



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Departamento de Administración de Empresas**

**Doble Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público**

**Plan de Negocios: “Jasuka Té”**

**Alumnos:**

Nicole Polano                      N 25055                      npolano@udesa.edu.ar

Joaquín Andrés Silberg            N 25199                      jsilberg@udesa.edu.ar

**Mentor:**

Sergio Postigo Ph.D.

Victoria, Provincia de Buenos Aires, julio de 2018

## Agradecimientos

Especial agradecimiento para nuestras familias, que nos acompañan en cada paso que damos. A nuestros amigos, que están siempre junto a nosotros. Y a nuestro mentor y profesores por brindarse a lo largo de este camino.



Universidad de  
**San Andrés**

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Introducción .....</b>	<b>5</b>
Evaluación de la oportunidad .....	5
Los clientes .....	7
Tendencias del mercado.....	10
La Competencia .....	13
Proveedores y Vendedores .....	16
El Gobierno .....	17
Mirada Global del Entorno .....	18
Negocio propuesto para capturar la oportunidad .....	20
<b>Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado .....</b>	<b>22</b>
Mercado .....	22
Industria.....	24
<b>Capítulo 3: Investigación de Mercado .....</b>	<b>30</b>
Relevamiento de campo.....	30
Demanda Estimada.....	32
<b>Capítulo 4: Modelo de Negocio .....</b>	<b>34</b>
<b>Capítulo 5: Plan de Marketing .....</b>	<b>41</b>
Producto .....	43
Precio .....	45
Distribución.....	47
Comunicación.....	48

<b>Capítulo 6: Operaciones del Negocio</b> .....	<b>51</b>
<b>Capítulo 7: Costos, Finanzas e Inversión</b> .....	<b>53</b>
<b>Capítulo 8: Equipo</b> .....	<b>56</b>
<b>Capítulo 9: Aspectos Legales</b> .....	<b>58</b>
<b>Capítulo 10: Plan de Implementación</b> .....	<b>60</b>
Implementación .....	60
Riesgos y Estrategias de Salida.....	61
<b>Capítulo 11: Conclusiones</b> .....	<b>64</b>
<b>Bibliografía y Fuentes de Información</b> .....	<b>66</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>72</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se propone evaluar la viabilidad de un negocio basado en la producción y comercialización de una bebida a base de té lista para tomar. El segmento objetivo al cual se propone dirigir el producto es un consumidor ABC1 que cuente con la capacidad económica necesaria para adquirir un producto *premium*, pertenezca a la generación *millennial* y lleve una vida sana y se preocupe por mejorar su salud a través de su alimentación.

La oportunidad del desarrollo del negocio se basa en una mayor concientización del consumidor sobre aquello que ingiere y una búsqueda más profunda de alimentos saludables y de rápido consumo. De la misma manera se presenta, por un lado, el auge que tienen los productos *premium* en el segmento seleccionado, como así también una predilección cada vez mayor por comprar alimentos de manera electrónica. A lo largo del trabajo se desarrollan análisis y evaluaciones referentes al mercado, la industria y la demanda estimada del producto propuesto.

Bajo la marca Jasuka Té se ofrece una bebida de máxima calidad, con sabores regionales y auténticos. Busca así satisfacer a un consumidor exigente, preocupado por su bienestar en búsqueda de un complemento refrescante 100% natural de rápido consumo. Su comercialización se realizará a través de mercado virtuales de productos naturales y, las campañas de marketing y publicidad para potenciar el producto se realizarán principalmente mediante las redes sociales.

# Capítulo 1: Introducción

## Evaluación de la oportunidad

En Argentina, las estadísticas en torno a cuestiones de salud presentan diversos aspectos negativos. Según destaca Czubaj (2017) en una nota publicada en el diario La Nación, una investigación del Instituto para la Medición y la Evaluación de la Salud de los Estados Unidos, reveló que el 23,1% de los adultos argentinos son obesos. Estos números casi que duplican el promedio mundial. Como consecuencia, el 65% de los argentinos considera que debe modificar alguno de sus hábitos alimenticios cotidianos según una encuesta realizada por Voices!<sup>1</sup> (2017).

Sin embargo, uno de los principales obstáculos para lograrlo es la falta tiempo. La Organización Mundial de la Salud (2015) enuncia que el cambio producto de un ritmo de vida cada vez más dinámico y atareado ha producido, a su vez, cambios desfavorables en la alimentación. Por ello, cada vez más se consume un mayor número de alimentos hipercalóricos y de azúcares libres, ya que son los de mayor oferta y más fácil acceso.

En este peligroso contexto en donde la alimentación pasa a ser un asunto sobre el cual los ciudadanos ponen mayor atención, pareciera haber un incremento en la conciencia de los consumidores sobre los alimentos ingeridos y, de este modo, cambios en los hábitos alimenticios. En este sentido, de acuerdo al informe *Global Health and Wellness Survey* (Nielsen, 2016), personas de distintas generaciones están dispuestas a pagar más por ciertos productos. Los distintos grupos generacionales generación silenciosa (65+), *boomers* (50-64), generación X (35-49), *millennials* (21-34) y generación Z (15-20) tienen diferencias en lo que consideran saludable: por un lado, los adultos

---

<sup>1</sup> Consultora argentina que realiza investigaciones de mercado, sociales y políticas. Es además miembro de WIN (Worldwide Independent Network of Market Research).

tienen predilección por productos “bajos en azúcar”, mientras que los consumidores más jóvenes prefieren productos orgánicos.

Este cambio de tendencia también se puede apreciar, además, en otras cuestiones como el día a día de las personas: según el Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes (Nielsen, 2016), más del 62% de los latinoamericanos afirmaron seguir algún tipo de dieta que restringiera o redujese la ingesta de algún alimento o producto en particular. Esta predilección por alimentos saludables se puede observar en acciones de compañías alimenticias argentinas como Arcor o Molinos Río de La Plata que empezaron a desarrollar alimentos reducidos en calorías o a base de materias primas más saludables, de acuerdo a las nuevas necesidades y expectativas de los consumidores.

En esta línea, el CEO de Molinos Río de La Plata, Agustín Llanos, enuncia en una entrevista para la revista Apertura que “la estrategia en los últimos años fue desprenderse de firmas con una imagen no vinculada a lo saludable”<sup>2</sup>.

Pero, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente respecto de los ritmos de vida acelerados en los grandes centros urbanos, los productos deben estar preparados para ser de fácil y rápido consumo. En el segmento comestible, esto se observa en los nuevos “snacks saludables” como los de la línea Gallo Snacks de Molinos. En las bebidas se aprecia con el crecimiento de alternativas a las clásicas gaseosas. Por un lado, en lo que respecta al desarrollo de aguas saborizadas y jugos de frutas; pero también con una variante que poco a poco comienza a ganar terreno: *Ready To Drink Tea (RTDT)*.

Los pronósticos futuros sobre consumo de *RTDT* en Argentina podrían respaldar este cambio de conducta de los individuos hacia alimentos más saludables y tendencias *healthy*. Se espera que el tamaño del mercado *RTD* pase de poco más de 70 millones de pesos en 2017 a casi 100 millones para 2022 (Anexo 1). En esta misma línea, el informe *Naturally Healthy Beverages in Argentina* (Euromonitor International, 2017) concluye que ha ido creciendo el

---

<sup>2</sup> Llorens, Francisco. (2018). Agustín Llanos, CEO de Molinos Río de la Plata: “el consumo al menos ya no cae”. Recuperado 20/05/2018, de Apertura Sitio Web: <https://www.apertura.com/negocios/Agustin-Llanos-CEO-de-Molinos-Rio-de-la-Plata-El-consumo-al-menos-ya-no-cae-20180413-0005.html>.

consumo de bebidas naturales (tanto calientes como frías): de 2011 a 2016 el valor del mercado pasó de poco más de 4 billones de pesos a casi 16.

Ante esta realidad, debido al crecimiento del mercado de productos alimenticios saludables y las tendencias *RTD*, se busca ofrecer una bebida nutritiva a base de té. Específicamente se abarca la elaboración, distribución y comercialización de té frío listo para tomar en dos variantes de sabor: té negro con frutos del bosque, caléndula y rosa mosqueta y, té verde *matcha* con menta poleo, polen, cáscara de limón, aloe vera y jengibre. Se trata de un producto de máxima calidad y de características naturales acorde a un estilo de vida equilibrado.

Con el propósito de demostrar que el proyecto se basa en una oportunidad de negocio fuerte, es necesario entender y hacer hincapié en 6 áreas principales: clientes, competidores, proveedores, el gobierno, tendencias en el mercado y el entorno global (Bygrave y Zacharakis, 2008) (Anexo 2).

### **Los clientes**

Se puede dividir al consumidor potencial en tres categorías de acuerdo a la metodología propuesta por Andrew Zacharis (2008): el *Primary Target Audience* (PTA), el *Secondary Target Audience* (STA) y el *Tertiary Target Audience* (TTA).

Respecto al primer grupo, se considera a consumidores *millennial* del segmento ABC1: jóvenes/adultos (tanto hombres como mujeres) de entre 21 y 34 años, que cuidan su salud, se informan acerca de las características de los productos que ingieren, buscan que sean funcionales, tienen cuidado e interés por el medio ambiente y cuentan con un poder adquisitivo capaz de comprar un producto con un precio diferencial. En Argentina, los *millennials* (Nielsen, 2016) representan el 22% de la población y se estima que en 2025 representarán el 75% de la fuerza de consumo mundial.

Este primer grupo objetivo se justifica en distintas cuestiones. Teniendo en cuenta que se trata de una bebida con sabores “exóticos”, materias primas de calidad y naturales y cuyo envase será de vidrio, el precio del producto apuntará a consumidores de poder adquisitivo medio-alto. En términos



generales, el segmento ABC1 a nivel nacional, agrupa un 5% de la población (Sigma Global, 2017) (Anexo 3), mientras que representa un 16,7% de los individuos de la Ciudad de Buenos Aires (Muraro, 2010) (Anexo 4). Este es un dato considerable ya que posiblemente esta región sea el punto de partida para la comercialización de los productos en la primera etapa del negocio. En lo que respecta al poder de compra específico de los *millennials*, de acuerdo al estudio *Global Health and Wellness Survey* (Nielsen 2016), el 81% de estos está dispuesto a pagar más por productos que brinden "beneficios a la salud". En esta misma línea se expresa en una nota para El Cronista Constanza Cilley, directora Ejecutiva de *Voices Research & Consultancy*, que sustenta esta cuestión en dos factores:

- los *millennials* suelen permanecer más tiempo en el hogar de sus padres y
- son confiados en sí mismo sobre el hecho de que tendrán un mejor pasar que sus padres<sup>3</sup>.

Estos dos puntos derivan en el poder de consumo de este grupo, que suelen ser más osados y menos previsores con sus gastos.

También, este mercado objetivo se caracteriza por consumidores educados e informados sobre las características de lo que consumen ya que tienen en mente los beneficios de una alimentación saludable. Esto se debe a que la principal aspiración de los *millennials* se trata de mantenerse en forma y de manera saludable, tal como destaca el estudio global *Generation Lifestyles* (Nielsen, 2017).

El estudio "*Millennials Impulsan el Consumo Argentino*" (Nielsen, 2016) enuncia las principales características de este grupo: están sumamente bien informados y conectados globalmente, demandan y eligen conveniencia, bebidas listas para consumir, el *ecommerce* y buscan beneficios relacionados con la salud y el bienestar (Anexo 5). Además, aquellos productos que respondieron a alguna de estas características tuvieron un crecimiento del 58% y suelen tener un precio superior a la media del mercado al que pertenecen. Un aspecto a

---

<sup>3</sup> Lamiral, Carlos. (2018). Millennials, los motores del consumo asociado a la experiencia. Recuperado 20/02/2018, de El Cronista Sitio Web: <https://www.cronista.com/3dias/Millennials-los-motores-del-consumo-asociado-a-la-experiencia-20180209-0010.html>

destacar, es que los productos funcionales crecieron un 114% en base a las elecciones de este grupo de consumo.

Por otro lado, el hecho de que el segmento primario se dirija a los *millennials* tiene que ver con el interés de este grupo por productos saludables y la predisposición a probar nuevos alimentos. De acuerdo a Victoria Jackson, autora del blog "*The Wellbar Journal*", la "generación del milenio presta una especial atención a la alimentación y optan por comidas sanas y naturales (...) están abiertos a experimentar con tipos de comidas exóticas, ingredientes naturales..."<sup>4</sup>.

Continuando con el análisis, en segundo lugar podría considerarse a individuos de un mayor rango de edad como STA (*Secondary Target Audience*). Teniendo en cuenta los datos del Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes (Nielsen, 2016), el 53% de los argentinos "está dispuesto a pagar más, por alimentos o bebidas que no contengan ingredientes indeseables". En particular, se explica que el 56% de los argentinos que cuida su salud busca alimentos que sean reducidos en azúcares (Anexo 6). Esto es algo que se replica en el estudio *Global Health and Wellness Survey* (Nielsen, 2016), donde se menciona la predilección de los adultos por productos "bajos en azúcares". Teniendo en cuenta que el producto propuesto incluye estas características, podría decirse que resulta atractivo para un espectro de consumidores de entre 21 y 65 años.

Por último, como TTA (*Tertiary Target Audience*) podrían incluirse aquellas personas que por cuestiones particulares se encuentran en alguna dieta y buscan alimentos bajos en calorías. De acuerdo al Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes (Nielsen, 2016), más del 62% de los latinoamericanos afirmaron seguir algún tipo de dieta que restringiese o redujese la ingesta de algún alimento o producto en particular.

---

<sup>4</sup> La onda "sana" de los millennials: ¿moda o tendencia a largo plazo?. (2017). Recuperado 15/05/2018, de Clarín Sitio Web: [https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo\\_0\\_SyqzYNGv.html](https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv.html)

## Tendencias del mercado

El análisis de las tendencias permite poner atención en aquellas cuestiones vinculadas a la oportunidad detectada: el crecimiento de las tendencias *healthy* y *green*, como así también cifras sobre el mercado de bebidas *RTD* en Argentina y nuevos modos de comercialización.

La Organización Mundial de la Salud (2015) destaca que “el cambio en los estilos de vida”, junto a la propagación de los alimentos procesados e hipercalóricos, “han dado lugar a un cambio en los hábitos alimentarios”. Pese a esto, Nielsen (2016) enuncia que existen ciertas tendencias macroambientales que a nivel global están ayudando a “un mayor enfoque en la salud y el bienestar”, estas son: el aumento del cuidado personal y consumidores cada vez más educados y conectados.

Podría decirse que, en esta mayor concientización producto de estas dos tendencias mencionadas, la expansión de los medios de comunicación tiene una fuerte injerencia. Hoy en día las redes sociales permiten a las generaciones más jóvenes ver cómo viven y se alimentan sus pares. Los *millennials* al tener acceso tanto a las nuevas tecnologías, como así también al presentar interés por la alimentación, cuentan con la posibilidad de apreciar costumbres o dietas de otras regiones que pueden replicar gracias a la instantaneidad de la información.

Es habitual escuchar acerca de los *influencers* en el entorno del marketing digital y las redes sociales. Según Manuela Arnedo, fundadora y directora de *Trendsetters*, “hoy en día las personas buscan un acercamiento mucho mayor donde un referente les muestre el consumo del producto, y de esa manera comprarlo”<sup>5</sup>. En este sentido, cada vez son más quienes crean cuentas mostrando sus rutinas físicas y alimenticias, acaparando miles de seguidores. Incluso, muchas de las cuentas de *Instagram* se expanden y derivan en publicaciones de libros y diversas gamas de productos saludables propios, como ha ocurrido con Rocío Engstfeld (@eatcleanok), Florencia Fernandez (@TheHealthyBlogger), Agustina D’Andraida (@agusdandri) y Marina

---

<sup>5</sup> Salama, Paula. (2018). ¿Influencer mata televisión? Por qué el público y las marcas los prefieren antes que los programas del prime time. Recuperado 10/05/2018, de Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/teleshows/infoshows/2018/05/05/influencer-mata-television-por-que-el-publico-y-las-marcas-los-prefieren-antes-que-los-programas-del-prime-time/>

Borensztein (@marinaborensztein). Se trata de estudiantes de nutrición, cocineras y escritoras que hoy en día tienen miles de seguidores en las redes sociales gracias a sus recetas saludables.

En referencia nuevamente al Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes (Nielsen, 2016), se puede apreciar como cada vez más los atributos y características de los productos son una cuestión que está ganando consideración en la mente del consumidor. Según el informe “el 62% de los argentinos busca por medios y decisión propia opciones para prevenir ciertas situaciones de salud” y, “el 52% está dispuesto a pagar más por alimentos o bebidas que no contengan ingredientes indeseables. Como evidencia el Anexo 6, aquellos que cuidan su salud desean que hubiese disponibles más productos con atributos específicos. Por ejemplo, un 58% y 56% busca alimentos 100% naturales y que sean bajos/libres de azúcar respectivamente. Además, el 50% y 49% busca alimentos que no contengan colores ni sabores artificiales.

Tanto grandes, medianas y pequeñas empresas que compiten en el mercado alimenticio argentino son conscientes de estos cambios de hábitos en los consumidores. Según Nielsen (2017), hoy en día las empresas deben estar alertas a estos ya que la “salud, tecnología, sostenibilidad y conveniencia hoy están más que nunca en el radar del consumidor”. Un consumidor más exigente y más informado se interesa no sólo por los ingredientes pero por el proceso productivo del producto, priorizando la búsqueda de alimentos que no dañen el medio ambiente y sean sustentables. Considerando que los *millennials* también presentan particular interés por el medio ambiente es preciso resaltar algunas tendencias en este aspecto. Mariela Gabriela Ensínck para El Cronista, menciona que según un informe de *Sustainable Brands*, un 70% de los argentinos tiene en cuenta el cuidado del medioambiente al comprar un producto<sup>6</sup>.

En lo que respecta al sector de bebidas listas para tomar, de acuerdo a BMI (2017) se espera que experimente un aumento anual promedio de 11,8% para el periodo 2017-2021. En este aspecto, se espera que el mayor aumento esté

---

<sup>6</sup> Ensínck, María Gabriela. (2017). Crece el mercado de productos naturales por un público que paga más por mayor calidad. Recuperado 29/04/2018, de El Cronista Sitio Web: <https://www.cronista.com/negocios/Crece-el-mercado-de-productos-naturales-por-un-publico-que-paga-mas-por-mayor-calidad-20170815-0030.html>

representado por las ventas en café y gaseosas. Pese a que el estudio remarca la tradición y predilección que predomina en el país por el café, se espera un aumento en el consumo del té, principalmente "por la creciente popularidad de nuevas y exóticas variedades, los jóvenes argentinos degustadores y bebedores de té se están expandiendo más allá de las variedades domésticas tradicionales". Así, se espera que aumente la demanda por sabores como el té verde chino, el *Earl Grey* británico y té de menta de Marruecos. El informe a su vez destaca que, en línea con las tendencias globales sobre salud y bienestar, existirá mayor demanda por tés antioxidantes.

En cuanto al consumo específico del *RTDT* en Argentina, las tendencias han ido cambiando. En el año 2016, según cifras de Euromonitor International (2017), el consumo de esta bebida había incrementado un 9% en el volumen total de ventas, superando los 3.6 millones de litros comercializados y alcanzando un valor de mercado de más de 76 millones de pesos. El mercado se encontraba concentrado en un 99.2% por las ventas de los productos *Fuze Tea* de Coca Cola. Esta tendencia ha ido variando en el tiempo. De acuerdo al último informe de la consultora señalada (2018), el *market share* sufrió algunas modificaciones, ya que Coca Cola pasó a tener el 90.7% y el resto se divide entre otros productores (Ver anexo 7). En este sentido, parecería haber una diversificación del mercado a medida que esta bebida empieza a tener mayor conocimiento en la mente de los consumidores.

Un último aspecto a considerar respecto a cifras de este segmento tiene que ver con el posicionamiento de los productos naturales. De acuerdo a Euromonitor International (2017), los pronósticos acerca del aumento en el consumo de bebidas naturales y saludables indica que pasaría de un valor de mercado de 17.600 millones de pesos a casi 20.000 millones para 2020. De este modo, podría apreciarse cierta concordancia entre, por un lado, las tendencias saludables y la mayor concientización por parte de los consumidores y, por el otro, como se reflejan estas actitudes en las cifras del sector.

Olivia Goldschmidt, para La Nación, enuncia que existe una creciente tendencia en los nuevos negocios a combinar la oferta de productos saludables con la practicidad que propone el poder comprar vía internet. De esta

combinación surgen nuevos modelos de negocios e iniciativas en pos de liderar esta tendencia principalmente acarreada por un consumo característico de la generación *millennial*<sup>7</sup>. Un ejemplo de estos mercados virtuales es The Food Market, que factura al año 18 millones de pesos<sup>8</sup>. Según las fundadoras, Melanie Wolman y Nadie Javkin, el mismo nació para facilitar el comercio entre pequeños productores y consumidores que en la búsqueda de productos diferenciales y saludables debían recurrir a locales específicos o ferias; “un proceso de compra engorroso”<sup>9</sup> según ellas.

Las cuestiones expuestas anteriormente tienen como objetivo respaldar distintos aspectos del presente plan de negocios. En lo que refiere al segmento objetivo, la información presentada destaca la preponderancia de los *millennials* en la aceptación y consumo de estas nuevas tendencias saludables. Por otra parte, en lo que respecta a la comercialización del producto, el advenimiento de los mercados digitales muestra una importante expansión, que tiene aún mayor impacto en los productos naturales de acuerdo a los consumidores objetivos. Así se advierte una mayor inclusión del consumidor argentino en el comercio electrónico de alimentos que puede resultar significativa a la hora de pensar y decidir las vías de comercialización.

## La Competencia

La creciente demanda de productos con características específicas, como por ejemplo reducidos en azúcares y sustentables, se traslada a una toma de conciencia de las empresas y una mayor oferta disponible de alternativas ya que cada vez más “aparecen en las góndolas productos de empresas medianas y pequeñas que buscan posicionarse en este segmento con lo “natural” como diferencial”<sup>10</sup>. En este contexto es preciso, por un lado, considerar no sólo el aspecto físico del producto, pero sus beneficios y valor

---

<sup>7</sup> Goldschmidt, Olivia. (2017). Adiós al delivery de pizza: la comida saludable se pide online. Recuperado 25/04/2017, de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2033229-adios-al-delivery-de-pizza-la-comida-saludable-se-pide-online>

<sup>8</sup> Dejaron sus empleos y crearon un exitoso mercado online. (2017). Recuperado 15/04/2018, de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2119619-dejaron-sus-empleos-y-crearon-un-exitoso-mercado-online>

<sup>9</sup> Goldschmidt, Olivia. (2017). Adiós al delivery de pizza: la comida saludable se pide online. Recuperado 25/04/2017, de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2033229-adios-al-delivery-de-pizza-la-comida-saludable-se-pide-online>

<sup>10</sup> Valleboni, Cecilia. (2017). Por qué las empresas apuestan por productos naturales. Recuperado 03/03/2018, de Apertura Sitio Web: <http://www.apertura.com/negocios/Por-que-las-empresas-apuestan-por-los-productos-naturales-20170905-0006.html>

agregado; y, por el otro, diferenciar aquellos productos que buscan presentarse como alternativas naturales de las bebidas que pertenecen al sector *RTD*.

En primer lugar, en relación a los productos *healthy*, Nepal Drinks, comercializada por The Food Market, en tiendas físicas de dietéticas y algunos comercios gastronómicos en Capital Federal, es la bebida que más se asimila al producto propuesto. Propone una refrigerio relajante de un solo sabor a base de té verde y hierbas naturales, con un precio de \$35 pesos argentinos por unidad de 350 mililitros en un envase de plástico.

Un escalón debajo, al no tratarse de productos a base de té, pero dentro de las tendencias naturales, se encuentran emprendimientos y empresas pequeñas y medianas que se dedican a la oferta de jugos de fruta naturales y en algunos casos, orgánicos como Las Brisas. Sus productos en envase de vidrio o *tetra-pak* se adquieren a través de la página web o en diversos supermercados, dietéticas, estaciones de servicios y kioscos. Otro caso son los jugos sin azúcar Gergal, que se adquieren a través de The Food Market, dietéticas y plataformas de compra y venta como Mercado Libre. Por otro lado, existen emprendimientos de jugos naturales prensados en frío que comenzaron a partir del comercio electrónico: JuiceUp, Sparaw y Juice Market. Sin embargo, estas tres marcas cuentan actualmente con locales propios para la venta además de la venta digital. Por último, no hay que pasar por alto que ferias saludables como Sabe la Tierra y Buenos Aires Market aglomeran productores de jugos naturales que a través de sus puestos cada fin de semana ofrecen sus artículos.

En cuanto al sector *RTDT*, se debe hacer referencia a marcas como Lipton de Unilever, Fuze Tea de Coca Cola, y Tazo de Starbucks, que si bien ofrecen una bebida lista para tomar a base de té, la misma cuenta con grandes niveles de azúcares y un proceso marcadamente industrializado. Aunque, en el futuro podrían lanzar un producto sin azúcar.

En lo que respecta a potenciales rivales, se deben considerar empresas que actualmente no cuentan con una bebida a base de té lista para tomar pero podrían lanzarla al mercado. En primer lugar, aparecen marcas de té en hebras gourmet y de calidad como Tealosophy y Cura Té Alma, y luego bazares gastronómicos como Tea Connection que podrían en un futuro contar con la

posibilidad de expandir sus productos en un formato embotellado con el fin de comercializarlo tanto fuera como dentro del local.

En contraste a la competencia, es preciso destacar las características que sustentan el producto y proponen ser la razón que impulsa a su compra por parte del consumidor. Por un lado, se trata de una bebida *premium* cuyos ingredientes y envase sustentable, a diferencia del plástico, generan una sensación de mayor calidad por sobre otros productos. La incorporación de sabores como por ejemplo la caléndula, el rosa mosqueta, la menta poleo, el polen y el té verde *matcha* marcan aspectos singulares y exóticos, diferenciadores por sobre la oferta actual. Por otra parte, busca ser una bebida de acceso inmediato, no requiere de ningún tiempo de elaboración previo como si lo requiere el té hebras o granulado. De esta manera combina sabores singulares, funcionalidad y beneficios para el cuerpo en una sola botella.

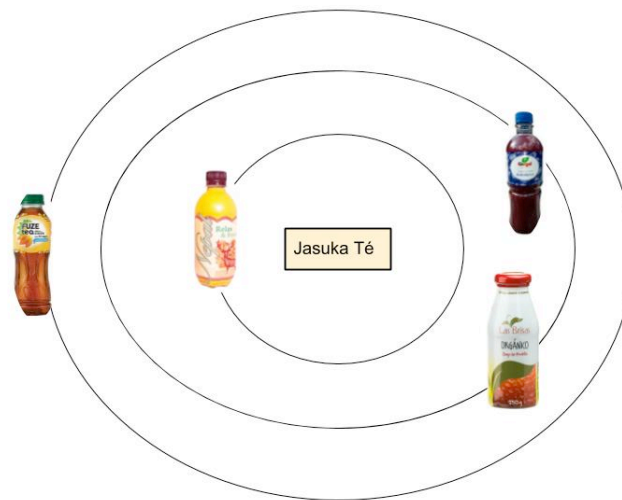
En último lugar, otro aspecto que planea ser una cuestión diferencial respecto a la competencia tiene que ver con la especial atención en campañas de marketing a través de una concientización sobre la marca, en donde se enfatizan sus atributos, calidad y sabores singulares. Pues, la compra de un producto *premium* no tiene tan solo que ver con sus beneficios, sino también con el sentimiento emocional que acompaña su consumo. Según Carlos Altieri, referente de Nielsen, “más allá de los beneficios funcionales, los consumidores acceden a productos *premium* también por que les hace sentir bien y con mejor imagen de sí mismos”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Productos premium, el potencial de crecimiento en América Latina. (2017). Recuperado 25/02/2018, de The Nielsen Company página web: <http://www.nielsen.com/latam/es/press-room/2017/productos-premium-potencial-de-crecimiento-en-america-latina.print.html>



A continuación se detalla un mapa de producto en relación a sus competidores:



### Proveedores y Vendedores

En primer lugar, el té y algunos de los ingredientes empleados en el proceso de elaboración serán provistos por Hierbas del Oasis. Sus productos son veganos, sin T.A.C.C y naturales. Sobre la base de ser un emprendimiento que sustenta las tendencias *green* y ecológicas, se propone un empaquetado reutilizable y no dañino al medioambiente. Además, al ofrecer un producto *premium* y de alta calidad, la presentación del producto y las materias que hacen al empaquetado son esenciales para atraer al cliente. En pos de promover el *packaging* del producto final como parte de una experiencia de consumo superior en el momento en que el consumidor toma la decisión de compra, el empaquetado se debe dividir en dos partes: por un lado, el envase será una botella de vidrio de 350ml reutilizable y reciclable que pueda conservar los aromas y el gusto de la bebida de manera fresca y sin la intervención de componentes plásticos que alteren el sabor original. Si bien la producción de vidrio en Argentina está acaparada por pocas empresas a gran escala como lo son Cattorini y Rigolleau, existen PyMEs que van a ser tenidas en cuenta en el presente emprendimiento como el mayorista Armabuya. Según Greg Miller, CEO de Glassman, “la argentina es una de las regiones productoras de vidrio más dinámicas del mundo...”<sup>12</sup>. Teniendo en cuenta el aspecto ecológico, un envase de vidrio es 100% reciclable, es decir, “el reciclaje de un kilo de vidrio

<sup>12</sup> La industria del vidrio hueco creció 4% y está volcada al consumo interno. (2017). Recuperado 12/05/2018, de Télam Sitio Web: <https://nuevoadmin.telam.com.ar/notas/201703/184043-industria-vidrio-consumo-interno.html>

permite producir un kilo de vidrio nuevo” como también puede ser “fácilmente reutilizado por el consumidor”<sup>13</sup>. Por su parte, en lo que respecta al aspecto saludable del producto, según una encuesta telefónica realizada por Owen-Illinois, el 59% de los individuos consultados dijo que el vidrio es el envase más sano y natural<sup>14</sup>, según su parecer.

Por otro lado, el diseño de la etiqueta buscará alinearse a la imagen y propósito de la marca en tanto transmitir sensaciones de bienestar corporal y alegría. Se utilizarán colores claros y fuentes gráficas de tipo minimalistas. El prospecto será delineado para llamar al ojo del consumidor en tanto se enuncian beneficios y los sabores singulares y característicos del producto. El diseño estará a cargo del área comercial de la empresa y la impresión de la etiquetas las realizará Dots.

## **El Gobierno**

Podría decirse que las políticas del gobierno actual buscan impulsar el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas. A principios del año 2017 entró en vigencia la “Ley PyME” que propone una serie de beneficios fiscales (pago a 90 días y certificado de no retención del Impuesto al Valor Agregado, compensación del impuesto al cheque en el pago de Ganancias y eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta), como así también ventajas para fomentar actividades de inversión. De este modo, las cuestiones impositivas parecerían ser benevolentes a la hora de producir. Por otro lado, en lo que se vincula a materia tributaria es necesario destacar el freno respecto al impuesto a las bebidas azucaradas. Durante el año pasado estuvo latente la posibilidad de aumentar el impuesto a los refrescos endulzados. Si bien esta medida habría fomentado aún más el consumo de bebidas alternativas, también podría haber ocurrido que grandes empresas multinacionales hubieran volcado sus actividades a producir bebidas saludables, lo que habría generado mayores barreras de entradas al tener que competir con estos jugadores.

---

<sup>13</sup> Ventajas del envase de vidrio. (2009). Recuperado 20/05/2018, de Revista Enfoque Sitio Web: <http://www.packaging.enfoque.com/articulos/12978-ventajas-del-envase-vidrio>

<sup>14</sup> El vidrio es considerado el envase más saludable y ecológico. (2011). Recuperado 20/05/2018, de Sanar Sitio Web: <https://www.sanar.org/visa-sana/vidrio-es-considerado-saludable-y-ecologico>

En lo que respecta a certificaciones y regulaciones, los procedimientos a seguir para la comercialización son las de cualquier alimento. El organismo encargado es la A.N.M.A.T<sup>15</sup> que "...a través del INAL ejerce su actividad regulatoria en alimentos, envases y materiales en contacto con alimentos y productos domisanitarios". En este sentido, "según lo establecido en el Código Alimentario Argentino, es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen (...) los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente"<sup>16</sup>. Así se obtiene el Registro Nacional de Establecimiento (RNE), que es el certificado otorgado a una empresa elaboradora de productos alimentarios para sus establecimientos. Este documento habilita a la empresa a desarrollar la actividad declarada. Además, es el certificado necesario para poder tramitar la constancia de inscripción en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), inscripción necesaria para la comercialización de un producto.

### **Mirada Global del Entorno**

El presente negocio propone su comercialización dentro del territorio argentino llevando a cabo la misma, en una primer instancia, de manera digital a través de las plataforma de compra de los *marketplaces* electrónicos de productos saludables: The Food Market, Anderson Market y Tienda Saludable.

A partir de la recepción del producto se buscará expandir la gama de sabores y en una tercera etapa, se propondrá la apertura de locales propios que combinen la oferta del producto original con alimentos saludables y una gama de té en hebras. Esto se realizará luego de un exhaustivo análisis en una primera instancia en Capital Federal y, de ser posible, luego en el interior del país. A partir de un estudio de Nielsen (2018) que enuncia que en el interior hay una clara tendencia a elegir marcas regionales o locales antes de las nacionales se buscará lograr una penetración a partir de un producto novedoso y cuyos ingredientes son obtenidos a lo largo del todo el país, es decir, una marca hecha en argentina.

---

<sup>15</sup> Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica

<sup>16</sup> Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T). Recuperado 15/05/2018, de A.N.M.A.T Sitio Web: <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp>

Si se considera un plazo aún mayor, la posibilidad de expandir la comercialización del producto a nivel regional se encuentra presente. Es por ello que tener una mirada global del entorno tanto del país como a nivel regional e internacional resulta vital. La elección del consumidor argentino hacia productos alimenticios más saludables no es una tendencia ajena a la realidad de otros países de latinoamérica. Según Nielsen (2017), en su reporte “La Revolución de los Alimentos en América Latina”, existen 250 millones de adultos latinoamericanos con sobrepeso y Brasil, México, Colombia y Argentina forman parte de las cifras más altas a nivel mundial. En tanto, se menciona que hoy la salud es una prioridad para el consumidor pues, un 75% de los latinoamericanos modifica su dieta para cuidar su salud, un 80% selecciona de manera activa alimentos que le ayuden a prevenir problemas de salud y un 62% está dispuesto a pagar más por un producto que apoye su bienestar corporal. En la misma línea, el reporte hace hincapié en que cada vez se ven más preocupados por problemas de salud y buscan alimentos locales, bajos en azúcar, frescos y orgánicos. De manera similar a cifras que hemos mencionado para Argentina, el 68% de los latinoamericanos quiere ver más productos 100% naturales y un 59% productos bajos en azúcares. Por otra parte, según otro estudio de Nielsen (2017) en Brasil, México, Chile y Colombia un 57% está dispuesto a pagar más por un producto de calidad superior y un 49% si tiene ingredientes orgánicos o naturales .

A partir de estos datos, se evidencia una tendencia en lo que es la alimentación saludable en América Latina posibilitando así poder pensar en una expansión regional. En lo que respecta a la oferta de té frío, aquellos países más cercanos al Ecuador cuentan con mayor competencia y penetración de estos productos. Por otra parte, naciones vecinas como Uruguay y Chile se vislumbran como mercados atractivos para el desembarco del producto. Ambos países cuentan con una pequeña gama de productos de té frío tanto extranjeros como locales.

## Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El presente plan de negocios propone el lanzamiento de Jasuka Té, una bebida lista para tomar y funcional 100% natural a base de té y los más singulares sabores de la tierra argentina, pero combinándolo con ingredientes exóticos y cosmopolitas de cuya combinación surge una agradable sensación de sabor (Anexo 8). Así, en su etapa inicial los dos sabores propuestos son:

- Amaru: té negro, frutos del bosque, caléndula y rosa mosqueta.
- Thaya: té verde *matcha*, menta poleo, polen, cáscara de limón, aloe vera y jengibre.

Todos los ingredientes son de fuente natural y cada uno de ellos le propone al consumidor beneficios para su salud. Por ejemplo el té verde *matcha* contiene antioxidantes, vitamina c y ayuda a reducir los niveles de colesterol y, el aloe vera es un importante actor a la hora de mejorar el funcionamiento del sistema digestivo.

Se trata de un producto de máxima calidad y de características naturales ya que no contiene azúcar, preservantes, saborizantes o colores artificiales. Es una bebida acorde para todas aquellas personas que buscan una dieta equilibrada y atractiva para un conjunto de consumidores que, como se ha mencionado, está atento a la procedencia e ingredientes de aquellos alimentos que ingiere, como así también a las propiedades y beneficios que estos brindan en pos de lograr una alimentación saludable y el bienestar corporal.

La presentación del producto será en un envase de vidrio para preservar el sabor y aroma original de sus ingredientes y en concordancia con las tendencias sustentables, se buscará también fomentar el reciclaje y la reutilización de las botellas contribuyendo a disminuir el desperdicio y toxicidad que generan los envases de plástico. La etiqueta resaltaré las características singulares del producto bajo un diseño alegre con temáticas minimalistas e imágenes y colores acordes a la naturaleza.

El producto apunta a un consumidor ABC1 en tanto debe contar con la capacidad económica para adquirir un artículo de alta calidad y con certificación *premium*. El segmento objetivo serán los jóvenes *millennials* de

entre 21 y 35 años que lleven una vida sana, se preocupen por su salud y elijan productos amigables con el medioambiente.

La estrategia será apalancarse en la calidad del producto a través de sus características naturales, sustentables, sus singulares sabores y la agilidad de consumo *RTD* que propone.

La materia prima se les será adquirida a los proveedores y almacenada en la fábrica de la marca donde el personal de producción estará a cargo de la elaboración de la bebida y su posterior embotellado.

El producto final se comercializará en tiendas *marketplaces* virtuales asociadas, como por ejemplo, The Food Market, Anderson Market y Tienda Saludable.

En lo que respecta a la expansión de la marca se propone en un futuro el lanzamiento de nuevas gamas de sabores en los mercados digitales. Próximamente, se evaluará la posibilidad de inaugurar una tienda física que combine alimentos y tés en hebras con la bebida propuesta.



## Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado

En este capítulo se realizará un análisis de la industria y del mercado de las bebidas en Argentina, con el fin de determinar aspectos generales que permiten identificar la oportunidad de negocio.

### Mercado

Un mercado es donde aquellos compradores que tienen gustos similares se encuentran con vendedores que tienen productos que proveen determinados beneficios en pos de satisfacer su necesidad (Slater y Olson, 2002).

A nivel macro, en lo que respecta al mercado de bebidas, se puede encontrar una gran cantidad de secciones con diversas características. En este caso se hará referencia al mercado de bebidas sin alcohol, el cual también presenta una variedad de segmentos. En primer lugar, se detectan las gaseosas tanto en su versión común como *light* (las cuales no contienen ni azúcar ni calorías), que cada vez ganan mayor terreno en la mente del consumidor. Según Euromonitor International (2018), el consumo de este tipo de refrescos se ha expandido un 2% en 2017 llegando a los 6 billones de litros vendidos, y se espera que para 2022 esta cifra alcance los 6.6 billones de litros comercializados. Este mismo informe destaca que las bebidas gasificadas *light* tuvieron el crecimiento más alto en el total de volumen medido en 2017, debido en gran parte a las tendencias de salud y bienestar de la sociedad.

Por otro lado, se pueden mencionar aquellos refrescos no carbonatados: las aguas minerales, los jugos listos para beber, las bebidas deportivas y las aguas saborizadas. Con respecto a esta última, según Las Guías Alimentarias para la Población Argentina (2016) su porción de mercado en el año 2016 aumentó un 18% y según una investigación de Nielsen (2016) se estima que para 2026 el

consumo de gaseosas disminuirá y el de las aguas saborizadas crecerá. En esta misma línea el estudio *Bottled Water in Argentina* (Euromonitor International, 2018), menciona que este segmento lo lidera Aguas Danone gracias a su portfolío compuesto por Villa del Sur y Villavicencio, pero, principalmente por Villa del Sur Levité y sus variantes Cero (sin azúcar). En 2017, según el mismo estudio, este sector de bebidas no carbonatadas, donde se encuentran las aguas y las aguas saborizadas, alcanzó un total de ventas por 4.9 billones de litros. En cuanto a los jugos de fruta, la comercialización es un tanto más pequeña, ya que en el 2017 el volumen de ventas fue de tan solo 372 millones de litros (Euromonitor International, 2018). En lo que respecta a las bebidas deportivas sin gas, si bien su cuota de mercado está en aumento (se espera que crezca un 8% para 2022), se trata de un mercado pequeño, donde el volumen de ventas sólo alcanza los 76 millones de litros (Euromonitor International, 2018).

Pese a los datos expuestos previamente que demuestran que en el mercado de bebidas sin alcohol los segmentos con mayores volúmenes comercializados son las gaseosas y las aguas saborizadas, las variantes naturales de bebidas empiezan a ganar terreno. Esto se observa en dos cuestiones. Por un lado, en el estudio de Euromonitor International sobre gaseosas se menciona una mayor demanda de bebidas *light* por las nuevas tendencias saludables; pero también, y en concordancia con las exigencias y búsquedas de los consumidores actuales que se mencionaron en capítulos anteriores, por el crecimiento del sector de alimentos (en este caso bebidas) naturales. Según Euromonitor International (2017), en su estudio sobre Bebidas Naturales y Saludables en Argentina, se vislumbra una expansión del valor de este mercado de un 41% con 17.8 billones de pesos en 2016 y, estima un mayor crecimiento pronosticado alcanzando los 20 billones en 2021 (Anexo 9). Define esta categoría como aquellos productos que naturalmente contienen alguna sustancia que mejora la salud y bienestar del consumidor más allá de las calorías ingeridas. Se refiere a jugos de fruta o verduras, agua mineral y bebidas a base de extractos de plantas o hierbas naturales.



## Industria

### Las 5 Fuerzas de Porter

Según Michael Porter (2009) “la estructura del sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa”. Es decir, para poder establecer y formular la estrategia de un producto, no solo se debe tener en cuenta a la competencia actual, pero también otros factores y fuerzas que determinan la estructura competitiva dentro de una industria. Es por ello consideraremos las cinco fuerzas como esquema para poder interiorizar la estrategia sobre las oportunidades y desafíos que presenta la industria.

#### *Poder de Negociación de Clientes*

En cuanto a los clientes se deben mencionar dos tipos. Por un lado están los mercados de productos saludables virtuales como lo son The Food Market, Anderson Market y Tienda Saludable. Su poder de negociación es medio. Si bien agrupan a pequeñas empresas y establecen una serie de condiciones pre establecidas, teniendo la posibilidad de exigir mayor o menor margen de ganancia en las ventas, requerimientos especiales para publicar los mismos u otro tipo de acuerdo comercial, también se debe considerar el aumento en la cantidad de estos mercados. En este sentido, el aumento en el número de opciones en tanto mercados virtuales, le permite a los productores tener posibilidad de elección y no tener que aceptar indefectiblemente las condiciones impuestas.

Por otra parte se encuentran los consumidores finales, quienes utilizan el producto para su consumo personal. Dado que el negocio propone una bebida que no es considerada de primer necesidad, los clientes tienen un poder de negociación medio/alto. Los productos *premium* se dirigen a un segmento específico de clientes con un precio determinado de acuerdo al poder adquisitivo de los mismos. A través de campañas de marketing y publicidad se

buscará comunicar los beneficios y cualidades de Jasuka Té en tanto lograr la intención de compra y la posterior compra efectiva y recurrente.

#### *Poder de Negociación de Proveedores*

En líneas generales, el sector de bebidas naturales se encuentra impulsado por pequeños emprendimientos, lo que deriva en proveedores cuyo poder de negociación sea medio, principalmente por el volumen pequeño de materias primas adquiridas. En este sentido, podría pensarse que el proveedor no se ve afectado en su estructura económica si uno de estos productores deja de comprarle.

Asimismo, este poder aumenta en aquellos casos donde se busca materia prima de calidad y específica en cuanto a los sabores propuestos. Esta cuestión no es menor, ya que para el productor se reduce la cantidad de proveedores a los cuales podría acudir.

En lo que respecta a la adquisición de té el poder de negociación de los proveedores es medio ya que si bien no se adquieren grandes cantidades, existe una amplia cartera de proveedores disponibles por lo que se encuentran precios competitivos. Sin embargo, en los agregados de sabor, al tratarse productos naturales y al no haber tantos proveedores, en adición a las leves cantidades adquiridas, hace que el proveedor tenga un poder alto de negociación.

#### *Amenaza de Nuevos Competidores*

En lo que respecta a nuevos competidores, es preciso mencionar que existen barreras de entrada medias en tanto emprendimientos de bebidas naturales *premium*.

La demanda por productos saludables, de calidad y *premium* está, como se menciona anteriormente, en aumento debido a las tendencias *healthy* y un consumidor en busca de un producto de fácil y rápido consumo, que se encuentre en concordancia con el cuidado del medio ambiente. Es por ello que en el último tiempo han ido apareciendo diversas empresas ofreciendo bebidas saludables, con lo cual podrían ir apareciendo productos a base de té.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que se necesita de un inversión considerable para la producción y posicionamiento de la marca y del producto. Por otro lado, otra de las grandes dificultades que enfrenta un potencial competidor es el conocimiento requerido en tanto poder diferenciar su producto de otros; pues, se debe contar con *know how* específico de los diferentes sabores y *blends* que requiere la elaboración exitosa de una bebida a base de té.

### *Amenaza de Productos Sustitutos*

Considerando el segmento de las bebidas naturales y saludables analcohólicas listas para tomar, podría decirse que la amenaza es relativamente media. Se debe tener en cuenta que el segmento al cual se dirige el sector se caracteriza por personas con un ritmo acelerado de vida, que tienen conocimientos y se informan acerca de los ingredientes de lo que consumen, ya que buscan cuidar su salud. Dicho esto, son productos saludables y obedecen el formato *RTD*.

En primer lugar se encuentra el agua mineral embotellada, si bien es un sustituto básico que se debe tener en cuenta, Jasuka Té busca brindarle al consumidor un producto de múltiples sabores y adiciones naturales que hace que lo pueda preferir frente al agua común.

En segundo lugar, se deben mencionar los jugos de fruta y vegetales 100% naturales. Si bien le brindan múltiples beneficios al consumidor, la realidad es que muchas veces poseen cantidades mayores de azúcar, lo que las vuelve bebidas menos beneficiosas que Jasuka Té para tomar continuamente a lo largo del día. Al contener más calorías y azúcares derivados de la fruta su consumo puede ser restringido si se busca seguir una dieta determinada (Anexo 10).

Por último se encuentran los *blends* de té frío en hebras. Con respecto a ello, hay que remarcar que, si bien es en cuanto a sabor el producto más parecido, no es una bebida en formato *RTD* ya que requiere de un proceso de elaboración previo a su consumo, diferencia elemental con el producto propuesto.

De esta forma, se puede apreciar que si bien ya existen diversos productos sustitutos, Jasuka Té busca ganar espacio en la mente del consumidor bajo su diferenciación natural, de múltiples sabores, consumo ligero y sobre todo, funcional.

### *Rivalidad Entre Competidores Existentes*

La rivalidad entre competidores actuales podría plantearse como baja, ya que no existen grandes oferentes de bebidas naturales y aunque son variados los productores, su objetivo de mercado son segmentos específicos.

En primer lugar se encuentra Nepal Drinks que es en el presente el competidor directo en tanto es una bebida natural con extractos de hierbas a base de té verde. Sin embargo, se propone como una bebida relajante, cuya funcionalidad es distender al consumidor mientras realiza sus tareas. El envase es de plástico y no se considera una bebida *premium* en lo que es su estética exterior.

Por otra parte, existen marcas que se dedican a la comercialización no de bebidas a base de té, pero si jugos que apuntan a un segmento saludable. Aquí es posible mencionar a Juice Up, Sparaw y Juice Market.

Especial atención merece otro competidor en el segmento de bebidas saludables: Las Brisas, que si bien también ofrece un jugo saludable, en este caso es un refresco con etiqueta 100% orgánica, y que además comercializa sus productos en cadenas de mini e hipermercados. Esta última cuestión permite dimensionar su desarrollo y expansión, ya que no muchas bebidas saludables logran posicionar sus productos en góndolas de, por ejemplo, la cadena de supermercados Jumbo de Cencosud.

En conclusión, se puede apreciar que existen distintos competidores en el mercado de bebidas saludables, lo que tendería a aumentar la rivalidad. Es un sector el cual se encuentra en desarrollo, por lo que es posible prever que sigan apareciendo nuevos rivales. Sin embargo, el tamaño de los emprendimientos que compiten es relativamente modesto, lo que permite que la rivalidad no sea tan intensa al tratarse de productos que están

experimentando un alza en su demanda y que se ven favorecidos por las tendencias emergentes.

## FODA

El mercado de bebidas saludables se encuentra en expansión debido a las distintas tendencias sociales que se han mencionado previamente. “Para evaluar la situación, la performance y las perspectivas”, como así también el posicionamiento de la marca en este mercado es preciso realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.) (Herrscher, 2005). En este sentido, teniendo en cuenta que esta metodología de análisis se trata de una matriz (Dvoskin, 2004) (Anexo 11), se procederá a asignar un puntaje a distintos aspectos internos (siendo -5 lo más cercano a una debilidad y +5 lo más aproximado a una fortaleza) como externos (siendo -5 lo más cercano a una debilidad y +5 lo más aproximado a una fortaleza), para luego determinar la relación entre las capacidades internas y el contexto de la compañía.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto (+4)</li> <li>• Conocimientos de los canales de marketing y comunicación (+2)</li> <li>• Formato <i>RTD</i> (+2)</li> <li>• Características del envase (+3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de procesos productivos (-3)</li> <li>• Experiencia en el sector (-1)</li> <li>• Relación con proveedores (-3)</li> <li>• Precio (-3)</li> </ul>
Teniendo en cuenta los resultados asignados: + 4 + 2 - 3 - 1 - 3 + 3 - 3 + 2 = 1.	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de las tendencias <i>healthy</i> (+4)</li> <li>• Desarrollo del <i>E-Commerce</i> (+2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de entrada para la aparición de nuevos competidores (-1)</li> <li>• Conocimiento de los consumidores sobre el <i>RTDT</i> (-2)</li> <li>• Presencia de productos sustitutos (-1)</li> </ul>
Teniendo en cuenta los resultados asignados: + 4 - 1 - 2 + 2 - 1 = 2	

De acuerdo a estos valores es preciso mencionar que la empresa, en un contexto favorable, se presenta relativamente fuerte. En este sentido, podría decirse que las mayores fortalezas se apalancan en cuestiones como la calidad del producto en lo que respecta a los sabores ofrecidos pero también con la no utilización de colorantes y aromatizantes artificiales, las características sustentables y renovables del envase y el formato listo para beber en el cual se presenta el producto. Por su parte, no hay que dejar de mencionar algunas debilidades considerables, como los pocos conocimientos y experiencia en procesos productivos, la relación de desventaja con los proveedores y el precio alto que tendrá la bebida. Existen marcas que, si bien no son de gran magnitud, tienen mayor experiencia en estos procesos, a la vez que al producir en mayores cantidades pueden obtener mejores condiciones de negociación con los proveedores.

Por otro lado, en lo que respecta al contexto externo, las mayores oportunidades se presentan con el advenimiento de la tendencias *healthy*, que en secciones anteriores ha sido desarrollado de manera más completa. No obstante, el poco conocimiento de los consumidores que tienen aún respecto del *RTDT* y la relativa presencia de productos sustitutos son aspectos que deben tenerse en cuenta.

Universidad de  
San Andrés

## Capítulo 3: Investigación de Mercado

La investigación de mercado es una etapa importante la hora de pensar en el lanzamiento de un producto. Como destaca Dvoskin (2004), este proceso “pretende contribuir a la toma de decisiones gerenciales acerca” del producto y su posible éxito. Así, la investigación de mercado ayuda a la obtención de información para entender el entorno, identificar oportunidades y decidir cursos de acción.

### Relevamiento de campo

Para determinar la viabilidad de la propuesta, es necesario obtener información de fuentes tanto primarias como secundarias que permitan conocer las preferencias de las personas, el grado de aceptación que pudiesen tener respecto al producto propuesto, información sobre canales de comercialización y cuestiones cuantitativas respecto a potencial demanda. En lo que respecta a las fuentes externas, resulta de gran ayuda los informes provenientes de distintas consultoras como por ejemplo Nielsen, Euromonitor International y BMI, que permiten obtener información sobre tendencias, encuestas realizadas a clientes, cifras de mercado y proyecciones de la industria.

Sin embargo, es preciso profundizar el análisis en cuestiones más específicas del producto. Así, toma relevancia los datos que provengan de investigaciones propias del emprendimiento. En este sentido, se realizó una encuesta a 250 personas de tipo cualitativo (Ver anexo 12), para obtener mayor información sobre cuestiones relevantes con el negocio propuesto, como formas de compra, conocimiento sobre mercados virtuales, predisposición y cuidado de la alimentación. Los datos que se desprenden son los siguientes:

En cuanto a los datos pertenecientes a **características personales** de los encuestados, se buscó determinar sexo, edad, ingreso neto mensual y zona residencial.

- Del total de encuestados, el 66,7% son mujeres y un 33,3% hombres.
- El 87,2% de los encuestados tiene entre 21 y 34 años, es decir, pertenecen a la generación *millennial*.
- Un 61,7% de los encuestados tiene un ingreso mensual neto de entre 25.000 y 40.000, por lo que se debe mencionar que pertenecen al segmento ABC1.
- El 51,1% de las respuestas corresponde a residentes de Capital Federal (Recoleta, Barrio Norte, Belgrano y Nuñez), dato que resulta de importancia dado que el producto tiene como objetivo ser comercializado en esta zona como etapa inicial. Otro cuestión importante para destacar es que el 40,4% vive en la zona norte del GBA, por lo que se puede considerar como un área de venta potencial.

Un aspecto fundamental de la encuesta fue obtener información acerca del **estilo de vida** de los encuestados. Es decir, su preocupación sobre su salud y características de los alimentos, la preferencia por formatos *RTD* y el uso de las redes sociales y consumo a través de dispositivos o medios electrónicos.

- El 91,9% enunció que su alimentación forma parte de sus preocupaciones y un 62,9% mira la información nutricional de los alimentos.
- El 91,9% evidenció que el tiempo es un factor limitante para mantener una dieta equilibrada y, en una cifra similar, mencionaron preferir una bebida lista para tomar en vez de tener que dedicar su tiempo a la elaboración de la misma.
- En cuanto al uso de las redes sociales un 80% dijo conocer a los referentes *Healthy* o *Fit* mencionados y, la red social pionera de actividad es *Instagram* siendo elegida por el 83,6%.
- Un 86% dijo conocer algún mercado online mencionado, un 37,1% compra en ellos y un 25,8% le interesaría comprar en alguno de ellos.

Se buscó además recopilar información acerca del **potencial interés por el producto** propuesto:



- El 90,3% de los encuestados conoce la versión *Iced Tea*, dato relevante en tanto la introducción y aceptación del producto en el mercado.
- Cuando se les preguntó acerca si les interesaría probar una bebida 100% natural con múltiples beneficios para salud y que contenga algunos de los sabores propuestos por Jasuka Té, el 82,3% de los encuestados respondió que sí.

En lo que respecta al **comportamiento de compra** de los encuestados se obtuvieron las siguientes cifras:

- El 75,8% de los encuestados trata de adquirir y consumir bebidas saludables y 100% naturales y, un 83% está dispuesto a pagar más por un producto como tal.
- Un 80,6% también pagaría más por un producto cuyos materiales son amigables con el medioambiente.
- En cuanto al precio que los encuestados están dispuestos a pagar por el producto un 40,3% determinó que pagaría entre \$60 y \$80, un 38,7% entre \$40 y \$50 y un 19,4% entre \$80 y \$100.
- Con respecto a la frecuencia de compra, el 33,3% consume una bebida lista para tomar dos veces por semana, un 26,7% tres y cuatro veces a la semana y en menor medida, un 16,7% tres veces por semana.

Otra fuente de investigación desarrollada tiene que ver con la realización de un *focus group* (Anexo 8), con 15 personas de entre 21 y 34 años, de clase media/alta y que residen en Capital Federal. El objetivo fue obtener información respecto a la aceptación o rechazo del gusto del producto, como así también de la combinación de sabores.

## **Demanda Estimada**

La demanda potencial de un mercado tiene que ser evaluada para determinar si una estrategia que propone crear un valor superior para un segmento de clientes, es económicamente plausible (Slater y Olson, 2003).

Para realizar esta estimación de demanda potencial, es preciso tener en cuenta los segmentos objetivos junto a las características que se mencionan para los

distintos niveles de *targets* mencionados en el primer capítulo. En este sentido, el PTA está compuesto por personas (tanto hombre como mujeres) de entre 21 y 34 años, con un poder adquisitivo acorde al de un individuo de clase media-alta y que resida en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Tanto el STA como TTA amplían el espectro de potenciales consumidores, al considerar a aquellas personas de entre 35 y 65 años que buscan alimentos sin azúcar e individuos que realizan algún tipo de dieta, respectivamente.

En CABA y GBA, de acuerdo a las cifras del Indec<sup>17</sup> (2010) el número de habitantes es de poco más de 12 millones de habitantes. Si bien la población compuesta por individuos con edad entre los 21 y 34 años es de 3.000.000, al considerarse las edades entre 21 y 65 años, la cantidad de personas pasa a ser de 17.360.000. Considerando, de acuerdo a lo expuesto por Nielsen (2016) que el 62% sigue algún tipo de dieta y que el porcentaje de personas que podría incluirse dentro del segmento ABC1 es de 16,7%, el resultado de potenciales consumidores es de 113.000.

Teniendo en cuenta que el mercado del *RTDT* está compuesto en un 90,7% por Coca Cola y en un 9,3% por otros productores se puede asumir que en el primer año Jasuka Té buscará penetrar el 0.3% del mercado del *RTDT*. Esta cifra denota una demanda estimada anual de 18.857 unidades (Anexo 13).

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>17</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censo.

## Capítulo 4: Modelo de Negocio

Osterwalder y Pigneur (2010) definen un modelo de negocios como aquel que “describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor” y, que a través de una estructura de nueve bloques puede mostrar la lógica de cómo es que una empresa pretende hacer dinero. Utilizando esta metodología, este capítulo propone establecer y analizar a través de estos nueve bloques el negocio y estrategia de Jasuka Té (Anexo 14).

### Propuesta de Valor

La propuesta de valor abarca la oferta de Jasuka Té: se propone una **bebida saludable** (sin colorantes ni sabores artificiales), libre de azúcar y **100% natural**. La marca buscará proyectar una imagen íntegra acerca de la naturalidad del producto y máxima calidad de todos sus ingredientes, como así también la **sustentabilidad** los envases al ser reciclables. Es por ello que además cuenta con certificación de producto **premium** (resolución 392/2005) por parte de la SAgPyA. El principal ingrediente de la bebida será el té, ya que contiene determinados beneficios para la salud que hacen de su consumo un gran beneficio. La oportunidad de hacerse de ellos en una nueva modalidad, **RTD**, con variantes de nuevos sabores, resulta en un producto atractivo.

### Segmento de Mercado

El segmento de mercado al cual apunta el negocio propuesto cuenta con las siguientes características:

- Se considera el PTA mencionado anteriormente como cliente objetivo. Estos son jóvenes (hombres y mujeres) de entre los 21 y 34 años que se caracterizan por ser la generación del milenio, *millennials*.
- Pertenecen a un nivel socioeconómico ABC1.

- En una primera instancia se dirige a residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y GBA
- Llevan una vida sana, se preocupan por su salud y el cuidado del medio ambiente y viven continuamente informados con gran presencia en las redes sociales y *e-commerce*. Consumidor activo, que tiene un ritmo de vida dinámico y busca soluciones saludables de consumo instantáneo.
- Se trata de consumidores bien informados y globalmente conectados, que demandan bebidas *on the go* y las buscan de manera digital (Nielsen, 2016).

Se trata de un nicho compuesto por gente joven que, preocupados por su alimentación y la naturaleza de los alimentos que ingieren, que cuentan con capacidad económica y están dispuestos a pagar más por productos que cuenten con características naturales y sean beneficiosos para la salud.

## Canales

En lo que respecta a la etapa inicial del lanzamiento del producto, se buscará su comercialización a través de mercados virtuales asociados como The Food Market, Tienda Saludable y Anderson Market.

Las góndolas virtuales no son una novedad, el comercio electrónico según el informe anual realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (2018) registró un incremento en la facturación de un 52% con respecto al año anterior. En cantidad de productos vendidos se enuncia un incremento de un 28%, principalmente impulsado por el crecimiento de las categorías de alimentos y bebidas e indumentaria. Otras cifras interesantes son que el 49% de las ventas corresponden a AMBA y un 11% compra al menos una vez por semana a través de algún sitio de compra electrónico. Si se considera el segmento objetivo es importante considerar que según Latcom, empresa de publicidad, el 60% de las ventas online responde a *millennials*<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Sainz, Alfredo. (2017). La evolución del shopping: los cinco desafíos que enfrenta el e-commerce. Recuperado 01/05/2018 de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2088725-la-evolucion-del-shopping-los-cinco-desafios-que-enfrenta-el-e-commerce>

La venta de alimentos y bebidas, como otras categorías, muestra un gran crecimiento en lo que es la modalidad de compra online. Pues, fue uno de los rubros que más creció en 2017, con un 76% de incremento en la facturación, logrando representar un 8% del total de las ventas. Martín Blanco, director de Moebius Marketing, enuncia que “la comida sana sigue lo que le pasa al mundo digital”<sup>19</sup>. El acceso a internet, el crecimiento de los *smartphones* y el fácil e instantáneo acceso a la información invitan a todas las categorías de productos a replantearse su posición en el mundo digital. No solo emprendimientos pero grandes cadenas de *retail* buscan ingresar en este canal en búsqueda de un acercamiento con el cliente y en espera de un incremento de las ventas ya sea por consulta o por transacción online instantánea.

Por otra parte, a través de campañas de marketing se buscará llegar al cliente objetivo a través del uso de canje por parte de *influencers healthy* y referentes de nutrición en las redes sociales que incorporen un acceso directo a las redes sociales de la marca y a los mercados virtuales donde se ofrece el producto. Se propondrá además, un plan de promoción del producto en los mercados virtuales a través de una mejor posicionamiento del producto y publicidades del producto en los *newsletters* y redes de las mismas.

Para un mayor entendimiento del producto hacia el cliente se buscará la presencia de degustaciones en ferias y eventos saludables así como en encuentros gastronómicos. En un mediano plazo se intentará realizar la apertura de un local propio donde se vendan las diferentes categorías de producto.

## **Relación con clientes**

La venta de los productos será realizada a través de góndolas virtuales asociadas como The Food Market, Anderson Market y Tienda Saludable. Es por ello que el contacto con los clientes será indirecto. Pues, una vez recepcionado el producto en el depósito de la tienda virtual, la última se encarga de manera independiente de realizar los envíos.

---

<sup>19</sup> Goldschmidt, Olivia. (2017). Adiós al delivery de pizza: la comida saludable se pide online. Recuperado 25/04/2017, de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2033229-adios-al-delivery-de-pizza-la-comida-saludable-se-pide-online>

Por otra parte, se establecerá una relación directa con los cliente a través de las redes sociales y página web de la marca. Se subirá continuamente contenido acerca de temas relacionados con la salud y el bienestar así como la promoción del producto. Se buscará compartir datos logísticos con los mercados virtuales en tanto poder retener al cliente y fomentar las ventas a través de un seguimiento posterior a las mismas.

## **Fuentes de Ingreso**

En una primera etapa, la fuente de ingreso principal derivará de la comisión de venta del producto por venta de terceros, es decir, los mercados virtuales.

## **Actividades Claves**

Para elaborar el producto final se requiere de la realización de ciertas actividades por parte del personal. En primer lugar, se considera la compra de materia prima como el té, los agregados y las etiquetas y envases. En segundo lugar, se debe considerar la elaboración del producto. Se necesitan dos ollas industriales para hervir la materia prima y los ingredientes adicionales correspondientes a cada tipo de sabor a una temperatura determinada y durante el tiempo necesario para así poder lograr el sabor buscado. Tras la filtración del líquido restante, se lo deja en reposo 8 horas refrigerando a una temperatura de entre 0 y 5 grados para una mayor y distintiva concentración de sabor. Una vez finalizadas estas actividades se procede a envasar e incorporar las etiquetas con las maquinarias correspondiente.

Finalmente, en lo que se refiere a la logística de la distribución se considera la entrega de una cantidad determinada de productos a los depósitos de las tiendas virtuales donde se publicará a la venta el producto.

Otra actividad a cargo será la estrategia comercial, elemental para encontrarse a disposición del consumidor. En este aspecto, la comunicación del producto se llevará a cabo a través de grandes campañas de marketing digital en las redes sociales con referentes de la nutrición e *influencers* (como por ejemplo @thehealthyblogger) relacionados al entorno *healthy* que propiciarán el acceso

a la cuentas de redes sociales de la empresa y la tienda virtual de la misma. Además, se debe estar en contacto con los *marketplaces* que ofrecen los productos para poder realizar acciones de promoción y mejorar la visualización del producto en la página. Se realizarán además otras campañas como presencias y degustaciones en ferias saludables.

## **Recursos Claves**

Los recursos de mayor relevancia para la correcta elaboración y presentación del producto son la materia prima, la maquinaria necesaria y personal especialmente capacitado para la producción, embotellamiento y comercialización de la bebida. Además, en el área de producción se contará con el asesoramiento de un ingeniero en alimentos para una mejor calidad de los productos.

Teniendo en cuenta el segmento objetivo, se depende en gran medida de la calidad e integridad de la materia prima recibida y la presentación del producto final. Es por ello que la selección de los componentes y los proveedores es fundamental para fomentar la filosofía de un producto sustentable, natural y de excelente calidad.

Será muy importante el rol del personal de comercialización encargado de la comunicación del producto al cliente potencial y la publicidad en las redes sociales que deriven a los mercados virtuales donde se comercializa el producto. También resultará esencial una relación fluida del sector con las tiendas para una correcta visualización del producto en las góndolas virtuales. Dentro de lo que es el área de administración, se debe contar con personal capacitado para una correcta performance financiera y el cumplimiento de requerimientos legales e impositivos.

## **Alianzas Claves**

En primer lugar, debemos tener un estrecho contacto con aquellos proveedores de la materia que proveen los elementos para la elaboración del producto tanto como para el envasado y etiquetado. Asimismo, en lo que respecta a la

distribución del producto final a los depósitos de los mercados virtuales se utilizará el auto de uno de los socios del negocio.

En lo referido a la comercialización del producto, se deriva la venta del producto a los mercados virtuales. Al ser un emprendimiento la marca no cuenta con gran conocimiento en el mercado como para vender los productos por sí mismos por lo que se opta por suplir la realización de esta actividad de manera tercerizada para poder ingresar al mismo. Es por ello que se debe tener una comunicación constante con los ejecutivos a cargo de la gestión comercial y logística. Es importante estar al tanto de las ventas del producto y la reposición de la misma para que el sitio cuente con stock. Asimismo, un vínculo estrecho con estas tiendas virtuales ayudará a una mejor posición de la imagen del producto en estas cuentas. En este sentido, se puede fomentar un vínculo más estrecho compartiendo información relevante del mercado y del sector, que pueda ser útil para quienes se encargan de estos mercados digitales.

Una alianza fundamental será el contacto con nutricionistas e *influencers healthy* que avalen el producto como uno saludable y promuevan su consumo. Además, se deberá buscar el respaldo de organizaciones y asociaciones que respalden la calidad *premium* y la incorporación de ingredientes nacionales “Hecho en Argentina”.

## **Estructura de Costos**

La estructura de costos según Osterwalder y Pigneur (2010) se compone de todo aquello en lo que se incurre para crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. La presente propuesta de Jasuka Té distingue una estructura de costos impulsada por el valor en tanto se propone un producto *premium* con alto valor agregado. Los principales costos se enuncian a continuación:

- Diseño de infraestructura del predio donde se realiza la producción
- Maquinaria, muebles y útiles e infraestructura del predio



- Adquisición de *blends* de té de primera calidad, envases reciclable y etiquetas de alta calidad
- Desarrollo y elaboración del producto
- Certificación de producto *premium*
- Campañas de marketing de alto alcance con exponentes *healthy*



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 5: Plan de Marketing

El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos que crean, comunican y le proporcionan valor al consumidor (Bygrave y Zacharis, 2008). Es por ello que el plan de marketing es un proceso ineludible y central de todo emprendimiento. Consta de cuatro actividades que le permiten a una marca adquirir y posteriormente retener a un cliente. Estas actividades, que se analizarán en el presente capítulo, se definen como “Las 4 P del Marketing” (Dvoskin, 2004) y son las siguientes: Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

Las primeras dos constan en definir aquello que se va a ofrecer, es decir, la oferta. La distribución abarca el cómo se lleva esa oferta al mercado y la comunicación es el cómo el mercado adquiere conocimiento de la misma (Bygrave y Zacharis, 2008).

El marketing no solo busca crear conocimiento de la marca y sus productos al consumidor, pero también obtener información del mismo para así poder satisfacer sus necesidades. Pues, los emprendedores deben entender el proceso de toma de decisión del consumidor y cómo es que pueden influir en él. Entender al consumidor permite desarrollar el producto correcto al precio correcto (crear y capturar valor) y lanzar al mercado el producto en el lugar indicado (comunicar y entregar valor) (Bygrave y Zacharis, 2008). Al lanzar un producto nuevo en el mercado se tiene que ser efectivo en tanto focalizar la correcta recepción al consumidor sobre la diferenciación del producto propuesto en comparación a otros y a su valor agregado. Para ello se tendrá en cuenta el esquema de jerarquía de los efectos propuesto por Douglas Hoffman (2007) (Anexo 15). El mismo busca demostrar cómo la comunicación del marketing deriva de la falta absoluta de conocimiento del producto a la compra efectiva.

1. **Falta de conciencia:** el consumidor no tiene ningún tipo de conocimiento o contacto con la marca o producto.
2. **Conciencia:** la toma de conciencia es el primer acercamiento de la marca al potencial consumidor. Se busca que el receptor visualice el producto y se interiorice acerca de sus características. Para lograr que este paso sea lo más rápido y efectivo posible desde que se lanza el producto al mercado, se requiere de una gran inversión inicial en marketing y publicidad por parte de la marca.

Considerando que el segmento objetivo de Jasuka Té son los *millennials*, característicos por su hiperconectividad (Nielsen, 2016), se focalizará la publicidad a través de las redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter. Se contará con cuentas propias en cada red social cuyo acceso se potenciará a partir de la realización de campañas de marketing digital con referentes en nutrición e *influencers healthy*. Estos deben mencionar la marca y recomendar el producto a sus seguidores destacándose como uno saludable, de gran sabor, práctico y de excelente calidad. Además, dado que la venta del producto se realiza de manera tercerizada en *marketplaces* virtuales, se acordará una promoción y visualización del producto con el sector comercial de cada mercado virtual.

3. **Creencias/conocimientos:** esta etapa responde a la efectividad del paso anterior: una correcta divulgación del producto y la marca. Los consumidores se interiorizan acerca de las características del producto y por qué el consumo del mismo les generaría beneficios.
4. **Actitud:** las campañas de publicidad deben ser dirigidas al consumidor en pos de que le agrade el producto y de esa manera desarrolle una actitud positiva hacia este.
5. **Intención de Compra:** el potencial consumidor considera la compra del producto una vez analizados los beneficios que le traerá su consumo y la concordancia del mismo con el precio ofertado. La compra se efectiviza si el proceso no es engorroso pero rápido y fácil. Por ello es importante una continua relación con los mercados virtuales que gestionan la compra y envío.

6. **Compra:** este paso representa la decisión efectiva de compra, su correcta realización y recepción por parte del consumidor es una de las variantes más importantes de todo el proceso de compra ya que define la posibilidad de repetir la acción en el futuro. Los *millennials* buscan el disfrute y la experiencia, por lo que una mala experiencia o insatisfacción en el consumo del producto podría desencadenar en que ellos mismos realicen campañas de marketing negativas que puedan afectar de manera instantánea, si se logra una divulgación masiva, la imagen de la marca.

## Producto

Jasuka Té es una bebida *RTD* que se ofrece en un envase de 350ml. Es elaborada a base de té y sus dos variantes de sabor ofrecen ingredientes singulares y exóticos: té negro con frutos del bosque, caléndula y rosa mosqueta y té verde *matcha* con menta poleo, polen, cáscara de limón, aloe vera y jengibre. A partir del crecimiento, la marca buscará ampliar la gama de sabores y buscar en un futuro la apertura de un local que combine la oferta de la bebida con alimentos saludables que complementen el consumo.

“El “producto” es lo que el producto hace; es el paquete total de beneficios que el cliente recibe cuando compra”<sup>20</sup>. Theodore Levitt (1984) diferencia cuatro vertientes de un producto: el genérico, el esperado, el agregado y el potencial.

En primer lugar el producto genérico es aquel que constituye la apuesta básica del producto: una bebida saludable lista para tomar.

En segundo plano, el producto esperado abarca los requisitos mínimos de compra por parte del consumidor:

- Bebida funcional lista para tomar que no requiere tiempo de elaboración previo.
- Bebida saludable y 100% natural sin azúcar, conservantes, aditivos ni colorantes artificiales que beneficie un ritmo de vida equilibrado y una alimentación beneficiosa para el bienestar corporal.

---

<sup>20</sup> Corey, Raymond E. (1975). Key Options in Market Selection and Product Planning. Harvard Business Review, 53 (5), 119.

El producto agregado es aquello que le agrega valor más allá de lo que se espera que el producto brinde:

- Sabores exóticos y singulares de la tierra argentina combinados en una sola botella.
- Producto cuyos ingredientes y envasado son amigables con el medioambiente y por lo tanto sustentables.

El producto potencial se vincula con lo que pueda realizarse para adquirir nuevos clientes y retener viejos, en base a posibles usos que podría tener en el futuro el producto:

- Partiendo de que se trata de una bebida que es ,a grandes rasgos, una combinación de agua y hebras de té, podría ser utilizada en las dietas para tener mayor sensación de saciedad, como ocurre actualmente con el agua mineral.

Estas facetas del producto permiten tener en cuenta la preponderancia del marketing en su comunicación. Más allá de que se trata de un bien tangible, posee diversos aspectos como las cualidades naturales, la filosofía *eco friendly* que se sustenta en el tipo de envase que deben transmitirse a los potenciales consumidores y ser destacada con claridad a través de la estrategia de marketing. Debe aprovecharse que el segmento objetivo son consumidores informados para transmitir con efectividad los beneficios y las características menos visibles del producto.

### **Ciclo de vida**

Todo lanzamiento de un producto en un mercado requiere tener en consideración el ciclo de vida que recorrerá través del tiempo. Este se compone de cuatro etapas sucesivas que manifiestan cómo varían las utilidades y las ventas a lo largo de ellas (Kotler y Armstrong, 2013) (Anexo 16).

La primera etapa trata sobre el desarrollo del producto. Es el momento en el cual los emprendedores comienzan a elaborar ideas para gestar el producto e invierten sumas de dinero.

La segunda instancia representa la introducción del producto, caracterizada por los altos costos de inversión en su lanzamiento y un lento crecimiento de las ventas. En esta instancia resulta elemental las acciones de marketing y publicidad para generar conocimiento de la marca y producto en la mente del consumidor potencial. Así, se buscará tener presencias en ferias saludables y eventos gastronómicos para acercarse al cliente a través de la degustación. El foco de la comunicación se establecerá a través de acciones de marketing digital: promoción de la bebida a través de las cuentas propias de la marca y campañas de publicidad a través de *influencers healthy* y referentes nutricionales que degustarán y promocionarán el refresco ante sus seguidores. Por otra parte, se establecerán acuerdos comerciales con los mercados electrónicos que venderán el producto para presentarlo como una novedad y publicitarlo en sus canales de contacto con el público ya sean por mail, en las redes del mercado o en la plataforma de compra.

La tercera etapa abarca el crecimiento del producto y es donde se empiezan a vislumbrar las utilidades a partir del incremento en las ventas. El producto ya le es familiar al consumidor y está al tanto de los beneficios que le brinda, por lo que, para una mayor y sostenible penetración en el mercado se debe continuar con las campañas de marketing digital pero también llegar a nuevos acuerdos con los mercados virtuales y expandir aún más la oferta del mismo.

La cuarta instancia consta de la madurez que atraviesa el producto en el mercado. Para no perder ventas se debe recurrir a la diferenciación e inclusión de nuevos sabores.

La ulterior etapa consta de la declinación del producto, caen las ventas y las utilidades en menor medida. La marca debe considerar el lanzamiento de nuevas mercaderías e incorporación de los locales de venta que combinen la bebida con alimentos saludables.

## **Precio**

Así como el marketing implica satisfacer una necesidad insatisfecha y a partir de ella crear un producto, este mismo proceso puede realizarse para establecer el precio (Dvoskin, 2004).

En primer lugar aparece una necesidad que es el hecho de consumir una bebida natural y saludable pero que se encuentre lista para tomar debido a los ritmos acelerados de vida. A esta necesidad que se busca satisfacer, los potenciales consumidores le asignan un valor (Nagle y Holden, 1998). Para esta demanda aparece Jasuka Té con un producto que tiene un costo de producción. Pero además de la combinación entre el valor que puedan asignar los consumidores y los costos que tiene la elaboración de la bebida, también se debe tener en cuenta el comportamiento del consumidor y la competencia que existe en el mercado. Como destacan secciones anteriores, si bien existen sustitutos en variantes de jugos naturales, jugos orgánicos y bebidas *RTD* a base de té, no existe un producto natural y saludable con las materias primas que propone el negocio.

En las tiendas online existen dos variantes en el precio de los productos. Por un lado, aquellos envasados en plástico como los jugos de la marca Gergal (500ml) o Nepal Drinks (350ml) que tienen un precio de \$35. Ahora bien, aquellos jugos en envases de vidrio rondan los \$65 como lo son los de la marca Las Brisas (250ml).

En base a estas consideraciones, el precio final de venta al público que Jasuka Té estaría fijando para su producto es de \$65 (I.V.A. incluido) por envase unitario de 350ml (Anexo 17). La proyección del mismo para años futuros se sustenta en las estimaciones de inflación presentadas por el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)<sup>21</sup> (Anexo 18).

Este valor se sustenta en diversas cuestiones. Por un lado, en lo que se refiere a los costos, la utilización de materias primas que son elaboradas mediante un proceso natural, como así también la utilización de envases de vidrio en lugar de los de plástico tradicional, generan costos mayores. Pero, por otra parte y no menos importante, se encuentra el hecho de la percepción que genera el producto en los consumidores y el valor que tiene para estos en base a las cualidades y distinción de la bebida en la mente del consumidor. En busca de un posicionamiento *premium*, el precio también debe actuar como un factor

---

<sup>21</sup> Wende, Pablo. (2018). Sigue en aumento la proyección de inflación: el mercado calcula un 20,3% para 2018. Recuperado 15/06/2018, de Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/economia/2018/04/05/sturzenegger-recibio-estimaciones-privadas-con-mas-inflacion-y-menos-suba-del-pbi/>

diferencial y por eso se establece un precio superior al resto de las bebidas. Según los resultados de la encuesta realizada, el 83% dijo estar dispuesto a pagar más por una bebida saludable y 100% natural, y el 40,3% de los encuestados ubicó al producto en un rango de precios potencial de entre \$60 y \$80 pesos.

## **Distribución**

El canal de distribución “es una red de organizaciones que crean utilidad de tiempo, de lugar y de posesión para los consumidores” (Hoffman, 2007). La estructura del canal es de importancia para entender cuánto puede llegar a tardar el producto en llegar a las manos de cliente en base a las distintos intermediarios que pudiera haber.

En primer lugar, se debe mencionar que en una primera etapa no se contará con tienda virtual ni física propia, sino que el negocio propone llegar a los clientes a través de los diversos mercados digitales. Con esto en consideración, en lo que se vincula a la extensión del canal aparecen tres niveles: Jasuka Té, elaborador del producto, entrega los bienes a las tiendas virtuales para que estos sean quienes hagan llegar la bebida a los consumidores finales (Anexo 19). Se considera que las tienda virtuales establecen un 10% de comisión sobre cada unidad vendida. De este modo, la intensidad del canal tiende a ser selectiva, ya que solo participa un intermediario en acercar el producto al cliente. La utilización de esta opción se sustenta en el hecho de que los mercados digitales ya cuentan con la estructura de logística necesaria para hacer llegar el producto de forma más efectiva que el caso de que Jasuka Té hiciera la entrega de los pedidos. Además, en este aspecto también aparecen las tendencias del momento, que marcan un aumento del tanto del comercio electrónico<sup>22</sup> como de los alimentos saludables<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Sigue en alza el comercio electrónico: en 2017 las ventas crecieron un 41,7%. (2018). Recuperado 20/04/2018, de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2108753-sigue-en-alza-el-comercio-electronico-en-2017-las-ventas-crecieron-un-417>

<sup>23</sup> Ensínck, María Gabriela. (2017). Crece el mercado de productos naturales por un público que paga por mayor calidad. Recuperado 20/04/2018, de El Cronista Sitio Web; <https://www.cronista.com/negocios/Crece-el-mercado-de-productos-naturales-por-un-publico-que-paga-mas-por-mayor-calidad-20170815-0030.html>



En este contexto, las tareas de distribución estarán asociadas a transportar la mercadería hasta los depósitos correspondientes. Este trayecto no presenta complicaciones significativas ya que los depósitos de los mercados virtuales se encuentran en Capital Federal. Es importante evitar discrepancias con los intermediarios y que exista un intercambio fluido de información para poder proveer de las cantidades necesarias.

## Comunicación

Una ventaja que ofrece el mercado de los negocios modernos es utilizar la comunicación con los clientes para lograr diferenciarse de los competidores (Dawar, 2004). El objetivo de la política comunicacional de Jasuka Té será hacer llegar a los clientes las características diferenciales y valores que propone el negocio. En este sentido las actividades de comunicación incluirán publicidades, relaciones públicas y promoción de ventas (Hoffman, 2007).

En primera instancia, Jasuka Té deberá presentar la marca como así también sus productos. Teniendo en cuenta que el segmento objetivo son jóvenes entre 21 y 34 años, y considerando la utilización de las redes sociales de este grupo generacional, la publicidad tendrá lugar en redes sociales; principalmente Instagram ya que el 83,6% de los encuestados dijo seguir a referentes en esta red social en particular. Además, la publicidad en este medio tiene un costo considerablemente menor a, por ejemplo, los comerciales en la televisión o radio. Para comenzar se buscará instalar la marca en la mente del consumidor. En este aspecto, la publicidad se basará en diversas cuestiones:

- Por un lado la contratación de *influencers healthy* que tienen fuerte presencia en la red social Instagram. Hoy en día los personajes con mayor cantidad de seguidores en lo que se refiere a perfiles *healthy* son Rocío Engstfeld (@eatcleanok, 323.000 seguidores), Florencia Fernandez (@TheHealthyBlogger, 252.000 seguidores), Agustina D'Andraida (@agusdandri, 210.000 seguidores) y Marina Borensztein (@marinaborensztein, 41.000 seguidores). El objetivo es que estas cuentas realicen una serie de publicaciones presentando el nuevo

producto, junto a sus cualidades y filosofía de cuidado con el medio ambiente.

- Por otro lado, otra actividad que tendrá lugar es la aparición y presentación de la marca en blogs nutricionales. En esta línea se encuentra la página de recetas de Victoria Jackson, *Health Coach* por el *Institute for Integrative Nutrition* de Nueva York, que en su blog *The Wellbar Journal* presenta distintas comida saludables y de fácil preparación. Esto permitirá acercarse a gente que visita este sitio en busca de comidas prácticas y saludables. Al igual que con los *influencers healthy*, el objetivo es poder presentar el producto destacando sus características saludables y haciendo referencia a la página personal para que los individuos puedan obtener mayor información.

Una vez realizada esta primera presentación del producto a través de perfiles saludables, se harán acciones particulares, es decir, la contratación de figuras de mayor alcance que, si bien no presentan recetas o consejos nutricionales, llevan adelante una vida sana y se mantienen en forma. El objetivo es poder llegar a más personas una vez que el producto ya fue presentado.

- En lo que respecta a las relaciones públicas, es importante poder transmitirle a las distintas figuras con las cuales se realizarán campañas las cualidades positivas la bebida, para que su opinión sea positiva y se genera una buena imagen de marca. En este camino también se buscará hacer hincapié en las ferias saludables como Sabe la Tierra, para generar un boca a boca que ayuda a generar mayores niveles de ventas.
- Por último, en lo relativo a promoción de ventas, esta será un cuestión que en concordancia con los otros medios de comunicación también buscará en la primera etapa generar aceptación y estimulación del comprador para que actúe lo más pronto posible. En lo que respecta a las página web de los mercados virtuales se tratará de posicionar al producto dentro de la página de inicio como una novedad y que también lo publiciten en las redes sociales de cada mercado. Algunos de ellos, como The Food Market, ofrecen combos de productos en una misma

compra combinados en una caja atractiva, esto puede resultar para Jasuka Té en un gran acercamiento al cliente.

- Otra alternativa relevante que se considera como canal directo hacia los *millennials* será formar parte de las publicidades que realiza NexUn. Cada semestre tienen presencia en las universidades privadas de Buenos Aires donde entregan cuadernos gratuitos que incluyen diversas publicidades que apuntan a este segmento en particular.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 6: Operaciones del Negocio

En lo que respecta a las operaciones del negocio se deben abordar distintas cuestiones relativas al proyecto. En primer lugar, como menciona el modelo de negocio, la elaboración del producto es un factor clave su el éxito del negocio. Tanto para el almacenamiento como para la producción los socios aportan un establecimiento de aproximadamente 120 metros cuadrados. Así se cuenta con el espacio necesario para establecer un área de almacenamiento de las materias primas adquiridas, el sector en donde se establecerán las maquinarias necesarias y una zona que funcione como depósito de los productos finales. Además se puede diseñar una oficina para contar con muebles y útiles necesarios para actividades de comercialización y administración. La distribución del galpón fue diseñado por el arquitecto Rubén Silberg (Anexo 20). La ubicación es en la zona de Villa Urquiza. Este es un asunto importante a la hora de acercar la mercadería a los depósitos de las tiendas virtuales.

Considerando que allí se producirá el producto final se deben detallar los procesos de elaboración del producto (Anexo 21): Será necesaria la adquisición de dos ollas industriales de 25 litros para hervir el agua junto a las hierbas y los distintos sabores. Se filtra el líquido para sacar los restos de las hebras del té y se deja reposando bajo temperaturas de entre 0 y 5 grados por 8 horas para una mayor concentración de sabor y propiedades de los ingredientes. Otra instancia de importancia de las operaciones tiene que ver con el envasado del producto. Se adquirirán botellas de vidrio las cuales atravesarán un proceso de esterilización y, una vez obtenido el líquido, se procederá al embotellamiento a través de una máquina de llenado y una máquina tapadora de envases. En esta etapa también tendrá lugar el etiquetado de los envases cuyas etiquetas serán provistas por la marca de impresiones personalizadas Dots. Las botellas serán colocadas en cajas con una capacidad de 20 unidades y posteriormente serán selladas. Finalmente se

deberá realizar la distribución de las bebidas a los diferentes galpones/depósitos de las tiendas virtuales que comercializarán Jasuka Té.

En esta primera etapa las actividades de producción serán realizadas por un operario con el apoyo de los dos socios fundadores. Este estará a cargo del mantenimiento las máquinas y del establecimiento. Se debe mencionar que durante la puesta en marcha del proceso de producción se recibirá asesoramiento por parte de un ingeniero en alimentos para un correcto desarrollo del producto.

Teniendo en cuenta que se trata de una bebida, si bien es un producto estandarizado será necesario tener en cuenta aquellos meses de mayor calor tanto a la hora de la solicitud de materia prima a los proveedores, como así también de las unidades producidas. Para tener un control sobre las cantidades utilizadas, unidades vendidas y desvío en la producción a través de hojas de cálculo Excel.

Así mismo, para llevar a cabo esta serie de operaciones es importante contar con las habilitaciones y certificaciones estipuladas por la A.N.M.A.T. Como se destaca en la sección de aspectos legales, tanto para las actividades de elaboración del producto con la obtención del Registro Nacional del Establecimiento para poder actuar como un centro de producción, como así también el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) para la comercialización.

## Capítulo 7: Costos, Finanzas e Inversión

Este apartado detalla una composición estimativa tanto de los distintos costos que tendrá el emprendimiento, como así también un pronóstico del flujo de fondos a futuro que permite analizar la rentabilidad del negocio.

En primer lugar, las contribuciones iniciales tendrán lugar de la siguiente manera: por un lado, uno de los socios aportará \$665.000 pesos en efectivo mientras que, por otra parte, el otro entregará el mismo monto pero expresado en, por un lado \$215.000 en efectivo y el resto equivalente a 5 años de alquiler del inmueble (ya que es de su propiedad) que se utilizará como establecimiento del negocio. Este se encuentra en el barrio de Villa Urquiza, Capital Federal.

De esta manera, un monto de \$873.000 será empleado como inversión inicial para cuestiones relativas a la puesta en marcha del negocio (Ver anexo 22):

- Reacondicionamiento del establecimiento en donde la empresa realizará sus actividades tanto productivas como administrativas. Como se menciona en el anexo 20, estas reformas tienen que ver con una redistribución de los espacios del inmueble, considerando que se necesita un ambiente espacioso donde haya lugar suficiente para los instrumentos que serán utilizados en la elaboración.
- Adquisición de distintos bienes de uso necesarios para la elaboración del producto (hornallas/anafes industriales, ollas industriales, entre otros).
- Compra de una computadora para tareas administrativas.
- Cuestiones legales: constitución de la sociedad en los registros correspondientes, inscripción de la marca, habilitación del establecimiento y del producto.
- Primer campaña de promoción en lo que se vincula a la presentación del producto al público. Teniendo en cuenta la importancia de esta actividad, el desembolso en este aspecto será considerable en esta etapa inicial.

- Diseño de página web.
- Asesoramiento de un ingeniero en alimentos para conocer y especializarse en el proceso productivo.
- Cuestiones relativas a la primera remesa de producción (materias primas, envases, etiquetas, sueldo del personal), comisiones por ventas, gastos de comercialización, entre otros.

En una segunda instancia, corresponde el análisis de los costos. Aquí se pueden apreciar dos tipos de costos: fijos y variables. Estos últimos son los que se encuentran asociados a las ventas proyectadas y, por ende, a las unidades producidas. En este aspecto se deben tener en cuenta tanto las materias prima como así también los envases, etiquetas y consumo de gas. Así, los costos variables durante el primer semestre de producción serán de \$195.699,00 y el primer año totalizarán \$223.260,00.

Con respecto a los costos fijos, son aquellos que no tendrán variaciones más allá de la cantidad de ventas. Los más importantes a destacar están vinculados a seguros, impuestos municipales, publicidades periódicas principalmente durante el primer año a través de publicaciones mensuales en las redes sociales, consumo de luz para actividades administrativas, limpieza de las instalaciones y la distribución (Anexo 23). Con estos puntos en consideración se estiman \$495.000 para el primer año y medio. Por último, el costo unitario marginal del producto es de \$23,48 para la versión de té negro y \$24,03 para el sabor de té verde resultando en un margen de contribución de un 207,95% y 203,22% respectivamente (Anexo 24).

Teniendo en cuenta la demanda estimada para el primer año, la producción será de 18.557 unidades. En estas condiciones se podría alcanzar ventas por un monto que cercanos a los \$1.052.500,00, que luego de los costos de venta, otros gastos e impuestos, arroja una ganancia de \$350.085,00.

En cuanto a las cuestiones económicas y financieras del proyecto, el punto de equilibrio económico (es decir, en donde las cantidades vendidas alcanzan para no perder dinero) es en 17.340 unidades (Anexo 25). El tiempo de recupero de la inversión se estima en casi dos años y 10 meses. Con respecto a la rentabilidad del negocio, se analizará a partir de la Tasa Interna de Retorno

(T.I.R.) y el Valor Actual Neto (V.A.N.), ya que permiten obtener una estimación de las características financieras del proyecto. Para ello se utiliza un flujo de fondos proyectado a 5 años (donde tanto los costos como los precios de venta contemplan la inflación (Anexo 18)) y una tasa exigida por los inversionistas para la industria de 17.4%. Esta tasa se basa en el costo del capital propio, es decir el rendimiento que se le exige al proyecto a partir de la inflación promedio para los próximos 5 años, una tasa libre de riesgo y la beta de la industria. No se considera deuda financiera ya que toda la inversión inicial proviene de capital propio. A partir de estos datos se obtienen una T.I.R. del 38% y un V.A.N. de \$558.792,00 (Anexo 26) lo que permite apreciar un interesante atractivo del negocio.



Universidad de  
**San Andrés**



## Capítulo 8: Equipo

### Organización y Equipo

El equipo de Jasuka Té está integrado por dos socios fundadores que se encargan de las áreas administrativas y comerciales y, en conjunto realizan las actividades de producción, elaboración, envasado e incorporación de las etiquetas de la bebida.

Joaquín (23 años): Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Desde de los 18 años adquirió experiencia y conocimientos en el área de administración y finanzas en diversas firmas de servicios profesionales contables. Su rol acapara el planeamiento y desarrollo administrativo y financiero. Además, estará a cargo de verificar el cumplimiento de los requerimientos legales impuestos.

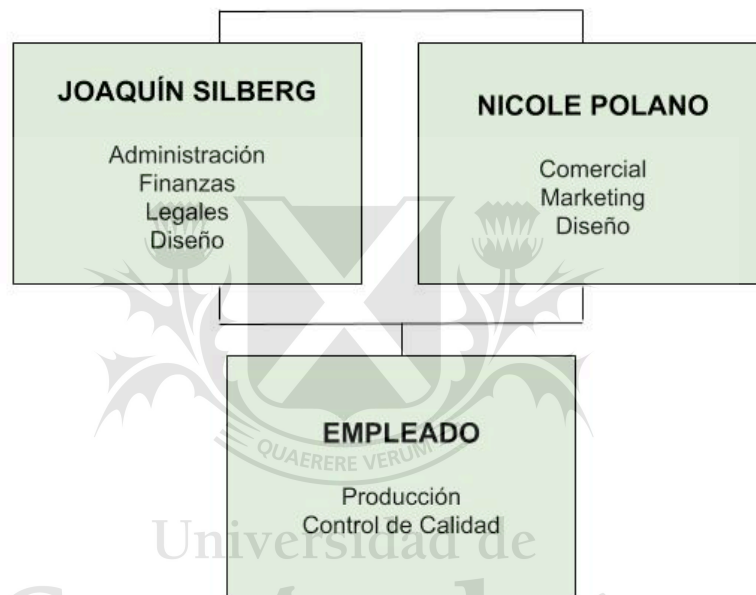
Nicole (23 años): Contador Público y Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Estará a cargo, por un lado, del área comercial donde ejercerá funciones de compra de materia prima y el contacto y negociación con los mercados virtuales que venderán el producto al consumidor final. Tiene experiencia de trabajo en el área de compras de consumibles de una cadena de supermercados, lo cual le permite tener conocimiento del manejo de las negociaciones con proveedores y de tendencias en el consumo de la industria de los alimentos. Por otro lado, está a cargo del marketing de la marca cuya vertiente principal abarca lo digital. En este sentido, se encuentra realizando un curso para profesionalizar aún más la estrategia de comunicación digital de Jasuka Té.

Ambos socios fundadores estarán a cargo en primer lugar de la recepción de la materia prima y tomarán en conjunto decisiones respecto a los sabores y aspecto final del producto.

Empleado: operario que estará a cargo de la elaboración de la bebida, es decir, el hervor de las hierbas e incorporación de los diversos sabores que propone el

producto. Una vez terminado el producto y después de las tareas de control de calidad, se procede al envasado en recipientes de vidrio y luego al etiquetado de cada una de las botellas. Se debe mencionar que los socios ayudarán al empleado durante el proceso de elaboración y se recibirá asesoramiento de un ingeniero en alimentos en cuestiones de salubridad y desarrollo del producto.

## Organigrama



## Capítulo 9: Aspectos Legales

Este capítulo trata las diversas consideraciones legales que tiene que tener en cuenta un emprendimiento de productos alimenticios para poder habilitar la producción y comercialización del producto en el territorio argentino.

En cuanto a los fines organizativos y societarios, se constituirá una sociedad anónima con fines comerciales llamada Jasuka S.A. la cual se inscribirá en el Registro Nacional de Sociedades. Este tipo societario representa el capital mediante acciones y los dos socios sólo deberán responder por la integración del capital suscrito.

Para la elaboración y comercialización de un producto alimenticio se deberá inscribir en la A.N.M.A.T, organismo responsable de autorizar, entre otras funciones, los productos medicinales, alimenticios y de tecnología médica. Pues, según el Código Alimentario Argentino, antes de poder iniciar las actividades correspondientes a la elaboración de un producto como tal se debe inscribir y lograr la autorización de la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional (ASJ). Una vez aprobada esta autorización se obtiene el Registro Nacional de Establecimiento (RNE) que habilita a la empresa a desarrollar las actividades que han sido declaradas. Con este último se obtiene el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). Al estar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se deberá inscribir en el Registro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de Establecimientos (RGCBA-E), expedido por la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria.

Con respecto al producto en sí, se buscará distinguirlo como un producto de elaboración nacional y promocionar este aspecto como un diferencial en su comercialización en el mercado doméstico y su posible extensión al internacional. Para ello, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA) habilita tras una serie de protocolos el sello "ALIMENTOS ARGENTINOS UNA OPCIÓN NATURAL". El Organismo de Certificación del

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) está habilitado para ejercer como auditor.

La solicitud del registro de la marca se realizará en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) por un costo de \$1700,00 pesos. Por otra parte, una vez inscripta la sociedad en la AFIP, se deberá realizar mediante la página web del organismo la solicitud y posterior registro de un dominio de internet autorizado por NIC Argentina. La dirección solicitada será: [www.jasukate.com.ar](http://www.jasukate.com.ar). El costo del trámite es de \$270,00 pesos para realizar el alta del mismo y se renueva de forma anual por el mismo costo.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 10: Plan de Implementación

### Implementación

A continuación, se detallan las actividades previstas a realizar en el primer año del lanzamiento de Jasuka Té con un gráfico de Gantt. La proyección se formuló de manera bimestral para poder diferenciar los tiempos de cada una de las actividades.

	Actividades a desarrollar	Proyección bimestral durante el primer año del negocio					
		1	2	3	4	5	6
<b>Predio de elaboración de la bebida</b>	Acondicionamiento del establecimiento						
	Compra de maquinaria						
	Compra de muebles y útiles						
<b>Requerimientos para el funcionamiento</b>	Habilitaciones						
	Registro de Marca						
<b>Desarrollo y Venta de producto</b>	Búsqueda de Proveedores						
	Compra de Materia Prima						
	Desarrollo del producto						
	Producción y elaboración del producto						
	Diseño de envases, imagen y logo						
	Entrega de productos a mercados virtuales						
	Venta de productos a través de mercados virtuales						
	Apertura: redes sociales y página web						
	Publicidad						

En primer lugar, en el primer bimestre del año se desarrollarán varias actividades. Por empezar, es necesario el acondicionamiento del establecimiento para la instalación de las máquinas y una zona de trabajo para la administración. Así se evaluarán presupuestos y se adquirirán maquinarias y muebles y útiles. Además, se tratarán temas reglamentarios en tanto registrar la marca y solicitar habilitaciones para poder producir un alimento. Es preciso mencionar que el registro de marca se comenzará con anterioridad a la proyección realizada ya que el trámite puede llegar a demorar 12 meses en ser efectivo. En cuanto a los proveedores, la búsqueda se orienta a elegir aquellos que más se alineen con el negocio en cuestión, que propongan los mejores plazos de financiamiento y el mejor *fill rate* de entrega.

El diseño de los envases, la imagen y el logo del producto y la marca también tendrán lugar en el primer bimestre una vez que se hayan acordado los términos con los proveedores de envases y etiquetas.

El segundo bimestre se iniciará con la compra de maquinaria para luego poder desarrollar, producir y elaborar el producto final. Estas actividades también abarcarán el tercer bimestre.

Con respecto a la apertura de las redes sociales y página web, su puesta en práctica tendrá su momento en el tercer bimestre en conjunto con la implementación de las estrategias de publicidad que se fomentarán también a partir del cuarto bimestre donde se comenzará con la entrega y venta de los productos a través de los mercados virtuales.

## **Riesgos y Estrategias de Salida**

### **Riesgos operativos y de producción**

En primer lugar, se debe tener en cuenta que la calidad y la entrega en tiempo de las materias primas por parte de los proveedores afecta la correcta producción del producto. En caso de que el proveedor incumpla con las condiciones propuestas por la compañía al realizar el acuerdo comercial, puede resultar en un grave riesgo para la integridad del negocio. De este

modo, resulta conveniente enfatizar en la búsqueda de proveedores y acordar con aquellos que cuenten con certificaciones y puedan acreditar referencias en el mercado. Los socios fundadores realizarán con el producto final pruebas de calidad y sabor del producto antes de enviarlos a los depósitos de los mercados virtuales.

En cuanto a la producción, las maquinarias deben estar correctamente mantenidas ya que de ellas depende la obtención del producto final. Se establecerá una agenda de limpieza y mantenimiento de las mismas todas las semanas.

### **Riesgos de comercialización**

Por un lado, existe el riesgo de incertidumbre sobre la aceptación del producto el cual debe ser mitigado en estrategias de marketing y publicidad para generar conciencia del producto, sus beneficios y diferencial. Dado que el producto tiene un precio alto para un nicho de mercado específico y pequeño, se debe buscar la correcta llegada al cliente para que esté último esté dispuesto a pagar más por Jasuka Té. Pues, uno de los principales riesgos de la demanda potencial, al encontrarse en este nicho, es que la misma haya sido sobreestimada.

Por otro lado, en cuanto a la oferta del producto y sus competidores se debe tener en cuenta que es un producto nuevo cuya matriz de maduración se encuentra en una etapa inicial. Las barreras de entrada para nuevos productos saludables y *premium* son medias por lo que si bien existe la posibilidad de encontrarse con nuevos competidores, estos deben tener un *know how* específico de los sabores y *blends* de una bebida a base de té. Jasuka Té provee un producto cuyo diferencial e ingredientes son innovadores dentro del mercado por lo que a través de un correcto posicionamiento puede lograr una ventaja frente a potenciales competidores.

### **Riesgos de seguridad y accidentes**

En todo emprendimiento que cuente con un predio para la realización del producto de manera industrial y con mano de obra involucrada debe tener en cuenta aquellos riesgos de un posible accidente en horarios de trabajo y el robo de las pertenencias de la empresa. Es por ello que se contratará seguro de ART para los empleados de la marca y seguros contra el robo e incendio de las máquinas.



Universidad de  
**San Andrés**



## Capítulo 11: Conclusiones

A partir del análisis y observación de la creciente demanda e interés por parte de los individuos respecto al cuidado de la salud en base a una alimentación sana y equilibrada, reforzada por las tendencias *healthy* que se aprecian y tienen gran difusión gracias al fenómeno de las redes sociales, se puede apreciar la mayor demanda de los consumidores por alimentos amigables con una dieta saludable. Así surge la bebida Jasuka Té, como una alternativa nutritiva y con sabores no convencionales.

Esta bebida está pensada para un segmento que se preocupa por los alimentos que consumen, buscan cuidar su salud, se informan respecto de su alimentación y que se caracterizan por un nivel socioeconómico que les permite adquirir productos *premium*, pero que por sus ritmos de vida no disponen de tiempo y necesitan productos listos para consumir.

Si bien existen productos similares, principalmente jugos orgánicos y naturales que buscan satisfacer la creciente demanda por alimentos *healthy*, Jasuka Té se caracteriza por ofrecer una versión *RTD* con sabores exóticos, materias primas de calidad y un envase que, además de que permite concentrar los sabores de manera tal de ofrecer la mejor experiencia al consumidor, también se encuentra en concordancia con el cuidado del medioambiente. El producto será elaborado en un establecimiento propio que será reacondicionado para poder ser aprovechado de mejor manera. Para el proceso productivo, en la inversión inicial se estima el asesoramiento de un ingeniero en alimentos que brinde consejos profesionales además de los conocimientos adquiridos por los socios.

Por último, en lo que respecta al análisis financiero, el proyecto resulta atractivo en diversas cuestiones. En primer lugar, la inversión inicial no es tan alta: \$880.000,00, que al tipo de cambio actual de \$27,90 publicado por el Banco de la Nación Argentina, equivale a aproximadamente USD31.000. El período de

recupero de esta inversión en poco más de 2 años. Además, posee se estima un VAN de \$558.792,00 y una TIR del 38%, que teniendo en cuenta la tasa de corte del 17,4%, permiten pensar que el proyecto es rentable.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía y Fuentes de Información

- ¿Qué hay en nuestra comida y nuestra mente?. (2016). Recuperado 05/02/2018, de The Nielsen Company Sitio Web: [http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal\\_NuestraComidaYMente.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf)
- 53% de los argentinos pagaría más por alimentos o bebidas que no contengan ciertos ingredientes. (2016). Recuperado 06/02/2018, de The Nielsen Company Sitio Web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>
- Administración Federal de Ingresos Públicos. Boletín Oficial: Resolución General 4010-E. Recuperado 15/05/2018, de Boletín Oficial de la República Argentina Sitio Web: <https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/linkQR/RXFGTEh2VWNMRUErdTVReEh2ZkU0dz09>
- Administración Federal de Ingresos Públicos. Recuperado 15/05/2018, de A.F.I.P Sitio Web: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficiosFomentoPyMEs.asp>
- Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T). Recuperado 15/05/2018, de A.N.M.A.T Sitio Web: <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp>
- Alimentación Sana. (2015). Recuperado 05/02/2018, de Organización Mundial de la Salud Sitio Web: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Ansari, I. Y Datta, A. (2003). An Overview of sterilization methods for packaging materials used in aseptic packaging systems. Institution of Chemical Engineers. Recuperado 20/06/2018, de Scientific Literature Digital Library Sitio Web: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.666.1972&rep=rep1&type=pdf>
- Banco de la Nación Argentina. Recuperado 14/07/2018, de Banco de la Nación Argentina Sitio Web: <http://www.bna.com.ar/Personas>

- Business Monitor International LTD. Food & Drink Report Argentina Q2 2018. (2018). Recuperado 06/05/2018, de EMIS Professional Sitio Web: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)
- Bygrave y Zacharakis. (2008). Opportunity recognition, shaping and reshaping, Entrepreneurship. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc. Capítulo 3.
- Certificación Sello Alimentos Argentinos de la SAGPyA. Recuperado 15/05/2018, de Instituto Nacional de Tecnología Industrial Sitio Web: <https://www.inti.gob.ar/certificaciones/c-selloAlimentosArgentinos.htm>
- Consumo en el interior del país: como viene. (2017). Recuperado 10/05/2018, de The Nielsen Company Sitio Web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Consumo-en-el-interior-del-pais-como-viene.html>
- Corey, Raymond E. (1975). Key Options in Market Selection and Product Planning. Harvard Business Review, 53(5), 119.
- Czubaj, Fabiola. (2017) "Alerta por la obesidad: el país duplica el promedio anual". Recuperado el 06/02/2018, de La Nación Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/2033061-alerta-por-la-obesidad-el-pais-duplica-el-promedio-mundial>
- Dawar, N. (2004). What are brands good for. MIT Sloan management review, ISSN 1532- 9194, Vol. 46, Nº 1, 2004. págs. 31-37.
- Dejaron sus empleos y crearon un exitoso mercado online. (2017). Recuperado 15/04/2018, de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2119619-dejaron-sus-empleos-y-crearon-un-exitoso-mercado-online>
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing : Teoría y experiencia(Management (Buenos Aires, Argentina)). Buenos Aires: Granica.
- El comercio electrónico se incrementó 52% durante 2017. (2018). Recuperado 01/05/2018, de Ámbito Sitio Web: <http://www.ambito.com/914551-el-comercio-electronico-se-incremento-52-durante-2017>
- El vidrio es considerado el envase más saludable y ecológico. (2011). Recuperado 20/05/2018, de Sanar Sitio Web: <https://www.sanar.org/visa-sana/vidrio-es-considerado-saludable-y-ecologico>
- Ensínck, María Gabriela. (2017). Crece el mercado de productos naturales por un público que paga más por mayor calidad. Recuperado 29/04/2018, de El Cronista Sitio Web: <https://www.cronista.com/negocios/Crece-el-mercado-de-productos-naturales-por-un-publico-que-paga-mas-por-mayor-calidad-20170815-0030.html>

- Estudio de Comercio Electrónico 2017. (2018). Recuperado 01/05/2018, de Cámara Argentina de Comercio Electrónico Sitio Web: <http://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Exigentes, ecológicos, y emocionales: qué y cómo compran los millenials. (2017) Recuperado 24/05/2018, de Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/05/24/exigentes-ecologicos-y-emocionales-que-y-como-compran-los-millennials/>
- Generaciones más jóvenes buscan alimentos más saludables. (2016). Recuperado 06/02/2017, de The Nielsen Company Sitio web: <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html>
- Goldschmidt, Olivia. (2017). Adiós al delivery de pizza: la comida saludable se pide online. Recuperado 25/04/2017, de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2033229-adios-al-delivery-de-pizza-la-comida-saludable-se-pide-online>
- Herrscher, E. (2005). Planeamiento sistémico : Un enfoque estratégico para conducir en la oscuridad. Buenos Aires: Macchi.
- Hoffman, K. (2007). Principios de marketing y sus mejores prácticas (3a ed.). México: Thomson.
- Infografía: Millennials y el consumo en argentina. (2016). Recuperado 14/05/2018, de The Nielsen Company Sitio Web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html>
- Informe de resultados: Estudio sobre hábitos saludables. (2017). Recuperado 05/02/2017, de Voices! Research & Consultancy Sitio Web: <http://www.voicesconsultancy.com/files/CAMBIO%20HABITOS%20SALUDABLES.pdf>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- La industria del vidrio hueco creció 4% y está volcada al consumo interno. (2017). Recuperado 12/05/2018 de, Télam Sitio Web: <https://nuevoadmin.telam.com.ar/notas/201703/184043-industria-vidrio-consumo-interno.html>
- La onda “sana” de los millennials: ¿moda o tendencia a largo plazo?. (2017). Recuperado 15/05/2018, de Clarín Sitio Web: [https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo\\_0\\_SyqzYNGv-.html](https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html)

- La revolución de los alimentos en latinoamérica. (2017). Recuperado 25/04/2017, de The Nielsen Company Sitio Web: <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf>
- Lamiral, Carlos. (2018). Millennials, los motores del consumo asociado a la experiencia. Recuperado 20/02/2018, de El Cronista Sitio Web: <https://www.cronista.com/3dias/Millennials-los-motores-del-consumo-asociado-a-la-experiencia-20180209-0010.html>
- Llorens, Francisco. (2018). Agustín Llanos, CEO de Molinos Río de la Plata: “el consumo al menos ya no cae”. Recuperado 20/05/2018, de Apertura Sitio Web: <https://www.apertura.com/negocios/Agustin-Llanos-CEO-de-Molinos-Rio-de-la-Plata-El-consumo-al-menos-ya-no-cae-20180413-0005.html>.
- Los millennials exigen alimentos más saludables y responsables. (2016). Recuperado de International Dynamic Advisors Sitio Web: <http://www.intedya.com/internacional/1276/noticia-los-millennials-exigen-alimentos-mas-saludables-y-responsables.html>
- Luna, Mauricio. (2016). Cuáles son las bebidas sin alcohol que más eligen los argentinos. Recuperado 1/05/2018, de Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/2016/01/20/1781029-cuales-son-las-bebidas-alcohol-que-mas-eligen-los-argentinos/>
- Millennials impulsan el consumo argentino. (2016). Recuperado 14/05/2018, de The Nielsen Company Sitio Web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html>
- Muraro, Oscar. (2010). Evolución del NSE de la Sociedad Argentina 2004-2010. Recuperado 15/05/2018, de Sociedad Argentina de Investigadores de marketing y opinión Sitio Web: <http://www.saimo.org.ar/archivos/observatorio-social/Evolucion-del-NSE-en-Argentina-2004-2010.pdf>.
- Naglet, y Holden, R.K. Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires. Granica. 1998.
- Naturally Healthy Beverages in Argentina. (2017). Recuperado 01/04/2018, de Euromonitor International Sitio Web: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Porter, Michael E. (2009) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial Piramide, España.

- Potocar, Carolina. (2017). Crearon un marketplace para ayudar a las economías locales y ya facturaron 500 mil al mes. Recuperado el 25/04/2018, de Apertura Sitio Web: <https://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Crearon-un-marketplace-para-ayudar-a-las-economias-locales-y-ya-facturan--500-mil-al-mes-20170123-0001.html>
- Productos premium, el potencial de crecimiento en América Latina. (2017). Recuperado 25/02/2018, de The Nielsen Company Sitio Web: <http://www.nielsen.com/latam/es/press-room/2017/productos-premium-potencial-de-crecimiento-en-america-latina.print.html>
- Productos Premium, una categoría con potencial en Argentina. (2017). Recuperado 04/03/2018, de The Nielsen Company Sitio Web: <http://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html>
- Reporte Nielsen sobre Consumidores: Pockets of Growth Latinoamérica. (2017). Recuperado 05/05/2018, de The Nielsen Company Sitio Web: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/ESP%20Nielsen%20Consumer%20Report%20May%202017%20VF.pdf>
- Sabater, Leandro. (2015) Vender comidas online: entrevista a Viva La Vida y Comidas One. Recuperado 1/05/2018, de Tienda Nube Sitio Web: <https://www.tiendanube.com/blog/vender-comidas-online-entrevista-a-viva-la-vida-y-comidas-one/>
- Sainz, Alfredo. (2017). La evolución del shopping: los cinco desafíos que enfrenta el e-commerce. Recuperado 01/05/2018 de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2088725-la-evolucion-del-shopping-los-cinco-desafios-que-enfrenta-el-e-commerce>
- Salama, Paula. (2018). ¿Influencer mata televisión? Por qué el público y las marcas los prefieren antes que los programas del prime time. Recuperado 10/05/2018, de Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/teleshows/infoshows/2018/05/05/influencer-mata-television-por-que-el-publico-y-las-marcas-los-prefieren-antes-que-los-programas-del-prime-time/>
- Sector Capsule: Carbonates in Argentina. (2018). Euromonitor International 2018. Recuperado 28/03/2018 de EMIS Profesional sitio web: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)
- Sector Capsule: Juice in Argentina. (2018). Recuperado 15/05/2018, de Euromonitor International Sitio Web: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)

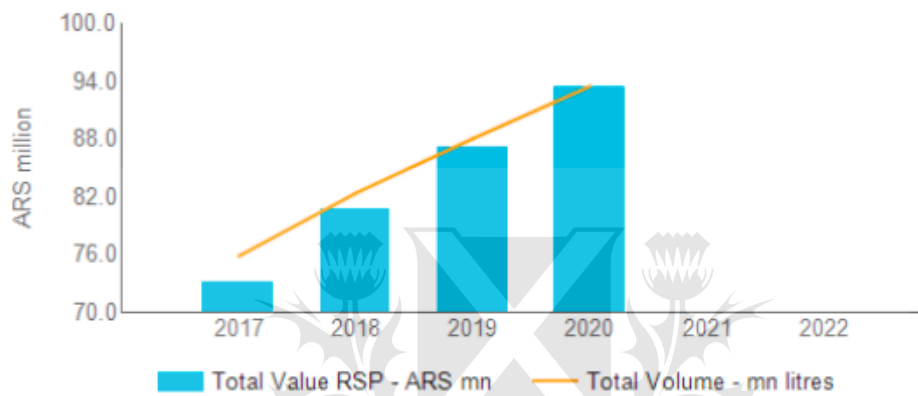
- Sector Capsule: RTD Tea in Argentina. (2017). Recuperado 22/10/2017, de Euromonitor International Sitio Web: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)
- Sector Capsule: Sports Drinks in Argentina. (2018). Recuperado 15/05/2018, de Euromonitor International Sitio Web: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)
- Evolución de la pirámide social. (2017). Recuperado 20/03/2018, de Sigma Global Sitio Web: <http://www.sigmaglobal.com.ar/general/evolucion-piramide-social/>
- Sigue en alza el comercio electrónico: en 2017 las ventas crecieron un 41,7%. (2018). Recuperado 20/04/2018, de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2108753-sigue-en-alza-el-comercio-electronico-en-2017-las-ventas-crecieron-un-417>
- Slater, S. y Olson, E. (2002). A fresh look at industry and market analysis. Business Horizons, Jan-Feb, pp. 15-22.
- Valleboni, Cecilia. (2017). Por qué las empresas apuestan por productos naturales. Recuperado 03/03/2018, de Apertura sitio Web: <http://www.apertura.com/negocios/Por-que-las-empresas-apuestan-por-los-productos-naturales-20170905-0006.html>
- Ventajas del envase de vidrio. (2009). Recuperado 20/05/2018, de Revista Enfasis Sitio Web: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/12978-ventajas-del-envase-vidrio>
- Wende, Pablo. (2018). Sigue en aumento la proyección de inflación: el mercado calcula un 20,3% para 2018. Recuperado 15/06/2018, de Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/economia/2018/04/05/sturzenegger-recibio-estimaciones-privadas-con-mas-inflacion-y-menos-suba-del-pbi/>



## Anexos

### Anexo 1: Pronóstico de crecimiento del sector *RTDT* en Argentina

Market Size RTD Tea - Argentina 2017 - 2022



Source: Passport by Euromonitor International

Fuente: Base de datos Euromonitor International (2017)

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 2: Checklist de una oportunidad de negocios

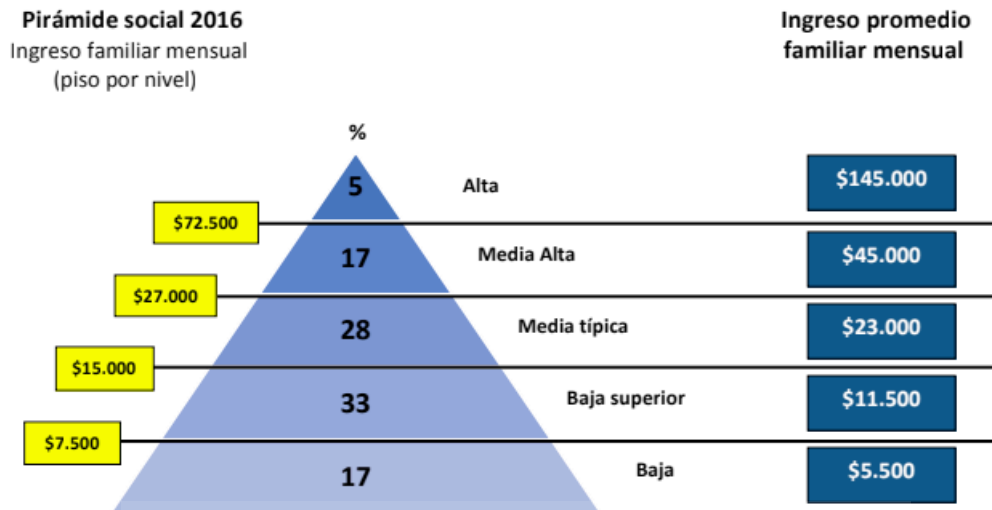
Customer	Better Opportunities	Weaker Opportunities
Identifiable	PTA	STA
Demographics	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
Psychographics	Clearly defined and focused	Fuzzy definition and unfocused
<b>Trends</b>		
Macro market	Multiple and converging	Few and disparate
Target market	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	Large and fixed	Low and variable
NI Margin	>10%	<10%
Volume	Moderate	Very high
<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
<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>		
Regulations	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

Figure 3.10

### Opportunity checklist

Fuente: Bygrave y Zacharakis (2008)

**Anexo 3:** Porcentaje de habitantes de acuerdo a ingresos familiares mensuales



Fuente: elaboración propia en base a consultoras privadas.

Fuente: Sigma Global (2017)



**Anexo 4:** Porcentaje de personas en segmento ABC1 en las distintas áreas del país

Conglomerado	Cantidad hogares	ABC1		ABC	
		Tasa %	Error muestral	Tasa %	Error muestral
Ciudad de Buenos Aires	1.475	16,7	1,9	72,2	2,3
Río Gallegos	915	7,4	1,7	60,5	3,2
Gran Córdoba	1.452	7,1	1,3	59,0	2,5
Gran La Plata	947	8,7	1,8	58,5	3,1
Santa Rosa – Toay	869	5,3	1,5	57,2	3,3
Salta	1.064	5,3	1,4	56,8	3,0
Ushuaia - Río Grande	782	5,9	1,7	56,0	3,5
Río Cuarto	869	7,5	1,8	56,0	3,3
La Rioja	938	4,1	1,3	55,0	3,2
Gran Catamarca	934	4,0	1,3	54,2	3,2
Gran Santa Fe	1.028	3,7	1,1	53,9	3,1
Bahía Blanca – Cerri	990	4,7	1,3	53,8	3,1
Corrientes	1.008	5,2	1,4	52,9	3,1
C.Rivadavia - Rada Tilly	907	6,3	1,6	52,7	3,3
Gran Paraná	936	4,5	1,3	52,6	3,2
Gran Mendoza	1.346	6,3	1,3	51,8	2,7
Neuquén – Plottier	834	5,8	1,6	51,4	3,4
Mar del Plata – Batán	988	4,7	1,3	51,4	3,1
Gran Rosario	1.430	6,5	1,3	51,3	2,6
Gran Tucumán - Tafi Viejo	1.293	6,4	1,3	51,1	2,7
Viedma - C.de Patagones	876	6,6	1,6	49,8	3,3
San Luis - El Chorrillo	983	4,9	1,4	49,1	3,1
Jujuy – Palpalá	905	3,8	1,2	48,5	3,3
San Nicolás - V.Constitución	908	3,5	1,2	47,6	3,3
Rawson – Trelew	959	5,4	1,4	47,2	3,2
Partidos del GBA	3.609	4,4	0,7	47,0	1,6
Sgo. del Estero - La Banda	939	3,6	1,2	46,8	3,2
Gran San Juan	948	4,9	1,4	46,5	3,2
Gran Resistencia	974	3,4	1,1	45,6	3,1
Formosa	944	2,6	1,0	45,1	3,2
Posadas	926	3,6	1,2	44,9	3,2
Concordia	1.000	3,9	1,2	40,2	3,0
Total conglomerados	34.976	6,8	0,3	53,4	0,5

Fuente: Muraro, Oscar. Evolución del NSE de la Sociedad Argentina 2004-2010 (2010)

**Anexo 5:** Características de los *millennials*

## CARACTERÍSTICAS DE LOS MILLENNIALS



Fuente: Nielsen (2016)

**Anexo 6:** Estadísticas sobre preferencias saludables de los consumidores



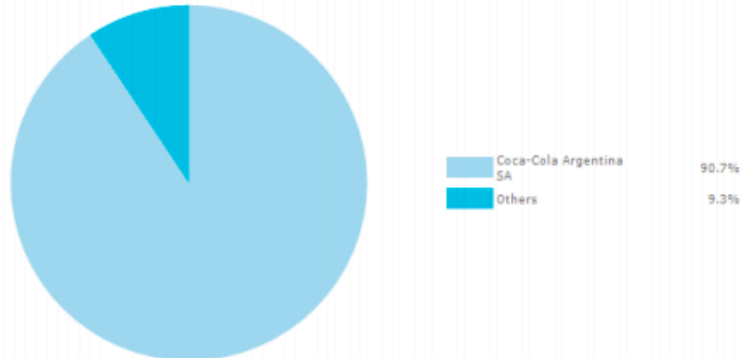
Fuente: Reporte Global de Nielsen sobre Ingredientes y Comidas fuera de Casa alrededor del Mundo | LatAm | (Q1 2016)

Copyright ©2016 The Nielsen Company. Confidential and proprietary.

Fuente: Nielsen (2016)

## Anexo 7: Market Share de RTDT en Argentina

Company Shares (by National Brand Owner) RTD Tea - Argentina - Retail Volume - %  
2017



Source: Passport by Euromonitor International

### NATIONAL BRAND OWNERS AND THEIR BRANDS

Company Name (NBO)	Brand (GBO)
Coca-Cola Argentina SA	Fuze Tea (Coca-Cola Co, The)

Source: Passport by Euromonitor International

Fuente: Euromonitor International (2018)

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 8: Promedio de Resultados de Metodología *Focus Group*

1. Del 1 al 10 siendo 1 nada y 10 mucho, ¿cuán importantes son estos requisitos para una bebida?

<b>Requisito</b>	<b>Puntuación</b> (Puntos obtenidos en promedio por los participantes)
Sabor	9,06
Color	8
Consistencia	7,06
Ingredientes 100% naturales	8,23
Formato RTD	9
Diseño del envase	8,4
Precio	7,4

2. Califique como cumple con estos requisitos el producto propuesto: no cumple, podría mejorar o cumple.

Requisito	No cumple	Podría mejorar	Cumple
Sabor	0%	6,66%	93,34%
Color	6,66%	13,33%	80,01%
Consistencia	0%	26,66%	73,34%
Diseño del envase	0%	13,67%	86,66%
Precio	6,66%	13,33%	80,01%

3. Califique el rendimiento del producto propuesto frente a lo de los competidores: siendo Y si el producto propuesto supera al competidor o N si el competidor supera al producto.

**Competidor 1: Nepal Drinks**

Requisito	Y	N
Sabor	100%	0%
Color	87%	13%
Consistencia	70%	30%
Diseño del envase	96%	4%
Precio	60%	40%

**Competidor 2: Fuze Tea**

Requisito	Y	N
Sabor	95%	5%
Color	88%	12%
Consistencia	76%	24%
Ingredientes 100% naturales	100%	0%
Diseño del envase	70%	30%
Precio	80%	20%



**Anexo 9:** Pronóstico del tamaño de mercado de bebidas naturales saludables en Argentina

**Market Size Naturally Healthy Beverages - Argentina 2016 - 2021**



Source: Passport by Euromonitor International

Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

**Anexo 10:** Información nutricional (azúcar y calorías) del jugo orgánico Las Brisas

**JUGO DE NARANJA ORGANICO**  
 JUGO ELABORADO A BASE DE NARANJAS ORGANICAS CERTIFICADAS, LIMPIAS, SANAS, SIN CASCARAS NI SEMILLAS; CON AGREGADO DE AGUA Y AZUCAR ORGANICO  
 Producto para consumo directo, 100% orgánico



**INGREDIENTES:** agua, jugo reconstituido de naranja orgánico, jugo reconstituido de limón orgánico, azúcar orgánico, espesante: pectina.

**INFORMACION NUTRICIONAL**

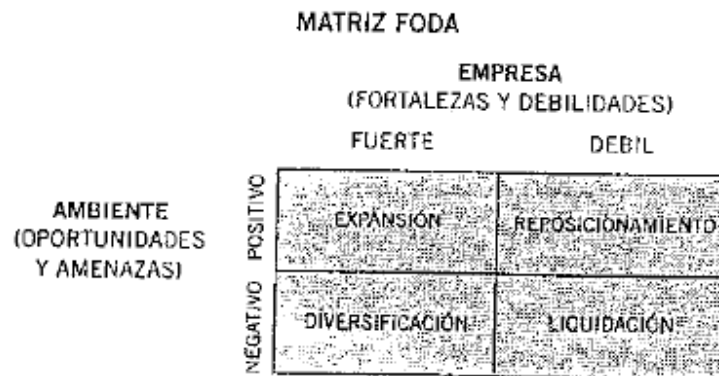
Porción: 250g (1 Botella de 250cc)		
	P/PORCION	% DEL VALOR DIARIO (*)
Valor energético (Kcal=Kj)	100 = 420	5
Carbohidratos (g)	23,5	8
Proteínas (g)	0,72	1
Grasas totales (g)	0,21	0
Grasas saturadas (g)	0,01	0
Grasas trans (g)	0	
Fibra alimentaria (g)	0,74	3
Sodio (mg)	6,7	0

\* % de Valores Dietarios con base a una dieta de 2000 Kcal u 8400 Kj. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Establecimiento Las Brisas, Provincia de Santa Fe, Argentina  
[www.lasbrisas.com.ar](http://www.lasbrisas.com.ar) - [info@lasbrisas.com.ar](mailto:info@lasbrisas.com.ar)

Fuente: Las Brisas Sitio Web (2018)

**Anexo 11: Matriz F.O.D.A**



Fuente: Elaboración propia a partir de S. Schnaars.

Fuente: Dvoskin (2004)



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 12: Encuesta

### 1. Sexo

Femenino: 66,7%

Masculino: 33,3%

### 2. ¿Cuál es tu edad?

Menor a 21: 4,9%

Entre 21 y 34: 87,2%

Entre 35 y 65: 7,9%

### 3. ¿Dónde vivís?

Capital Federal (Recoleta, Palermo, Barrio Norte, Belgrano, Nuñez): 51,1%

Capital Federal (Otro): 6,5%

GBA (Zona Norte): 40,4%

GBA (Otro): 1,6%

Otro: 2%

### 4. ¿Cuál es tu ingreso mensual neto?

Menos de 10.000 pesos: 9,7%

Entre 10.000 y 25.000 pesos: 19,4%

Entre 25.000 y 40.000 pesos: 61,7%

Entre 40.000 y 60.000 pesos: 4,8%

Más de 60.000 pesos: 0%

No tengo ingresos mensuales fijos: 3,2%

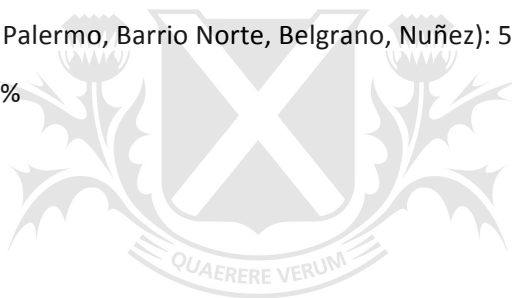
### 5. ¿Te preocupa tu alimentación?

Si: 91,9%

No: 8,1%

### 6. ¿Mirás la información nutricional de los alimentos?

Si: 62,9%



Universidad de  
San Andrés

No: 37,1%

7. ¿Tratás de adquirir/consumir bebidas saludables y 100% naturales?

Si: 75,8%

No: 24,2%

8. ¿El tiempo es un limitante para mantener un dieta equilibrada?

Si: 91,9%

No: 8,1%

9. ¿Preferís una bebida lista para tomar en vez de tener que dedicar tu tiempo para la elaboración de la misma?

Si: 91,91%

No: 8,1%

10. ¿Con qué frecuencia solés consumir bebidas listas para tomar?

1 vez por semana

2 veces por semana: 33,3%

3 veces por semana: 26,7%

4 veces por semana; 26,7%

5 veces por semana: 13,3%

6 veces por semana: 0%

7 veces por semana o más: 0%

Nunca: 0%

11. A la hora de comprar un producto, ¿estás dispuesto a pagar más si sus materiales son amigables con el medio ambiente?

Si: 80,6%

No: 19,4%

12. ¿Cuál de los siguientes mercado online conocés?

The Food Market: 41%

Anderson Market: 10%



Universidad de  
San Andrés

Tienda Saludable: 18%

Otro: 8%

Ninguno: 14%

Opcionales: 9% (Guru Market y La Dietética de Pérez)

13. ¿Comprás en ellos?

Si: 37,1%

No: 35,5%

Me interesaría comprar: 25,8%

No los conozco: 1,6%

14. ¿Seguís en las redes sociales a referentes healthy/fit que realicen recetas y muestren rutinas para cuidar su salud?

Integral Nutrición: 19%

The Healthy Blogger: 22%

Eat Clean: 20%

Marina Borenztein: 5%

Agustina D'andraida: 5%

No sigo a ninguna: 20%

Otro: 9%



Universidad de  
**San Andrés**

15. Si seguís a otro referente, ¿a quién?

Edwin Cardona, Recetas Veggies, Buenos Aires Bites, Come Consciente, Crudo, Santiago Repetto, Nutrición.ag y Healthy mood on.

16. ¿Por cuál red social seguís a estos referentes?

Instagram: 83,6%

Facebook: 7,3%

Twitter: 1,8%

Youtube: 0%

Otro: 7,3%

17. ¿Conocés el Iced Tea?

Si: 90,3%

No: 9,7%

18. ¿Te interesaría probar una bebida a base de té 100% natural con múltiples beneficios para la salud cuyos sabores incluyan por ejemplo té verde matcha, aceite de bergamota y polen?

Si: 82,3%

No: 17,7%

19. ¿Qué precio le pondrías?

40-60: 38,7%

60-80: 40,3%

80-100: 19,4%

Más de 100: 1,6%

20. ¿Pagarías por una bebida saludable y 100% natural?

Si: 83%

No: 17%



Universidad de  
**San Andrés**

### Anexo 13: Demanda estimada

<b>Población Argentina</b>		100%	40.117.096
<b>Capital Federal y Gran Buenos Aires</b>		31,92%	12.806.866
<b>Entre 21 y 65 años</b>		18,36%	7.366.336
<b>Entre 21 y 34 años</b>		7,75%	3.107.776
<b>ABC1</b>		0,56%	225.752
<b>Dispuestos a pagar más por productos saludables</b>	81%	0,46%	182.859
<b>Cuidan su salud</b>	62%	0,28%	113.373
<b>Compran online</b>	11%	0,03%	12.471

		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Share de mercado RTDT (Litros)</b>	100%	2.200.000	2.800.000	3.556.000	4.516.120	5.735.472
<b>Demanda estimada 2019 (Litros)</b>		6.600	8.400	10.668	13.548	17.206
<b>Demanda de unidades (350 ml)</b>		<b>18857</b>	<b>24000</b>	<b>30480</b>	<b>38708</b>	<b>49160</b>

Universidad de  
San Andrés

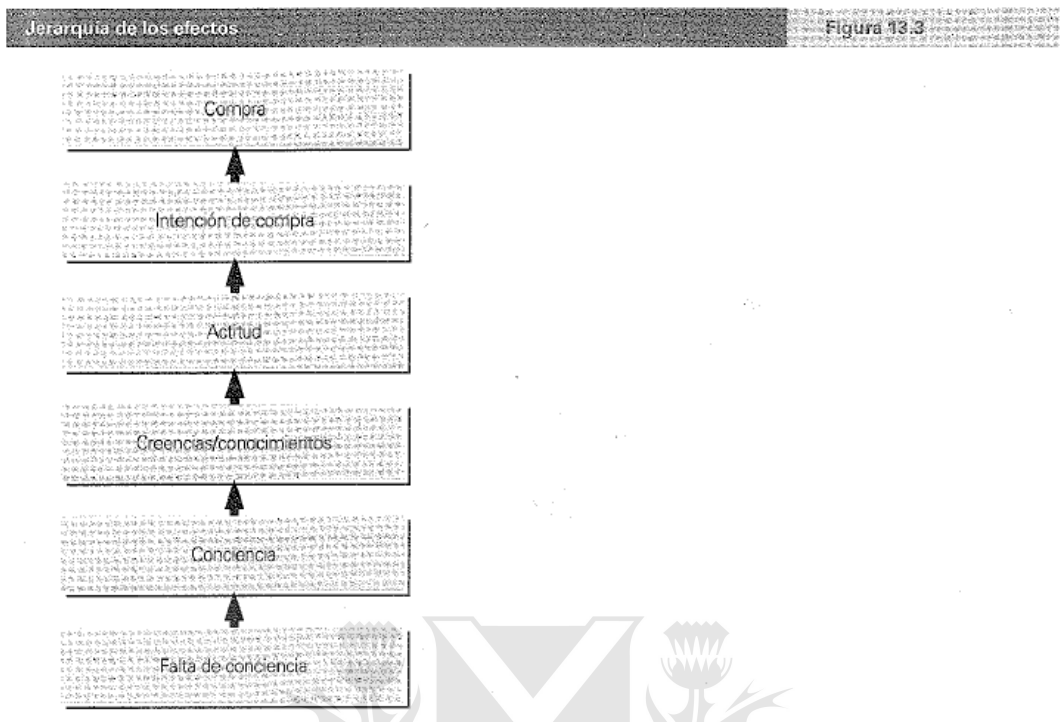
## Anexo 14: Modelo de negocio (CANVAS)

Modelo Canvas: "Jasuka Té"				
<b>Asociados Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de materia prima (ingredientes, etiquetas y envases)</li> <li>• Ejecutivos comerciales de mercados virtuales</li> <li>• Nutricionistas e <i>Influencers Healthy</i></li> </ul>	<b>Actividades Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de materia prima</li> <li>• Elaboración del producto</li> <li>• Distribución y envío de stock a depósitos de mercados virtuales</li> <li>• Estrategia comercial y de comunicación</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebida sana y 100% natural con certificación de producto <i>Premium</i></li> <li>• Lista para tomar.</li> <li>• Plataformas de compra online.</li> </ul>	<b>Relación con los Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto directo a través de la página web y redes sociales propias</li> <li>• Contacto indirecto a través de góndolas virtuales que gestionan los pedidos y entregas</li> </ul>	<b>Segmento de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor ABC1 con capacidad económica para adquirir un producto <i>premium</i></li> <li>• Individuos de entre 21 y 34 años</li> <li>• Personas que lleven una vida sana, se preocupen por su salud y preocupados por el medioambiente</li> </ul>
	<b>Recursos Claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima, packaging, maquinaria y personal capacitado para la elaboración</li> <li>• Rol del encargado del área comercial en tanto la comunicación y posicionamiento del producto</li> <li>• Personal capacitado para una correcta performance administrativa</li> </ul>	<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta indirecta a través de mercados virtuales</li> </ul>		

<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de diferenciación apalancada en el valor y no en costos</li> <li>• Las variaciones en costos variables afectan en mayor medida que las variaciones en costos fijos</li> </ul>	<b>Fuentes de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de venta de producto por venta de terceros</li> </ul>
---	---

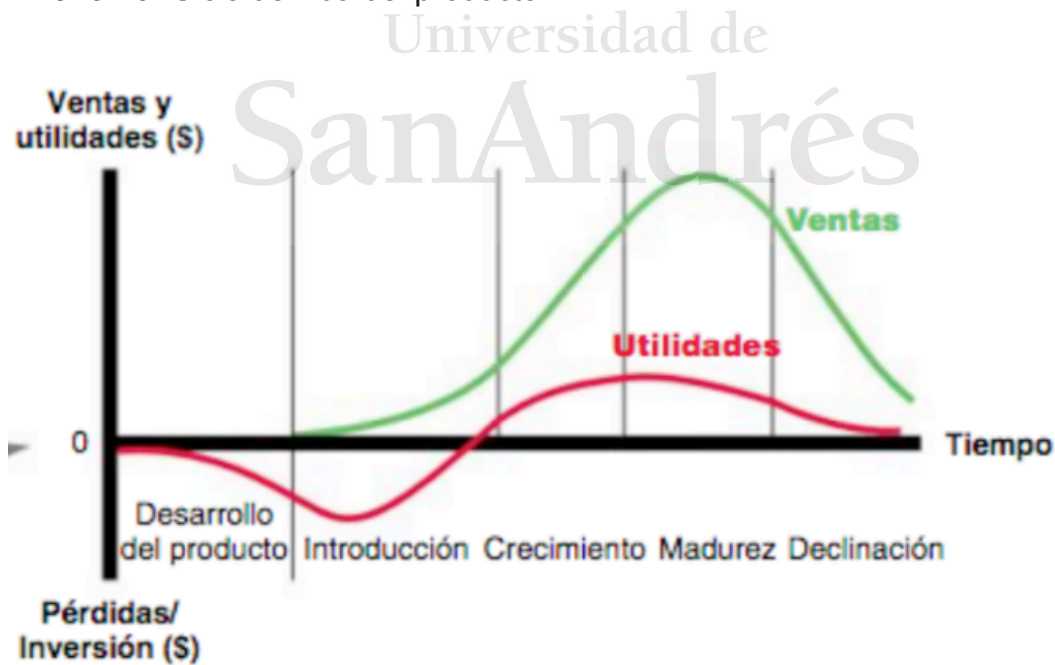


## Anexo 15: Jerarquía de efectos



Fuente: Hoffman (2017)

## Anexo 16: Ciclo de vida del producto



Fuente: Kotler y Armstrong (2013)

## Anexo 17: Productos y precios

Número de Ítem	Descripción	Unidad de Medida	Gramaje	Unidades por bulto
1	Amaru	MI	350	20
2	Thaya	MI	350	20

Número de Ítem	Margen Mercado Virtual 10%	IVA	PVP	PVP por Lt.
1	48,84	53,72	65	185,71
2	48,84	53,72	65	185,71

Número de Ítem	2018	2019	2020	2021	2022
1	65.00	66.10	67.18	68.24	69.28
2	65.00	66.10	67.18	68.24	69.28

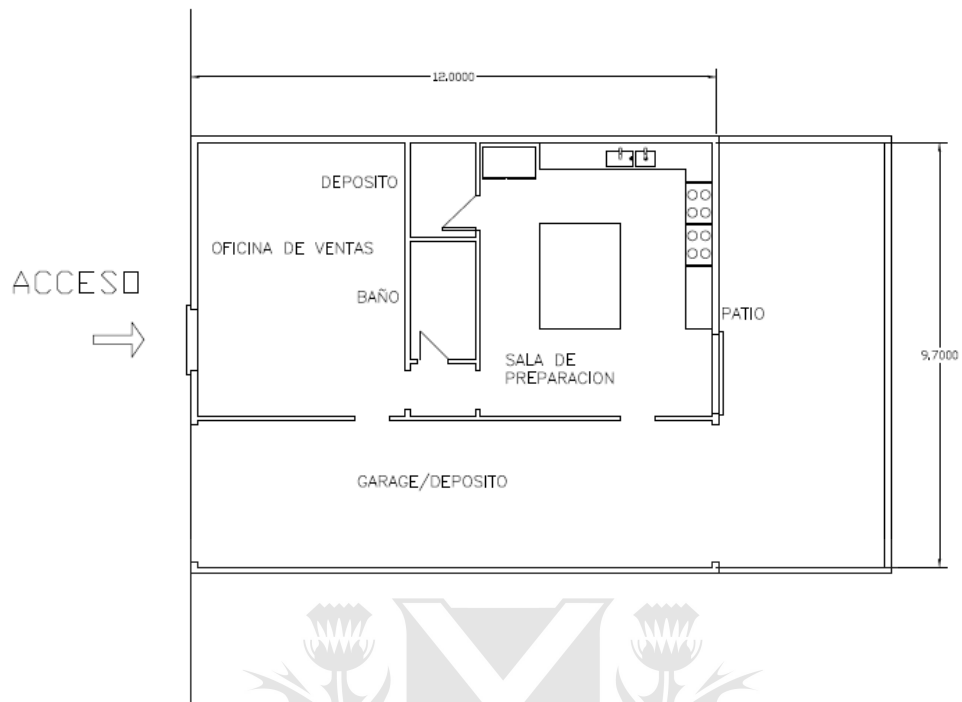
## Anexo 18: Supuestos de inflación

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Inflación Local en Pesos Argentinos</b>	14.3%	10.0%	8.0%	6.0%	4.0%

## Anexo 19: Canal de distribución



## Anexo 20: Distribución del predio



## Anexo 21: Proceso de producción

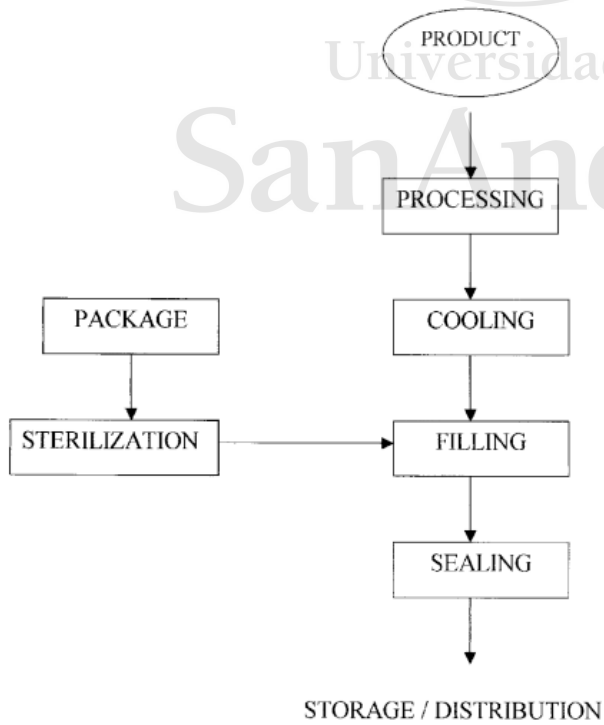


Figure 1. Schematic flow diagram of aseptic packaging system.

Fuente: Ansari y Datta (2003)

## Anexo 22: Inversión inicial

	Inversión en bienes de uso, acondicionamiento del local y habilitaciones	Monto	Vida útil	Amortización
1	Constitución Sociedad SA	\$18,537.00	10	\$1,853.70
2	Computadora de escritorio	\$15,000.00	5	\$3,000.00
3	Impresora	\$2,000.00	5	\$400.00
4	Olla gastronómica X2	\$2,610.00	5	\$522.00
5	Anafe industrial X2	\$4,650.00	5	\$930.00
6	Heladera Industrial	\$50,000.00	5	\$10,000.00
6	Escritorio para PC	\$1,490.00	5	\$298.00
7	Llenadora y tapadora industrial	\$180,000.00	10	\$18,000.00
8	Obras en el establecimiento	\$48,378.00	10	\$4,837.80
9	Habilitación del establecimiento	\$3,190.00	5	\$638.00
10	Habilitación del producto	\$2,160.00	5	\$432.00
11	Página Web (diseño sencillo)	\$4,900.00	10	\$490.00
12	Primer campaña comercial	\$150,000.00		-
13	Dominio pagina web	\$270.00	10	\$27.00
14	Registro de marca	\$1,700.00	5	\$340.00
15	Asesoramiento Ingeniero en Alimentos	\$20,115.00		
16	Materias primas (primeros 6 meses)	\$195,699.17		
17	Depreciaciones (primero 6 meses)	\$20,884.25		
18	Gastos Generales	\$151,668.00		-
		\$873,251.42		\$41,768.50

San Andrés

### Anexo 23: Costos Fijos

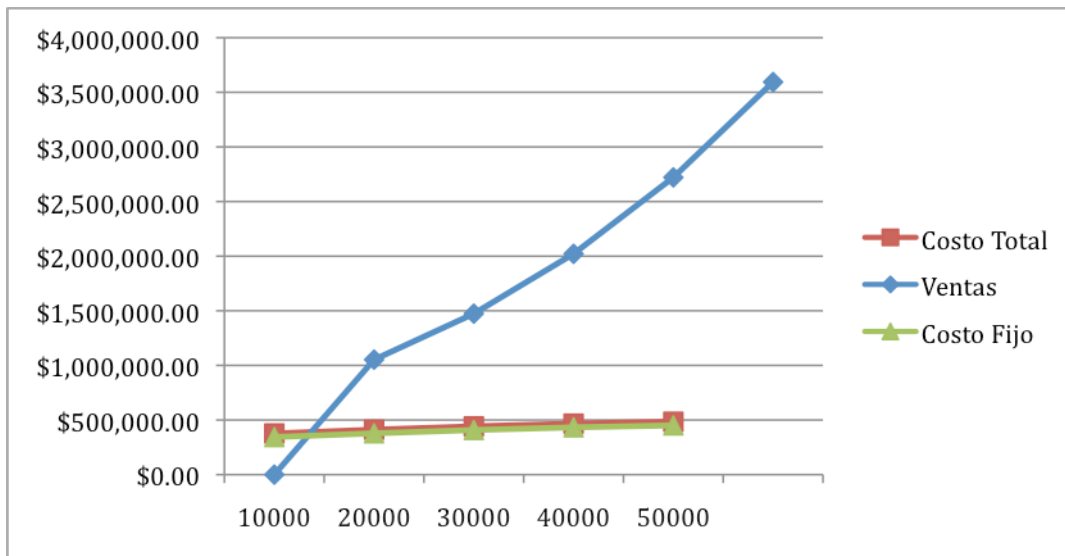
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Empleados</i>	\$252.216,00	\$288.282,89	\$317.111,18	\$342.480,07	\$363.028,88	\$377.550,03
Operario producción	\$252.216,00	\$288.282,89	\$317.111,18	\$342.480,07	\$363.028,88	\$377.550,03
<i>Impuestos y servicios</i>	\$41.520,00	\$47.457,36	\$52.203,10	\$56.379,34	\$59.762,10	\$62.152,59
Impuestos municipales	\$3.300,00	\$3.771,90	\$4.149,09	\$4.481,02	\$4.749,88	\$4.939,87
Seguro		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gas	\$2.220,00	\$2.537,46	\$2.791,21	\$3.014,50	\$3.195,37	\$3.323,19
Limpieza	\$15.600,00	\$17.830,80	\$19.613,88	\$21.182,99	\$22.453,97	\$23.352,13
Electricidad	\$18.000,00	\$20.574,00	\$22.631,40	\$24.441,91	\$25.908,43	\$26.944,76
Agua	\$2.400,00	\$2.743,20	\$3.017,52	\$3.258,92	\$3.454,46	\$3.592,64
<i>Distribución</i>	\$7.200,00	\$8.229,60	\$9.052,56	\$9.776,76	\$10.363,37	\$10.777,91
Combustible	\$7.200,00	\$8.229,60	\$9.052,56	\$9.776,76	\$10.363,37	\$10.777,91
<b>TOTAL</b>	<b>\$300.936,00</b>	<b>\$343.969,85</b>	<b>\$378.366,83</b>	<b>\$408.636,18</b>	<b>\$433.154,35</b>	<b>\$450.480,52</b>

Universidad de  
**San Andrés**

### Anexo 24: Costos variables unitarios

	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Insumos</i>					
Amaru	\$5.22	\$5.97	\$6.56	\$7.09	\$7.51
Thaya	\$5.77	\$6.60	\$7.25	\$7.83	\$8.31
<i>Envase</i>					
	\$14.00	\$16.00	\$17.60	\$19.01	\$20.15
<i>Endulzante</i>					
	\$1.26	\$1.44	\$1.58	\$1.71	\$1.81
<i>CV unitario</i>					
<b>Amaru</b>	<b>\$20.48</b>	<b>\$23.41</b>	<b>\$25.75</b>	<b>\$27.81</b>	<b>\$29.48</b>
<b>Thaya</b>	<b>\$21.03</b>	<b>\$24.04</b>	<b>\$26.44</b>	<b>\$28.56</b>	<b>\$30.27</b>

## Anexo 25: Punto de Equilibrio



Equilibrio en unidades: 17340  
Equilibrio en pesos: \$378,366.83



## Anexo 26: Flujo de fondos a 5 años

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		\$1,052,577.62	\$1,473,619.83	\$2,021,216.97	\$2,720,849.81	\$3,593,759.84
Menos: CMV		\$223,660.43	\$626,286.28	\$859,014.26	\$1,156,357.19	\$1,527,342.68
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$828,917.19</b>	<b>\$847,333.56</b>	<b>\$1,162,202.71</b>	<b>\$1,564,492.62</b>	<b>\$2,066,417.16</b>
Menos: Gastos administración y generales		\$218,556.52	\$471,784.35	\$502,295.10	\$527,008.81	\$544,473.16
Menos: Gastos comerciales		\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
<b>EBITDA</b>		<b>\$580,360.67</b>	<b>\$345,549.21</b>	<b>\$629,907.61</b>	<b>\$1,007,483.81</b>	<b>\$1,491,944.00</b>
Menos: Depreciaciones		\$41,768.50	\$41,768.50	\$41,768.50	\$41,768.50	\$41,768.50
<b>EBIT</b>	<b>\$538,592.17</b>	<b>\$303,780.71</b>	<b>\$588,139.11</b>	<b>\$965,715.31</b>	<b>\$1,450,175.50</b>	<b>\$1,450,175.50</b>
Menos: Intereses		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>EBT</b>		<b>\$538,592.17</b>	<b>\$303,780.71</b>	<b>\$588,139.11</b>	<b>\$965,715.31</b>	<b>\$1,450,175.50</b>
Menos: Impuesto a las Ganancias		\$188,507.26	\$106,323.25	\$205,848.69	\$338,000.36	\$507,561.43
Aporte del emprendedor	<b>-\$873,251.42</b>					
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>-\$873,251.42</b>	<b>\$350,084.91</b>	<b>\$197,457.46</b>	<b>\$382,290.42</b>	<b>\$627,714.95</b>	<b>\$942,614.08</b>

Impuesto a las Ganancias 35%

Tasa de ganancia Requerida 17.40%

**Tasa Interna de Retorno 38%**

**Valor Actual Neto \$558,792.00**

## Anexo 27: Costo de Mercadería Vendida

		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Amaru</b>	CV unitario	20.48	\$23.41	\$25.75	\$27.81	\$29.48
<b>Thaya</b>	CV unitario	21.03	\$24.04	\$26.44	\$28.56	\$30.27
<b>Amaru</b>	Unidades	4714	4,714	12,000	15,240	19,354
<b>Thaya</b>	Unidades	4715	4,715	12,000	15,240	19,354
<b>CMV Amaru</b>		\$96,542.72	\$110,336.62	\$308,994.05	\$423,816.24	\$570,517.83
<b>CMV Thaya</b>		\$99,156.45	\$113,323.80	\$317,292.23	\$435,198.02	\$585,839.36
<b>CMV Total</b>		<b>\$195,699.17</b>	<b>\$223,660.43</b>	<b>\$626,286.28</b>	<b>\$859,014.26</b>	<b>\$1,156,357.19</b>

## Anexo 28: Ingresos

	2019	2020	2021	2022	2023
Demanda estimada (unidades)	18,857	24,000	30,480	38,708	49,160
Precio de venta	\$55.82	\$61.40	\$66.31	\$70.29	\$73.10

---

**Ingresos**      **\$1,052,577.62**    **\$1,473,619.83**    **\$2,021,216.97**    **\$2,720,849.81**    **\$3,593,759.84**



## Anexo 29: Gastos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Gastos comerciales</b>	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
Publicidad redes sociales	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
<b>Gastos Generales y administración</b>	\$303,336.00	\$437,113.05	\$471,784.35	\$502,295.10	\$527,008.81	\$544,473.16
Costos Fijos	\$300,936.00	\$343,969.85	\$378,366.83	\$408,636.18	\$433,154.35	\$450,480.52
Gastos administrativos	\$2,400.00	\$2,743.20	\$3,017.52	\$3,258.92	\$3,454.46	\$3,592.64
Alquiler		\$90,400.00	\$90,400.00	\$90,400.00	\$90,400.00	\$90,400.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$333,336.00</b>	<b>\$467,113.05</b>	<b>\$501,784.35</b>	<b>\$532,295.10</b>	<b>\$557,008.81</b>	<b>\$574,473.16</b>

## Anexo 30: Sueldos

<b>Aportes</b>	17%	<b>Días de vacaciones por año</b>	14
<b>Contribuciones</b>	24%	<b>Aguinaldo</b>	1

Cargo	Actividad	Sueldo Bruto	Sueldo Neto	Aportes	Contribuciones	Total Cargas Sociales
Operario	Producción	\$15,000.00	\$12,450.00	\$2,550.00	\$3,600.00	\$6,150.00

<b>Total Mensual</b>	\$15,000.00	\$12,450.00	\$2,550.00	\$3,600.00	\$6,150.00
<b>Vacaciones anual</b>	\$8,400.00	\$6,972.00	\$1,428.00	\$2,016.00	\$3,444.00
<b>Aguinaldo Anual</b>	\$15,000.00	\$12,450.00	\$2,550.00	\$3,600.00	\$6,150.00
<b>Suma de vacaciones y aguinaldo</b>	\$23,400.00	\$19,422.00	\$3,978.00	\$5,616.00	\$9,594.00
<b>Monto Mensual</b>	\$1,950.00	\$1,618.50	\$331.50	\$468.00	\$799.50
<b>Total Mensual con Vac y SAC</b>	\$16,950.00	\$14,068.50	\$2,881.50	\$4,068.00	\$6,949.50