos son 100% naturales y de rápido acceso. Según un estudio realizado por Ainia, el 60% de los consumidores consultados, mejoraría los snacks actuales potenciando el factor natural.<sup>45</sup>

En primer lugar, en lo que respecta a la red social Instagram, afirmamos que utilizaremos esta plataforma para generar un vínculo con el cliente no solo de compra-venta sino emocional. Para ello postharemos imágenes con recetas, explicando al consumidor las distintas formas en cuales se puede hacer uso de nuestros productos en la cocina diaria. Asimismo nos encargaremos de contactar a influencers y cuentas dedicadas a recetas saludables que se encuentren en la tendencia *healthy*. Es fundamental que cada uno de estos perfiles demuestren preocupación por su alimentación y que posean como fin el influir y educar a sus seguidores acerca de los resultados positivos y beneficios que se pueden obtener a partir de una alimentación saludable.

Por otro lado, en cuanto a la red social Facebook, podemos decir que nos enfocaremos en utilizar esta plataforma para promocionar los snacks y postear los videos de las recetas subidas a instagram junto a una explicación paso a

---

<sup>44</sup> "6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores". *Forbes*. 22 de Diciembre de 2014.

<sup>45</sup> "Consumidores piden snacks naturales y saludables". *Ainia*. 2017.

paso sumamente visual. Es importante destacar que esta red estará más enfocada en la venta de los productos y en exponer los beneficios de cada uno de ellos.

Evaluamos la opción de promocionar nuestros productos en cuentas como: *integral.nutrition*, *thefoodmarketba*, *agusdandri*, *eatcleanok* y *naturalclean*.

- E-commerce: Si bien la compra de bienes de consumo en línea todavía se encuentra en una etapa temprana en Latinoamérica, se espera que en un futuro cercano haya un crecimiento en cuanto los retailers de la región que fortalezcan las estrategias de E-commerce.

El principal rol que ocupará la página web será el de informar a los consumidores acerca de los productos que ofrecemos, el método de producción, la calidad de la materia prima utilizada y nuestro compromiso con el medio ambiente entre otros.

Dado que uno de nuestros objetivos es personalizar el servicio, Green To Go contará con una opción de compra en donde los clientes tendrán la posibilidad de personalizar la máquina a su gusto, es decir que los usuarios podrán elegir qué snacks poner o no en la misma. Por ejemplo, podrán agregar una mayor cantidad de barras de cereal en vez de granola o quitar las frutas deshidratadas reemplazandolas por galletas entre otros. Cabe destacar los clientes tendrán a su disposición un servicio de atención al cliente las 24 horas donde podrán consultarnos sus dudas acerca de los productos y servicios ofrecidos.

Para finalizar, consideramos fundamental la idea de publicitar por medio de Google Adwords ya que de este modo podremos aparecer primeros cuando los usuarios generen búsquedas sobre alimentos saludables, tendencia *healthy* y otros términos relacionados a nuestro servicio.

- Pop up Stores: Como estrategia a corto plazo, utilizaremos las conocidas *Pop up Stores* o *Temporary Store*. Se las define como tiendas efímeras, es decir que suelen ser pequeñas y poseen una breve duración en cada una de las localizaciones. Un ejemplo de su utilización fue la campaña que realizó Nespresso en Argentina previo a la apertura de sus locales, en donde los consumidores podían acercarse a los Pop Up Stores para hacer una degustación de café<sup>46</sup>. Al hacer apariciones breves en puntos claves de la ciudad generó un reconocimiento de la marca sin tener un comercio fijo. Es por ello que afirmamos que con estas tiendas efímeras podremos fomentar la demanda de los productos y beneficiar la imagen de la marca, apuntando a producir un negocio rentable en otros lugares de venta como el e-commerce. El *Pop up Store* con el que contaremos estará diseñado de acuerdo a la imagen de Green to Go, es decir tendrá una estructura artesanal y novedosa.
- Recetas de cocina: Utilizaremos nuestro Instagram y Facebook para ofrecerle a nuestros seguidores los distintos usos que se le pueden dar a nuestros productos a través de recetas que iremos posteando en nuestro perfil. Con esta estrategia de comunicación pretendemos aumentar nuestra presencia en el mundo digital, aumentar el SEO (Search Engine Optimization) y por ende las ventas; todo esto sin la necesidad de invertir una alta suma de dinero.
- Ferias: Se planifica tener una gran participación en las ferias relacionadas a la comida y a la salud ya que estas servirán no solo para generar *branding* sino que también para mantener un potente canal de venta directa. En un principio consideraremos participar en ferias como Masticar, Buenos Aires Market y Sabe la Tierra en las cuales el precio del stand ronda los \$5500 por dos días. Podemos decir que el hecho de sumarnos a estas ferias además de ampliar la base de datos de clientes, nos otorga la posibilidad de reforzar el mensaje e imagen que buscamos transmitir al mismo tiempo que se expone el producto junto con sus características diferenciales.

---

<sup>46</sup> "Nespresso presenta sus pop up stores". *Latin Spots*. 30 de Octubre de 2015.

- Jornadas informativas: Brindaremos charlas informativas en aquellas instituciones donde se establezcan las máquinas acerca de los beneficios de una alimentación saludable con el fin de explicar las ventajas nutritivas que otorgan nuestros snacks.
- Encuestas y focus groups: Utilizaremos estas dos herramientas para identificar y mejorar paulatinamente las debilidades existentes del negocio. Además, podemos afirmar que serán útiles ya que a través de ellos podemos agregar un mayor valor a la propuesta. En un principio, planeamos realizar este tipo de actividades cada 6 meses.

En lo que refiere a los costos para las acciones de comunicación, se estima que en los primeros meses se deberá invertir una mayor suma de dinero ya que tratarse del lanzamiento de un producto y servicio nuevo en el mercado, estas deberán ser más agresivas. Respecto a las redes sociales, se invertirán aproximadamente \$5.000 pesos en los primeros 6 meses y luego se reevaluará la inversión según su eficacia. Con respecto al e-commerce, empezaremos por abrir una página a través de la plataforma *Tienda Nube*, de esta forma los costos de mantenimiento serán relativamente bajos. Se abonarán \$300 mensuales al servidor.

#### **4.5 Estrategia de distribución**

Es importante señalar que es a través de este medio que los productos logran llegar al cliente; como menciona Richard Normann en su libro "*Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*"<sup>47</sup>, es el famoso "momento de la verdad" en donde el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y se concreta el intercambio.

La distribución está compuesta por dos áreas: por un lado se encuentra el lugar concreto donde se vinculan la oferta y la demanda, y por otro, están los procesos, las

---

<sup>47</sup> Normann, R. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*. Chichester: Wiley, 1984.

estrategias y la logística necesaria para que el producto llegue en tiempo y forma al lugar de compra. En nuestro caso, posteriormente cuando se haga hincapié en las estrategias de distribución, mencionaremos la logística que se escogió para el abastecimiento de las máquinas expendedoras.

Sabemos que una buena estrategia distributiva es uno de los factores de éxito clave de cualquier compañía, por eso mismo, nuestro objetivo es que los clientes puedan acceder a nuestros productos a cualquier hora, de forma rápida y sencilla. Para ello definimos que es importante contar con con distintas estrategias de distribución. Los canales seleccionados son: instituciones educativas privadas de nivel secundario, universidades privadas y oficinas de Capital Federal y Gran Buenos Aires. La primera fase intentará captar aquellos colegios y universidades de mayor población. Entre ellas se encuentran: La Universidad de San Andrés, La Universidad Católica Argentina, La UADE, La Universidad Di Tella y La Universidad Austral entre otras; en cuanto a los colegios empezaremos por aquellos ubicados en Zona Norte: Colegio San Andrés, St Johns y Northlans para luego en una segunda fase expandirnos a otras instituciones como el Colegio San Marcos, Southern Cross, Ort, Todos los Santos, Newman, Michael Ham, Pillgrims y Belgrano Day School entre otros. Cabe destacar que en esta fase de prueba piloto se colocaran vendings en empresas como: Mercadolibre, Deloitte y Banco Galicia para luego expandirse hacia otras en el la instancia de puesta en marcha del negocio.

Con respecto a las ventas, se ofrecerán dos tipos de comercialización: en consignación y venta directa en todos los canales que mencionamos anteriormente. La relación con los distintos representantes de los canales elegidos (comisiones directivas, centro de estudiantes, etc) se realizará principalmente a través de nuestro personal administrativo, procurando construir una relación de confianza y de mutuo beneficio.

Como mencionamos anteriormente, queremos brindar un servicio de excelente calidad y confianza. Es por ello que los servicios de mantenimiento y reposición deberán arreglar sus horarios con las instituciones para no causar molestias y a su vez lograr

una mayor eficiencia. Por otra parte, contaremos con una línea telefónica en caso de que surja un problema que requiera una solución urgente o simplemente tener que reponer los productos antes de tiempo.

#### *i. Canal de venta*

La distribución comercial del producto se hará a través de las máquinas expendedoras inteligentes posicionadas en localizaciones claves tales como, colegio privados, universidades privadas, oficinas de grandes empresas que compartan el mensaje de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Zona Norte del Gran Buenos Aires. Estas máquinas serán provistas por un tercero y de acuerdo a la demanda de cada lugar se ofrecerán los distintos snacks saludables.

Como objetivo a largo plazo, planeamos insertarnos en clínicas y gimnasios privadas. Consideramos que tanto las clínicas privadas como los gimnasios privados poseen un gran tránsito de posibles consumidores pertenecientes al target que al cual apuntamos. Creemos entonces que ambos son un canal rentable ya que los individuos que asisten a estos lugares suelen permanecer en aquellos establecimientos varias horas y en la mayoría de ellos, no suele brindarse una amplia variedad de opciones a la hora de alimentarse.

## **Capítulo 5: Operaciones del Negocio**

### **5.1 Fábrica y depósito**

Es importante remarcar que la totalidad de los artículos de Green to Go serán producidos en una fábrica alquilada por la empresa. Por temas de logística y comodidad, la fábrica que rentaremos para producir y abastecer nuestro stock, estará en el área de Munro; de ese modo se ahorrará tiempo a la hora de abastecer de las máquinas y hacer las distribuciones. La fábrica contará con dos módulos importantes:

la cocina industrial y el sector de depósito de mercadería. En lo que respecta a la cocina, ésta contará en primera instancia con dos hornos industriales (Anexo 20), aparte de los utensilios de cocina como espátulas, cucharas de madera, tablas, bowls, cacerolas y bandejas metálicas para horno. Además, habrán mesadas en cada área para la preparación de cada producto. Será fundamental mantener el área sumamente limpia para mantener la calidad de los alimentos y evitar problemas futuros.

En lo que respecta al depósito, allí se almacenarán las materias primas recibidas y ciertas preparaciones que pueden ser adelantadas para eficientizar los procesos de preparación de los snacks como por ejemplo los frutos secos troceados y tostados. Este área también deberá contar con un alto grado de limpieza y envases herméticos para evitar la contaminación y desperdicio de materia prima.

## **5.2 Colocación de las máquinas expendedoras y mantenimiento**

Por su parte, el emprendimiento requiere de la colocación de máquinas expendedoras en los puntos de venta en Zona Norte y CABA mencionados previamente como: colegios, universidades y oficinas en esta primera fase. Para realizar esta operación de colocación de las máquinas es fundamental realizar un análisis previo de la demanda de cada uno de los puntos. Es decir que partiendo de la cantidad de individuos que se calculan en cada sede y los puntos más transitados y con mayor exposición del lugar, se propondrá una cantidad de máquinas para ser ubicadas en lugares estratégicos y de esta forma satisfacer la necesidad. Podemos decir entonces que una correcta ubicación de las máquinas tendrá una mayor probabilidad de concretar ventas generando así una rotación de productos constante.

En lo que respecta al mantenimiento de las máquinas podemos afirmar que éste es fundamental para su correcto funcionamiento y será brindado por la empresa Hoofdrop<sup>48</sup> a la cual le alquilamos las *vending-machines*.

---

<sup>48</sup> Hoofdrop.

### **5.3 Distribución y logística**

La mercadería ya empaquetada será distribuida semanalmente a los diferentes puntos de venta. En lo que respecta a las máquinas expendedoras, estas deberán contar con un servicio de abastecimiento eficiente por lo que cada una de ellas será reabastecida cada 7 días. Se estima que diariamente cada 100 personas se consumen aproximadamente entre 30 y 35 snacks, por lo tanto si los alimentos son repuestos cada 7 días el negocio va a funcionar correctamente. En cuanto a los pop-up stores, las tiendas deberán enviarnos por mail un listado con los productos que deseen vender en sus tiendas y en 72 horas se les entregará el pedido. Por otro lado, será fundamental contar con un plan de rutas de reposición por zonas y puntos cercanos para lograr mayor eficiencia. Se le asignará a cada repositor un promedio de 20 máquinas y además de reponer el producto, deberá tomar nota de los sobrantes, los productos mayormente consumidos y el estado de cada máquina para contar con un relevamiento aún más específico.

### **5.4 Materia prima, procesamiento y cadena de suministros**

En cuanto a la materia prima nuestro proveedor de frutos secos, semillas y frutas, será el mercado central. Allí conseguimos proveedores que traen los alimentos directamente desde el campo que son 100% naturales y no contienen químicos o aditivos agregados. Es importante destacar que la materia prima que utilizamos es estacional y por lo tanto será fundamental contar con inventarios de seguridad en función del consumo estipulado para evitar la falta de stock en la empresa. Luego de adquirida la materia prima comienza el procesamiento de esta para lograr los productos finales de Green to Go, como las barras de cereales, la granola y las galletitas entre otros. Los insumos serán procesados de la siguiente forma:

	<b>Granola</b>	<b>Barritas de cereal</b>	<b>Galletitas</b>	<b>Fruta Desecada</b>
<b>Proceso de Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de los productos</li> <li>- Trozado y tostado de los frutos secos.</li> <li>- Cocción en horno de la avena junto con el almíbar de miel y semillas.</li> <li>- Agregar los frutos secos a la preparación de avena.</li> <li>- Cocinar 10 minutos más y dejar enfriar para luego ser empaquetada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de los productos.</li> <li>- Trozado y tostado de los frutos secos.</li> <li>- Cocción en horno de la avena junto con el almíbar de miel y semillas.</li> <li>- Agregar los frutos secos a la preparación de avena .</li> <li>- Colocar en bandeja y ejercer presión .</li> <li>- Cocinar 20 minutos, retirar del horno, cortar y dejar enfriar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de los productos.</li> <li>- Mezclar la harina integral con avena y diferentes frutos.</li> <li>- Agregar huevo, agua y miel.</li> <li>- Colocar la preparación en bandejas en forma de galletita.</li> <li>- Cocinar, retirar y dejar enfriar para ser empaquetado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de los productos.</li> <li>- Trozado de las frutas como manzanas, peras, bananas, entre otras.</li> <li>- Colocar en bandeja a horno bajo.</li> <li>- Dejar secar la fruta por 4 a 6 horas.</li> <li>- Retirar del horno y dejar enfriar para empaquetado.</li> </ul>

Luego de finalizada la producción se enviarán a diario los snacks para ser empaquetados en sus respectivos envoltorios saludables por la empresa Todo Envase.

## **Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión**

A continuación se presenta la situación financiera proyectada a 3 años para el plan de negocios Green to Go. Se definirán las diferentes variables necesarias para lograr este proyecto. Cabe destacar que el precio de venta de cada producto fue definido en base a un análisis de la competencia, una estimación de la demanda y la compensación de los costos propios de la compañía (Anexos 21).

Como lo informa Anexo 22, los precios del negocio son de \$20 para el paquete de granola y el de galletitas, \$35 para el de frutos secos, \$30 tanto para las barras de cereal como la fruta desecada. En lo que respecta a los costos variables estos incluyen la fuerza motriz tanto de la Kangoo como de los electrodomésticos de la fábrica y suman un total mensual de \$2,02 por producto. En cuanto a los costos fijos estos se conforman por los seguros adquiridos, los sueldos de los empleados, los gastos de internet y sitio web, packaging, alquiler de máquinas expendedoras y de la fábrica generando un cargo mensual por producto de \$8,80. El costo de la materia prima varía según el producto por lo tanto será detallado en el cuadro de costos totales de cada producto (Anexo 23) .

Por otra parte, las ventas mensuales proyectadas para el primer año de Green to Go representan un valor de \$327.250 por la venta estimada de 3500 productos semanales (Anexo 23 y 24). Esta cifra fue calculada en base a la cantidad de productos que pueden ser colocados en cada una de las 10 máquinas alquiladas y partiendo de una estimación de ventas del 85% de los productos semanalmente en base a las encuestas. (Anexo 25).

	Cantidad	Costo MP por	Packaging	Costo por producto	Costo mensual primario por	MOD	CV	CF	COSTO TOTAL MENSUAL POR PRODUCTO
Granola	350.00	3.73	3	6.73	9417.16	4.29	2.02	5.80	13654.88
Barras de cereal	1050.00	3.32	3	6.32	26563.73	4.29	2.02	5.80	39276.89
Fruta desecada	525.00	1.79	3	4.79	10062.71	4.29	2.02	5.80	16419.29
Mix Frutos Secos	700.00	4.17	3	7.17	20079.44	4.29	2.02	5.80	28554.88
Galletas	875.00	3.31	3	6.31	22072.25	4.29	2.02	5.80	32666.55
	<b>3500</b>				<b>\$88,195.30</b>				<b>\$130,572.49</b>

## 6.1 Inversión Inicial

La inversión inicial prevista para el año 0 es de \$925.657,30 detallada en el Anexo 26.

## 6.2 Estado de Resultados

Partiendo de los datos expresados previamente y de los gastos administrativos y de comercialización detallados en la tabla anterior se presenta el siguiente cuadro:

Ventas	\$327,250.00
CMV	\$88,195.30
<b>Rdo Bruto</b>	\$239,054.70
Gastos Adm y Comer.	\$169,508.76
<b>Rdo Operativo</b>	\$69,545.95
Gastos Financieros	\$0.00
<b>EBIT</b>	\$69,545.95
Tax	\$24,341.08
<b>Rdo Neto Mensual</b>	<b>\$45,204.86</b>

\* Los valores son mensuales y netas de IVA.

Podemos destacar entonces que se proyecta obtener un resultado neto mensual de \$45.204,86.

## 6.3 CashFlow: VAN y TIR

Por otra parte se prevé que las ventas aumentaran al asentarse la marca en el mercado y además debido a la inflación. Se estima que esta rondará el 30% anual, aunque cabe aclarar que dado que no existen datos inflacionarios futuros precisos del Banco Central de la República Argentina, se tomaron estimaciones en base al actual contexto económico. En cuanto al crecimiento país se tomó un 3% anual como supuesto.

	Año 0	Año 1		Año 2		Año 3	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2
Inversión Inicial	- 925.657,30						
Capital de Trabajo	-	40.568,18	40.568,18	107.586,82	107.586,82	131.686,27	131.686,27
Ventas		1622.727,27	1622.727,27	2.151.736,36	2.151.736,36	2.633.725,31	2.633.725,31
Costos		783.434,92	783.434,92	1.043.019,36	1.043.019,36	1.296.587,93	1.296.587,93
Amortizaciones		35.197,20	35.197,20	70.394,40	70.394,40	70.394,40	70.394,40
EBIT		804.095,15	804.095,15	1.032.322,60	1.032.322,60	1.266.742,98	1.266.742,98
Impuestos		281.433,30	281.433,30	361.312,91	361.312,91	443.350,04	443.350,04
EBT		522.661,85	522.661,85	671.009,69	671.009,69	823.392,93	823.392,93
Amortizaciones		35.197,20	35.197,20	70.394,40	70.394,40	70.394,40	70.394,40
Variación CT		20.284,09	20.284,09	67.018,64	67.018,64	24.099,45	24.099,45
FCF ANUALES	- 925.657,30	578.143,14	578.143,14	773.225,53	773.225,53	882.679,58	882.679,58
VAN		<b>\$793.368,45</b>					
TIR		<b>59%</b>					

TAX	35%
K	30%
g	3%

Payback Period			
t	1	2	3
-	-	-	-
- 925.657,30	1.022.868,63		
	97.211,33		

#### Amortizaciones

	Kangoo	Hornos Industriales	Utensilios	Total
Precio	190000,00	196000	60972,00	
Vida Útil	30	5	5	
Amortización Anual	19000	39200	12194,4	70394,4

Podemos señalar que el proyecto genera semestralmente un VAN positivo de \$793.368,45 y una TIR del 59%, con lo cual podemos afirmar que es un proyecto rentable y por lo tanto viable. Con respecto al *payback period* se estima que en el primer año de funcionamiento del negocio se lograra recuperar la inversión siendo esto un punto sumamente positivo para Green to Go.

## Capítulo 7: Equipo

Universidad de  
San Andrés

### 7.1 Organización del Equipo

En cuanto al equipo que conformará Green to Go, en primer lugar estará formado por dos socias: Melisa Motta y Barbara Riels Jones, ambas Licenciadas en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés.

Por un lado, Melisa Motta será la encargada de la medición de costos, presupuestos y la logística del proyecto. Por otro lado, Bárbara Riels Jones, con especialización en el área de Marketing, se encargará del área comercial que incluye tanto el marketing y la comunicación estratégica como la relación con los proveedores.

Ambas comparten un gran interés por la alimentación saludable y tienen una vasta experiencia en el mundo gourmet, por esta razón conocen las tendencias del mercado y por lo tanto, a partir de sus conocimientos podrán seleccionar los proveedores más convenientes para llevar a cabo el proyecto.

Asimismo, además de las dos socias, serán necesarios dos cocineros con experiencia en el rubro para la producción de los snacks saludables. Ellos se encargaran de la preparación de los diferentes snacks, colocándolos en los hornos industriales y llevando un control continuo de la calidad de los productos .

Finalmente, contrataremos con un empleado a cargo de la distribución de los snacks y control del abastecimiento las máquinas. Es importante que el mismo cuente con una licencia de conducir comercial que le permita transportar legalmente la mercadería a los clientes. Cabe destacar que en un principio comenzaremos colocando 10 máquinas expendedoras en el mercado, por lo tanto bastará con este único empleado que desarrolle sus tareas de forma eficiente. La estructura de recursos humanos de Green to Go se puede observar en el Anexo 27.

Cabe destacar que para el éxito de Green to Go hay ciertos valores clave que consideramos fundamentales para el correcto funcionamiento del proyecto, estos son: compromiso, trabajo en equipo, predisposición y honestidad; todos estas características junto con habilidades como una comunicación efectiva, conocimiento técnico y negociaciones ayudarán al excelente desarrollo del negocio y la generación de un buen clima laboral.

## **Capítulo 8: Aspectos Legales**

En lo que respecta a la comercialización de alimentos en el país, esta se desarrolla bajo el Código Alimentario Argentino establecido por el Ministerio de Salud de la

Nación. Específicamente encontramos la ley 18.284 a cargo de la ANMAT<sup>49</sup> que especifica las normas sanitarias y bromatológicas para la producción alimenticia. Además, los productos de origen vegetal y animal se encuentran regulados por el SENASA.

Para los frutos secos y semillas existe una regulación específica establecida en el capítulo número 11 del Código Alimentario<sup>50</sup> en la cual se explica las condiciones que deben cumplir tales alimentos como por ejemplo de calidad y almacenaje para poder ser comercializados legalmente en el territorio argentino. Por otra parte podemos destacar que existe un apoyo y promoción por parte del Ministerio de la Salud para la venta de tales productos saludables. En el 2016 se creó el Plan Nacional Argentina Saludable<sup>51</sup> en el cual se estimula a la creación de programas relacionados a la salud a través de alimentación y hábitos saludables, actividad física y generación de entornos saludables. Además, “la ley nro. 3.704 tiene por objeto promover la alimentación saludable variada y segura de los niños, niñas y adolescentes en edad escolar a través de políticas de promoción y prevención”<sup>52</sup>, es decir que apoya toda política que implique hábitos de alimentación saludable en establecimientos educativos (Anexo 28).

Por otra parte, se obtendrá el certificado otorgado por el Registro Nacional de Establecimientos que habilita a la empresa a elaborar productos alimenticios y desarrollar su actividad de forma legal. Luego se certifica en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) cada producto que se proponga vender Green to Go. Estos certificados y habilitaciones son sumamente importantes para la compañía ya que sin estos la empresa no contaría con la aprobación de índices bacteriológicos y de viabilidad de cada producto lo cual imposibilita la venta de ellos.

---

<sup>49</sup> Código alimentario argentino. 28 de Julio 1969.

<sup>50</sup> Código alimentario argentino. Marco.1969.

<sup>51</sup> Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional. *Plan Argentina Saludable*. 2018.

<sup>52</sup> Ley 3.704. *Plan Nacional Argentina Saludable*. 2016.

En cuanto a la regulación de las máquinas expendedoras, encontramos que está regulada bajo el Código de Comercio Argentino bajo la ley 2.637<sup>53</sup> la cual establece los parámetros a respetar en la comercialización de productos en base general en el país. Por otra parte, la AFIP establece la eximición de impresión de comprobante de las transacciones realizadas en vendings a través de la resolución 1415<sup>54</sup>.

## 8.1 Sociedad

La sociedad creada para este proyecto llevará el nombre de Green to Go y se registrará bajo la ley de emprendedores como una Sociedad por Acciones Simplificada<sup>55</sup>. La elección de este tipo de sociedad por sobre la Sociedad Anónima o la Sociedad a Responsabilidad Limitada se hizo en base al análisis de los múltiples beneficios que recibiremos a través de este plan, teniendo en cuenta que se trata de un emprendimiento joven. De esta forma, la ley establece que la sociedad emprendedora puede ser constituida en 24 horas a través de internet si se posee un CUIT y permite el acceso a préstamos sin interés o con tasas bonificadas gracias a los llamados Fondos Semilla. Además, cuenta con el apoyo y acompañamiento de *incubadoras* que son “instituciones privadas, públicas y mixtas que ofrecen capacitación y asesoramiento a emprendedores”<sup>56</sup>. Destacamos que los socios responden limitadamente por la sociedad y el capital mínimo dividido en acciones para la constitución de la misma es de 1000 dólares.

## 8.2 Marca

Dado que la venta de los productos se hará en base a una marca es fundamental registrar en tanto el nombre como el logo que la identifica. De esta forma, al estar

---

<sup>53</sup> Código de Comercio. 19 de Diciembre de 2014.

<sup>54</sup> “Facturación y Registración”. *Ministerio de de Justicia y Derechos Humanos*. 2003.

<sup>55</sup> Ley de apoyo al capital emprendedor. *Gobierno de la Ciudad*. 2016.

<sup>56</sup> “Acceder al fondo semilla”. *Ministerio de Producción*.

registrada, no podrá ser utilizada por otros individuos a coste de recibir una sanción económica o tener que pagar una tasa por su uso. Green to Go será registrada en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI) de forma presencial. Cabe destacar la marca es sumamente importante para la compañía ya que es la forma a través de la cual los consumidores asocian el producto a la empresa y la distinguen de la competencia.

### 8.3 Impuestos

En lo que respecta a los impuestos, podemos destacar que la sociedad será alcanzada por una variedad de ellos. El primero es el Impuesto a las Ganancias, el cual cuenta con una alícuota del 35%, es un impuesto nacional y se abona a cada cierre de ejercicio. Cabe destacar que con la ley de emprendedores a través de la cual se registró la sociedad ofrece el beneficio de poder descargar en hasta un 75% de la inversión de dicho impuesto.

El siguiente impuesto que deberá abonar la compañía es el IVA (Impuesto al Valor Agregado), también es un impuesto nacional con una tasa del 21% en este respectivo caso y surge de la aplicación de tal alícuota mencionada previamente a la diferencia entre el IVA ventas y el IVA compras (IVA débito e IVA crédito fiscal). En este caso, tal base imponible será obtenida entre la diferencia del IVA de los productos base de la industria obtenidos de los proveedores y la venta de los snacks saludables como producto final. Cabe destacar que “quienes se encuentran inscriptos ante este organismo como SAS están exceptuadas de cumplir con los requisitos establecidos en el Título I de la RG 1575 para la habilitación para emitir comprobantes "A"<sup>57</sup>. Es decir que no existe obligación legal por la cual se deba presentar formularios y documentación respaldatoria de las cuentas y/o bienes poseídos por la empresa.

Por último, la compañía será alcanzada por el Impuesto a los Ingresos Brutos, un impuesto provincial que posee una tasa anual del 3% aunque depende de cada jurisdicción.

---

<sup>57</sup> Biblioteca Electrónica AFIP. 15 de Octubre de 2003.

En vista de mencionado anteriormente podemos decir que el marco normativo e impositivo regula el emprendimiento Green to Go de forma adecuada y destacamos además que recibe beneficios tanto legales como impositivos en base a su categoría de empresa joven gracias al relativamente nuevo marco legal brindado por el Gobierno Nacional.

## **Capítulo 9: Plan de implementación y Riesgos**

### **9.1 Plan de Implementación**

Con respecto al plan de implementación, dado que previamente resaltamos que existe una importante oportunidad no satisfecha en el mercado, se planteó un modelo de negocio para lograr cubrirla. El modelo de Green to Go contará con dos fases de implementación para captar esta oportunidad. Es decir que en un primer momento se harán 6 meses de prueba piloto con únicamente 10 máquinas colocadas en puntos estratégicos con el fin de testear la viabilidad del proyecto y detectar las posibles fallas o debilidades. Luego, en la siguiente fase, una vez captado el segmento se expandirá y pondrá completamente en marcha el negocio colocando una mayor cantidad de *vendings* saludables en el mercado argentino. Estas fases de implementación se muestran reflejadas en el diagrama de Gantt en el anexo 28.

### **9.2 Gestión de Riesgos**

#### *i. Riesgos críticos*

Como cualquier negocio nuevo que se introduce al mercado es importante destacar que existen diferentes riesgos a los cuales podría enfrentarse durante su ciclo de vida. En un primer lugar es de suma importancia mencionar que tanto el mercado de alimentos como el del vending son sumamente competitivos ya que existen numerosos

jugadores líderes con trayectoria en el rubro. Es entonces fundamental para el negocio lograr captar y retener ese público interesado perteneciente a tal market share.

Existe por lo tanto un primer riesgo que se relaciona directamente con la posibilidad de enfrentarse a una demanda más baja de la esperada y por lo tanto la compañía debe hacer hincapié en su punto diferencial con los competidores que es el snack natural, saludable y de rápido acceso.

En segundo lugar podemos destacar otro riesgo que se relaciona directamente con la aparición de un nuevo competidor que presente las mismas características que nuestro negocio y que por lo tanto representa una amenaza directa. Cabe destacar que, como se planteó anteriormente, el ingreso a este tipo de negocio no presenta barreras de entradas sumamente altas ya que no requiere de un capital muy importante sino el necesario para el alquiler de las máquinas. Si bien es un mercado de nicho, el ingreso de nuevos competidores representa un riesgo para la compañía. Por su parte, la empresa no puede impedir el ingreso de tales competidores pero si puede apoyarse en su diferenciación y, como se detalló previamente, puede enfocarse en retener a sus actuales clientes. Además, en el caso de que se de tal situación hipotética, Green to Go podría lanzar una campaña publicitaria más agresiva para intentar dejar de lado al nuevo competidor.

El siguiente riesgo que podemos detectar es aquel relacionado con los posibles accidentes que pueden surgir en toda la cadena productiva y procesos del negocio de la empresa. Uno de ellos es que tanto en la cocina o en la manipulación de las máquinas, algún empleado resulte herido y por lo tanto es fundamental para Green to Go contar con un seguro contra accidentes laborales y así evitar inconvenientes laborales. Otro de los riesgos relacionados con el negocio es la posibilidad de que ante una mala manipulación de las máquinas o un mal uso, algún usuario resulte herido y por lo tanto amenace a la empresa. Para evitar este riesgo se contará también con un seguro contra tercero y de esta forma se elimina casi por completo la posibilidad de tener que afrontar juicios o problemas legales.

El tercer riesgo que podemos resaltar es ajeno a la actividad productiva de la compañía. Existe la posibilidad de que se den robos tanto de los productos como de las propias máquinas y esto representa un porcentaje de pérdida para la empresa. Es por ello que para que esto no represente un riesgo de suma importancia, se contratará un seguro contra robos, se asegurará su buen acondicionamiento y se tomará en cuenta los lugares y zonas donde se coloquen las máquinas.

Otro de los riesgos que pudimos detectar la posibilidad de deterioro de la mercadería. La empresa debe poner especial atención en el almacenamiento de la materia prima ya que puede verse afectada o echarse a perder ya sea por humedad, insectos, bacterias o cualquier otro tipo de contaminante. De darse esta situación, representaría una fuerte pérdida para la compañía que deberá incurrir en gastos adicionales para compensar la pérdida de tales mercaderías y/o materia prima. Además, podemos decir que podría llegar a perjudicar el producto final, disminuyendo así la imagen del producto. Para prevenir y evitar tal riesgo se contará con un control de calidad constante y se almacenará los productos y materia prima en contenedores herméticos para evitar cualquier tipo de riesgo. Cabe destacar que la calidad del producto es uno de los valores más importantes que representa a Green to Go por eso es fundamental mantenerla y lograr prevenir este riesgo de la mejor forma posible.

Por último, un riesgo independiente de los procesos productivos de la empresa pero que puede llegar a afectarla es la posibilidad de una crisis económica dada la inestabilidad del país. Si bien puede ser extremista es un riesgo a considerar debido a la inestabilidad económica, devaluación del dólar e inflación de los últimos años. Cabe destacar que no existe forma de prevenir este riesgo pero es importante destacar que podría afectar de forma sumamente importante a la compañía ya que podría implicar un aumento significativo de los precios de la materia prima y una baja considerable de las ventas al no ser un producto de necesidad básica.

Podemos decir entonces finalmente que si alguno o varios de los factores mencionados previamente impactan de forma sumamente negativa en el negocio se deberá incurrir en una estrategia de salida para evitar mayores pérdidas. En un primer lugar se intentará resignar los contratos de alquiler de las máquinas expendedoras y se continuará con el negocio únicamente con la línea de productos que se venderán a partir de ese momento en dietéticas y pop up stores. Es decir que se modificara el eje central del negocio, reinventando para intentar salvar el negocio. De no ser ésta una solución, otra alternativa para enfrentar la problemática es la búsqueda de algún comprador que desee adquirir la marca o absorber la empresa para su propio negocio. Se resignará así por completo a la empresa contra un beneficio económico aunque de esta forma Green to Go continuará sus actividades bajo la dirección de otros dueños. La última opción, en el caso de que ninguna de las previas sea viable, es la liquidación completa de la empresa. Se pondrán a la venta todas las maquinarias y equipamientos, se resignaron todos los proveedores y se pondrá fin a cualquier actividad que se genere dentro de la compañía. De esta forma se cerrará la empresa buscando generar la menor pérdida posible.

## **Capítulo 10: Conclusión**

Luego de realizar un profundo análisis del mercado argentino acerca de las tendencias de consumo, los nuevos hábitos alimenticios predominantes y las diferentes variables presentes en este mediante diversas herramientas de investigación, se identificó que el mismo se encuentra en un proceso de expansión con respecto a lo saludable.

Es por ello que consideramos que el crecimiento de estas nuevas tendencias hacia una alimentación saludable junto con la baja competencia y la alta preocupación de los consumidores por ingerir alimentos nutritivos y saludables, hacen de Green to Go un proyecto viable, rentable y atractivo.

Cabe destacar que el negocio prioriza las necesidades de los consumidores de obtener un producto rápido y de fácil acceso al ofrecer los snacks saludables a través de *vending machines inteligentes* transmitiendo a su vez el mensaje saludable y sustentable característico de la compañía ya que esta se encuentra sumamente enfocada en la responsabilidad social empresarial. En conclusión, podemos finalmente afirmar que Green to Go es una auténtica oportunidad de negocio con grandes posibilidades de expansión a nivel territorial.

Dejando de lado el ámbito de *business analysis*, podemos decir que como trabajo final de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés, este Plan de Negocio refleja los conocimientos adquiridos y profundizados durante los años de estudio pero además un aprendizaje personal para cada una de nosotras. Resulta sumamente gratificante para ambas el haber podido aplicar nuestra formación académica a la realidad y a su vez haber crecido como persona aprendiendo a desempeñarnos en ámbitos fuera de los habituales. Este proyecto es el resultado de un año de arduo trabajo en equipo, investigación permanente, desafíos, apoyo continuo, frustraciones y superaciones constantes que llevaron a que hoy en día estemos comenzando a darle vida a el negocio propuesto.

Universidad de  
San Andrés

## **BIBLIOGRAFÍA :**

### **Libros:**

- Britos, S. Saravi, A., Chichizola N., Villela, F. Hacia una alimentación saludable en la mesa de los argentinos. Prog Agronegocios y Alimentos. Bs. As. UBA, 2012.
- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica, 2004.
- Hoffman, D. et al. Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3° edición, 2007.
- Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967.
- Kotler, P ; Keller, K. Dirección de Marketing. México: Pearson Educación, Decimocuarta edición, 2012.
- Normann, R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses. Chichester: Wiley, 1984
- Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI. 1991

### **Otras Fuentes:**

Gutiérrez-Rubí, Antoni. 2014. “6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores”. *Forbes*. 22 de Diciembre. Consultado: 28 de Mayo  
<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Anónimo. 2016. “5 insights que necesitas saber sobre Latino América”. *Nielsen*. 8 de Agosto. Consultado: 21 de Enero de 2018.  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/5-insights-que-necesitas-saber-sobre-Latinoamerica.html>

Ministerio de Producción. “Acceder al fondo semilla”. Consultado: 7 de Abril de 2018.  
<https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-fondo-semilla>

Anónimo. 2018. "ANTI-tendencias para el vending está 2018: lo que hay que evitar en la distribución automática". *Hostel Vending*, 2 de Enero. Consultado: 1 de Febrero de 2018.

<https://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=8601>

Ministerio de Educación de la Nación. 2012. "Anuario de Estadísticas Universitarias". *Departamento de Información Universitaria* .15 de Diciembre. Consultado 16 de Abril de 2018.

[http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/diu/anuario\\_2012.pdf](http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/diu/anuario_2012.pdf)

Cámara de Diputados de la Nación. 2016. Apoyo al capital emprendedor. *Gobierno de la Ciudad*. 16 de Noviembre. Consultado: 7 de Abril de 2018.

Anónimo. 2016. "Argentinos aún disfrutan de hacer las compras en el canal moderno". *Nielsen*. 1 de Agosto. Consultado: 1 de Febrero de 2018.

<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Argentinos-aun-disfrutan-de-hacer-las-compras-en-el-canal-moderno.html>

Anónimo. 2017. "Casi el 70% de las personas jóvenes de entre 20 y 29 años utilizan las máquinas de vending". *Restauración Colectiva*, 20 de Septiembre. Consultado: 19 de Junio de 2018.

<http://www.restauracioncolectiva.com/n/casi-el-70-de-las-personas-jovenes-de-entre-20-y-29-anos-utilizan-las-maquinas-de-vending>

Presidencia de la Nación. 1969. Código alimentario argentino. 28 de Julio. Consultado: 7 de Abril de 2018.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=21841>

Presidencia de la Nación. 2014. Código de Comercio. 19 de Diciembre. Consultado: 7 de Abril de 2018.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/109500/texact.htm>

Anónimo. 2016. "Concern Monitor: un estudio sobre preocupaciones y consumo". *Kantar World Panel*. 25 de Abril. Consultado: 23 de Enero de 2017.

<https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Concern-Monitor-un-estudio-sobre-preocupaciones-y-consumo>.

Anónimo. 2012. “Consumer trust online social and mobile advertising grows”. *Nielsen*. 4 de Octubre. Consultado: 1 de Junio de 2018.

<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows.html>

Jodar Marco, Cristina. 2017. “Consumidores piden snacks naturales y saludables”. *Ainia*. Consultado: 28 de Junio.

<http://www.ainia.es/noticias/prensa/consumidores-piden-snacks-naturales-y-saludables/>

Diccionario Saludable de la Coope, 2016. Consultado: 5 de Julio de 2018

<https://www.cooperativaobrera.coop/diccionario-saludable/ficha/frutas-secas>

Tovar, Javier. 2018. “Doce tendencias de alimentación para 2018”. *EFE Salud*. 12 de Enero . Consultado: 18 de febrero de 2018.

<http://www.efesalud.com/doce-tendencias-alimentacion-2018/>

Anónimo. 2017. “El 73% está preocupado por su alimentación”. *Kantar World Panel*. 1 de Agosto. Consultado: 14 de Diciembre de 2017.

<https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/El-73-esta-preocupado-por-su-alimentacion>

Anónimo. 2016. “El brand advocate: Cómo conseguir defensores de marca”. *Antevenio*. 31 de Octubre. Consultado: 3 de Julio de 2018.

<https://www.antevenio.com/blog/2016/10/el-brand-advocate-como-conseguir-defensores-de-marca/>

Noseda, Alejandra. 2017. “El consumo saludable genera nuevos modelos de negocios”. *La Nación*. 6 de Marzo. Consultado: 18 de Noviembre de 2017.

<https://www.lanacion.com.ar/1989858-el-consumo-saludable-genera-nuevos-modelos-de-negocios>

Anónimo. 2016. “Estilo de vida: la nueva tendencia hacia el consumo saludable”. *Think with Google*. 8 de Septiembre. Consultado: 7 de Febrero de 2018.  
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>

Presidencia de la Nación. 2003. “Facturación y Registración”. *Ministerio de de Justicia y Derechos Humanos*. 7 de Enero. Consultado: 7 de Abril de 2018.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/81316/texact.htm>

Anónimo. 2017. “Food revolution in Latin America”. *Nielsen*. 7 de Febrero. Consultado: 23 de Enero de 2018.  
<http://www.nielsen.com/latam/es/events/2017/webinar-food-revolution-en-latinoamerica.html>

Anónimo. 2018. “Growing IoT penetration & Consumer Preferences for Chashless Payments Drive the Global Intelligent Vending Machines Market”. *Global Industry Analysts, Inc.*, 25 de Mayo. Consultado: 25 de Junio de 2018.  
[http://www.strategyr.com/MarketResearch/Intelligent\\_Vending\\_Machines\\_Market\\_Trends.asp](http://www.strategyr.com/MarketResearch/Intelligent_Vending_Machines_Market_Trends.asp)

Anónimo. 2011. “La educación Argentina en números”. *Cimientos*. 20 de Abril. Consultado: 27 de Marzo de 2018.  
[http://www.cimientos.org/archivos/educacion\\_6.pd](http://www.cimientos.org/archivos/educacion_6.pd)

Esquivada, Gabriela. 2014. “La nueva tendencia de máquinas expendedoras de alimentos saludables”. *Infobae*. 7 de Diciembre. Consultado: 25 de Noviembre de 2017.  
<https://www.infobae.com/2014/12/07/1613737-la-nueva-tendencia-maquinas-expendedoras-alimentos-saludables/>

Anónimo. 2009. “Las 9 ventajas del vending”. *Entrepreneur*. 21 de Mayo. Consultado: 24 de Febrero de 2018.  
<https://www.entrepreneur.com/article/262157>

Manzoni, Carlos. 2013. “Los argentinos gastan más en comida saludable”. *La Nación*, 15 de Septiembre. Consultado: 14 de Diciembre de 2017.  
<https://www.lanacion.com.ar/1619892-los-argentinos-gastan-mas-en-comida-saludable>

Anónimo. 2015. “Los millennials apuestan por las empresas socialmente responsables”. *EAE Business School*. Consultado: 7 de Abril de 2018  
<https://www.eaprogramas.es/blog/los-millennials-apuestan-por-las-empresas-socialmente-responsables>

Anónimo. 2015. “Los millennials prefieren a las empresas socialmente responsables”. *Puro Marketing*. 13 de Octubre. Consultado: 5 de Junio de 2018.  
<https://www.puromarketing.com/88/25546/millennials-consumidores-mas-jovenes-prefieren-empresas-socialmente-responsables.html>

Giovani, Kenya. 2017. “Los millennials y la RSE” . *Expok*. 11 de Agosto. Consultado: 5 de Junio de 2018.  
<https://www.expoknews.com/los-millennials-y-la-rse/>

Anónimo. 2017. “Los nuevos factores que determinan el consumo”. *Nielsen*. 25 de Julio. Consultado: 3 de Julio de 2018.  
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html>

Manzoni, Carlos. 2018. “Los snacks ganan terreno en el país” *La Nación*. 11 de Marzo. Consultado: 30 de Marzo de 2018.  
<https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>

Ecke, Kathrin. 2015. "Más caros pero más sanos, los alimentos orgánicos avanzan" *La Nación*. 22 de Febrero. Consultado: 7 de febrero de 2018.  
<https://www.lanacion.com.ar/1770213-mas-caros-pero-mas-sanos-los-alimentos-organicos-avanzan>

Anónimo. 2015. "Nespresso presenta sus pop up stores". *Latin Spots*. 30 de Octubre. Consultado: 30 de Marzo de 2018.  
<https://www.latinspots.com/sp/noticias/detalle/38093/nespresso-presenta-sus-pop-up-stores>

"Nutrifriut Snacks". Tesis Posgrado, 2016. Consultado 8 de Enero de 2018.  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144034>

Anónimo. 2018. "Panorama económico y político de Argentina". *Macroview S.A.* 2 de Julio. Consultado: 12 de Julio de 2018.  
<http://www.macroview.com.ar/overview>

Zapata, Maria Elisa. 2017. "Patrones de snackeo de la población argentina" *CESNI*. 29 de Septiembre. Consultado: 1 de Abril de 2018  
<http://www.cesni.org.ar/2015/05/patrones-de-snackeo-de-la-poblacion-argentina/>

Lafuente, Esteban. 2017. "Pepsico en la Argentina: la empresa es líder en snacks e importa papas de Chile". *La Nación*. 13 de Febrero. Consultado: 24 de Mayo de 2018.  
<https://www.lanacion.com.ar/2042436-pepsico-en-la-argentina-la-empresa-es-lider-en-snacks-y-comenzo-a-importar-papas-de-chile>

Ministerio de Hacienda. 2012. "Población estudiantil de instituciones universitarias de la Ciudad de Buenos Aires." *Buenos Aires Ciudad*. Consultado: 5 de Mayo de 2018.  
[https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/ir\\_2016\\_998.pdf](https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/04/ir_2016_998.pdf)

Anónimo. 2018. “Pronostican que en la Argentina el consumo masivo crecera 0,7% durante 2018”. *Telam*. 15 de Marzo. Consultado: 1 de Junio de 2018.

<http://www.telam.com.ar/notas/201803/260205-pronostican-que-en-la-argentina-el-consumo-masivo-crecera-07-durante-2018.html>

Anónimo. 2016. ¿Qué es el VICA?. *Blog Autoritas*, 23 de Mayo. Consultado el 8 de Junio de 2018.

<http://blog.autoritas.net/2016/05/23/vica-ingles-vuca/>

Boletín Oficial. 2003. “Resolución General AFIP”. *Biblioteca Electrónica AFIP*. 15 de Octubre. Consultado el 8 de Junio de 2018.

[http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01001575\\_2003\\_10\\_10](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01001575_2003_10_10)

Carreres, Jose Enrique. 2013. “Tendencia snacking: snacks cada vez mas saludables”. *Ainia*. Consultado: 18 de Noviembre de 2017.

<http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencia-snacking-snacks-cada-vez-mas-saludables/>

Sainz, Alfredo. 2018. “Unilever: No hay ninguna razón para pensar que la inflación se puede espiralizar”. *La Nación*. 5 de Junio. Consultado: 17 de Junio de 2018.

Fantasia, Giovanni. 2014. “Who are the global Consumers”. *Nielsen*. 8 de Enero. Consultado: 24 de Mayo de 2018.

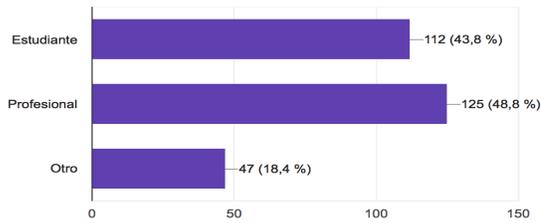
<http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/eu/docs/pdf/Who%20are%20the%20Global%20Consumers.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1: Encuesta realizada.

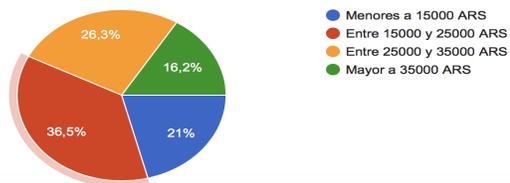
### Ocupación

256 respuestas



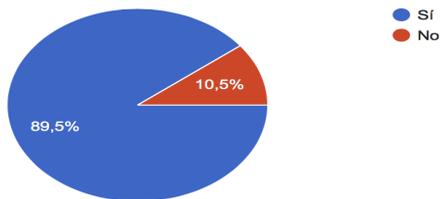
### Si sos profesional tener ingresos:

167 respuestas



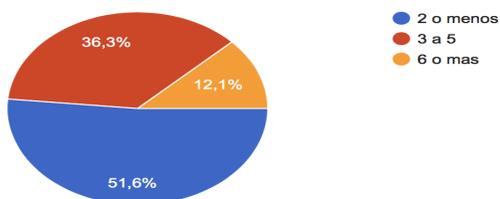
### Te preocupa tu salud?

256 respuestas



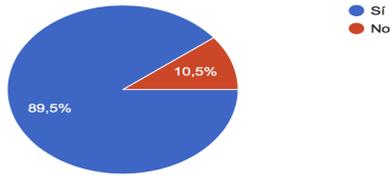
### Cuántas colaciones (snacks) compras por semana?

256 respuestas



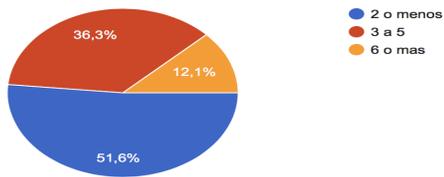
### Te preocupa tu salud?

256 respuestas



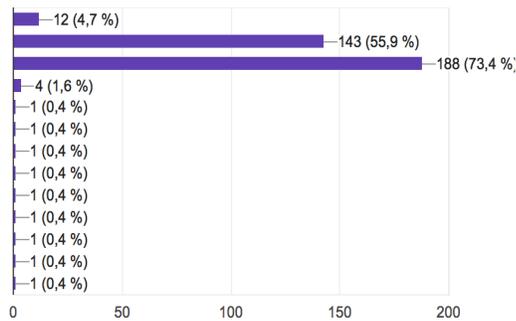
### Cuántas colaciones (snacks) compras por semana?

256 respuestas



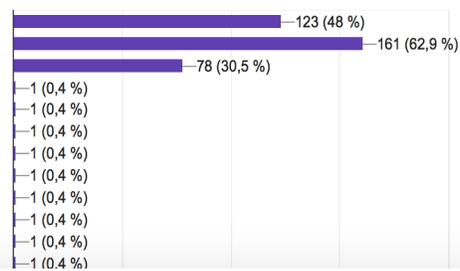
### En qué momento del día consumes los snacks

256 respuestas



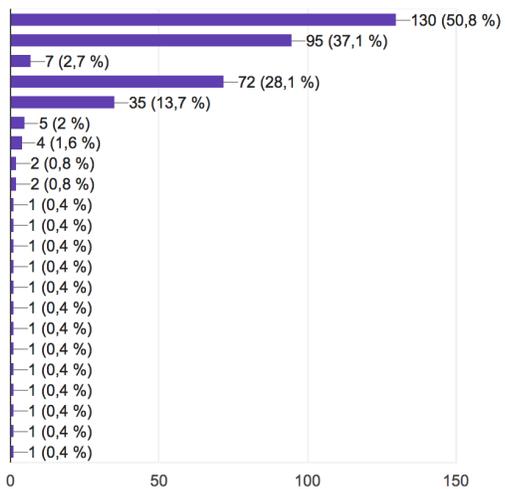
### Dónde compras los snacks?

256 respuestas



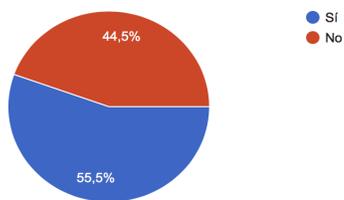
### Dónde consumis los snacks?

256 respuestas



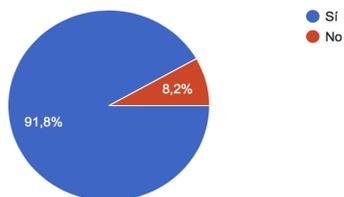
### Tenés en cuenta las calorías, grasas y aditivos a la hora de consumirlos?

256 respuestas



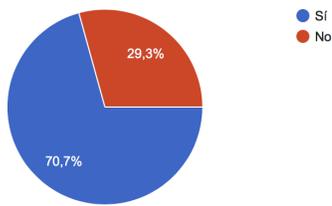
### Te gustaría tener mas variedad de snacks saludables?

256 respuestas



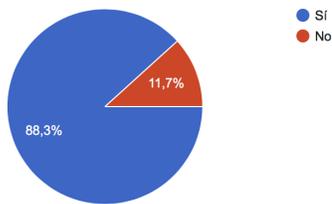
**Estarías dispuesto a pagar mas por un snack rico, saludable y nutritivo?**

256 respuestas



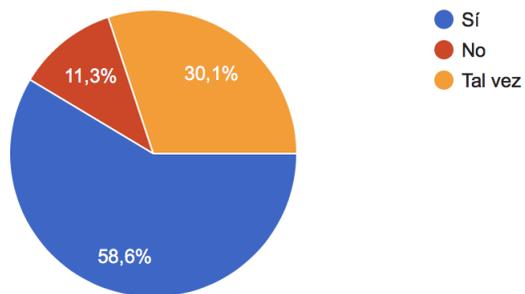
**Te gustaría tenerlos disponibles de manera rápida y las 24 hs?**

256 respuestas



**Comprarías estos snacks saludables de una máquina expendedora?**

256 respuestas



Anexo 2: Aspectos del entorno competitivo que influyen en el negocio propuesto.

	<b>Better Opportunities</b>	<b>Weaker Opportunities</b>
<b>Identifiable</b>	PTA	STA
<b>Demographics</b>	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
<b>Psychographics</b>	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
<b>Trends</b>		
Macro market	Multiple and converging	Few and disparate
Target market	Multiple and converging	Few and disparate
Window of opportunity	Opening	Closing
Market structure	Emerging/fragmented	Mature/decline
<b>Market size</b>		
How many	PTA	STA
Demand	Greater than supply	Less than supply
<b>Market growth</b>		
Rate	20% or greater	Less than 20%
<b>Price/Frequency/Value</b>		
Price	GM > 40%	GM < 40%
Frequency	Often and repeated	One time
Value	Fully reflected in price	Penetration pricing
Operating expenses	Low and variable	Large and fixed
Net Income Margin	>10%	<10%
Volume	Very high	Moderate
<b>Distribution</b>		
Where are you in the value chain?	High margin, high power	Low margin, low power
<b>Competition</b>		
Market structure	Emerging	Mature
Number of direct competitors	Few	Many
Number of indirect competitors	Few	Many
Number of substitutes	Few	Many
Stealth competitors	Unlikely	Likely
Strength of Competitors	Weak	Strong
<b>Key success factors</b>		
Relative position	Strong	Weak
<b>Vendors</b>		
Relative power	Weak	Strong
Gross margins they control in the value chain	Low	High
<b>Government</b>		
Regulation	Low	High
Taxes	Low	High
<b>Global environment</b>		
Customers	Interested and accessible	Not interested or accessible
Competition	Nonexistent or weak	Existing and strong
Vendors	Eager	Unavailable

Fuente: Bygrave y Zacharakis, 2008

### Anexo 3: Tabla de valores nutricionales de la materia prima utilizada

INGREDIENTES UTILIZADOS PARA TODOS LOS PRODUCTOS CADA 100 GRAMOS.

INGREDIENTES	GRAMOS	KCAL	CARBS	FIBRA	AZUCAR	PROTEINA	GRASA	SODIO
<b>BASE</b>								
Avena	100	367	67	10	1	16	6	4mg
Harina integral	100	321	64,5	11	5	10	2,6	8mg
Coco Deshidratado	100	635	10	11	10	10	60	22,5mg
Maiz Inflado	100	373	80	3	2	3	0,3	57mg
Raiz de Achicoria	100	72	17,5	1,5	8,73	1,4	0,2	50mg
Manteca Light	100	310	0	0	0	10	30g	210mg
<b>FRUTOS SECOS</b>								
Nuez	100	654	14	7	3	14	55	2mg
Almendra	100	580	22	13	4	21	50	1mg
Castaña de Caju	100	553	30	3	5	18	44	12mg
Nuez Pecan	100							
Manzana deshidratada	100	243	64	7	38	2	0	2mg
Arandano Deshidratado	100	308	82	6	65	0	1	3mg
Banana Deshidratada	100	519	58,4	7,7	35,3	2,3	33,6	6mg
Naranja Deshidratada	100	47	11,75	2,4	9,35	0,94	0,12	0mg
Pera Deshidrata	100	58	15,46	3,1	9,8	0,38	0,12	1mg
Kiwi Deshidratado	100	61	14,66	3	8,99	1,14	0,52	3mg
<b>SEMILLAS</b>								
Girasol	100	584	20	9	3	21	51	9mg
Lino	100	534	29	27	2	18	42	30mg
Chia	100	485	42	34	0	17	31	16mg
<b>PROTEINA</b>								
Clara de huevo	100	52	1	0	0	11	0	165mg
Huevo	100	141	0,77	0	0,77	12,57	9,7	140mg
<b>AGLUTINANTE</b>								
Miel	100	304	82	0	82	0	0	4 mg
Escencia de vainilla natural	100	288	12,7	0	11,2	0,1	0	9mg

Fuente: elaboración propia

### Anexo 4: Porcentaje de snacking en Argentina según edad.

Figura 2. Prevalencia de snacking de la población de Argentina.



Fuente: CESNI

Anexo 5 :Preferencia de los consumidores.

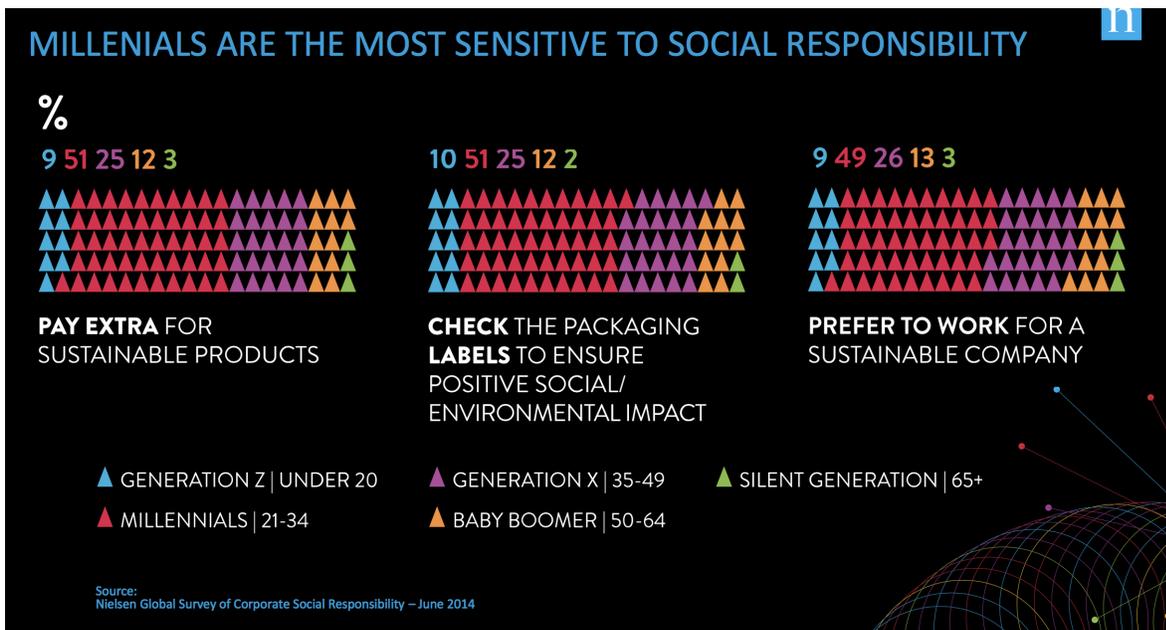


Fuente: Reporte Global de Nielsen sobre Ingredientes y Comidas fuera de Casa alrededor del Mundo | LatAm | (Q1 2016)

Copyright ©2016 The Nielsen Company. Confidential and proprietary.

Fuente: Nielsen

Anexo 6: Los millennials y la responsabilidad social empresarial.



Fuente: Nielsen.

## Anexo 7: Ejemplo de producto final envasado - Granola



Fuente: elaboración propia

## Anexo 8: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

## Anexo 9: Analisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD</li> <li>• DISPONIBILIDAD 24HS</li> <li>• EL PROVEEDOR DE LA MAQUINA SE ENCARGA DEL MANTENIMIENTO</li> <li>• ADAPTABILIDAD EN LOS PUNTOS DE VENTA</li> <li>• PERSONALIZACION DEL SERVICIO</li> <li>• NO SE REQUIERE PERSONAL EN LOS PUNTOS DE VENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MERCADO EN CRECIMIENTO</li> <li>• SE ADAPTA A LA NUEVA TENDENCIA HEALTHY</li> <li>• OFERTA DE COMPETIDORES INADECUADA</li> <li>• EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALLAS DE LAS MAQUINAS</li> <li>• FALLAS EN LOS LUGARES DE INSTALACION</li> <li>• EMPRESA NUEVA SIN TRAYECTORIA</li> <li>• VANDALISMO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RIESGO PROPIO DE LAS MAQUINAS (ROBOS, INSEGURIDAD)</li> <li>• VARIEDAD DE PRODUCTOS SUSTITUOS</li> <li>• LIMITACIONES DE NUEVAS REGULACIONES</li> <li>• BAJAS BARRERAS DE ENTRADA</li> </ul>

Fuente propia

## Anexo 10 : Nivel de preocupación respecto a la alimentación.

Distribución de la población en base a su nivel de preocupación en alimentación



Fuente: Kantar World Panel

Anexo 11: Modelo de Negocios CANVAS.

Business Model CANVAS – GREEN TO GO				
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Clientes y Consumidores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de materia prima.</li> <li>- Proveedores de Máquinas expendedoras "inteligentes".</li> <li>- Distribuidores.</li> <li>- Proveedores de packaging.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación estratégica de las máquinas.</li> <li>- Búsqueda de proveedores más eficientes.</li> <li>- Mantenimiento de las máquinas.</li> <li>- Control de calidad de los productos</li> <li>- Manufactura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Snacks Saludables.</li> <li>- Fácil y rápido acceso al producto.</li> <li>- Calidad Premium.</li> <li>- Diversidad de oferta.</li> <li>- Medios de pago "inteligentes"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consignaciones y contratos.</li> <li>- Relación a través de y servicio al cliente</li> <li>- Compra automatizada de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmento ABC1/C2.</li> <li>- Millennials con pertenecientes al ABC1/C2.</li> <li>- Interesados en mantener hábitos saludables.</li> <li>- Viven en Capital Federal y Zona Norte de GBA.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Máquinas expendedoras y ubicaciones clave</li> <li>- Personal para el abastecimiento y mantenimiento de las máquinas.</li> <li>- Depósito y lugar de fabricación.</li> <li>- Hornos Industriales</li> <li>- Vehículos para la distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensaje de compromiso saludable y eco-friendly.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Canales de Distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colegios Secundarios privados</li> <li>- Universidades privadas</li> <li>- Oficinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy conectados a las redes sociales.</li> </ul>
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de maquinas expendedoras inteligentes y fabrica .</li> <li>• Costo de materia prima y packaging.</li> <li>• Sueldos y seguros .</li> <li>• Campañas de Marketing y publicidad.</li> <li>• Gastos eléctricos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por explotación directa de las máquinas.</li> <li>• Ventas por consignación de las máquinas.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia

## Anexo 12: Valores nutricionales de cada snack.

GRANOLA	GRAMOS (30gr)	KCAL	CARBS	AZUCAR	PROTEINA	GRASA	FIBRA	SODIO *
Avena	15	55	10,5	0,15	2,4	0,9	1,5	0,6
Miel	3	7	1,6	1,64	0	0	0	0,08
Almendras	3	17,4	0,66	0,08	0,63	1,5	0,39	0,03
Nueces	2	13,08	0,28	0,06	0,28	1,1	0,21	0,04
Castañas de Caju	2	11,1	0,6	0,1	0,36	0,88	0,06	0,24
Azucar Moscabo	1	3	1,3	1	0	0	0	0
Semillas de Lino	1	5,34	0,3	0,02	0,21	0,42	0,27	0,3
Semillas de Girasol	1	5,84	0,2	0,03	0,18	0,51	0,09	0,09
Semillas de Chia	1	4,85	0,4	0	0,17	0,31	0,34	0,16
<b>VALORES NUTRICIONALES</b>	<b>29</b>	<b>122,61</b>	<b>15,84</b>	<b>3,08</b>	<b>4,23</b>	<b>5,62</b>	<b>2,86</b>	<b>1,54</b>

\*Todos los valores de Sodio estan medidos en miligramos.

FRUTAS DESHIDRATADAS	GRAMOS (25g)	KCAL	CARBS	AZUCAR	PROTEINA	GRASA	FIBRA	SODIO *
Manzana Deshidratada	25	60,75	16	1,75	0,5	0,5	0	0
Naranja Deshidratada	25	11,75	2,9	2,3	0,23	0	0,25	0,75
Banana Deshidratada	25	129,75	14,6	1,925	0,6	0,575	8,4	1,5
Pera Deshidratada	25	14,5	3,86	2,45	0,01	0,03	0,78	0,25
Kiwi Deshidratada	25	15,25	3,66	2,25	0,29	0,13	0,75	0,75

Todos los valores de Sodio estan medidos en miligramos.

BARRA	GRAMOS (30g)	KCAL	CARBS	AZUCAR	PROTEINA	GRASA	FIBRA	SODIO *
Avena	10	73,4	6,7	0,2	1,6	0,6	1	0,4
Clara de huevo	5	5,2	0,1	0,1	1,5	0	0	16,6
Raiz de Achicoria	2	8,1	0,3	0,3	0	0	3,6	0
Almendras	4	23,2	0,9	0,2	0,84	2	0,52	0,2
Castañas de Caju	2	11,1	0,6	0,1	0,36	0,88	0,06	0
Miel	3	9,2	2,46	2,46	0	0	0	0,12
Nueces Pecan	3	17	0,45	0,15	0,75	1,5	0,4	0,1
Semillas	1	6,35	0,05	0,05	0,05	0,6	0,11	0,23
<b>VALORES NUTRICIONALES</b>	<b>30</b>	<b>153,55</b>	<b>11,56</b>	<b>3,56</b>	<b>5,05</b>	<b>5,58</b>	<b>5,69</b>	<b>17,65</b>

\*Todos los valores de Sodio estan medidos en miligramos.

MIX FRUTOS SECOS	GRAMOS(30g)	KCAL	CARBS	AZUCAR	PROTEINA	GRASA	FIBRA	SODIO *
Mix to Go (almendra, castañas de caju, semillas de girasol, mani)	30	160	3,8	1	6	13	2,4	34
Mix energy (mani, chips de banana, semillas de girasol, pasas de uva)	30	180	14	8,1	5,3	13	2,2	4,3
Mix Green (nuez, maiz inflado, almendra, manzana deshidratada)	30	118	16	12	2,1	3,9	2,2	7,8

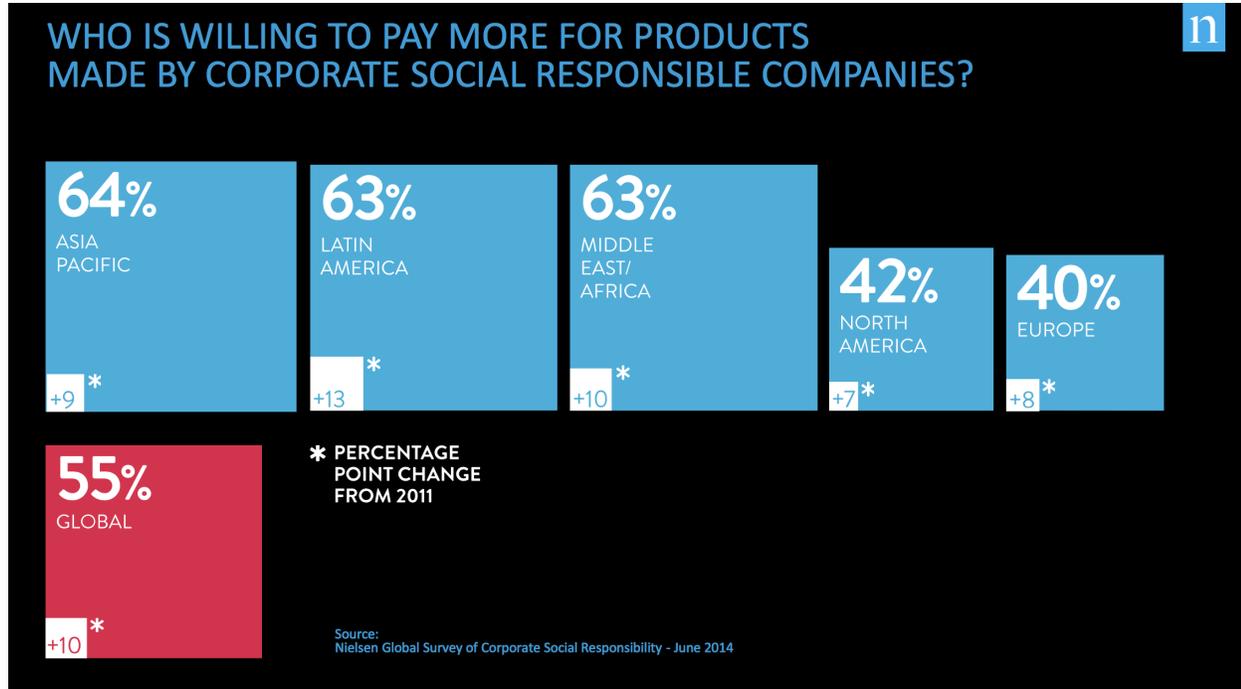
\*Todos los valores de Sodio estan medidos en miligramos.

GALLETAS (paquete de 4)	GRAMOS (50g)	KCAL	CARBS	AZUCAR	PROTEINA	GRASA	FIBRA	SODIO *
Harina Integral	17	54,57	10,9	0,85	1,7	1,22	0,11	1,36
Manteca	4	2,8	0	0	1	3	0	21
Semillas de Girasol, Lino y Chia	5	16,98	26,7	0,15	0,93	1,5	1,16	0,9
Huevo	3	1,56	0,17	0	0,5	0,3	0	4,2
Almendras	6	34,8	34,8	0,4	2,1	2	0,78	0,06
Miel	5	15,2	15,2	4,1	0	0	0	0,2
Avena	10	36,7	36,7	0,1	1,6	0,6	1	0,4
<b>VALORES NUTRICIONALES</b>	<b>50</b>	<b>162,61</b>	<b>124,47</b>	<b>5,6</b>	<b>7,83</b>	<b>8,62</b>	<b>3,05</b>	<b>28,12</b>

\*Todos los valores de Sodio estan medidos en miligramos.

Fuente: elaboración propia

Anexo 13: Dispuestos a pagar más por productos hechos por empresas socialmente responsables.



Fuente: Nielsen.

Anexo 14: Tabla de estimación de la producción

PRODUCCION

	Kg por bandeja	Q de bandeja por horno	Kg/h	Requerido por mes (kg)	Tiempo en que se alcanza la producción mensual en horas	Días
Granola	2	15	30	210.00	7	1
Barritas de Cereal	2	15	30	630.00	21	2.625
Mix Frutos Secos	2	15	30	420.00	4.67	0.58
Galletas	1.4	15	21	875.00	20.83	2.6
Mix Fruta disecada	0.44	15	6.56	262.50	160	20

En una bandeja de 50x70 entran 25 galletitas de 4cm con espacio de 1 cm

Area bandeja	3500
Area 1 galleta	25
Q de galletas por bandeja	140
Q de paquetes de 5 galletas	28
Peso de 1 galleta (gr)	10
Kg por bandeja	1.4

En una bandeja de 50x70 entran 239 trozos de fruta

Area bandeja	3500
Area promedio de 1 trozo de fru	16
Q de trozos de fruta por bandeja	219
Peso de 1 porcion de fruta (gr)	2.00
Q de gr por bandeja	437.5
Kg por bandeja	0.44
Q de paquetes por bandeja	17.5

Fuente: elaboración propia

## Anexo 15: Alumnos en escuelas privadas en Argentina

Cuadro 3. Alumnos del sector de **gestión privada** por modalidad y nivel educativo

División político-territorial	Total	Inicial	Primaria (1 a 6)	Secundaria					Superior no Universitario
				Ciclo básico			Ciclo orientado (10 a último)		
				Total	7	8		9	
<b>Total País</b>	<b>2.960.630</b>	<b>513.325</b>	<b>1.134.171</b>	<b>568.604</b>	<b>193.682</b>	<b>200.698</b>	<b>174.224</b>	<b>451.291</b>	<b>293.239</b>
Ciudad de Buenos Aires	349.373	64.160	107.486	55.711	15.888	20.826	18.997	49.853	72.163
Buenos Aires	1.346.278	274.667	568.074	244.328	87.750	84.291	72.287	193.223	65.986
Conurbano	925.926	187.320	400.305	167.387	60.349	57.756	49.282	132.423	38.491
Buenos Aires Resto	420.352	87.347	167.769	76.941	27.401	26.535	23.005	60.800	27.495
Catamarca	20.063	3.159	7.252	3.901	1.400	1.346	1.155	3.247	2.504
Córdoba	272.434	29.862	90.311	65.531	23.619	22.664	19.248	49.645	37.085
Corrientes	45.446	6.799	15.882	10.319	3.830	3.501	2.988	6.838	5.608
Chaco	34.515	4.229	12.144	7.183	2.199	2.743	2.241	5.221	5.738
Chubut	19.078	3.884	6.531	3.841	1.402	1.279	1.160	2.913	1.909
Entre Ríos	84.131	13.181	36.594	16.488	6.152	5.497	4.839	10.752	7.116
Formosa	18.032	3.466	6.696	3.393	1.235	1.179	979	2.341	2.136
Jujuy	29.151	4.384	8.859	5.941	1.534	2.303	2.104	5.083	4.884
La Pampa	12.468	1.367	2.909	2.311	838	789	684	3.254	2.627
La Rioja	11.101	2.040	4.157	2.382	784	824	774	2.203	319
Mendoza	90.262	15.636	31.304	17.105	4.653	6.614	5.838	14.734	11.483
Misiones	64.689	7.907	24.871	12.633	4.088	4.620	3.925	9.577	9.701
Neuquén	21.164	2.883	6.743	3.787	1.041	1.426	1.320	2.956	4.795
Río Negro	32.875	4.849	13.626	6.660	2.181	2.388	2.091	5.098	2.642
Salta	69.866	7.106	23.877	15.092	4.739	5.517	4.836	11.550	12.241
San Juan	37.731	5.906	16.491	7.222	2.678	2.447	2.097	5.299	2.813
San Luis	16.518	3.173	6.805	3.215	1.151	1.065	999	2.665	660
Santa Cruz	11.967	1.843	5.737	2.464	904	844	716	1.269	654
Santa Fe	233.025	37.074	89.884	45.827	13.695	17.098	15.034	36.683	23.557
Santiago del Estero	38.976	4.682	13.209	9.572	3.260	3.352	2.960	7.685	3.828
Tucumán	93.277	9.421	32.207	21.542	7.909	7.346	6.287	17.511	12.596
Tierra del Fuego	8.210	1.647	2.522	2.156	752	739	665	1.691	194

Fuente: DiNIECE y CIPPEC

## Anexo 16: Tabla de estudiantes de grado y pregrado en gestión privada

Institución	Año											Tasa promedio crecimiento anual 2002-2012
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
<b>Total de las instituciones</b>	<b>204.612</b>	<b>215.411</b>	<b>237.089</b>	<b>257.711</b>	<b>279.972</b>	<b>298.770</b>	<b>317.040</b>	<b>337.601</b>	<b>352.501</b>	<b>366.570</b>	<b>382.618</b>	<b>6,8</b>
<b>Total Universidades Privadas</b>	<b>199.849</b>	<b>210.297</b>	<b>230.549</b>	<b>249.598</b>	<b>275.517</b>	<b>293.043</b>	<b>308.858</b>	<b>328.645</b>	<b>343.177</b>	<b>356.372</b>	<b>371.853</b>	<b>6,4</b>
Abierta Interamericana	14.509	15.330	16.128	16.410	16.686	17.322	18.622	18.961	19.520	19.288	19.951	3,2
Aconcagua <sup>(1)</sup>	3.220	3.728	4.726	5.513	6.271	6.854	6.896	7.868	7.820	7.510	7.207	8,4
Adventista del Plata	1.799	1.789	2.238	2.667	2.854	3.051	3.115	3.026	3.871	3.689	3.562	7,1
Argentina de la Empresa <sup>(2)</sup>	12.427	12.357	15.581	17.395	19.254	19.254	21.681	24.113	24.115	24.954	25.824	7,6
Argentina John F. Kennedy	18.624	17.833	17.417	16.940	16.676	15.992	15.358	14.347	12.102	10.708	9.497	-6,5
Atlántida Argentina	848	981	936	1.300	1.385	1.407	1.558	1.508	1.436	1.304	1.146	3,1
Austral	2.222	2.164	2.176	2.253	2.367	2.591	2.763	2.833	2.889	2.849	3.020	3,1
Beilgrano	9.823	10.400	10.944	11.015	11.316	11.660	12.176	12.503	13.384	12.538	12.843	2,7
Bías Pascal	4.186	4.203	5.577	6.279	7.188	8.314	9.459	10.293	10.043	9.945	9.659	8,7
CAECE	2.236	2.353	2.522	2.705	2.851	2.831	3.459	4.380	5.171	5.010	5.439	9,3
Católica Argentina	15.092	15.085	16.800	16.901	19.159	18.593	19.068	17.772	17.404	16.543	15.932	0,5
Católica de Córdoba	5.666	6.208	6.581	6.773	7.636	7.987	8.318	8.394	8.469	8.417	8.348	4,0
Católica de Cuyo	3.209	3.239	3.710	5.359	6.219	4.902	6.564	7.788	7.161	7.663	8.469	10,2
Católica de La Plata	3.444	3.837	3.741	4.321	5.362	5.891	6.515	6.469	6.786	6.772	6.513	9,5
Católica de Salta	14.460	16.028	19.563	19.466	22.928	24.912	26.069	26.050	26.324	26.727	25.599	5,9
Católica de Santa Fe	4.551	5.104	5.680	6.324	6.443	6.619	6.675	6.529	6.537	6.496	6.105	3,1
Católica de Santiago del Estero	5.111	5.855	6.526	6.887	6.569	7.180	7.165	7.483	7.484	7.222	7.087	3,3
CEMA	191	198	230	221	187	376	423	449	583	450	548	11,1
Centro Educativo Latinoamericano	2.027	1.873	2.053	2.279	2.401	2.788	2.789	2.864	3.006	3.221	3.782	6,4
Champagnat	2.732	2.666	2.999	2.948	3.610	2.783	1.862	3.307	3.240	3.111	2.932	0,7
Ciencias Empresariales y Sociales	5.935	5.876	6.014	7.004	8.267	11.100	11.005	13.612	17.370	14.499	14.326	9,2
Cine	492	585	629	1.021	1.319	1.364	1.383	1.417	1.397	1.423	1.391	11,0
Concepción del Uruguay	1.944	2.079	2.580	2.794	2.987	2.765	3.117	3.037	3.025	3.370	3.570	6,3
Congreso	1.141	1.632	2.209	2.208	2.030	2.374	2.323	2.168	2.020	2.310	2.141	6,5
Cuenca del Plata	1.837	1.503	1.629	2.021	2.168	2.600	3.415	4.035	5.332	6.052	6.947	14,2
Empresarial Siglo 21	2.633	-	-	3.879	5.457	6.707	10.710	18.589	24.951	34.221	44.052	32,5
Esto	-	-	-	-	-	-	-	-	291	482	540	52,9
FASTA	2.962	2.968	3.196	3.447	3.523	3.710	4.039	4.160	5.268	6.558	7.594	9,9
Faveloro	363	400	453	478	771	952	1.143	1.192	1.312	1.440	1.496	15,2
Flores	2.145	2.521	2.947	3.259	3.329	3.404	3.556	3.589	3.502	3.548	4.139	6,8
Gastón Dashary	621	702	891	894	1.174	1.038	1.068	978	1.091	1.436	1.523	9,4
ISALLD	-	216	422	434	733	871	1.031	1.869	2.817	3.416	3.696	32,8
Juan Agustín Maza	2.190	2.440	2.451	2.491	3.226	3.634	3.143	3.646	3.518	3.148	2.973	3,5
Madres de Plaza de Mayo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	208	-
Marmónides	2.988	3.824	2.828	3.505	9.008	10.468	8.836	7.659	8.083	9.252	10.016	13,9
Marina Mercante	1.576	1.761	2.164	2.124	2.775	3.438	3.812	4.076	4.261	4.402	4.286	10,6
Mendoza	5.384	6.029	6.249	8.088	8.408	8.943	8.814	9.704	9.772	9.175	8.664	4,9
Morón <sup>(3)</sup>	12.806	14.325	15.118	15.530	15.715	16.828	17.260	17.473	17.727	17.318	17.003	2,9
Museo Social Argentino	2.568	3.167	3.591	3.858	3.765	3.839	3.705	3.527	3.290	3.254	2.976	1,5
Notre Santo Tomás de Aquino	4.319	5.844	6.282	6.893	7.279	7.469	7.986	7.773	7.419	7.249	6.981	4,9
Palermo	6.491	6.880	7.807	9.318	10.007	11.850	11.999	12.714	13.317	14.227	13.799	7,8
Salvador	13.202	13.843	14.847	14.694	14.694	16.961	18.106	18.658	18.156	21.131	24.529	6,4
San Andrés	700	678	707	673	732	823	821	896	953	1.051	1.058	4,2
San Pablo - T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	606	-
Torcuato Di Tella	1.187	1.161	1.155	1.181	1.196	866	992	928	997	1.013	1.047	-1,2
<b>Total Institutos Universitarios</b>	<b>4.763</b>	<b>5.154</b>	<b>6.540</b>	<b>8.113</b>	<b>4.455</b>	<b>5.727</b>	<b>8.182</b>	<b>8.956</b>	<b>9.324</b>	<b>10.198</b>	<b>10.865</b>	<b>8,7</b>
CEMIC	66	154	175	199	180	219	231	258	279	331	412	15,8
Cs de la Salud de la Fundación Barceolé	2.937	3.471	4.349	5.585	1.922	3.064	3.116	3.028	3.181	3.421	3.705	2,4
Escuela Argentina de Negocios <sup>(4)</sup>	-	-	-	60	60	60	1.908	2.410	1.993	1.801	1.485	58,2
Escuela de Medicina del Hospital Italiano	120	166	287	319	274	311	350	373	170	388	407	13,0
Escuela Universitaria de Teología	154	-	78	137	97	88	74	111	107	112	87	-5,6
ESEADE	-	-	-	-	-	-	55	77	92	92	116	20,5
Gran Rosario	-	-	-	-	-	-	389	492	1.126	1.699	2.184	53,9
ISEDET	-	41	73	123	148	93	72	72	64	69	75	6,9
Italiano de Rosario	-	-	184	208	232	282	326	368	503	582	657	17,2
ITBA	1.457	1.342	1.384	1.482	1.541	1.590	1.658	1.769	1.809	1.895	1.837	2,3

### Notas:

- (1) Modificó datos 2007.
- (2) 2007 replit datos 2006.
- (3) 2000 actualizó datos de la serie.
- (4) 2006 y 2007 replit datos 2005.

Fuente: Departamento de Información Universitaria - SPU

Estadísticas Universitarias - Argentina 2012

Fuente: Departamento de Información Universitaria

Anexo 17: Distribución porcentual de estudiantes y egresados de carreras de pregrado y grado en CABA

Sector de gestión y tipo de institución	Estudiantes		Egresados	
	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total</b>	<b>522.923</b>	<b>100,0</b>	<b>39.355</b>	<b>100,0</b>
<b>Sector estatal</b>	<b>364.958</b>	<b>69,8</b>	<b>19.444</b>	<b>49,4</b>
<b>Universidades nacionales</b>	<b>346.799</b>	<b>66,3</b>	<b>18.542</b>	<b>47,1</b>
Universidad de Buenos Aires	328.361	62,8	16.676	42,4
Universidad Nacional de General San Martín	2.552	0,5	435	1,1
Universidad Tecnológica Nacional	15.886	3,0	1.431	3,6
<b>Institutos universitarios estatales</b>	<b>18.159</b>	<b>3,5</b>	<b>902</b>	<b>2,3</b>
<b>Sector privado</b>	<b>157.965</b>	<b>30,2</b>	<b>19.911</b>	<b>50,6</b>
<b>Universidades privadas</b>	<b>150.747</b>	<b>28,8</b>	<b>19.115</b>	<b>48,6</b>

Fuente: Gobierno de la Ciudad.

Anexo 18: Logo de la marca



Fuente: elaboración propia

Anexo 19: Tabla de comparación de precios de snacks saludables en el mercado (en pesos)

Precio por marca	Granola (por kg)	Frutos Secos (100gr)	Galletitas (por kg)	Barras de cereal (unidad)	Fruta desecada (100gr)
Cereal Mix			183,28	20	
Tres Arrollos	346.14			13.5	
Jumbo	354.29			9	
Ser				19	
Vita Cereal	258.72			13.3	
Starbucks	-	62	40	40	
Quacker	405.7		184.44	10.7	
GO Natural	416				
Kellogg's	525				
Hausbrot	314.28		211	21,5	
Green Eat				33	
Schatzi	369.44				
Frutigran			167,08		
Zafran	237	100	220	28	
Cachafaz Integral			240		
Arcor		144	97.15		160
The Healthy Snack		69.8			
Tropi		93			
Muecas				27	
Verner				20.8	
BePure		57.69			
Snack And					120
Picoteo					120.45
Fruty					150
Cerealitas			136		
<b>Precio Promedio</b>	<b>358.51</b>	<b>87.75</b>	<b>125.40</b>	<b>19.53</b>	<b>137.61</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 20: Horno Industrial



Fuente: Página web de *Maquinas de panaderia*

## Anexo 21: Tablas y tarifas para definir los costos variables

- Ideal para industrias de media producción.
- Aproximadamente 60 Kgrs. de pan por hora.
- Altura: 2100 mm.
- Ancho: 1200 mm.
- Profundidad: 1570 mm.
- Peso: 650 Kgrs.
- Consumo de gas: 40.000 Kcal / Hora.
- Consumo eléctrico: 2,5 Hp.
- Medidas de bandeja: 50 x 70 cm.
- Cantidad de bandejas: 15.
- Producción de pan: 60 Kgrs. / Hora

Fuente: Página web de *Maquinas de panaderia*

# CUADRO TARIFARIO

Resolución ENRE N° 33/2018

Vigente a partir del 01/02/2018



Tarifa 1 - (Pequeñas Demandas)				Tarifa 2 - (Medianas Demandas)				Tarifa 3 - (Grandes Demandas)				Recargos por la Energía Reactiva			
Tarifa	Concepto	Unidad	Valor (*)	Concepto	Unidad	Valor	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor		
T1-R	Uso Residencial														
	Consumo mensual inferior e igual a 250 kWh	\$/mes	28,43												
	Cargo fijo (paga o no consume)	\$/Wh	1,49												
	Carga variable por energía	\$/Wh	50,65												
R2	Consumo mensual de 251 kWh a 525 kWh	\$/mes	3,487												
	Cargo fijo	\$/Wh	84,63												
	Carga variable por energía	\$/Wh	13,58												
	Carga fijo	\$/Wh	99,19												
R3	Consumo mensual de 426 kWh a 600 kWh	\$/mes	3,622												
	Cargo fijo	\$/Wh	112,44												
	Carga variable por energía	\$/Wh	1,68												
	Carga fijo	\$/Wh	298,30												
R4	Consumo mensual de 601 kWh a 700 kWh	\$/mes	3,736												
	Cargo fijo	\$/Wh	777,56												
	Carga variable por energía	\$/Wh	3,868												
	Carga fijo	\$/Wh	1,115,99												
R5	Consumo mensual de 701 kWh a 1000 kWh	\$/mes	3,908												
	Cargo fijo	\$/Wh	1,968												
	Carga variable por energía	\$/Wh	1,968												
	Carga fijo	\$/Wh	1,343,79												
R6	Consumo mensual de 1001 kWh a 1400 kWh	\$/mes	3,992												
	Cargo fijo	\$/Wh	1,992												
	Carga variable por energía	\$/Wh	1,992												
	Carga fijo	\$/Wh	1,992												
T1-G	Uso General														
	Consumo mensual inferior e igual a 800 kWh	\$/mes	292,5												
	Cargo fijo (paga o no consume)	\$/Wh	2,776												
	Carga variable por energía	\$/Wh	292,57												
G2	Consumo mensual superior a 800 kWh e inferior e igual a 2000 kWh	\$/mes	3,158												
	Cargo fijo	\$/Wh	292,81												
	Carga variable por energía	\$/Wh	3,158												
	Carga fijo	\$/Wh	292,81												
G3	Consumo mensual mayor a 2000 kWh	\$/mes	3,198												
	Cargo fijo	\$/Wh	292,81												
	Carga variable por energía	\$/Wh	3,198												
	Carga fijo	\$/Wh	2,834												
T1-A.P.	Alumbrado Público														
	Cargo fijo	\$/Wh	732,00												
	Carga por Potencia Contratada	\$/Wh	332,34												
	Carga por Potencia Adquirida	\$/Wh	2,27												
Tarifa 2 - (Medianas Demandas)	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor		
	Cargo Fijo	\$/mes	732,00												
	Carga por Potencia Contratada	\$/Wh	332,34												
	Carga variable por energía	\$/Wh	3,235												
Tarifa 3 - (Servicio de Pago)	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor		
	Cargo Fijo	\$/mes	732,00												
	Carga por Potencia Contratada	\$/Wh	332,34												
	Carga variable por energía	\$/Wh	3,235												
Baja Tensión	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor		
	Cargo Fijo	\$/mes	283,49												
	Carga Potencia Contratada	\$/Wh	296,42												
	Carga Potencia Adquirida	\$/Wh	0,375												
Media Tensión	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor		
	Cargo Fijo	\$/mes	283,49												
	Carga Potencia Contratada	\$/Wh	296,42												
	Carga Potencia Adquirida	\$/Wh	0,375												
Alta Tensión	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Valor	Concepto	Unidad	Valor	Concepto	Unidad	Valor		
	Cargo Fijo	\$/mes	283,49												
	Carga Potencia Contratada	\$/Wh	296,42												
	Carga Potencia Adquirida	\$/Wh	0,375												
<p>* Los usuarios residenciales que registren en sus consumos un ahorro de al menos un 20% respecto a igual período del año 2015 tendrán una bonificación del 10% del precio establecido de la energía que es de \$/kWh 1,265.</p> <p>Los usuarios con Tarifa Social tendrán:</p> <p>Un subsidio dentro de los primeros 300 kWh consumidos. En los primeros 150 kWh será del 200% del precio establecido de la energía y sobre los 150 kWh restantes del 50%.</p> <p>Un tope en la facturación que surge de comparar la misma respecto de un cliente T1R en tarifa social. Según el escalón de consumo en que se encuentre, el tope a aplicar será: R2 del 25%, en R2 del 45%, en R3 del 60%, en R4 del 65%, y R5 o superior del 70%.</p> <p>Una bonificación sobre el valor de los kWh no subsidiados siempre que ahorre al menos un 20% respecto a igual período del año 2015. La bonificación será del 10% del precio establecido de la energía.</p> <p>Los clientes electropendientes se facturan de acuerdo a la resolución ENRE N° 292/2017. Los clientes de Bases Públicas se facturan de acuerdo a la resolución ENRE N° 393/2017.</p>															

LOS VALORES INDICADOS NO INCLUYEN EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA) NI DEMÁS TRIBUTOS E IMPUESTOS ESTABLECIDOS EN LA LEGISLACIÓN VIGENTE.

Dirección de Servicios al Cliente. Fecha de emisión: 01/02/2018

edenor

Fuente: edenor

## Anexo 22: Tabla de establecimiento de precios de cada producto

Precio por marca	Granola (por kg)	Frutos Secos (100gr)	Galletitas (por kg)	Barras de cereal (unidad)	Fruta desecada (100gr)
Cereal Mix			183,28	20	
Tres Arrollos	346,14			13,5	
Jumbo	354,29			9	
Ser				19	
Vita Cereal	258,72			13,3	
Starbucks		62	430	40	
Quacker	405,7		184,44	10,7	
GO Natural	416				
Kellogg's	525				
Hausbrot	314,28			21,5	
Green Eat				33	
Schatzi	369,44				
Frutigran			167,08		
Zafran	237	100	340	28	
Cachafaz Integral			240		
Arcor		144			160
The Healthy Snack		69,8			
Tropi		93			
Muecas				27	
Verne				20,8	
BePure		57,69			
Snack And					120
Picoteo					120,45
Fruty					150
<b>Precio Promedio por</b>	<b>358,51</b>	<b>87,75</b>	<b>199,07</b>	<b>19,53</b>	<b>137,61</b>
<b>Por paquete</b>	<b>10,76</b>	<b>26,32</b>	<b>9,95</b>	<b>19,53</b>	<b>34,40</b>
<b>Nuestro precio</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

Fuente: elaboración propia

Anexo 23: Tabla de ventas estimadas mensuales

	Cantidad	PRECIO	Ventas sema	Ventas mensuales
Granola	350.00	20	\$ 7,000.00	\$ 28,000.00
Barritas de cereal	1050.00	30	\$31,500.00	\$ 126,000.00
Fruta disecada	525.00	30	\$15,750.00	\$ 63,000.00
Mix Frutos Secos	700.00	35	\$24,500.00	\$ 98,000.00
Galletas	875.00	20	\$17,500.00	\$ 70,000.00
	<b>3500</b>		<b>96250</b>	<b>\$327,250.00</b>

Estimamos segun encuestas vender el 85% de la produccion mensualmente

Fuente: elaboración propia

Anexo 24: Estimación de la demanda de productos Green to Go en primera fase

	Cantidad de personas	% que compraria	Demanda estimada
UdeSA	2200	60%	1320
UCA	16630	40%	6652
Ditella	2078	60%	1246.8
Austral	3020	60%	1812
Mercadolibre	500	40%	200
Deloitte	1500	40%	600
Bco. Galicia	2100	40%	840
San Andres	900	40%	360
Northlands	1200	40%	480
St Johns	870	40%	348
<b>TOTAL</b>			<b>13858.8</b>

*Estimacion Por Producto*

Producto	Porcentaje de con:	TOTAL
Granola	10%	350.00
Barritas de cereal	30%	1050.00
Fruta disecada	15%	525.00
Mix Frutos Secos	20%	700.00
Galletas	25%	875.00
		<b>3500.00</b>

*Posibles ventas por 10 maquinas*

Q prod por maq.	Total por 10 maq
350	3500

Fuente: elaboración propia

## Anexo 25: Tablas de costos fijos, variables y totales de cada producto

	Cantidad	Costo MP por	Packaging	Costo por producto	Costo mensual primario por	MOD	CV	CF	COSTO TOTAL MENSUAL POR PRODUCTO
Granola	350.00	3.73	3	6.73	9417.16	4.29	2.02	5.80	13654.88
Barritas de cereal	1050.00	3.32	3	6.32	26563.73	4.29	2.02	5.80	39276.89
Fruta desecada	525.00	1.79	3	4.79	10062.71	4.29	2.02	5.80	16419.29
Mix Frutos Secos	700.00	4.17	3	7.17	20079.44	4.29	2.02	5.80	28554.88
Galletas	875.00	3.31	3	6.31	22072.25	4.29	2.02	5.80	32666.55
	<b>3500</b>				<b>\$88,195.30</b>				<b>\$130,572.49</b>

Fuente: elaboración propia

### ***Costos de Estructura Fijos mensual***

Seguros	5,000.00
Sueldos+CS	60,060.00
Internet	900.00
TiendaNube	300.00
Fabrica/deposito	20,000.00
Alquiler Maq.	55,000.00

<b>Total mensual con jornales</b>	<b>141,260.00</b>
-----------------------------------	-------------------

<b>CF por mes/Producto sin jornales</b>	<b>5.80</b>
---	-------------

Fuente: elaboración propia

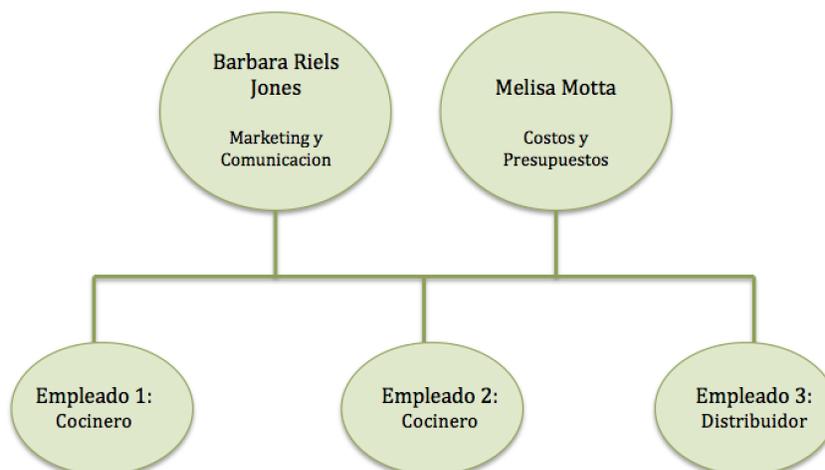
## Anexo 26: Tabla de inversión inicial

### Inversion Inicial

	TOTAL
Acondicionamiento de la fabrica	105000.00
Constitución de la sociedad	4430.00
Registro de marca	4000.00
Pagina Web	4600.00
Campaña con influencers	150000.00
Costo de publicidad (Facebook+Instagram)	5000.00
Legales (RNE y RNPA)	20000.00
Libreta Sanitaria	-
Kangoo	190000.00
Certificado manipulación de alimentos expedido por agenc	660.00
Uniformes del personal	7500.00
Habilitacion fabrica	-
Capacitacion empleados	9300.00
Tecnico en Alimentos	30000.00
Trabajo Nutricionista	50000.00
Insumos de Cocina	256972.00
Materia prima	46195.30
Packaging	42000.00
<b>Total</b>	<b>925657.30</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 27: Organigrama del Equipo de Green to Go



Fuente: Elaboración propia

Anexo 28: Publicidad de política que implementa una alimentación saludable en las escuelas de la Ciudad de Buenos Aires.



# Alimentación saludable en las escuelas

## KIOSCO BÁSICO

Incluir como mínimo **5 alimentos** del siguiente listado:

- Cereales solos, con frutas secas y/o desecadas
- Barra de cereal
- Alfajores a base de galletas de arroz
- Galletitas con cereales integrales, frutas y/o semillas
- Frutas desecadas
- Frutas secas / • Semillas
- Leches, jugos naturales (brick)
- Agua mineral o mineralizada

## KIOSCO BUFETE

Incluir lo solicitado para **KIOSCO BÁSICO + 3 alimentos** del siguiente listado:

- Yogur solo o con cereales o con frutas.
- Postres lácteos
- Frutas frescas
- Ensalada de vegetales o frutas
- Sándwich de pan blanco o integral con queso y vegetales
- Leche y jugos naturales (brick)

## KIOSCO CANTINA

Incluir lo solicitado para **KIOSCO BUFETE + 3 alimentos** del siguiente listado:

- Pizzetas con vegetales
- Tartas y empanadas de vegetales
- Budines y soufflés de vegetales
- Tortilla de vegetales
- Panaché de vegetales
- Frutas en compotas, asadas y gelatinas con frutas
- Leche y jugos naturales
- Licuados de frutas
- Plato del día con vegetales

LEY N.º 3.704

[buenosaires.gob.ar/educacion](http://buenosaires.gob.ar/educacion)   [educacionBA](https://twitter.com/educacionBA)

 **Buenos Aires Ciudad**

 **EN TODO ESTÁS VOS**

Fuente: Gobierno de la Ciudad de BA

Anexo 29: Diagrama de Gantt

	Año 1												Año 2
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
<b>Actividades legales</b>													
Aspectos Legales													
Inscripcion en la IGJ													
Alta en AFIP e IB													
Patentamiento de la marca													
Habilitaciones y permisos													
Seguros													
<b>Administrativas y operativas</b>													
Alquiler de fabrica													
Compra de vehiculos													
Seleccion de proveedores													
Seleccion y capacitacion del personal													
Prueba piloto en ferias y pop-up stores													
Diseno logo y packaging													
Compra de maquinaria y utiles													
<b>Comercial</b>													
Publicidad													
Desarrollo pagina web													
Desarrollo redes sociales													
Acuerdos con <i>Influencers</i>													
<b>Puesta en marcha de la compañía</b>													

Fuente: Elaboración propia