



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Contador Público

Amande: Bebida a base de Almendras

Autora: Luciano Santoni

Legajo: 25243

Mentor de Tesis: Daniel Friel

Victoria, Buenos Aires, 2019



Trabajo de Graduación

Modalidad: Plan de negocios

Alumno: Luciano Santoni

Mentor: Daniel Friel

Legajo: 25243

Amande: Bebida a base de Almendras

Índice

Resumen ejecutivo	6
Oportunidad de negocio	8
Negocio propuesto	14
Análisis del sector e Investigación de mercado	16
Descripción de la industria.....	16
Análisis de mercado.....	17
Segmentación del mercado.....	18
Mercado de leches vegetales.....	21
Perspectiva internacional	
Perspectiva nacional	
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	27
Industria de leches vegetales	
Poder de negociación de los compradores	
Poder de negociación de los proveedores	
Amenaza de nuevos entrantes	
Amenaza de productos sustitutos	

Rivalidad existente

Descripción y análisis del contexto – PEST.....31

Aspectos políticos

Aspectos económicos

Aspectos sociales

Aspectos tecnológicos

Análisis FODA.....33

Fortalezas

Debilidades

Oportunidades

Amenazas



Universidad de
San Andrés

Modelo de Negocios.....36

Segmento de clientes.....36

Modelo CANVAS.....38

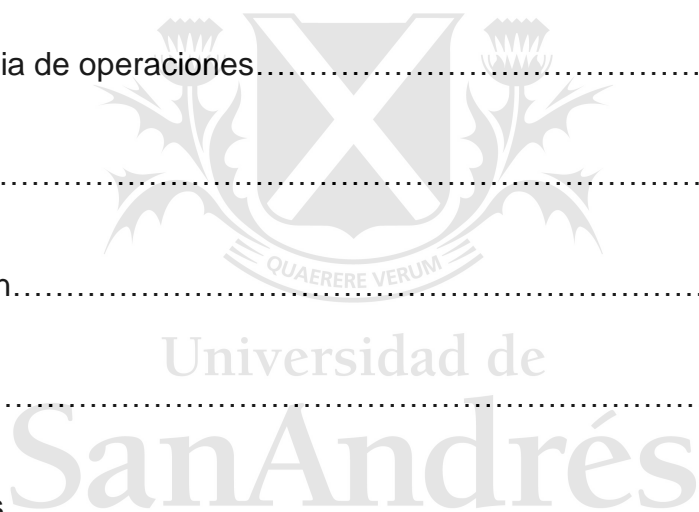
Propuesta de valor.....38

Relación con el cliente.....38

Distribuidores y mayoristas

Consumidores finales	
Canales de distribución.....	40
Distribuidores y mayoristas	
Consumidores finales	
Ingresos.....	42
Distribuidores y mayoristas	
Consumidores finales	
Recursos clave.....	43
Actividades clave.....	43
Socios clave.....	45
Estructura de costos.....	46
Plan de marketing.....	47
Introducción.....	47
Mercado Objetivo.....	47
Posicionamiento.....	48
Marketing Mix.....	48
Producto	

Precio	
Plaza	
Promoción	
Estrategia de ventas.....	57
Equipo.....	58
Operaciones.....	60
Estrategia de operaciones.....	60
Finanzas.....	64
Inversión.....	64
Costos.....	64
Ingresos.....	64
Punto de equilibrio.....	65
Flujo de fondos proyectado a 12 meses.....	65
Estado de resultados.....	65
Aspectos Legales.....	66
Plan de Implementación, Riesgos y Contingencias.....	68
Plan de implementación.....	68



Riesgos y contingencias.....	68
Producto	
Precio	
Materia Prima	
Conclusión.....	70
Bibliografía.....	72
Anexos.....	76



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

Se propone desarrollar un negocio de alimentos alternativos con un modelo de negocio innovador y sustentable. El producto ofrecido será la bebida a base de almendras sabor original de 1l envasada en TetraPak, su precio se estableció en \$163,35 (precio con IVA) para el consumidor final. El segmento objetivo son consumidores de ambos sexos de entre 20-45 años de edad de con un nivel de ingresos medio-alto y alto. Los *insights* que dan origen a esta oportunidad de negocios son:

- La proliferación de productos alimenticios de salud y bienestar a nivel global y local.
- La concientización de la población en general en temas de sustentabilidad, salud, medio ambiente y brutalidad animal.
- La presión de los accionistas por obtener ganancias en negocios lucrativos.
- La presencia y aumento de entidades no gubernamentales que generan impactos en las industrias mediante la presión ejercida a los reguladores para que emitan leyes en torno a los efectos nocivos que tienen las empresas sobre el medio ambiente y la sociedad.
- El aumento en los medios de información y por consiguiente en la educación de la sociedad que generan presiones sobre los negocios cuya estrategia no consideran los efectos que sus operaciones tienen sobre la sociedad y el medio ambiente.
- La presencia de un mercado local con una demanda creciente, pero con necesidades insatisfechas en relación al producto y los canales de comercialización.
- La presencia de competidores de pequeña escala que operan en el mercado formal. La competencia se encuentra fragmentada y ningún jugador busca establecerse como el principal proveedor. Estos comercializan el producto a baja escala, pero mantienen sus ventas. Sus productos se ofertan en supermercados, locales gastronómicos, tiendas naturistas y por medio de paginas web.

- La presencia de dos grandes competidores, Tratenfu y Ades, que comercializan grandes cantidades de leche vegetales. Sus productos aparecen en locales gastronómicos, supermercados, tiendas naturistas y por medio de paginas web. La presencia de estos jugadores y su buen rendimiento dan indicios de una industria altamente lucrativa.
- Un nivel de precios generalizados en la industria. Las leches de almendras de los competidores tienen un rango de precios similares por un litro de producto:
 - Tratenfu:
 - Sabor original: \$125 a \$160
 - Sabor vainilla: \$125 a \$160
 - Sabor chocolate: \$125 a \$160
 - Ades:
 - Sabor original: \$70 a \$140
 - Green Food Makers:
 - Sabor original: \$160 a \$220
 - Sabor vainilla: \$160 a \$220
 - Sabor chocolate: \$160 a \$220
 - Felices las Vacas:
 - Almendras: \$140 a \$200
 - Almendras y coco: \$140 a \$200
 - Almendras y vainilla: \$140 a \$200
 - Chocolatada: \$140 a \$200

Oportunidad de negocio

Hoy en día los alimentos veganos se presentan como una nueva variedad de productos que cuestionan el arraigo a una serie de valores, prácticas y costumbres que sirven de sostén para las empresas alimenticias tradicionales. Esta tendencia *anti-establishment* que siguen estos alimentos surge como respuesta a un fenómeno social y económico a nivel global. El capitalismo exacerbado dio origen a muchos de los problemas más importantes a los que se enfrenta la humanidad: saturación en los mercados, desigualdad en la distribución de la riqueza, problemas ambientales, tensiones políticas, redes de corrupción, la caída de los mercados, recesiones, enfermedades, etc. (Hart & Milstein, 2003) (Ambec & Lanoie, 2008) A medida que el poder de los gobiernos nacionales se erosiona debido a la proliferación de regímenes de comercio global, las Organizaciones no Gubernamentales y otras Sociedades Civiles han ocupado la brecha, asumiendo el rol de monitor y en algunos casos de ejecutor de los estándares sociales y ambientales. Estos entes se encargan de mantener a la sociedad informada sobre las prácticas de las grandes empresas y sus consecuencias. Afectados por este contexto los consumidores han cambiado su ideología y con ello sus patrones de consumo, estos están cada vez más educados e informados, por ende, demandan productos que consideran cumplen con determinados estándares que satisfacen no solo sus exigencias de consumo sino también sus exigencias en cuanto a los efectos que tienen sobre la sociedad y el medio ambiente. En respuesta a este contexto han surgido las *Empresas sustentables*, una serie de negocios que basan sus modelos en el *Tripple Bottom Line*, buscan un *Desarrollo Sustentable* mediante la generación de beneficios económicos, ambientales y sociales (Hart & Milstein, 2008). Se observa que las empresas que tienen en cuenta alguno de los aspectos antedichos ha logrado diferenciarse de su competencia, mantener sus mercados, ingresar en nuevos y hasta crearlos. Ejemplos de este tipo de empresas en la industria alimenticia son Califia farms, White Wave Foods, Whole Foods y Nestlé. La tendencia a nivel global demuestra la proliferación de negocios que ofrecen alimentos veganos, estas empresas presentan modelos de negocios basados en conceptos de la *Tripple*

Bottom Line, desarrollando sus estrategias, propuestas de valor, procesos y la oferta de los productos/servicios en torno al contexto social y ambiental actual como resultado la demanda de sus productos, así como su valor percibido están en alza.

Los alimentos veganos son alimentos de origen vegetal, se conjugan como sustitutos convenientes, saludables y prácticos para aquellos que por razones éticos y/o beneficiosos para su salud optan por no ingerir productos de origen animal o llevar dietas holísticas. Según la fuente de información cotejada¹ existe una nueva oleada de consumidores, especialmente los “*millenials*” (con edades entre 21 y 34 años), que prefieren alimentos veganos debido a su preocupación sobre la brutalidad animal y su interés por productos que sean amigables con el medio-ambiente, adicionalmente tienen en cuenta los beneficios que representan para su salud y estado físico la inclusión de estos alimentos en sus dietas (Anexo 1a). En Argentina los “*millenials*” ocupan el 22% de la población y consideran como características importantes la salud y bienestar, la funcionalidad, la conveniencia y la responsabilidad social a la hora de elegir productos. Este grupo está dispuesto a pagar más por alimentos que tengan alguno de estos beneficios por lo que resulta clave apalancar alguno o todos de estos cuatro pilares para captar estos consumidores, estos productos tienen un índice de precio en torno al 200% por encima del promedio de mercado de las categorías a las que pertenecen². En vistas de las nuevas tendencias se estima que el mercado mundial para alimentos veganos presente una tasa de crecimiento anual compuesto de 11,1% entre 2015 y 2020 a nivel global (Anexo 1b). El crecimiento del mercado para estos productos se apalanca principalmente en los beneficios a la salud que este tipo de alimento representan en torno a la prevención de enfermedades cardiovasculares, diabetes, alergias y obesidad como por su contenido nutricional y características particulares. La población está informada sobre el impacto directo que tiene la alimentación sobre la salud cuestión que los motiva a consumir productos bajos en calorías, grasas, azúcares y con alto contenido nutricional. Empresas que se dedican a la producción y comercialización de

¹ Fuente: Global Packaged Vegan Foods Market, 2016-2020, TECHNAVIO.COM

² Fuente: Consumo millennial en Argentina, 2016, Nielsen

estos productos como Amy's kitchen, Beyond Meat, Plamil Foods, Tofutti Brands y White Wave Foods, tienen en cuenta para su posicionamiento estrategias de diversificación de productos, generación de valor de marca, actividades de marketing, presencia geográfica y responsabilidad social corporativa (Anexo 1c) conceptos fundamentales de los *Negocios Sustentables*.

Dentro de esta industria destacamos los sustitutos libres de lácteos, específicamente las leches vegetales o bebidas a base de vegetales, como unos de los segmentos con mayor consumo y desarrollo a escala global (Anexo 1d). Cuestiones relacionadas a la industria láctea están desincentivando el consumo de sus productos, aumentando así la base de consumidores con necesidades insatisfechas y un nuevo lugar a ser ocupado por negocios que ofertan sustitutos libres de lácteos.

Por definición las leches vegetales artesanales son bebidas no lácteas, elaboradas con agua e ingredientes vegetales y no contienen proteína animal³. Con respecto a salud y nutrición las leches vegetales presentan características particulares: son libres de gluten, sin lactosa, sin colesterol y bajas en grasas saturadas. Por sus características se conjugan como un sustituto de la leche animal a nivel nutricional. Compiten con los productos lácteos en ocasiones de consumo como desayunos, colaciones y pueden ser utilizados como reemplazo en las recetas de cocina y aun más, por su composición y textura, el consumo se puede dar en almuerzos, cenas y para reemplazar cualquier otra bebida que se ingesta a lo largo del día. Por las propiedades enumeradas las leches vegetales tienen mayor valor agregado que los productos lácteos, su precio es mayor y su demanda presenta tendencias alcistas.

Tornando la mirada al mercado argentino según la consultora Global New Product Development (GNPD) la tendencia de lanzamientos de alimentos excluyendo a las carnes como ingredientes ha ido en alza. Entre 2008 y 2012 en promedio representaron el 68% del total de los lanzamientos y el

³ Fuente: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=367954694007>

crecimiento de la categoría fue del 13%⁴. Observamos que la población del país también está afectada por este fenómeno a nivel global, hay un cambio ideológico en los consumidores que se traslada a un cambio en los patrones de consumo, factor que genera una mayor demanda de alimentos veganos. El grupo en cuestión es menor que su contraparte en países desarrollados. La población total argentina es de 44.271.000 habitantes⁵, aquellos catalogados como activos, quienes tienen el poder de compra, representan el 45% de los habitantes, aproximadamente 20 millones de argentinos de los cuales 12.300.000 son ocupados formales, 4.500.000 son asalariados no registrados, 1.500.000 son cuentapropistas en negro y 1.500.000 son desocupados⁶. Las condiciones económicas y políticas del país son adversas, factor evidenciado en la proporción de población activa y en los índices de pobreza actuales⁷. Si bien la industria de alimentos veganos demuestra un crecimiento marcado en los últimos años evidenciado, principalmente, por el aumento en la oferta de estos productos observado en los canales de comercialización, al ser considerado un mercado de nicho y reforzado por la dificultad de financiación la creación de empresas que ofrezcan alimentos veganos a gran escala se encuentra estancada, presentándose en mayor cantidad los negocios de producción artesanal que por su tamaño y carencia en aspectos legales como habilitaciones y registros, se ven forzados, en su mayoría, a operar de manera informal realizando la mayor parte de sus ventas en negro, condicionando de manera negativa las cantidades que pueden ofertar de sus productos. Como resultado observamos una baja saturación del mercado y una competencia fragmentada, esto presenta tres consecuencias marcadas: en primer lugar, una oferta limitada acompañada de precios altos, en segundo lugar, y como

⁴ Fuente:

[http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/Alimentacion Vegetariana Revisi%00f3n final.pdf](http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/Alimentacion_Vegetariana_Revisi%00f3n_final.pdf)

⁵ Fuente:

https://www.google.com.ar/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_%20met_y=sp_pop_totl&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=sp_pop_totl&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country:ARG:BRA:CHL:ESP:MEX:USA&ifdim=country&hl=es&dl=es&ind=false

⁶ Fuente: https://www.clarin.com/economia/radiografia-empleo-argentina_0_B1-hhfGUf.html

⁷ Fuente: <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-pobreza-llego-a-273-en-el-segundo-trimestre-del-ano.phtml>

consecuencia del primer punto, hay un conformismo generalizado con la oferta por la falta de disponibilidad de productos con atributos que satisfagan de mejor manera al consumidor. En tercer lugar, hay una comunicación deficiente dirigida en su mayoría a personas que ya están informadas sobre los atributos y beneficios de estos productos lo que explica por qué no hay mayor demanda. Se observó que en Argentina el segmento que consume alimentos veganos tiene entre 20-45 años, son de clase media-alta y alta⁸ y representan entre un 17% a 22% de la población activa, aproximadamente 4.400.000 personas. Por pertenecer a este grupo etario están a la vanguardia de los avances tecnológicos, consumen medios de información virtuales e interactúan a través de las redes sociales. Al ser medios masivos de información y a la vez globales, expone a quienes los utilizan a información y tendencias de otros países, principalmente desarrollados, quienes están a la vanguardia en la comunicación de los beneficios que presenta el consumo de alimentos veganos. Esta información afecta la demanda de los usuarios en torno a esta industria, consumidores conocidos como *Early Adopters e Innovators* son receptores de estas tendencias y deciden tomar acción, esto los lleva a consumir los productos e incluirlos en su vida antes de que sean masivos. Por los conceptos esgrimidos en la *Ley de Difusión* estos consumidores son quienes, a través de su consumo y comunicación, hacen crecer las industrias y justifican una producción a gran escala. Según la misma ley una vez que el mercado para un producto determinado llega al 20%, la industria en cuestión, entra en una etapa de crecimiento acelerado.

Muchos jugadores en el mercado local han notado esta tendencia de crecimiento que presenta la industria de alimentos veganos y han tomado acción. Observamos a los distribuidores y mayoristas de alimentos para dietéticas y cadenas de almacenes naturistas/dietéticas, estos buscan incrementar su oferta incluyendo alimentos veganos en sus carteras, la razón detrás de esta movida estratégica se apalanca en el alto valor agregado que tienen estos productos sumado al crecimiento de la industria en cuestión⁸. Destacamos dos empresas que operan en el mercado formal que se dedican a

⁸ Fuente: entrevistas realizadas en Melar S.A, Quercus, Vitalser y Sudamerik S.A

la producción y comercialización de leches vegetales a gran escala; Por un lado, Tratenfu una empresa dedicada a la comercialización de leches de almendras. Por el otro, Ades empresa dedicada a la comercialización de leches vegetales (soja y almendras) y jugos a base de leche de soja, recientemente adquirida por el gigante Coca-Cola Company sus productos están en cadenas de supermercados, locales gastronómicos, almacenes naturistas y dietéticas. La característica que diferencia estas dos empresas de la competencia artesanal es el tipo de envase y la duración del producto, ambos competidores envasan en TetraPak lo que extiende la vida útil del producto entre 8 a 10 meses sin refrigeración⁹. Los productos ofertados por los productores artesanales, Felices las Vacas y Green Food Makers son percibidos como más sanos, de mejor calidad y naturales por ser artesanales y producirse a baja escala⁸, aspecto que diferencia su oferta de los jugadores más grandes. Envasan en PET y vidrio por lo que su producto tiene una duración de entre 7 y 15 días con refrigeración, sus productos también se pueden ver en almacenes naturistas, dietéticas, locales gastronómicos y algunos supermercados. Observamos que el intento comercial de estas empresas se basa en la existencia de un mercado con necesidades insatisfechas y prospectos de crecimiento. El análisis de la cartera de productos que ofrecen y sus características nos permite entender en qué puntos diferenciarnos de ellos y desarrollar una propuesta de valor que satisfaga no solo a los consumidores sino a todos los agentes de la cadena de valor quienes son vistos como socios en el desarrollo de una nueva conciencia alimenticia en nuestro país. Al observar el mercado argentino concluimos que hay necesidades insatisfechas lo que abre un espacio a ocupar, es en este marco que se presenta la posibilidad de generar el negocio que buscamos, una empresa que se dedique a la comercialización de la leche de almendras, que presente todas las características necesarias para poder reemplazar productos que hoy en día son comprados por su conveniencia y no por su contenido, de manera de otorgar la posibilidad de elegir a los consumidores y darles libertad a la hora de decidir qué quieren consumir.

⁹ Fuentes: www.tratenfu.com
<https://www.cocacoladeargentina.com.ar/productos/Ades/ades-almendra>

Negocio Propuesto

Se propone el establecimiento de Amande como el principal proveedor de leches de origen vegetal en Argentina. El producto será la bebida a base de almendras. Se optó por esta bebida debido a sus características distintivas, en primer lugar, por ser la leche vegetal más nutritiva similar en sus valores nutricionales y textura a la leche de vaca, conjugándose como un sustituto en la ocasión de consumo, en segundo lugar, por ser libre de gluten, libre de lactosa, sin colesterol y bajas en grasas saturadas, en tercer lugar, por ser la más demandada en el mercado argentino y a nivel internacional, en cuarto lugar, por el alto valor agregado que posee y, en quinto lugar, por la facilidad de adquirir los insumos necesarios para su producción. Será un producto de alta calidad y sano, ya que contará con 5% de almendras californianas por litro para darle sabor y cremosidad, una fórmula compuesta por ingredientes naturales y vegetales para que sea más cremoso, homogéneo y resalte el sabor a almendra sin recurrir a esencias, agregado de calcio para cubrir las necesidades diarias y será envasado en TetraPak. De esta manera se busca satisfacer tanto las necesidades de los consumidores finales como aquellas de las empresas comercializadoras de alimentos. El primer grupo busca productos naturales y sanos similares a los artesanales en sus características de sabor y calidad, que sean de fácil acceso y convenientes, los segundos buscan un producto de larga duración que no requiere refrigeración, sea aceptado por el público y pueda ser comercializado a gran escala. Nuestro producto logra satisfacer las necesidades de ambos grupos e incrementa su valor por presentar todos los beneficios de los productos ofertados en el mercado y ninguna de sus limitaciones. El mercado presenta cuatro jugadores claves:

- Oferta Artesanal: Felices las Vacas y GreenFood Makers. Envasan en PET y vidrio, respectivamente. Colocan pocas unidades debido a su tiempo de duración de 7 a 15 días y la necesidad de refrigeración para que sus productos no se echen a perder. Este factor dificulta la logística y stockeo tanto para las distribuidoras como para los comercios. Son percibidos como productos de alta calidad ya que tienen más sabor a

almendra y son más cremosos por tener entre 5% y 10% de almendras por litro. Son más sanos ya que sus ingredientes son todos de origen natural y vegetal.

- Oferta Industrial: Tratenfu y Ades. Envasan en TetraPak. Pueden colocar muchas unidades debido a su tiempo de duración de 8 a 10 meses y no necesitan refrigeración. Este factor facilita la logística y stockeo tanto para los distribuidores como para los comercios. Son percibidos como productos de calidad moderada/baja ya que tienen menos sabor a almendra por tener entre 2% a 2,5% de almendras por litro. Son menos sanos ya que sus ingredientes no son todos de origen natural y vegetal. Tienen agregados para aumentar la cremosidad, homogeneidad y las propiedades nutricionales, y esencia de almendra para aumentar el sabor.

La empresa cuenta con un modelo de negocios innovador, es descentralizada y sustentable. La razón para contar con un modelo así esta basada, principalmente, en un esfuerzo para disminuir los costos y los riesgos asociados al mínimo posible, tener un diseño que permita adaptarse a los cambios del mercado con mayor facilidad por no estar fijado en activos de uso específico e incluir las cuestiones sociales y medioambientales que hoy en día afectan los patrones de consumo y la aceptación del público. De esta manera se tercerizan los procesos en empresas que cuentan con la estructura, recursos, certificaciones y controles de calidad necesarios para garantizar la integridad del producto ofertado y el acceso a los canales de distribución. Las actividades centralizadas son aquellas relacionadas a la gestión de la cadena de valor y del negocio, los ingenieros en alimentos, los administrativos y el equipo de marketing.

La misión de la empresa es generar conciencia sobre las lecciones que influyen positivamente en el bienestar, enriqueciendo los hábitos alimenticios de la comunidad mediante la incorporación de más ingredientes vegetales y naturales en su día a día, brindando una alternativa rica, sana y confiable capaz de satisfacer necesidades heterogéneas.

Análisis del sector e investigación de mercado

Para realizar un estudio en profundidad se analizarán las tendencias, características y métricas desde la industria madre, la de alimentos de salud y bienestar pasando por la de alimentos veganos y, finalmente, la de alimentos veganos libres de lácteos, en la última es donde encontramos las leches vegetales.

Descripción de la Industria

Como se mencionó al comienzo del estudio, será analizada la industria de alimentos veganos libres de lácteos, en la cual se introduce el producto fabricado por Amande, teniendo como clientes indirectos a los minoristas de alimentos de esta clase, i.e., supermercados, hipermercados, tiendas independientes, almacenes naturistas, dietéticas online y mercados de productos de dicha índole entre los principales retailers y, a los mayoristas de alimentos de esta clase como clientes directos, i.e., distribuidores y mayoristas. Los compradores clave son los consumidores finales, cuyos ingresos son medios-altos y altos, siendo un público educado que está dispuesto a pagar una prima por productos con mayor valor. Se trata de un mercado exigente que demanda satisfacción en materia de salud, nutrición y bienestar, contribuyendo a que la demanda de productos naturales, libres de ingredientes sintéticos, antibióticos, hormonas, gluten, orgánicos y funcionales, presente una tendencia alcista esta última década. Los agricultores que producen las materias primas son los principales proveedores. Se debe tener en cuenta que los márgenes para estos productos dependen de las condiciones generales del mercado y tienen alta variabilidad. Por lo general, puede establecerse que los márgenes del productor, distribuidor y retail son 35%, 30% y 50% respectivamente, lo cual hace a modo de ejemplo que un producto con un precio de 1 dólar llegue a consumidor final como máximo a 4,4 dólares, según los informes publicados por Programa de Innovación en Alimentos más Saludables (PIA+S) de Chile para el 2016.

Se trata de un mercado en el que la rivalidad se ve acentuada por la falta de diferenciación entre productos de la misma clase y porque los costos de cambio resultan insignificantes para los compradores. Como resultado, la rivalidad se considera moderada, siendo que un fuerte crecimiento de la demanda contribuiría a contrarrestar tal factor.

Los factores que afectan la demanda de productos de la industria a largo plazo son: el crecimiento en los ingresos, los precios relativos, la conciencia ambiental y los choques exógenos (por ejemplo, escándalos por los alimentos industriales). La evidencia teórica y empírica indica que, a nivel global, la demanda de alimentos veganos está estrechamente relacionada con el nivel de los ingresos. De este modo, se evidencia un mercado particularmente sensible a la economía, ya que cuando los consumidores sienten que los precios de los alimentos han aumentado demasiado, tienen una opción inmediatamente más barata en la forma de productos no naturales u orgánicos.

Respecto de los distintos retailers, se observa entre ellos un alto grado de competencia, lo cual provoca que cada uno se concentre en posicionarse dentro de un segmento específico de consumidores, diferenciándose con características tales como: variedad, calidad de producto, ubicación y número de locales. Se presenta en el Anexo 2a una lista con algunos de los principales minoristas de la industria a nivel global y sus características diferenciadoras. En Argentina los principales *Retailers* que pueden identificarse y sus características se resumen en el Anexo 2b. A su vez, los principales distribuidores que pueden identificarse y sus características se resumen en el Anexo 2c. Dentro de esta amplia gama de alternativas de retailers, es necesario que el productor realice una adecuada segmentación y seleccione aquellos a abordar de acuerdo a las características específicas de su producto y los volúmenes que puede ofrecer al mercado.

Análisis del mercado

La fusión del concepto natural y saludable se dirige hacia una marcada preferencia por los estilos de vida considerados como sanos y los "alimentos

verdes". Según Nestlé, la redefinición del concepto nutrición saludable se dirige en favor de una nutrición estrechamente vinculada a los conceptos "natural y orgánico". De hecho, según un estudio realizado por esta marca, el 58% de las personas entre 20 y 35 años de edad estarían dispuestas a pagar más por estos productos.

Así, el centro de atención se ubica en la relación entre la alimentación, las enfermedades y los efectos de la nutrición sobre el organismo. Según Technavio los consumidores se encuentran más conscientes de su cuidado personal y buscan en el mercado aquellos productos que contribuyan a su salud y bienestar. Siguiendo esta tendencia, el consumidor está recibiendo abundante información acerca de las propiedades saludables de los alimentos, a través de los diferentes medios y por la comunicación de las empresas. Estos alimentos que promueven la salud y el cuidado del medio ambiente presentan una rápida expansión mundial en la última década y se espera que el mercado de alimentos veganos continúe creciendo en el futuro. (fuente Technavio)

Segmentación del mercado

Las estadísticas recabadas demuestran que el segmento objetivo de la industria resulta prometedor, tanto a nivel mundial como en nuestro país, cuya creciente demanda de productos veganos puede evidenciarse como consecuencia de ciertas características sociales y económicas:

- Un aumento gradual de la esperanza de vida: los informes destacan que cuanto mayor sea el incremento de la esperanza de vida en edades avanzadas, mayor será la preocupación por la calidad de vida y por mantener una buena salud.
- Mayor conocimiento social de la relación dieta-salud: numerosos estudios epidemiológicos han demostrado que la dieta y la nutrición están estrechamente relacionadas con el desarrollo de patologías de gran prevalencia y algunas de elevada mortalidad en nuestro medio, como son las enfermedades cardiovasculares, obesidad, diabetes, osteoporosis, anemia, cáncer, etc. El consumidor conoce entonces que la adecuación del

patrón de consumo alimenticio hacia modelos más saludables puede contribuir de manera importante en la disminución del riesgo de sufrir ciertas patologías y mejorar el estado físico.

- Incremento del nivel económico: el nivel de ingresos del segmento en cuestión hace posible que los consumidores busquen su propio bienestar, una vez satisfechas las necesidades básicas. La elección de un alimento en particular ya no se relaciona con la necesidad de demostrar cierto status social o económico, sino que se ve más influenciado por el deseo de alcanzar una buena salud y estado físico.
- Búsqueda de alternativas a la medicina convencional: el aumento de interés durante los últimos años hacia medicinas alternativas junto con el creciente recelo que producen los métodos de la medicina convencional, ha hecho que la prevención mediante la dieta saludable represente una alternativa más atractiva, permitiendo al consumidor un sentimiento de "control" sobre su propia salud.
- Incremento en la concientización sobre el medio-ambiente: se evidencia un aumento en el interés de los consumidores con respecto a la sustentabilidad.

El segmento está conformado por hombres y mujeres que tienen entre 20 a 45 años de edad con un nivel de ingresos medio-alto y alto que habitan en los principales centros urbanizados del país. Eligen los alimentos que consumen en base al sabor, sus ingredientes y su calidad, el diseño del *packaging*, su conveniencia y los beneficios nutricionales que tienen sobre su salud y estado físico. Es un público educado, con acceso a la tecnología que utilizan medios virtuales para informarse. Valoran productos que satisfacen sus necesidades en torno a la salud y bienestar, estilo de vida, ética y conciencia ambiental. Conocen los efectos negativos de llevar dietas enteramente carnívoras por eso eligen un tipo de alimentación holística, vegana o vegetariana. Es el grupo con poder de compra, sus necesidades básicas están satisfechas, perciben el valor de productos que presentan estas características, están dispuestos a cargar con el diferencial de precio por ellas y moverse de su zona de confort para adquirirlos. Para determinar las características del segmento de clientes donde estos productos generan el mayor impacto recurrimos a numerosas fuentes de

información, entre ellas hallamos el estudio de mercado realizado por Francisco Romero sobre el consumo de leche de almendras ¹⁰, el estudio de segmentación del consumidor respecto al alimento ecológico: diferencias interregionales, realizado por Mercedes Sanchez, José María Gil y Azucena Gracia ¹¹, el estudio de Technavio ¹ sobre la industria de productos veganos empaquetados y muchos más ¹². Del cotejo de la información incluida en estos estudios dividimos el segmento de clientes en tres grupos que presentan las siguientes características:

- Consumidores Ocasionales: son personas instruidas e informadas afectadas por factores como el estilo de vida y la alimentación saludables. Tienen estima por productos naturales, orgánicos y beneficiosos tanto para su salud como para el medio ambiente, están al tanto de las tendencias a nivel mundial y tienen curiosidad por probar nuevos productos. Estos conforman el 22% de la población activa en Argentina ¹³, alrededor del 50%-70% en España según el estudio de segmentación ⁵ y alrededor del 30% para EE.UU según Technavio ¹.
- Consumidores Regulares: veganos y vegetarianos están informados debido al estilo de vida que eligieron consumen productos de origen vegetal por decisiones éticas y por los beneficios que presentan para su salud. Valoran la oferta de estos productos, pero al estar informados son más exigentes con sus propiedades. El segmento representa el 2% para los vegetarianos y el 1% para los veganos de la población activa Argentina ¹⁴. Observamos que hay mayor incidencia de población

¹⁰ Estudio de mercado realizado por Francisco Romero, CEO y fundador de Amande S.A, sobre el consumo de leche de almendras en Zona Oeste, Zona Norte y C.A.B.A

¹¹ Fuente: <http://www.redalyc.org/pdf/755/75505606.pdf>

¹² Referirse a página 71 de la bibliografía.

¹³ Fuente: <https://www.iprofesional.com/economia/268991-ventas-clase-media-consumo-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

¹⁴ Fuente:

[http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/Alimentacion Vegetariana Revisión final.pdf](http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/Alimentacion_Vegetariana_Revisión_final.pdf)

vegetariana y vegana entre los *millenials*, personas que rondan los 21 a 34 años.

- Consumidores probables: intolerantes a la lactosa, diabéticos, personas con desordenes alimenticios, personas con colesterol alto, celíacos, alérgicos, entre otros. Llevan dietas especiales por sus condiciones físicas particulares, tienen en cuenta los atributos nutricionales, precio y sabor a la hora de elegir los productos. Este grupo es mayor a los precedentes aproximadamente el 60% de la población en argentina tiene intolerancia a la lactosa en algún grado, el 1% son celíacos¹⁵, los diabéticos mayormente personas con obesidad ocupan el 10%¹⁶ y las personas con colesterol alto ocupan aproximadamente el 30%¹⁷. Estan interesados en la oferta de productos sabrosos y novedosos ya que aumentan la variedad de alimentos que pueden consumir. Estos consumidores se catalogan como probables ya que se ven afectados por la variable precio en una medida mayor que los grupos precedentes.

Mercado de leches vegetales

El mercado en el cual se coloca el producto ofrecido por Amande es el de leches vegetales perteneciente al segmento de alimentos veganos libres de lácteos.

Ante la alergia que desencadena en algunas personas el consumo de leche animal, o bien, porque algunos prefieren productos que no sean de origen animal, o simplemente porque las consideran saludables y sustitutos de la leche, tales bebidas, como las elaboradas a base de soja, almendras, arroz, coco y avellana, entre otras, han aumentado su participación en el mercado, convirtiéndose en fuertes competidores de la tradicional leche de vaca. Así, cada año en el mundo la leche de origen animal pierde mercado frente a fórmulas alternativas hechas a base de productos vegetales, siendo que entre

¹⁵ Fuente: <http://www.celiaco.org.ar/empresas>

¹⁶ Fuente: <https://oceanomedicina.com.ar/sin-categoria/el-10-de-la-poblacion-del-pais-padece-diabetes/>

¹⁷ Fuente: <https://www.infobae.com/2009/05/18/449020-tres-cada-diez-argentinos-tienen-el-colesterol-alto/>

2009 y 2015 el consumo global de leche vacuna cayó 14.5 por ciento, en tanto la demanda de las fórmulas no lácteas creció 22.5 por ciento en el mismo periodo, de acuerdo a datos de la agencia de investigación de mercados EuroMonitor. La leche de almendras se coloca como el producto de mayor crecimiento en el segmento y, por ende, el más buscado por el consumidor. Esta popularidad se apalanca en el compendio de características diferenciales que presenta, en contraposición con el resto de las bebidas vegetales.

Principalmente con respecto a salud y nutrición todas las leches vegetales presentan características particulares: son libres de gluten, sin lactosa, sin colesterol y bajas en grasas saturadas. En un estudio realizado sobre las propiedades nutricionales de las leches vegetales se determinó la composición nutricional de cinco tipos de bebidas vegetales: almendras, arroz, avena, coco y nuez, se concluyó que la leche de almendras contiene el mayor porcentaje de proteínas y sólidos solubles, siendo también la más nutritiva de la muestra, rica en vitaminas, ácidos grasos esenciales, calcio, magnesio y fósforo¹⁸. Por sus características, la leche de almendras se conjuga como el sustituto más cercano de la leche animal a nivel nutricional, compite con los productos lácteos en los desayunos, colaciones y pueden ser utilizados como reemplazo en las recetas de cocina, el consumo también se puede dar en almuerzos, cenas y para reemplazar cualquier otra bebida que se ingesta a lo largo del día.

Perspectiva internacional

A continuación, el lector podrá identificar las regiones con mayor crecimiento en esta industria, el monto en billones de dólares que representa y las perspectivas a futuro (Anexo 2d) Como se evidencia en los anexos precedentes, el mercado global de alimentos veganos ha experimentado un fuerte crecimiento durante el período 2016-2018. Asimismo, a lo largo del período entre 2018-2020, se espera que este crecimiento continúe, acelerándose muy ligeramente hacia 2019 y 2020. En los estudios de mercado

¹⁸ Fuente: Dyner L. y col. Contenido de nutrientes de bebidas artesanales a base de almendras.

cotejados se hace mención a Argentina como uno de los mercados principales y con mayor crecimiento en Latinoamérica junto con México y Brasil.

El mercado global para alimentos libres de lácteos es el segmento de mercado más significativo de la industria y el que presenta la mayor perspectiva de crecimiento (Anexo 2e). Pese a que el precio de las leches vegetales es hasta un 50% mayor que la animal, los datos corroboran un crecimiento continuo del mercado: el tamaño del mercado a nivel global para las leches vegetales se valuó en U\$D 8 billones en el 2016 y se espera que la industria sobrepase los U\$D 16 billones en el 2018, duplicando su valor en solo dos años, la tendencia hacia el 2024 es que el valor del mercado sobrepase los U\$D 34 billones. Se anticipa que la leche de almendras será el segmento de producto con la tasa de crecimiento anual más alta estimada en 17.8% en el período comprendido entre 2016-2024 en el mundo. El crecimiento de este segmento se atribuye al incremento en su popularidad debido a su alto contenido energético, lípidos, fibra alimenticia y contenido de proteínas, así como por su textura y sabor. El mercado de leches vegetales en América del sur presentará aumentos progresivos del 10% anual, aunque disminuciones generales no tan significativas respecto del consumo de leche animal.

Perspectiva nacional

Para poder estudiar el valor del mercado para los alimentos veganos nos replegamos a métricas de una industria relacionada, la de alimentos de salud y bienestar. El mercado de productos saludables mueve alrededor del 20% del consumo en alimentos en el país y crece 10% anual¹⁹. Con una extensa oferta de productos desarrollados para atender a consumidores que están dispuestos a pagar más por el valor que les proporcionan tales productos. Mencionamos algunas de las condiciones que hacen de Argentina un país atractivo para los negocios destinados a la producción de alimentos de salud y bienestar:

¹⁹ Fuente: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/aumenta-demanda-por-alimentos-saludables-35579>

- 2 de cada 10 argentinos dicen consumir tales alimentos y se estima que la cifra aumente: estudios llevados a cabo por Nielsen muestran que, en el 2016, más del 80% de los argentinos considera que ciertos componentes de los productos tradicionales del mercado (azúcar, sodio, grasas saturadas y trans, hormonas animales, colorantes y conservantes) son dañinos para su salud y la de su familia. El 62%, busca por medios y decisión propia opciones para prevenir ciertas situaciones de salud (obesidad, diabetes, alto colesterol, hipertensión, etc.), el 53% está dispuesto a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes indeseables o procesados y el 44% estaría dispuesto a sacrificar un poco el sabor si se trata de un producto sano. Por último, destaca el hecho de que sólo el 33% confían en los alimentos industrializados, lo que representa una gran oportunidad para las compañías manufactureras de explotar estas necesidades.
- Posee potencial no sólo localmente sino en el mundo: el mercado mundial de alimentos de salud y bienestar ocupa en la actualidad un papel protagónico. La demanda de alimentos se expande rápidamente, impulsada por el incremento en la población mundial, el crecimiento económico en los mercados emergentes, y el surgimiento de nuevos consumidores de alto poder adquisitivo.
- Posee las condiciones naturales necesarias: la gran extensión de tierras fértiles, las condiciones agroecológicas, los altos niveles de productividad, los recursos humanos calificados y la desarrollada capacidad agroindustrial la convierten en uno de los principales productores y exportadores de alimentos del mundo. El sector se caracteriza por una combinación de firmas líderes locales y extranjeras con presencia global y pequeñas empresas innovadoras que explotan nichos exclusivos de mercado, tal como la industria de alimentos veganos.

En suma y por lo antedicho, la tendencia hacia la alimentación saludable está revolucionando las áreas de marketing que trabajan en el sector de consumo masivo intentando satisfacer las necesidades de un nuevo consumidor, siendo el foco de atención las personas de nivel socioeconómico medio-alto y alto

residentes de los grandes centros urbanos del país. Cabe aclarar que, si bien en principio los precios de lanzamiento de estos productos resultan muy altos según encuestas realizadas a los consumidores por el Programa Nacional de Alimentación Saludable y Prevención de la Obesidad del país, actualmente la tasa de incremento de consumidores de este nicho crece de tal forma que la oferta encuentra un precio apropiado para obtener un margen de rentabilidad adecuado. Así, el segmento resulta más atractivo para los posibles nuevos jugadores.

Respecto de la evolución del mercado de leches vegetales en nuestro país, se observa que al igual que en el resto del mundo los indicadores de crecimiento son aquellos relacionados a mantenerse en forma y saludable, la concientización hacia una alimentación más sana y natural incluyendo productos con menor cantidad de grasas, azúcares y agregados químicos pero con alto contenido nutricional a modo de disminuir la propensión de enfermedades cardiovasculares, obesidad y diabetes entre otras y las tendencias a nivel mundial en la disminución del consumo de carne por cuestiones ambientales y relacionadas al trato animal. El mercado presenta tendencias alcistas incrementándose el consumo de esta índole de productos y de las empresas que se dedican a su producción. La leche vegetal más popular y demandada es la de almendras por su contenido nutricional, sabor y textura, aunque el precio es mucho más elevado que la de vaca, aproximadamente un 73% más²⁰. Los datos del mercado argentino no resultan fácilmente mensurables debido a que se trata de un mercado emergente y de nicho, la demanda de estos productos excede su oferta, pero no se cuenta con datos oficiales sobre el consumo actual de leche vegetal por parte de los argentinos, ni del tamaño y ventas del mercado.

Para analizar el tamaño del mercado de leches vegetales posamos la mirada sobre uno de los productos que sustituye, la leche de vaca. Las fuentes cotejadas nos indican que en Argentina el consumo de leche de vaca en el año

²⁰ Se tomo precio base 1l leche de almendras Tratenfu \$125 y 1l leche vaca entera Serenisima \$33.

2018 ha alcanzado los niveles más bajos desde el 2003, cayendo un 38%²¹, se estima que los habitantes consumen 201 litros de leche de vaca anualmente, entre 3 y 4 litros por semana. De los 44,27 millones de habitantes, aproximadamente, 20 millones son considerados activos (poseen fuentes de ingresos provenientes de trabajos formales e informales) estos tienen el poder de compra y valoran los atributos diferenciales de las leches vegetales. Para analizar que proporción de la población consumiría el producto nos replegamos en primera instancia a la proporción de habitantes veganos y vegetarianos de la población activa con un nivel de ingresos medio-alto y alto, estos ocupan el 2% y el 1% respectivamente, 400.000 vegetarianos y 200.000 veganos, con un consumo regular similar al de la leche de vaca, entre 3 y 4 litros semanales. En segunda instancia nos enfocamos en la proporción de la población activa con un nivel de ingresos medio-alto y alto, los resultados arrojan que el primer grupo representa un 17% de la población activa mientras que el segundo representa un 5%, 4.400.000 habitantes en total, estimamos que aproximadamente el 20% de este grupo consumiría el producto, alrededor de 900.000 personas. Incluidos en este último grupo observamos consumidores por curiosidad, cuidado personal y con dietas holísticas que presentan un tipo de consumo ocasional, en promedio 1,5 litros mensuales. Luego nos posamos en la proporción de la población activa que son intolerantes a la lactosa, celíacos, diabéticos y tienen colesterol alto (60%, 1%, 10% y 30% de la población respectivamente), estimamos que aproximadamente un 22% de este grupo consumiría el producto, aproximadamente 4.400.000 personas que presentan un tipo de consumo probable, en promedio 0,5 litros mensuales. La venta mensual de leches vegetales teniendo en cuenta estos datos acumularía los 5.500.000 litros.

Posando la mirada en el segmento de leche de almendras tomamos los datos recolectados de entrevistas a las cadenas de dietéticas Vitalser²² en torno a las ventas mensuales de leche de almendras en formato TetraPak, la empresa vende aproximadamente 1600 litros de leche de almendras de la marca

²¹ Fuente: <https://www.lagaceta.com.ar/nota/762878/actualidad/pais-se-consume-38porciento-menos-leche-2003.html>

²² Fuente: Nicolas Saúl socio en la cadena de dietéticas Vitalser

Tratenfú, 37 litros mensuales en los 43 locales ubicados en la provincia de Buenos Aires. Extrapolando estos datos en los más de 5000 puntos de ventas distribuidos en el país²³ obtenemos que el mercado, solo para leches vegetales envasadas en Tetrapak, maneja un caudal aproximado de 185.000 litros mensuales, tomando en cuenta tanto la oferta artesanal como industrial llegamos un aproximado de 215.000 a 230.000 litros mensuales. En cuanto al crecimiento anual tomamos los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los *retailers*, distribuidores y mayoristas del sector: se estimaron ventas de 30.000 a 50.000 litros mensuales en el año 2016, entre 70.000 a 100.000 litros mensuales en 2017 y, finalmente, de 215.000 a 230.000 litros mensuales para el año 2018, el mercado duplica su tamaño año a año.

El crecimiento y aumento del mercado para la leche de almendras se evidencia por la presencia de empresas que se dedican a este segmento y su buen desenvolvimiento, según datos no oficiales de Tratenfú, que inició sus operaciones en 2018, logró vender más de 500.000 litros de leche de almendras en lo que va del año. Además observo el cambio en los hábitos de los consumidores e introdujo al mercado su bebida a base de almendras en el 2018 y se observó la introducción de los productos ofertados por Felices Las Vacas en un canal masivo, los supermercados. El estudio sobre los consumidores y sus hábitos nos indica que el mercado tiene un tamaño considerable, más allá a nivel global se evidencia que el segmento de leche de almendras crece a mayor velocidad y tiene mayor market share que las demás leches vegetales (soja, arroz, avena, etc) cabe suponer que el mercado argentino seguirá la misma tendencia. El consumidor migrará de leches vegetales como la de soja hacia la de almendras.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter - Industria de leches vegetales

Poder de negociación de los compradores: bajo

²³ Fuente: Entrevistas realizadas en Melar S.A y Sudamerik

La leche de almendras se caracteriza por ser un producto cuya materia prima y costos de producción son elevados respecto a las leches animales. El precio se define a partir de los costos de producción y el margen de ganancias deseado. Son productos con una demanda mayor a la oferta, los consumidores esperan pagar un precio más alto por tratarse de productos de disponibilidad escasa y con valor agregado. Si bien el número de consumidores de este segmento es suficiente para asegurar la rentabilidad de los jugadores existentes y la demanda supera la oferta, la oferta de estos productos se encuentra limitada haciendo dificultoso que los consumidores puedan migrar hacia otros competidores u otros tipos de bebidas vegetales por esta razón el poder de negociación de los compradores es bajo.

Poder de negociación de los proveedores: moderado

La incidencia de los proveedores de frutos secos, constituye la mayor preocupación de los productores de leches de almendras, por ser ésta la materia prima que mayor afectación tiene en los costos y la principal del proceso productivo. Las almendras que utilizamos en nuestro producto provienen de EE.UU, principalmente, California el mayor productor a nivel mundial. Cabe destacar que si bien el precio es más elevado que el de los productores locales y chilenos son los proveedores con mayor consistencia y poseen la materia prima de mayor calidad y homogénea lo que la hace atractiva a la hora de producir debido a que disminuye el riesgo de desabastecimiento y de lotes irregulares. Definimos que el poder de negociación de los proveedores es moderado. Si bien hay muchos proveedores de almendras en California y se puede recurrir a uno o muchos para el abastecimiento del insumo, no modifica el hecho de que el insumo principal del proceso productivo se debe importar de California ya que sus almendras cumplen con nuestro estándar de calidad.

Amenaza de nuevos entrantes: Alta

Las barreras de entrada a la industria de leches vegetales son bajas. Esto es así ya que no se requieren de grandes inversiones en conocimientos técnicos

específicos, maquinaria o infraestructura para lograr producir leches vegetales. Además, particularmente en nuestro país, no existe una gran variedad de actores en el mercado y, entre los vigentes competidores, ninguno goza del carácter de líder indiscutido, lo cual convierte al ingreso de nuevos competidores en una amenaza considerable.

Amenaza de productos sustitutos: Alta

Existe una gran variedad de posibles alternativas a la leche vegetal. No sólo los distintos tipos dentro de este grupo que pueden encontrarse, tales como la de avena, arroz, soja y coco, o la leche vacuna que es considerablemente más barata, sino también las bebidas gaseosas, jugos concentrados, infusiones isotónicas, entre otras, que resultan sustitutos indirectos. Dichos productos resultan más accesibles por parte de los consumidores, por estar disponibles en cualquier tienda o supermercado, a diferencia de las leches vegetales que sólo se encuentran en tiendas especializadas o en algunos supermercados, pero con una oferta acotada en términos de variedad.

En suma, dada la enorme cantidad de alternativas más baratas y al alcance de los consumidores, hay una fuerte amenaza de productos sustitutos.

Rivalidad existente

Se trata de una industria incipiente y en desarrollo, con poca disponibilidad de marcas y sólo algunos posibles líderes en los países con mayor consumo, como Silk o Almond Breeze en Estados Unidos, que reportan las mayores ventas. En este sentido, aún no existen marcas que posean tal grado de envergadura como para inhibir completamente a la competencia y de hecho los “más grandes” también se encuentran amenazados por el posible surgimiento de nuevos participantes. En Argentina, los principales competidores son Green Food Makers, Felices las Vacas, Tratenfu y Ades. Felices las Vacas aparece como el actor más importante de la oferta artesanal del mercado, contando con una variada cartera de productos que se ofrecen tanto en algunos supermercados como almacenes naturistas, dietéticas y almacenes de barrio. Dentro de su cartera de productos hay distintos tipos de bebidas vegetales: de

almendras, coco y castañas de cajú envasadas en PET. Ofrecen también bebidas para el rendimiento deportivo, yogur de almendras, quesos veganos y yogures probióticos²⁴. Su capacidad competitiva radica en poseer la más variada cartera de productos en el mercado local. En segundo lugar, observamos Green Food Makers, su oferta se hace a través de almacenes naturistas y dietéticas, se encuentran en más de 300 puntos de ventas distribuidos entre Buenos Aires y las principales ciudades del interior. Sus productos son bebidas de almendras caracterizadas por utilizar 100g de almendras por litro y ser envasadas en vidrio²⁵. Ser pionera en el mercado argentino de leche de almendras le ha otorgado reconocimiento de marca por parte de sus clientes y la ha ayudado a posicionarse en el mercado como uno de los principales competidores. Debido a que el producto tiene una duración de 15 días su capacidad competitiva consiste principalmente en su grado de alcance, es decir, el sistema de distribución que le permite llegar a una gran cantidad de puntos de ventas con rapidez. Cabe destacar que los productos de estos competidores requieren distribución y almacenamiento refrigerado factor que aumenta los costos de comercialización para los distribuidores y *retailers*. Por el lado de la oferta industrial observamos, en primer lugar, a Tratenfú comercializa solo leche de almendras en tres variedades: natural, vainilla y chocolate. Su diferencial radica en ser la primera empresa en envasar el producto en TetraPak lo que aumenta su fecha de caducidad a 10 meses, permite una distribución y almacenamiento sin refrigeración, por lo tanto, sus clientes pueden comprar en mayor volumen ya que pueden hacer *stock* del producto e incurrir en menores costos en logística. Todas estas características los habilita a producir a gran escala. Sus productos se pueden adquirir en algunos supermercados, dietéticas y almacenes naturistas²⁶. El principal problema asociado a la marca esta relacionado a los ingredientes y la cantidad de almendras por litro, como consecuencia es percibida como poco natural y de calidad inferior que la oferta artesanal. En segundo lugar, Ades²⁷ con una cartera de productos que abarca desde jugos a base de soja, leche de soja y

²⁴ Fuente: <http://www.feliceslasvacas.com/>

²⁵ Fuente: www.greenfoodmakers.com

²⁶ Fuente: <http://www.tratenfu.com>

²⁷ Fuente: <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/productos/Ades>

bebida a base de almendras. Envasa su producto en TetraPak y su capacidad competitiva radica, principalmente, en pertenecer a The Coca Cola Company pudiendo aprovechar así su estructura, recursos y presencia en los principales canales de ventas del país. A su vez es una marca establecida en el mercado argentino hace muchos años por lo que goza de *Brand Awareness*.

Referirse al Anexo 2g para observar cuadro de las 5 fuerzas de Porter de la industria de alimentos veganos a nivel global.

Descripción y análisis del contexto – PEST

Político

- Leyes que fomentan el desarrollo de PYMES en el país y su crecimiento.
- Actualmente el gobierno está impulsando una serie de créditos no reembolsables para el desarrollo de pequeñas industrias.
- De acuerdo a políticas comerciales del gobierno, existen mayores facilidades para importar productos.
- Existe cierto ambiente de hostilidad entre algunos gremios y el gobierno. Esto retrasa la llegada de inversiones.
- Falta de regulación jurídica clara que regule de manera transparente cuestiones impositivas y legales a la hora del establecimiento de una empresa.
- Elecciones presidenciales en el año 2019

Económico

- Liberación del dólar y del cepo cambiario.
- Devaluación del peso y altas tasas de inflación.
- Recesión
- La política económica plantea un escenario de apertura para potenciales inversores.
- Productos que son sensibles dependiendo la economía que atraviesa el país. La leche vegetal, debido a que los insumos son en su

mayoría *commodities* depende de la cotización del CBOT²⁸ y su precio esta en U\$D.

- Carga impositiva considerable para las pequeñas y medianas empresas.
- Altas tasa de interés y disminución en la otorgación de créditos para el sector privado. El riesgo que incurren las instituciones financieras es mayor como consecuencia de la recesión y la inestabilidad económica.

Social

- Tendencias al consumo de alimentos sanos, vegetales y sustentables.
- Nuevas formas de pensar en la sociedad acerca de la alimentación y el medio ambiente.
- Grandes cadenas de franquicias como McDonald's, Starbucks y Le Pain quotidien y empresas como The Coca Cola Company incluyeron productos libres de azúcar y veganos en su mix de productos.

Tecnológico

- Las tecnologías actuales permiten una sofisticación de los sistemas productivos. En este sentido, constantemente se introducen mejoras de los procesos que vuelven dinámico el ambiente.
- La tecnología juega un rol esencial para el marketing y publicidad de la organización (hacer uso de las redes sociales, como Facebook, Instagram, etc., correos electrónicos y páginas web con *e-commerce*).
- El advenimiento de las tecnologías también genera consumidores más informados, que averiguan y se nutren de contenido para tener conocimientos más precisos de lo que consumen. En este sentido, los medios de información y comunicación permiten obtener noticias de alrededor del mundo en tiempo récord al alcance de la mano. De esta manera, las personas saben cuales son las enfermedades más comunes

²⁸ Chicago Board of Trade

y se informan para poder conocer estilos de vida que permiten una buena salud y cuidado del medio ambiente.

El análisis PEST permite identificar un ambiente dinámico, que todavía presenta controversias para un clima de negocios. Hay que tener en cuenta dos aspectos a la hora de pensar en el contexto: por un lado, en cuanto a los aspectos económicos y políticos del país, parecería que los conflictos sindicales y la incertidumbre acerca de las elecciones genera una atmósfera tensa, que no resulta propicia para los inversores; sin embargo, los constantes cambios en las tecnologías y en los individuos no permiten que las compañías se relajen. Consumidores más informados implica consumidores más exigentes. Todo esto conlleva a un contexto desafiante, ya que en términos políticos y económicos abundan incertidumbres acerca de lo que pueda suceder en el país. Las nuevas políticas macroeconómicas intentan darle impulso a los sectores productivos de las pequeñas y medianas empresas, pero las constantes complicaciones gremiales, las variaciones en el tipo cambiario, como la incertidumbre que implica el rumbo que pueda tomar el país luego de las elecciones dificultan un panorama propicio para las inversiones. No obstante, como se mencionó anteriormente los consumidores actuales son más exigentes, lo que lleva a que las empresas no puedan quedarse a la expectativa de ver qué es lo que va a suceder en el futuro, sino que deben actuar. La tecnología permite a los individuos conocer qué es lo que se desarrolla en otras partes del mundo, como así también buscar e indagar información sobre cuestiones de relevancia, como por ejemplo la salud y el medio ambiente. De este modo, la tecnología termina siendo una herramienta importante para que los consumidores demanden productos nuevos y más afines a sus gustos. Además, para la rivalidad entre las empresas los constantes cambios tecnológicos se traducen en una especie de carrera para poder obtener mejores procesos productivos para aumentar la productividad, reducir costos y riesgos.

Análisis FODA

Para poder comprender el potencial de éxito de Amande y establecer las bases que permitan entender, en los próximos apartados, las estrategias que la vuelven, o no, competitiva, resulta fundamental comprender qué es lo que sucede en el contexto en el que se desenvuelve y cuáles son las características que posee para hacer frente a dicho entorno. De este modo, se presentará a continuación un análisis FODA para esta empresa:

Fortalezas

- Único en el mercado que posee un producto natural y envasado en TetraPak, sin conservantes, azúcar ni agregados químicos con un vencimiento entre 8 a 10 meses. Sin necesidad de logística ni almacenamiento refrigerados. Tratamiento de residuos realizados por TetraPak.
- Certificación ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) de calidad. Registro Nacional de establecimiento y Registro Nacional de Producto
- Utilización de ingredientes naturales y 50 gramos de almendras Premium por litro, lo cual es parámetro de la calidad del producto frente a la competencia.
- Atención personalizada con asesoramiento técnico.
- Modelo de negocios descentralizado, disminuye costos y riesgos asociados a controles de calidad, mano de obra y activos.
- Equipo de marketing y gestión centralizado.
- Adaptación al cambio en tendencias y fácil introducción de productos al mix.
- Packaging y diseño de producto atractivo, destacan las cualidades específicas del producto.
- Su principal cliente son distribuidoras, mayoristas y cadenas de dietéticas. Llegada a puntos de ventas distribuidos a lo largo del país fidelizados por estas empresas. Mayor penetración y posicionamiento a escala nacional.

Debilidades

- Recursos y capacidades escasas. Depende de sus socios estratégicos en su proceso productivo.
- Precios altos y similares a los de la competencia, lo que aumenta la posibilidad de cambio de una marca hacia otra.
- Mercado de nicho.
- Elevada dependencia del proveedor de almendras, importador de insumos y cotización dólar.
- No ofrece la posibilidad de flexibilidad en el producto para customizarlos según las necesidades de sus clientes.

Oportunidades

- Mercado en notable crecimiento.
- Nuevas tecnologías que pueden facilitar la producción a escala.
- Extensa cantidad de posibles puntos de venta no explorados.
- Alta concientización e inclinación de los consumidores hacia los productos naturales y orgánicos.
- Utilizar la leche vegetal para producir otros productos, tales como quesos, yogures veganos, postres y helados.

Amenazas

- Latente posibilidad de nuevos competidores, por las bajas barreras de entrada y el atractivo de la industria.
- Fuertes reacciones de la competencia frente a los nuevos jugadores para conservar y aumentar su porción del mercado.
- Posibilidad de que algún competidor existente o nuevo desarrolle la producción industrial y a escala.
- Faltas a los contratos por parte de los socios estratégicos.
- Replica del producto por parte de los socios estratégicos o competidores

Modelo de Negocios

Segmento de clientes

El negocio tiene dos tipos de clientes, los consumidores finales y los agentes intermedios de la cadena de valor.

En lo que respecta a los consumidores finales decidimos enfocarnos en el segmento del mercado de hombres y mujeres que tengan entre 20 a 45 años de edad con ingresos medios-altos y altos que habitan en los principales centros urbanizados del país. A su vez este segmento se divide en tres grupos que presentan las siguientes características:

Los consumidores regulares son aquellos caracterizados por ser vegetarianos y veganos, estos presentan la mayor probabilidad de compra debido a que buscan productos de origen vegetal que sean sanos y naturales. Tienen en consideración las cuestiones relacionadas a la sustentabilidad global, por lo tanto, se encuentran atraídos hacia propuestas construidas en torno al cuidado del ambiente, la protección de la vida animal y la responsabilidad social corporativa. Al llevar este tipo de vida por decisiones éticas se configuran como un grupo altamente informado, conocedores de este tipo de alimentos y exigentes en cuanto a sus ingredientes y contenido nutricional. Buscan sustitutos saludables y nutritivos para reemplazar los alimentos de origen animal. Aproximadamente 600.000 personas.

Los consumidores ocasionales no llevan estilos de vida vegetariano ni veganos, son un grupo mayormente influenciado por las tendencias globales e interesados en los estilos de vida alternativos. Están caracterizados por ser curiosos en torno a productos innovadores y su principal motivo de compra orbita las cuestiones relacionadas a la salud, el sabor y la dieta. Tienen un alto estima por el cuidado personal, la alimentación balanceada y practican deportes. Buscan activamente productos naturales y sabrosos que les aporten beneficios nutricionales y presenten la menor cantidad de grasas, calorías,

conservantes y agregados químicos. Tienen un conocimiento espontáneo y superficial con respecto a los alimentos veganos. Tienen estima por el cuidado del medioambiente. Son activos en redes sociales y consumen los medios de información virtuales. Al tener ingresos medios-altos y altos tienen sus necesidades básicas satisfechas y portan con el poder de compra necesario para adquirir productos con características diferenciadoras que les agregan valor. Tienen la voluntad de moverse de su zona de confort para adquirir estos alimentos, pero valoran la conveniencia de que se oferten en los canales que más frecuentan. Aproximadamente 900.000 personas.

Los consumidores probables poseen restricciones alimenticias por cuestiones de salud. Su consumo se caracteriza por ser probable ya que existen en el mercado sustitutos que satisfacen sus requerimientos especiales. El precio afecta sus elecciones ya que deben consumir estos alimentos diariamente. Si bien presentan esta sensibilidad al precio también es un grupo de consumidores que aprecia el aumento en la variedad de alimentos que puedan ingerir sintiendo así una libertad mayor a la hora de elegir entre una oferta variada. Es importante destacar que compran sus productos en medios convencionales, por lo tanto, valoran la presencia de estos productos en los canales masivos como supermercados. Tienen la motivación de salir de su zona de confort para adquirir productos novedosos que puedan incluir en sus dietas limitadas. Aproximadamente 4.400.000 personas.

En lo que respecta a los agentes intermedios de la cadena de valor decidimos focalizarnos en los distribuidores, mayoristas y cadenas de dietéticas. Estos se conjugan como nuestros clientes principales. Son quienes poseen la capacidad de comercializar grandes volúmenes de producto. Empresas como Melar y Sudamerik que proveen productos alimenticios a una gran variedad de dietéticas y almacenes naturistas están buscando incrementar su oferta con productos con un posicionamiento enfocado en precio y calidad alto, con valor agregado y demanda creciente. Están caracterizados por demandar productos convenientes para su logística y almacenamiento, están interesados en los formatos TetraPak por no requerir refrigeración y por su duración que permite incrementar la compra mínima y hacer *stock*. A su vez conocen las

necesidades de sus clientes, los almacenes naturistas y dietéticas entre otros, por lo que buscan activamente aumentar su cartera de productos.

Modelo CANVAS

Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en llevar un negocio sustentable que genere beneficios en tres niveles: económico, social y ambiental (Hart & Milstein, 2003) El producto ofertado es un resultado de esta filosofía que entiende que la concientización de los consumidores hacia una alimentación sustentable surge de sus preocupaciones relacionadas al medio ambiente, la vida animal, la salud y el bienestar. Amande surge como una empresa sustentable y consiente en un contexto donde la gran mayoría de las empresas tienen como su único foco el beneficio económico. Busca desarrollar un *Green Business* (Ambec & Lanoie, 2008) focalizando sus esfuerzos en disminuir el consumo de recursos y la contaminación. Basa su propuesta en el *Shared-value* (Porte & Kramer, 2006) ya que el principio fundamental que rige el negocio es generarle valor a la sociedad. Así la empresa busca ganarse su derecho a existir siendo consiente que para tener beneficios económicos debe generarlos en igual o mayor medida para la sociedad y el planeta. Al igual que lo explica Simon Sinek la mejor manera de inspirar y generar confianza en los *Stakeholders*, fidelizar a los clientes y lograr un posicionamiento estratégico diferenciado se basa en el concepto que rige a una empresa. Por lo tanto, el objetivo de Amande es otorgarle al consumidor la libertad de elegir entre una amplia variedad de productos que se alineen con sus valores, estilos de vida y necesidades.

Relación con el cliente

La relación con los distintos tipos de clientes identificados resulta fundamental para Amande. Esto es así ya que son ellos quienes justifican la viabilidad comercial de la empresa. Como explican Porter y Kramer (2006) la administración de la cadena de valor es un proceso fundamental de los negocios y la relación con los clientes forma parte de este proceso. Para esto

se cuenta con los socios y el equipo de marketing encargados de administrar las relaciones con las empresas y con los consumidores finales.

Distribuidores y mayoristas

Entendemos que los distribuidores, mayoristas de alimentos y los *retailers* (almacenes naturistas y dietéticas) son los últimos eslabones en nuestra cadena. Los distribuidores y mayoristas tienen la tarea de hacer llegar los productos a los *retailers* y estos de ofrecerlos a los consumidores finales. La relación con ellos debe ser estrecha y la comunicación constante al ser socios estratégicos en la comercialización de las leches vegetales. Será fundamental entender sus necesidades y ofrecer soluciones que los beneficien para esto se debe mantener un dialogo de doble vía, participarlos en el proceso de toma de decisiones e informarlos sobre cualquier eventualidad. Esto resulta un punto crítico del negocio ya que uno de los servicios esenciales es otorgar soluciones que les ayuden a la hora de comercializar el producto de manera que el beneficio sea mutuo, cooperando para así aumentar la rentabilidad de la cadena en su totalidad.

Consumidores finales

La relación con el consumidor final del producto se articulará desde la casa matriz. La relación se construirá a través de medios de comunicación virtuales como redes sociales y página web. La generación de contenidos cumple las veces de informar e interactuar con los usuarios, su objetivo es comunicar los comercios donde se pueden adquirir las leches de almendras, las propiedades y características particulares de nuestro producto, la filosofía y valores de la empresa, fidelizando al cliente por su conocimiento en profundidad tanto del producto, los procesos y la empresa. Además por la facilidad de compartir publicaciones se incrementa la posibilidad de que los usuarios comuniquen el contenido a amigos, familiares y conocidos quienes pueden estar interesados en el producto. Es fundamental la creación de una comunidad virtual donde los usuarios puedan interactuar entre sí y con la empresa, generar contenido interesante e interactivo como encuestas, votaciones y Q&A relacionados al

cuidado del medio ambiente, la salud y la nutrición, al cuestionamiento de valores y estilos de vida. Todos conceptos relacionados a los valores y filosofía que promueve la empresa, logrando una comunicación dinámica y entretenida que permite que los usuarios expresen su opinión y se informen, aumentando así el tráfico en nuestras páginas y sitios web dando lugar a un crecimiento orgánico generado por los usuarios. Estas interacciones arrojan información sobre los patrones de consumo y las características diferenciales que valora y busca el cliente. De esta manera se pueden modificar las estrategias de comercialización para lograr un mayor impacto. El objetivo es informar a potenciales clientes sobre las características de los alimentos veganos, sus usos y al estilo de vida asociado a su consumo. La relación con los consumidores generadas a través de estos medios genera externalidades positivas para nuestros clientes.

Canales de distribución

Los canales de distribución serán dos, uno enfocado a los agentes del *retail* mediante los distribuidores y mayoristas y el otro enfocado en el consumidor final.

Distribuidores y mayoristas

Este canal de distribución se realizará a través de distribuidores y mayoristas de alcance nacional con llegada a cadenas de dietéticas, almacenes naturistas, mercados veganos, almacenes de barrio y supermercados. En la primera etapa este canal concentrará la oferta del producto en cadenas de dietéticas como Vitalser, New Garden, Dietéticas Tomy y GranDiet Córdoba. Estos *retailers* concentran el mayor volumen de ventas mensual para productos afines y se conjugan como el mejor medio para llegar al consumidor final. Una vez que el producto este establecido en estos puntos de ventas y la marca goce de un posicionamiento competitivo diferenciado se ingresaría en la segunda etapa donde el objetivo es llegar a cadenas de cafeterías y restaurants que comercialicen y utilicen en sus recetas productos afines, ejemplos de estos serían Le Pain Quotidien, Green Eat, Starbucks, Tea Connection, Mooi, Café

Martinez, entre otros. Finalmente, la tercera etapa se concentraría en llegar a los canales de consumo masivo como cadenas de supermercados e hipermercados, en este grupo hallamos a Jumbo, Coto y Carrefour.

Al estar radicados en Buenos Aires y tener una fuerza de ventas reducida la gestión de pedidos de los clientes se debe realizar a baja escala ya que no contamos con los recursos ni la estructura requerida para gestionar clientes fuera de nuestra área de influencia, por esta razón se opta por elegir canales como los distribuidores y mayoristas que son menores en cantidad en comparación con los *retailers*, se pueden administrar con nuestra fuerza de ventas y tienen llegada a todos los comercios donde el consumidor busca el producto. Los distribuidores mayoristas de alimentos poseen una cartera de clientes fidelizados, tienen presencia geográfica en las provincias, una fuerza de ventas capacitada para gestionar una gran variedad de *retailers* y la logística necesaria para transportar los productos a todo el país. Estas empresas incrementan la cantidad de producto que se puede colocar en los canales de comercialización y permite introducirlo en los mercados provinciales.

Consumidores finales

El canal de distribución elegido para llegar al consumidor finales es a través de la página web y *online retailers*, en estas se enumeran los productos ofertados, sus características, ingredientes, información nutricional, precios y formatos; una sección de contacto con la empresa y una plataforma de *e-shopping* para realizar las transacciones virtuales. La logística se puede realizar a través de cuentapropistas o empresas transportistas. Se destacan empresas como MercadoLibre, Rappi, Glovo y Ando que otorgan sus servicios mediante aplicaciones para *smartphones* y tienen la característica de tener distribución propia. Destacamos a Ando por tener una distribución a pie y en bicicleta ya que es una logística amigable con el medio ambiente alineada con nuestros valores y producto. Se pueden establecer *pick-up points* en dietéticas y almacenes naturistas enumerados en nuestra página, este formato de

distribución genera un beneficio doble, disminuye los costos de logística que se le cargan al consumidor y generan mayor tráfico en los comercios.

Ingresos

Hay dos fuentes de ingresos. La primera generada por la venta de leches de almendras a los distribuidores y mayoristas y la segunda proveniente de las ventas concretadas con los consumidores finales a través de la página web.

Distribuidores y mayoristas

Ventas de tipo mayorista. Estos ingresos provienen de la venta focalizada en cantidad, alrededor del 80% a 90% de la producción mensual, con un margen de ganancia estipulado entre un 30% a 50%. Estos agentes ocupan un lugar intermedio en la cadena de valor, son los proveedores de los *retailers*, por lo tanto, el precio debe ser tal que le permita obtener un margen considerable que haga atractiva la compra y venta de nuestras leches. Los medios de pago serían efectivo, cheque o transferencia bancaria. Las condiciones de pago serían, sobre el monto total de las ventas, un 50% adelantado y 50% con la entrega. Como uno de nuestros servicios fundamentales es trabajar en conjunto con los distribuidores para aumentar los beneficios de la cadena en general las condiciones de pago son plausibles de cambio dependiendo del cliente y su historial con la empresa.

Consumidores finales

Ventas de tipo minorista. Estos ingresos provienen de la venta focalizada en cobrar un precio diferencial, entre 250% a 300% más en relación a productos de la misma categoría, a su vez la cantidad de unidades comercializadas a este precio es menor, entre 10% a 20% de la producción mensual. Esta fuente de ingresos proviene de las ventas concretadas con el consumidor final a través de la página web y *online retailers*. Se debe tener en cuenta las comisiones de los transportistas y de las tiendas virtuales, estos se pueden cobrar por separado desglosando el costo del servicio o incluirse dentro del

precio final. Los medios de pago serían las transacciones virtuales realizadas con tarjetas de crédito y débito. La condición de pago sería por adelantado.

Recursos claves

En primer lugar, las materias primas, estos recursos garantizan la calidad y sabor de la leche de almendras, a su vez, aseguran que el producto sea de origen vegetal, natural y ecológico. La relación con los proveedores asegura conseguir las materias primas al menor costo disminuyendo el precio del producto y garantiza el abastecimiento a tiempo. En segundo lugar, el fazón de TetraPak, este recurso permite la producción a escala industrial y el envasado en un formato ideal para este tipo de productos. Este tipo de envase aumenta la vida del producto, garantiza la integridad del contenido, permite la distribución y almacenamiento sin refrigeración, ocupa menos espacio físico, permite producir a gran escala y a bajo costo. La producción en TetraPak disminuye costos asociados a la comercialización, almacenado y logística. Aumenta la cantidad ofertada en el mercado y consiguientemente el volumen de ventas. Finalmente, el capital humano, ingenieros en alimentos, administrativos y el equipo de marketing. Los ingenieros en alimentos son los encargados de realizar los controles de calidad en el proceso productivo, desarrollar nuevas formulas y comunicar las necesidades en torno al abastecimiento de materias primas. Los administrativos se encargan de la gestión de la cadena de valor, gestionan las relaciones con los proveedores y garantizan el abastecimiento de las materias primas a tiempo, coordinan la logística y definen los días de producción con el fazón. El equipo de Marketing se encarga de la promoción y las ventas, gestionan los pedidos de clientes y la imagen de la empresa a través de la comunicación efectiva.

Actividades claves

El proceso productivo y el control de calidad son actividades claves ya que representan la transformación de los insumos al producto final y garantizan el cumplimiento del estándar de calidad. Al tener un proceso productivo descentralizado se requiere una gestión que permita organizar todas las partes

involucradas, los proveedores de materias, la logística, el fazon y los ingenieros en alimentos. En la elaboración de la leche de almendras el objetivo principal es crear un producto de alta calidad al menor costo posible incrementando así el margen de ganancia. El proceso está diseñado para ser eficiente y flexible para disminuir los costos y riesgos asociados y resolver los problemas que surjan con rapidez.

Las actividades claves relacionadas al proceso productivo son: la gestión de las relaciones con los proveedores de materia primas para estar abastecidos a tiempo y asegurar que se cumpla con la calidad acordada. La gestión de los proveedores de logística, encargados de transportar los insumos al fazon de TetraPak y de realizar la entrega del producto final a los distribuidores y consumidores finales. Actividad enfocada en el cumplimiento de los tiempos estipulados con nuestros socios estratégicos y clientes. La gestión de las relaciones con el fazon de Tetrapak encargado de la transformación de los insumos en el producto final. Incluye la planificación del día o días de producción para tener preparados los insumos utilizados en el proceso productivo (materias primas y empaques), acordar previamente los servicios de logística que transporten esos insumos, coordinar con los ingenieros en alimentos para que estén presentes en la planta del fazon y realicen los controles necesarios para garantizar la calidad y, finalmente, estimar el momento en que el producto pueda estar a disposición del cliente. Las actividades clave de marketing son las ventas y la comunicación. Su importancia radica en dar a conocer el producto y formar un vínculo con el cliente. Las actividades de marketing tienen como actividad principal la comunicación y administración de la imagen empresarial, encargados de gestionar la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la empresa. Las actividades de ventas son la toma de pedidos, el manejo de las relaciones con los clientes y la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso. Las actividades de comunicación crean una identidad que nos diferencia de los competidores y un imaginario de lo que representa la empresa. La estética, el diseño de la marca y su comunicación permiten fidelizar al cliente no solo desde el producto sino desde una emoción. La innovación en torno a estos aspectos es una actividad clave, el cambio y rediseño de la página web y las redes sociales en base a las

tendencias y gustos del consumidor permiten actualizar los contenidos comunicados. Su actividad es actualizar los medios e imagen corporativa para mantener y generar tráfico en nuestras redes, de esta manera se genera una plataforma dinámica en la que el consumidor se informe sobre todos los aspectos de la empresa y pueda comunicar sus opiniones.

Socios Claves

Hemos considerado tener como socio clave a los proveedores de materias primas, específicamente a los importadores ya que sus productos cumplen con todas las reglamentaciones alimenticias en torno a su origen natural, vegetal y sustentable (USDA-FDA). Estas certificaciones garantizan la homogeneidad de los insumos y aseguran la calidad de las materias sin incurrir en costo adicionales de control de calidad. Si bien estas garantías incrementan el valor de las materias primas consideramos que la reducción en el riesgo de lotes irregulares disminuye los costos y la necesidad de controles de calidad exhaustivos. El fazon es otro socio clave ya que usaremos sus instalaciones periódicamente a lo largo de los meses y será quien transforme las materias primas en leche de almendras, estos cumplen con las reglamentaciones impuestas por el regulador y TetraPak y, tienen la capacidad de atenerse a los procesos definidos por los ingenieros en alimentos en el manual de procedimientos. En último lugar, las distribuidoras y mayoristas de alimentos son socios estratégicos en la comercialización de la leche de almendras. Poseen la infraestructura, recursos y una amplia cartera de clientes que coincide con nuestra plaza, almacenes naturistas y dietéticas. Estos socios amplían nuestra zona de influencia y abren la posibilidad de entrar en mercados con necesidades insatisfechas, justifican la producción a gran escala y aumentan las fuentes de ingresos. Todo esto logra un posicionamiento competitivo fuerte en un contexto que presenta jugadores establecidos y dificulta conseguir una porción del mercado.

Estructura de costos

Los costos principales para llevar a cabo el negocio son los derivados del fazon (servicio y empaques), el capital humano (administrativos e ingenieros en alimentos), la materia prima y el GAV (servicios contratados, la publicidad, el marketing y comercialización) la logística, publicidad digital, el estudio contable, el área de Marketing encargada de las ventas y gestión de clientes y los comunicadores encargados de la comunicación de la empresa y mantenimientos de redes sociales y página web.

Referirse al anexo 3 para observar el modelo CANVAS en forma esquemática.



Plan de Marketing

Introducción

Con el objetivo de poder competir en un mercado que presenta jugadores establecidos y la amenaza de nuevos entrantes debemos recurrir al diseño de una estrategia de comercialización correcta que responda al contexto y al ciclo de vida de la industria y el producto, enfocada en la flexibilidad y la innovación para responder a las fluctuaciones en los patrones de consumo y los mercados. En fin, una estrategia que nos permita desarrollar un posicionamiento competitivo diferenciado para captar y fidelizar los posibles clientes.

Las fuentes de información para desarrollar el plan de marketing consisten en estudios de mercado (Technavio, Grand View Research, Mintel y Global Market Insights), *benchmarking* de los competidores, relevamientos de los productos ofrecidos, precios y formatos en los canales de comercialización (páginas web, Google, Mercado Libre, cuentas en Instagram y Facebook de Tratenfu, Ades, Green Food Makers, Felices Las Vacas, Vitalcer, Dietéticas Tomy, New Garden, Gran Diet Córdoba, Melar S.A y Sudamerik S.A). Entrevistas con distribuidores y mayoristas (Melar S.A, Sudamerik S.A, Quercus y Los Hernanes S.A) de productos afines y dueños de cadenas de dietéticas en la zona de GBA y C.A.B.A (Vitalcer y Dietéticas Tomy). Las fuentes consultadas son locales e internacionales a modo de entender cuales son los factores claves de éxito necesarios para desarrollar un plan de marketing acorde al mercado que buscamos atacar.

Mercado Objetivo

Personas que cuidan su dieta por razones estéticas, deportivas y salud.
Personas que consideran la sustentabilidad como un factor importante.
Personas que llevan dietas sin consumo de carnes, veganos y vegetarianos.
Personas con dietas limitadas por enfermedades e intolerancias. Intolerantes a

la lactosa, celíacos, diabéticos, personas con colesterol y enfermedades cardiovasculares y personas con desordenes alimenticios.

Posicionamiento

Para definir el posicionamiento de Amade nos posaremos en los atributos de los productos de los competidores locales y las preferencias de los consumidores. Como resultado obtenemos que las siguientes características definen el posicionamiento: precio y calidad, conveniencia y variedad. Amade se coloca en el cuadrante de precio alto y calidad alta, a su vez se posiciona como un producto con una conveniencia moderada, ya que su oferta se limitará en la primera etapa a los almacenes naturistas y dietéticas, y con baja variedad, debido a que su cartera de productos esta limitada solo a leche de almendras en una sola variante y un solo formato. (Referirse al anexo 4a)

Marketing Mix

Referirse al Anexo 4b para observar el marketing mix realizado por Technavio.

Producto

El producto es la leche de almendras, variedad original sin azúcar, en formato 1l envasada en TetraPak.

Del análisis realizado sobre la cartera de productos de los competidores y los atributos valorados por los clientes definimos cuatro dimensiones que generan valor: la calidad, el sabor, la conveniencia y la variedad. La percepción de calidad se basa en el diseño del empaque y el atributo natural de los ingredientes. La percepción de sabor se basa en la cantidad de almendras por litro. La percepción de conveniencia se basa en el tipo de *packaging* (PET, vidrio y TetraPak) que influencia la fecha de vencimiento y la necesidad de refrigeración del producto, a su vez la conveniencia se relaciona a la ocasión de consumo y la combinación con otros alimentos e infusiones. La percepción de variedad se basa en las distintas combinaciones con otros ingredientes

(cacao, vainilla, matcha²⁹, dátiles, entre otros) y formatos (250ml, 500ml, 750ml, 1l, entre otros).

La estrategia de producto se basa en la diferenciación. Nos focalizamos en el diseño y estética de los envases a modo que sean innovadores, artísticos y creativos. La bebida a base de almendras Amande es un producto 100% vegano, libre de GMO³⁰, libre de lactosa, libre de gluten, libre de soja, libre de azúcar, sin colesterol, tiene 67 kcal por porción de 200ml, medio litro aporta el 100% del calcio necesario diariamente y es extra cremosa especial para baristas³¹. Tiene 50g de almendras californianas *Premium (non pareil)*³² por litro. Se envasa en TetraPak, tiene una fecha de vencimiento de 8 meses y no requiere refrigeración. Se conjuga como un sustituto de la leche animal, puede utilizarse para cocinar, esta especialmente diseñado para cafeterías y se puede consumir con otros alimentos e infusiones.

Se diferencia por ser un producto sustentable. Es ecológico (Lambec & Lanoie, 2008) ya que sus empaques provienen de campos no deforestados (certificado FSC³³), TetraPak se encarga del reciclado de los envases y en el proceso productivo no se genera contaminación ni desperdicios. Es un producto basado en el concepto del *shared value* (Porter & Kramer, 2006), genera valor para la sociedad por ser inclusivo ya que considera las necesidades de una amplia gama de consumidores y busca aumentar las opciones que estos tienen a la hora de alimentarse. Recurrimos al *ecolabeling* (Lambec & Lanoie, 2008) para hacer creíble sus atributos ecológicos, se hará hincapié en su atributo vegano y natural, se dará a conocer sus ingredientes e información nutricional para

²⁹ Matcha: té verde japonés deshidratado.

³⁰ Organismo genéticamente modificado: practica utilizada que modifica la genética de los cultivos para aumentar su velocidad de desarrollo, resistencia a cambios climáticos y plagas. Es visto como un factor negativo por los consumidores quienes consideran estos cultivos como menos naturales y cancerígenos.

³¹ Baristas: personas dedicadas a la cafetería, la cremosidad del producto es fundamental para hacer cafés y otras infusiones con espuma.

³² Fuente: <https://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Tipos-variedades-Almendra.html>

³³ Forest Stewardship Council: certifica que el cartón usado en el empaque proviene de fuentes responsables.

generar mayor transparencia y permitir al consumidor tomar una decisión informada.

En lo referido al ciclo de vida nos encontramos en la etapa de Introducción por lo que resulta fundamental educar al consumidor, hacer hincapié en las características diferenciales de Amande y el valor que otorga a través de su propuesta. Es demandado por *Innovators* y *Early Adopters*. Es un producto simple, no hay riesgos asociados a su consumo y es compatible con cualquier tipo de alimentación. Se espera que la tasa de difusión incremente a medida que las empresas aumenten sus gastos en publicidad y marketing para lograr impactar una mayor proporción de la población y así justificar la comercialización en volumen.

En la etapa de crecimiento se debe generar conciencia de marca y lealtad de los consumidores. Las empresas que operan en el mercado de productos veganos a nivel global han aumentado su cartera de productos vertical y horizontalmente, introduciendo nuevas variantes a los productos que ya ofrecían y desarrollando nuevos (Anexo 4c). Mediante el incremento en la cartera de productos se pueden satisfacer las demandas en torno a la variedad evitando que los consumidores migren hacia otra marca que ofrezca un producto similar. Para analizar las necesidades de los consumidores se realizarán encuestas online a través de las redes sociales y la página web, se entrevistará a los mayoristas de alimentos y a los *retailers* con el propósito de entender cuáles son los productos más buscados.

Referirse al Anexo 4d para observar las características de los productos de la competencia.

Precio

El precio de 1l de leche de almendras Amande se estableció en \$135 para el consumidor final, entre \$46 a \$50 para los distribuidores y entre \$55 a \$60 para el comercio. Libre de impuestos.

A la hora de determinar el precio se utilizó la técnica de *perceived value pricing*. El precio tiene que cubrir los costos fijos, variables y otorgar el margen de ganancias deseado. Teniendo en cuenta estos objetivos se pasará a analizar el valor percibido por los consumidores teniendo en cuenta las características de la oferta de los competidores tanto locales como internacionales y la similaridad de sus productos con el nuestro. En términos generales la industria alimenticia argentina maneja márgenes entre un 30% a 40% con los distribuidores, entre un 40% a 50% con los *retailers* y entre un 50% a 60% con el consumidor final. El caso no es el mismo cuando se trata del mercado de leche de almendras, por ser un mercado de nicho y estar en su etapa de introducción las cantidades ofertadas son bajas y el valor percibido de los productos es alto. Los márgenes con los agentes de la cadena de valor son similares a los antedichos pero el precio al cual llega al consumidor es muy superior y, por lo tanto, el margen de ganancias es más alto si se ataca directamente al consumidor final. Tomamos, para el cálculo del margen de ganancias y precio que definimos, los costos y precios promedios de los competidores del mercado, estos tienen un costo total (fijo y variable) de USD 1 y sus productos llegan al consumidor a un precio de USD4³⁴. Se tiene en cuenta que el precio de estas leches en el mercado local se mide por la cantidad de almendras por litro, el formato y el envase. De la competencia internacional obtenemos que el precio se define por dos atributos la cantidad de almendras por litro y la característica orgánica³⁵. Las leches de almendras que contienen un 5% de almendras por litro como la de Amande rondan los USD5 y las que poseen 5% de almendras orgánicas por litro los USD8.

La estrategia de precio debe reflejar el posicionamiento elegido y alinearse con la estrategia de producto. El precio debe ser acorde en reflejar tal diferenciación para que el consumidor perciba su valor diferencial. En lo que refiere a estrategia de *pricing* consideramos mejor entrar al mercado con un

³⁴ Se toma el tipo de cambio de bandas establecido por el nuevo director del Banco Central Guido Sandleris, entre \$34 y \$44 por 1USD Fuente: <https://www.perfil.com/noticias/economia/guido-sandleris-brinda-su-primera-conferencia-de-prensa-como-presidente-del-banco-central.phtml>

³⁵ Fuente: <https://www.choice.com.au/food-and-drink/dairy/milk/articles/almond-milk>

precio mayor al de la competencia y luego reducir los márgenes si la demanda no reacciona como se planificó. Se escogió una estrategia de *Price Skimming* para atender el precio cobrado a consumidores finales ya que acoge las características del mercado de leche de almendras, se ofertan pocas unidades, hay una demanda alta y el consumidor esta dispuesto a pagar un precio mayor por un producto que percibe con más valor por sus características diferenciales. Se utiliza una estrategia de promociones en lo que respecta al precio cobrado a los distribuidores, en torno a esta estrategia los márgenes obtenidos de la venta a distribuidores varían entre el 30% a 40% por unidad, entre \$46 a \$56 por unidad, dependiendo de la cantidad de unidades que compran y el diferimiento del pago. Esta estrategia tiene el objetivo de hacer más atractiva la comercialización de nuestro producto. Los márgenes establecidos generan beneficios para los agentes de la cadena, aún más si compran en cantidad, el precio final se establece en un nivel mayor al de la competencia dándole al *retailer* la posibilidad de obtener más ganancias y nos garantiza que el producto llegará al consumidor al precio que establecimos. Incentivamos al canal a acompañar nuestra estrategia de pricing.

Referirse al anexo 4d para observar los precios que cobran los competidores.

Plaza

La leche de almendras Amande se comercializará en almacenes naturistas, dietéticas y a través de páginas web. A la hora de determinar la plaza del producto se tuvo en cuenta los canales que utilizan los competidores y los puntos que frecuentan los consumidores del mercado objetivo (Anexo 4d)

La estrategia de distribución elegida tiene una cobertura de canal selectiva y se focaliza en generar relaciones de canal (*Channel relationships*) con los distribuidores y mayoristas de productos afines radicados en GBA y C.A.B.A que tienen alcance nacional. Buscamos generar relaciones con los distribuidores ya que por encontrarnos en la etapa de introducción no contamos con los medios para tener presencia geográfica en otros puntos del país, sumado a esto el consumidor aún no conoce nuestro producto ni la marca por

lo que el primer paso es llegar a locales pequeños dirigidos por sus dueños o administradores que tienen un vínculo con los consumidores y pueden recomendar el producto ayudando así a generar conciencia de marca. Nuestros vendedores están limitados en su alcance y no pueden gestionar las relaciones individuales con la multiplicidad de *retailers*. Podemos obtener *feedback* sobre la reacción del consumidor en torno a nuestro producto por las relaciones cercanas que tienen los distribuidores y mayoristas con sus clientes.

La estrategia de *pricing* y de producto acompañan el objetivo de generar relaciones con los distribuidores, mayoristas y los *retailers*, el costo de comercializar nuestra leche de almendras es menor por no requerir refrigeración, su duración aumenta la posibilidad de realizar una compra mínima sustancial y obtener descuentos en el precio por comprar en cantidad. Por otro lado, el producto está diseñado para cubrir todas las necesidades del consumidor, con mayores atributos que los de la competencia y ofertados a un precio mayor que denota su calidad. Las promociones en relación al precio y los costos inferiores por su envase le garantizan un margen considerable tanto al distribuidor, como al mayorista y al *retailer*. Al ser un producto de alta calidad y tener un precio al consumidor más alto que la competencia buscamos que los agentes de la cadena de valor tengan fuertes incentivos para comercializar el producto. En último lugar elegimos las tiendas virtuales y ventas vía web para tener contacto directo con el cliente, estos métodos de distribución tienen un costo bajo por no requerir activos físicos para la comercialización y el costo del transporte recae en cabeza del consumidor, así mismo generamos un canal de comunicación directo con el mercado objetivo. Se pretende colocar entre un 80% a 90% de la producción entre distribuidores, mayoristas y algunos *retailer* selectos. Se colocará entre un 10% a 20% en los canales virtuales. Se trabajará en conjunto con estos agentes para desarrollar una estrategia de comercialización que les permita determinar las zonas geográficas con mayor demanda y los medios más efectivos para comercializar el producto.

Promoción

La estrategia de comunicación será de *push* para los distribuidores y de *pull* para los consumidores finales.

Estrategia de *pull*

Estas comunicaciones tienen en cuenta los medios más consumidos por el mercado objetivo para generar impacto y demanda de nuestro producto. La publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción de ventas se articularán mediante el Marketing Digital y los puntos de venta. Se utilizarán las redes sociales, *Facebook e Instagram*, *search engines* como Google, *e-tailers* como MercadoLibre, Glovo y Rappi, *retailers* como Vitalcer, Dietéticas Tomy, New Garden y GranDiet Córdoba, cafeterías y restaurants como Le Pain Quotidien, Green Eat, Mooi, Bio Solo Orgánico y Tea Connection entre otros y, la página web de la empresa para promocionar el producto. Elegimos estos medios ya que alcanzan un mayor porcentaje del mercado objetivo y permite una frecuencia de exposición mayor, a su vez son medios interactivos que permiten una comunicación cercana y el análisis del *feedback* para modificar la estrategia y generar el impacto deseado. Definimos dos etapas: conocimiento, primer contacto del consumidor con el producto, y conexión, integración del producto a su estilo de vida. En la etapa de conocimiento se generarán contenidos para informar al consumidor sobre el producto, sus beneficios, el precio y los puntos de venta donde se pueden adquirir. Se comunicarán los valores de la marca, las características diferenciales de nuestro producto y el *lifestyle* asociado a una alimentación sustentable. En esta etapa hallamos el desarrollo de la página web que permite la comunicación institucional y el *e-commerce*. Aquellos clientes que se registren en la página y realicen compras a través de nuestra plataforma de *e-commerce* recibirán cupones de descuentos para las compras que realicen a través de nuestros canales y vales por productos de las cafeterías y restaurants que utilicen nuestro producto en sus recetas. A su vez, se harán sorteos de productos y mercancía de la empresa a través de las redes sociales y la página web. También se utilizará el mailing a través de un *Newsletter*, publicaciones y *storys* en Facebook e Instagram, apuntado a clientes y consumidores registrados en la página web y *followers* en redes sociales, para informar sobre el lanzamiento de nuevos productos y

los eventos realizados por la empresa y en conjunto con otras marcas para que puedan asistir. Los mensajes claves en esta etapa son la misión y valores de la empresa y las características y accesibilidad de nuestro producto. La empresa tendrá cuentas en las redes sociales que sirven el mismo objetivo informacional de la página web, pero tienen llegada a una base más amplia de consumidores y se utilizan con más frecuencia. En estos medios se desarrollarán contenidos originales y propios, se informarán los contextos en los que se consume el producto y habrá un registro de la participación en eventos y fechas especiales, resulta clave apelar a la creatividad para diferenciar nuestro mensaje y así generar la oportunidad de que el cliente desarrolle la imagen de marca que buscamos comunicar. Se hará publicidad digital mediante la web, esta práctica del marketing digital permite identificar los clientes que realizan compras y mantener un contacto vía mail e identifica los clientes que han entrado a las páginas, pero no han efectuado compras tratando de generar un vínculo mediante el *re-marketing*³⁶. En lo que respecta a la comunicación en los puntos de ventas se desarrollará material de apoyo como *flyers*, *merchandising*, *product sampling* y eventos en conjunto, que acompañen el *branding* y cumplan la función de generar presencia en la mente del consumidor. En la etapa de conexión el mensaje clave es la creatividad y versatilidad. En la página web de la empresa se hará un *blog* que contenga historias y artículos de interés y se recurrirá al *mailing* de estos contenidos a nuestra base de datos. En las redes sociales se desarrollarán contenidos colaborativos con cafeterías y restaurantes (*co-branding*³⁷) y mayor publicidad. Se colaborará con *nano-influencers* y *microinfluencers* que sean referentes en la nutrición, la belleza, el estado físico, la cocina, el deporte y el *lifestyle* sustentable, esta comunicación busca cuestionar los paradigmas de alimentación e inspirar a que la comunidad cambie sus hábitos alimenticios. El objetivo es integrar el producto a su estilo de vida mediante contenidos como videos y recetas que reflejen la versatilidad de uso del producto y sus beneficios. La presencia en Google y la tienda virtual en MercadoLibre busca expandir aún más los puntos

³⁶ Re-marketing: repetir el mensaje o publicidad dirigida directamente a consumidores que han entrado a alguna de las paginas de Amande pero no concretaron ventas.

³⁷ Co-Branding: publicidad del contenido en paginas web y cuentas de redes sociales de empresas establecidas que operen en el mismo mercado.

de contacto con los clientes y las ventas a través de Rappi y Glovo buscan generar mayor facilidad para adquirir el producto. Las acciones con restaurants y cafeterías buscan incentivar el consumo, exponiendo al consumidor a la calidad, sabor y usos de nuestro producto.

Estrategia de push

Estas comunicaciones se enfocan en resaltar el atractivo de comercializar nuestro producto y entrar en relaciones comerciales con la empresa. Definimos dos etapas: conocimiento y conexión. En la etapa de conocimiento se hará foco en los descuentos por cantidad de compra y *allowances* de esta manera se busca generar incentivos para comercializar el producto durante el período de introducción. El trabajo de los socios en las ventas de tipo personales busca generar estas relaciones y fomentarlas. El trabajo en conjunto para desarrollar estrategias de comercialización con los clientes tiene como objetivo transmitir los valores y la imagen de la empresa, hacen hincapié en el hecho de que no solo vendemos un producto, sino que también ofrecemos un servicio y que buscamos generar beneficios para toda la cadena de valor. En la etapa de conexión el objetivo es mantener las relaciones generadas y trabajar en conjunto para mejorar el rendimiento de la cadena. Esta etapa se verá reforzada por la estrategia de *pull* ya que los esfuerzos en torno a la comunicación con los consumidores tienen por objetivo aumentar las ventas del producto. En este punto se pueden articular esfuerzos conjuntos para tener una comunicación más efectiva y abarcar una mayor proporción de la población.

Se explorarán tácticas de *Guerrilla Marketing* para medir la reacción del público mediante *product samplings* en almacenes naturistas, dietéticas y demás puntos de contacto con los clientes del mercado objetivo y, se enviarán productos a referentes de las redes sociales, amigos, familia y conocidos para que generen *Brand Awareness*. Si la reacción al producto es positiva esperamos que los consumidores comiencen a informar a su círculo respecto de Amande, generando un boca a boca positivo, lo que desencadenará una

demanda mayor y servirá a los propósitos de un *branding* efectivo. El objetivo es fidelizar al cliente desde el concepto diferencial para que repita la compra.

Referirse al anexo 4e para observar el plan de acción de la estrategia de comunicación

Estrategia de Ventas

El gerente de ventas se encargará de construir las relaciones con los *key players* del mercado argentino. Se enfocará en los principales *retailers* (cadenas de dietéticas/mayoristas) y distribuidores de productos afines. Nuestra estrategia se basa en identificar los principales comercializadores de leches vegetales que tengan presencia local y nacional. De esta manera se pueden realizar ventas personales y tener un contacto cercano con un grupo selecto de clientes. El objetivo es desarrollar relaciones comerciales con estos clientes y asistirlos para comercializar el producto. Al tener un foco reducido en los clientes específicos que tienen el mayor *market-share* podemos efectivizar la estrategia de distribución. A su vez el foco en los principales jugadores permite fomentar las relaciones y tener un trato personal. Cuando la empresa se encuentre en la etapa de crecimiento se buscará entrar en relaciones comerciales con distribuidores localizados en otras provincias para penetrar efectivamente los mercados provinciales, en este punto se considerará aumentar la fuerza de ventas. Esta cercanía que buscamos obtener con los agentes que comercializarán la leche de almendras también tiene como objetivo que se ejerza la política de precios. Observamos que en el mercado argentino no hay homogeneidad en los precios cobrados por las distintas leches de almendras de los competidores. Esto se debe a que los competidores no ejercen presión sobre los clientes para garantizar que el producto llegue al consumidor al precio que establecieron. Nuestra estrategia de ventas se focaliza en generar vínculos con un número reducido de clientes para fomentarlos a mantener los precios a margen y que estos a su vez ejerzan la misma presión sobre sus clientes. Así esperamos que el producto de Amande llegue al consumidor final a \$135 sin iva.

Equipo

Francisco Romero: Fundador y CEO. Estudiante de la carrera de comunicación en la Universidad de San Andrés. Es el cerebro del equipo abogado en todos los aspectos de su empresa desde las operaciones, desarrollo de producto y actividades de marketing. Envisionó el proyecto en un curso de entrepreneurship y desde ese momento viene trabajando para establecer Amande como una empresa líder en el mercado de leches vegetales argentino.

Maximiliano Budzinski: Socio y Gerente de Ventas. Tiene una trayectoria establecida. Gerente de ventas de Melar S.A tiene como clientes distribuidores, mayoristas, industriales, dietéticas y demás comercios. Cuenta con la experiencia y la cartera de clientes necesaria para comercializar el producto efectivamente. Recientemente abrió su propia cadena de dietéticas El Cosaco.

Micaela Carlino: Comunicación y PR. Graduada de la carrera de comunicación y *head of accounts* en Grupo MAS. Tiene una trayectoria establecida en el área de comunicación y relaciones públicas. Tiene una amplia gama de recursos y contactos generados a través de Grupo MAS. Experta en el diseño del manual de marca y en la administración de la imagen empresarial a través de las relaciones públicas y la publicidad.

Belen Rizzaro: Diseño. Estudiante de la carrera de diseño. Tiene un *portfolio* de trabajo amplio que incluye diseño de empaques para bebidas y alimentos, diseños de páginas web y cuentas en redes sociales. Ha realizado trabajos de *Branding* para muchas empresas, se destaca en plasmar el concepto de una empresa en su imagen y estética.

Luciano Santoni: Administración y contabilidad. Terminó sus estudios en la Universidad de San Andrés en las carreras de contador y lic. en Administración de empresas. Cumple las veces de asesor y lleva la contabilidad de la empresa. Experimentado en las áreas administrativas, contables y legales. Tiene contactos en estudios contables, jurídicos y en escribanías.

Felipe Loza: Gerente de operaciones. Ingeniero en alimentos con una larga trayectoria en el negocio, actualmente es el gerente de planta de Cepas. Tiene el conocimiento técnico necesario para desarrollar el manual de procesos y

gestionar el proceso productivo, a su vez se especializa en el desarrollo de fórmulas para bebidas y alimentos.

El equipo realiza las tareas centralizadas y sus cargos les fueron asignados por el CEO. Tanto Francisco como Maximiliano no perciben salarios de sus actividades, consideran mejor recompensar a su equipo y motivarlos a creer en el proyecto. El esquema de empleo es *free-lance*, tanto Belén como Micaela, Luciano y Felipe no son empleados a tiempo completo. Si bien el equipo forma parte de la estructura de Amande no son empleados *full-time* debido a que la empresa aún no cuenta con los recursos necesario para pagar estos salarios. Destacamos que la cultura organizacional los motiva a trabajar y formar parte de la empresa, creen en el proyecto y los motiva la visión del líder. En un futuro cuando Amande comience a facturar los empleados se efectivizarán y pasarán a ocupar cargos formales. Otro aspecto a destacar del esquema de empleo es que cada miembro del equipo es incentivado a conseguir talento externo tanto de sus otros trabajos como referidos para realizar sus tareas. Es por esta razón que Amande cuenta con un amplio grupo de empleados indirectos que trabajan con los miembros del equipo para ayudarlos a lograr sus objetivos. De esta manera si algún miembro esta limitado en sus capacidades tiene la libertad de armar su equipo de trabajo para realizar sus tareas y lograr los mejores resultados. Por lo antedicho Amande cuenta con una amplia red de consultores con recursos y conocimiento en las áreas donde el equipo tiene deficiencias. Entre ellos destacamos a Sergio Postigo consultor y profesor de *Entrepreneurship* en la universidad de San Andrés, Carlos Romero contador público especializado en el área de impuestos, Ruben Santoni contador público, asesor económico y empresario, Fernando Leonelli contador público con un estudio contable que asesora empresas de todos los rubros y Martin Luna ingeniero en alimentos. A su vez cuenta con el asesoramiento de New Cycle empresa dedicada al Marketing, Grupo MAS empresa dedicada a la publicidad y relaciones públicas y Melar S.A empresa dedicada a la compra y venta de alimentos.

Referirse al anexo 5a para observar la estructura empresarial.

Operaciones

Estrategia de operaciones

Las funciones principales de Amande (desarrollo de productos y marketing) serán las principales actividades operativas centralizadas. Las demás operaciones como el abastecimiento de insumos (materias primas, estabilizantes, espesantes y envases), manufactura, empaquetado y logística serán tercerizados. Esto es así ya que Amande no cuenta con los recursos ni la estructura para desarrollar estas actividades eficientemente, de modo que recurrimos a empresas que las pueden llevar a cabo por un costo menor, con mayor velocidad y menor margen de error. Estas empresas basan sus negocios en desarrollar estas actividades por lo que cuentan con los recursos necesarios para llevarlas a cabo de manera eficiente. A su vez este diseño nos permite tener un modelo de negocios descentralizado, sin maquinarias de uso específico, planta de producción y empleados, esto disminuye nuestros costos fijos y exposición a riesgos. De esta manera nos mantenemos flexibles al cambio y tenemos la opción de recurrir a otros proveedores en el caso que los actuales no den a basto.

Para la manufactura y empaquetado identificamos fazones de TetraPak en la provincia de Buenos Aires y Entre Ríos³⁸. Estos tienen la maquinaria, recursos y registros necesarios para producir nuestro producto. Entramos en relaciones comerciales con Cotar³⁹, empresa establecida en la zona de Rosario con 80 años de operación. Tiene una amplia gama de productos lácteos y el proceso productivo que mejor se ajusta a nuestras necesidades. Tiene laboratorio en planta para realizar pruebas e ingenieros en alimentos capacitados para realizar controles sobre la materia prima, fórmula y producto terminado. Asegura una pasteurización tipo UHT a 130° (grados Celsius), tiene planta habilitada para producir alimentos sin T.A.C.C (trigo, avena, cebada y

³⁸ Información otorgada por TetraPak. Muchas empresas envasadoras en formato TetraPak buscan ocupar su capacidad ociosa para aumentar sus ingresos.

³⁹ Fuente: <http://cotar.com.ar/>

centeno)⁴⁰ y maquinas empaquetadoras TetraPak. En un turno laboral estándar (8 horas) tienen la capacidad de producir y empaquetar 50.000 litros. La condición de pago es a 30 días luego de la recepción del producto terminado en el depósito. Se firmará contrato con esta empresa para que realicen la manufactura y empaquetado de nuestro producto.

Para el abastecimiento de insumos entramos en relaciones comerciales con Melar S.A, empresa que compra al por mayor, cuenta con una amplia red de proveedores tanto locales como internacionales, tiene una amplia cartera de cliente y depósitos. Nos garantiza obtener el mejor precio y calidad a la vez que disminuye el riesgo de desabastecimiento. La almendra es la materia prima que mayor afectación tiene en nuestros costos (representa el 60% del costo de producir una unidad), por esta razón resulta tan importante entrar en relaciones con un proveedor como Melar que, gracias a su estructura, cartera de proveedores y clientes, consigue las almendras a un precio menor. En promedio 1kg de almendras de calidad moderada cuesta USD 10. Melar nos provee 1kg de almendras *non-pareil* californianas (calidad *Premium*) a USD 8, también nos facilita la adquisición de los espesantes y estabilizantes que provienen de fuentes heterogéneas y, por lo tanto, Amande no tiene la capacidad de contactar a estos proveedores y realizar el surtido de pedidos de manera eficiente. Se destaca el hecho que Maximiliano Budsinski es socio de Melar S.A, por medio de el conseguimos cerrar un contrato que nos permite descentralizar las operaciones de nuestro negocio. De esta manera no incurrimos en gastos asociados en alquileres de depósitos, seguros y el pago de salarios para empleados de planta, también disminuimos los riesgos asociados a tener una planta y empleados propios. La empresa nos permite usar su espacio de almacenamiento y su fuerza laboral a cambio de descuentos en los precios de compra de nuestra bebida a base de almendras, a diferencia de los márgenes obtenidos con otros proveedores se estableció un 20% de ganancia en las ventas realizadas a Melar S.A. Esta empresa se comprometió a comprarnos hasta 150.000 litros mensuales de leche de almendras. La condición de pago es a 30 días luego de la recepción de los

⁴⁰ Necesario para producir alimentos libres de glúten.

insumos en su depósito. La condición de compra es al contado al momento que reciben el producto terminado en su depósito.

El capital de trabajo resulta positivo todas las actividades tercerizadas son de pago diferido a un mes, no tenemos activos fijos ni empleados de planta, así reducimos los costos fijos y los riesgos asociados a la producción. Una vez recibido el producto terminado en el depósito de Melar tenemos un plazo de un mes para financiar el pago con las ventas realizadas. Otro punto a tener en cuenta es que con Melar S.A y Cotar se pueden establecer economías de trueque⁴¹. Estas empresas tienen canales establecidos en sus regiones y venden productos afines. Por lo que se conjugan como proveedores y clientes. Cotar comercializa productos lácteos en la zona de Rosario y Melar es proveedor de alimentos para industrias, mayoristas, distribuidores, dietéticas y locales.

Referirse al anexo 6a para ver el esquema del ciclo de operaciones, actividades y plazos.

En lo que refiere al proceso de desarrollo de producto para Amande requiere entre 4 y 5 meses desarrollar el producto. Esto es así gracias a que el capital humano requerido para tal desarrollo formará parte de la estructura empresarial. Se contará con consultores externos y *freelancers*⁴² para aquellas actividades que excedan las capacidades de los miembros del equipo. Esto permite flexibilidad a la hora de elegir la fuerza laboral que tenga las mejores habilidades dependiendo del producto que se desarrolle, también disminuye los costos fijos y permite alocar el talento dependiendo del trabajo a realizar. Para desarrollar el producto Felipe Loza (ingeniero en alimentos y gerente de operaciones) recurrirá a ingenieros en alimentos capacitados y con experiencia en la industria con el conocimiento técnico sobre el proceso productivo y el desarrollo de formulas. A su vez, Belen Rizzaro (Diseñadora) utilizará

⁴¹ Economías de trueque: pago de insumos y servicios con producto terminado.

⁴² Los *freelancers* trabajarán por proyecto o actividad y serán contactados por los miembros del equipo para que los asistan en sus actividades. Los miembros del equipo escogerán el talento humano que mejor se ajuste a sus necesidades.

diseñadores para que la imagen del *packaging* se ajuste al *branding* de la empresa. Cabe destacar que gracias al proceso productivo desarrollado por Amande la inclusión de nuevos productos a su cartera es un proceso ágil ya que todos los productos a desarrollar dentro de la gama elegida tienen un proceso productivo similar o idéntico. El proceso para desarrollar nuevos productos es idéntico para cualquier tipo de leche vegetal, lo único que se diferencia es la materia prima a utilizar. En lo que respecta a otra variedad de alimentos veganos libre de lácteos como ser yogures, helados, pastas y untables (posibles productos a desarrollar en el futuro) el desarrollo también es simple ya que su insumo principal son las leches vegetales y se utilizan los mismos estabilizantes y espesantes.

Referirse al anexo 6b para observar el proceso de desarrollo del producto.



Finanzas

El análisis financiero⁴³ de la empresa se realizó teniendo en consideración que Amande es una empresa establecida. Por lo tanto, los costos y la inversión para la puesta en marcha del negocio ya fueron incurridos. Este plan de negocio se focaliza en el análisis y viabilidad de la producción de leche de almendras en formato TetraPak.

Inversión (Anexo 7a)

La inversión inicial se estableció en U\$D 100.000. Esta inversión tiene en cuenta el abastecimiento de almendras e insumos necesarios para 3 meses de producción, la compra de *packaging* equivalentes a 3 meses de producción, el costo del transporte equivalente a 1 mes de operación, el desarrollo del producto y diseño del *packaging* (bebida a base de almendras sabor original), la financiación de las actividades de Marketing por 1 año, el pago de los servicios del fazon de TetraPak equivalente a 1 mes de producción, el desarrollo del manual de marca (gasto de única vez) y las contingencias por 1 año de operación. La inversión se obtuvo a través de Maximiliano Budzinski, el método utilizado fue el intercambio de *equity* por el capital acordado. Se otorgo el 49% de las acciones a cambio de los U\$D100.000.

Costos (Anexo 7b)

El costo de producir una unidad se estableció en \$34,31. La producción inicial se estableció en 30.000 unidades. El costo total de producir 30.000 unidades es de \$1.029.249,00 durante e primer mes de actividad.

Ingresos (Anexo 7c)

⁴³ El análisis financiero se realizó sin tomar en cuenta la inflación del mercado argentino. Los cálculos se realizaron en base al Dólar y su cotización al momento del análisis. En el cuadro de cálculos de costos (*Anexo 7b*) se especifica el tipo de cambio utilizado.

Se establecieron tres fuentes de ingresos. La primera son las ventas concretadas con Melar S.A, la segunda son las ventas concretadas con distribuidores y la tercera son las ventas concretadas con cadenas de dietéticas. El monto total de ingresos por la venta de 30.000 unidades es de \$1.293.423 durante el primer mes de actividad.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se logra con la venta de 25000 unidades a \$41,17. Se supuso la venta de todas las unidades a través del canal Melar. Cabe destacar que las ventas realizadas a través de este canal son las que tienen el precio más bajo y de las que se logra el menor margen. Se calculo en base a este canal porque es el que nos asegura la compra de todas las unidades. Si bien hay otras fuentes de ingresos nos posamos en la opción segura para realizar el cálculo

Flujo de fondos proyectado a 12 meses (Anexo 7d)

El flujo de fondos se proyecta a 12 meses. Del mes 1 al mes 2 se calcula una producción de 30.000 unidades por ser el período de introducción. Una vez que se establezca la marca y las actividades de marketing rindan sus frutos se espera que el consumo del producto de Amande incremente. A partir del mes 3 se comenzará a invertir en desarrollo de productos nuevos y se incrementará la producción mensual. La introducción de nuevos productos a la línea de leche de almendras se hará en el 6° mes. Las inversiones en desarrollo de productos se mantendrán estables a lo largo del año. Destacamos que Melar S.A esta obligada por contrato a comprar hasta 150.000 unidades por mes. La producción mensual podría alcanzar esos niveles y la compra de las unidades estaría garantizada. Si bien esta condición asegura ventas mensuales por 150.000 unidades el cálculo de la producción esta basado en los volúmenes que maneja el mercado actualmente. El calculo de incremento de ventas y de los costos se hace en base a los ingresos y egresos del primer mes.

Estado de Resultados

Se adjunta en el anexo 7e el EE.RR proyectado del primer año de operaciones.
Realizado en base al flujo de fondos.



Universidad de
San Andrés

Aspectos Legales

Amande esta constituida como una sociedad anónima (S.A) y cumple con todos los requisitos legales exigidos para este tipo de sociedades:

- Accionistas: Francisco Romero y Maximiliano Budzinski
- Director: Francisco Romero
- Escritura de constitución
- Inscripta en IGJ (Inspección general de justicia)
- Capital social suscrito e integrado por \$100.000.-
- 100.000 acciones, valor nominal \$1 por acción, no transferibles
- Libros rubricados: Actas de Asambleas Generales, Actas de Directorio, Diario General, Inventario y Balances, Depósito de Acciones y Registro de Asistencia a Asambles, Registro de Acciones y/o Accionistas.
- Constitución de domicilio social

A su vez este tipo de sociedades son responsables inscriptos (R.I) frente al fisco (A.F.I.P) y deben cumplir con ciertos aspectos legales, contables e impositivos:

- Tributo de Impuesto a las ganancias (II.GG): establecido en 35% para las sociedades anónimas. Requisitos: presentación de estados financieros anuales y DD.JJ anual.
- Tributo de impuesto al valor agregado (IVA): establecido en 21% para la compra, pago de insumos y servicios, y 21% para la venta de bienes de cambio. Requisitos: presentación de DDJJ mensual y pago.
- Tributo a los ingresos brutos (II.BB): cada provincia establece el monto. Se debe tramitar la inscripción en todas las provincias donde la empresa decida operar. Requisitos presentación de DDJJ mensual y pago.
- La empresa esta habilitada para facturar.

La marca Amande ya se encuentra registrada.

Contratos firmados con Melar S.A y con Cotar con validez legal. En estos los firmantes se comprometen a cumplir con las condiciones estipuladas. Estos documentos protegen a Amade ante cualquier acción legal iniciada por un tercero damnificado por el incumplimiento en alguna de las cláusulas por parte de Melar o Cotar con respecto a la calidad de los insumos, la manufactura y el empaquetado de las leches de almendras. En lo que respecta a las regulaciones necesarias para comercializar alimentos. Amade ya cuenta con R.N.E, R.N.P.A y permisos de higienes e inocuidad otorgados por bromatología. A su vez, sus socios estratégicos cuentan con los permisos necesarios para distribuir, manipular y manufacturar alimentos (R.N.E, R.N.P.A y bromatología) Los proveedores deben cumplir con estos requisitos que fueron estipulados en las cláusulas de los contratos.



Universidad de
San Andrés

Plan de Implementación, Riesgos y Contingencias

Plan de Implementación

El plan de implementación se extiende a lo largo de 12 meses y consta de las actividades descriptas en el anexo 9a

Riesgos y Contingencias

Producto

El riesgo de producto está relacionado al fazon de TetraPak. Como la manufactura y empaquetado de la leche de almendras depende de este socio estratégico el riesgo está relacionado a que este sufra problemas económicos y se vea forzado a cerrar la planta. Otro riesgo está relacionado a sus empleados y su afiliación a sindicatos, cualquier problema asociado a su fuerza laboral impacta directamente nuestro negocio. Luego, el fazon se desarrolla en la industria láctea argentina cuestión que puede tener repercusiones negativas sobre la imagen de nuestra empresa. La contingencia en este caso sería buscar otros fazones de TetraPak que puedan replicar el proceso productivo. Sabemos por fuentes en TetraPak que hay una serie de empresas en la región de Buenos Aires y Entre Ríos que poseen capacidad ociosa y estarían dispuestas a ocupar ese tiempo con la producción de nuestra leche de almendras. Una vez iniciado el ciclo productivo se comenzará la búsqueda y contacto con otras empresas para tener una opción secundaria en caso de que surjan problemas con nuestro proveedor principal.

Precio

El riesgo está relacionado a la poca información que hay por parte del consumidor en cuanto al valor de estos productos. Esto le abre la oportunidad a los distribuidores y *retailers* de modificar los precios según la demanda. El precio se conjuga como un riesgo ya que su variación depende de la zona,

el distribuidor y el comercio desincentiva la compra y le da una imagen deshonesto a la empresa. La contingencia en este caso se articula en tres puntos. En primer lugar, la política de precios que establecimos busca generar márgenes atractivos para todos los agentes de la cadena. En segundo lugar, la estrategia de producto se apalanca en los bajos costos que incurren los agentes de la cadena en la comercialización de los productos debido a que no requiere transporte ni almacenado con refrigeración y tiene una duración de 8 a 10 meses disminuyendo así el esfuerzo económico de comercializar el producto. En tercer lugar, destacamos que nuestra estrategia de ventas se focaliza en generar relaciones cercanas con un grupo selecto de distribuidores y comercios lo que facilita la comunicación y el control que podemos ejercer sobre esos canales. A su vez buscamos asistirlos en la comercialización del producto para que puedan vender todo su *stock* y no recurran a aumentar sus márgenes. Nuestro foco en el *shared-value* nos obliga a mantener un precio justo para generar valor para todos los agentes de la cadena y, en última instancia, para el consumidor.

Materia Prima

Este riesgo se relaciona al valor de la almendra. Al ser un insumo importado se conjuga como un *commodity* y su precio está establecido por el CBOT. A su vez por cotizar en dólares el riesgo es mayor debido a la inestabilidad cambiaria en nuestro país. Un aumento en su precio podría significarnos un menor margen de ganancias. La contingencia en este punto es nuestra relación comercial con Melar S.A quien nos garantiza el abastecimiento regular y al menor precio. Al tener muchos proveedores puede abastecerse de almendras de otra fuente que cumplan con nuestro estándar ecológico. A su vez la almendra es un alimento no perecedero y de fácil conservación. Se puede hacer stock cuando el precio sea bajo. Así evitamos cambiar de proveedor y las diferencias que se puedan generar de utilizar almendras de otra fuente.

Se estableció un fondo de USD 21.000 para las contingencias. Este capital se destinará a la exploración de otras variedades de TetraPak, el *enforcement* de las estrategias y el acopio de materias primas si resulta necesario.

Conclusión

En síntesis, Amande busca ser un negocio sustentable y altamente lucrativo mediante el desarrollo de un producto que se ajusta a todas las necesidades observadas en el mercado:

- Envasado en TetraPak, aumenta su vida útil y no requiere refrigeración. Disminuye los costos de logística y almacenado. Permite hacer *stock* para distribuidores, mayoristas, comercios y consumidores. En resumen, un producto atractivo para su comercialización por su conveniencia.
- 100% vegano y natural, atiende las necesidades de una amplia variedad de consumidores, desde veganos y vegetarianos, personas enfocadas en la salud y el estado físico, intolerantes a la lactosa, celíacos, diabéticos y personas con colesterol alto. En resumen, un producto inclusivo que puede ser consumido por cualquier persona.
- Calidad Premium, todos sus ingredientes son de primer nivel y aporta beneficios nutricionales. En resumen, un producto que no solo es sabroso, sino que es saludable. Por su cantidad de almendras por litro y contenido nutricional se coloca como un producto Premium que aporta beneficios incrementales para el consumidor y, consecuentemente, aumentan su valor en el mercado.
- Sustentable, consiente con el contexto ambiental y social actual. Un producto que no genera contaminación y tiene en cuenta la generación de beneficios para la sociedad. En resumen, un producto diseñado para atender las tendencias del contexto actual, concientizar al consumidor hacia una alimentación más sana y mantener el impacto a los ecosistemas al mínimo. Así buscamos disminuir la exposición la exposición a riesgos, costos y críticas.

Amande desarrolla un modelo de negocios sustentable enfocado en la transparencia a modo de tener el apoyo de la sociedad, los entes no gubernamentales y el gobierno. Un negocio enfocado en tener una buena reputación que le otorgue el derecho de operar en el mercado y el favor de los consumidores.

A futuro la empresa aumentará su gama de productos apalancándose en los criterios mencionados anteriormente. Siguiendo la misión de la empresa en torno a generar conciencia acerca de las elecciones que influyen positivamente en el bienestar mediante el enriquecimiento de los hábitos alimenticios de la comunidad, incorporando más ingredientes vegetales y naturales en su día a día. Se desarrollarán helados, yogures y salsas veganas, que tienen un proceso productivo similar y utilizan como insumo principal las bebidas a base de vegetales. A su vez, se incluirá una línea de súper alimentos en la cartera de productos (Matcha, Spirulina, Quínoa, Maca y Azúcar mascabo entre otros), un mercado que está ganando mayor presencia entre los consumidores y tiene fuertes perspectivas de crecimiento. Finalmente, se ofertará una línea de pastas de almendras, castañas y avellanas entre otras, para que los consumidores puedan hacer las bebidas vegetales en sus casas.

En conclusión, Amande busca posicionarse como uno de los principales proveedores de alimentos que provean salud y bienestar tanto en el mercado argentino como en el mercado latinoamericano.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

Ades: <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/productos/Ades>

Ambec, S; y Lanoie, P. (2008). *Does it Pay to Be Green? A Systematic Overview*. Academy of Management.

Asociación Celíaca Argentina. *Por qué comercializar productos para celíacos*.

Fuente: <http://www.celiaco.org.ar/empresas>

Bygrave, W; y Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship 2nd Edition*. John Wiley & Sons, Inc.

Chiorando, Maria. (2018). *Global Plant Milk Market to Surpass \$34 Billion by 2024*. Plant Based News, publicado 16 de Enero, 2018

Fuente: <https://www.plantbasednews.org/post/plant-milk-market-surpass-34-billion-2024>

Clemons, R. (2017). *Almond milk review. Would you expect almond milk to contain more than 2% almonds? We compare 30 products to see if they offer value for money*. Choice, publicado 18 de Octubre, 2017

Fuente: <https://www.choice.com.au/food-and-drink/dairy/milk/articles/almond-milk>

Corso Heduan, P. (2017). *El 10% de la población del país padece diabetes*. Oceano Medicina, publicado Febrero, 2017

Fuente: <https://oceanomedicina.com.ar/sin-categoria/el-10-de-la-poblacion-del-pais-padece-diabetes/>

Cotar: <http://cotar.com.ar/>

Crawford, E. (2016). *Almond milk sales continue to surge as dairy milk contracts, Nielsen data Shows*. Food navigator-esa.com, publicado 15 de abril, 2016

Fuente: <https://www.foodnavigator-usa.com/Article/2016/04/15/Almond-milk-sales-continue-to-surge-as-dairy-milk-contracts-Nielsen>

Dávila de Campagnaro, E. (2017). *Bebidas Vegetales y Leches de Otros Mamíferos*. Archivos Venezolanos de Puericultura y Pediatría, vol 80, núm. 3, julio-septiembre, 2017, pp. 96-101

Fuente: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=367954694007>

Dietéticas Tomy: <https://www.dieteticastomy.com.ar/>

El Tiempo. (2016). *Aumenta demanda por alimentos saludables*. El tiempo, publicado 11 de Septiembre, 2016

Fuente: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/aumenta-demanda-por-alimentos-saludables-35579>

Felices las Vacas: www.feliceslasvacas.com

Gallo, D; Manuzza, M; Echegaray, N; Montero, J; Munner, M; Rovirossa, A Sánchez, M.A; y Murray, R.A. *Grupo de Trabajo Alimentos de la Sociedad Argentina de Nutrición. Alimentación Vegetariana.*

Fuente:

[http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/Alimentacion Vegetariana Revisi on final.pdf](http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/Alimentacion_Vegetariana_Revisi%20on_final.pdf)

Global Market Insights. (2017). *Plant Milk Market Size By Source (Soy, Almond, Rice, Coconut), By Sales Channel (Mainstream Stores, Specialty Stores), By Formulation (Unsweetened, Sweetened) By Packaging (Carton Packaging, Bottles, Pouches), Regional Outlook (U.S., Canada, Germany, UK, France, Italy, Netherlands, Poland, etc), Growth Potential, Price Trend, Competitive Market Share & Forecast, 2017-2024.* Global Market Insights, publicado Noviembre, 2017

Fuente: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/plant-milk-market>

Google Public Data Explorer. *Indicadores de desarrollo mundial*

Fuente: https://www.google.com.ar/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_totl&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=sp_pop_totl&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country:ARG:BRA:CHL:ESP:MEX:USA&ifdim=country&hl=es&dl=es&ind=false

GrandDiet Córdoba: <https://granddiet.com/>

Grand View Research. (2018). *Dairy alternatives Market Size, Share & Trend Analysis Report by Product (Soy Milk, Almond Milk, Rice Milk), By Formulation (Plain, Flavored), By Application, And Segment Forecasts, 2018 – 2024.* Grand View Research, publicado Marzo, 2018

Fuente: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dairy-alternatives-market>

Green, E. (2017). *Plant-based milks: A multi-billion dollar Market.* Food Ingredients 1st, publicado 27 de Noviembre, 2017

Fuente: <https://www.foodingredientsfirst.com/news/plant-based-milks-part-1-a-multi-billion-dollar-market.html>

Green Food Makers: www.greenfoodmakers.com

Hart, S.L; y Milstein, M.B. (2003). *Creating sustainable value.* Academy of Management.

Infobae. (2009). *Tres de cada diez argentinos tienen el colesterol alto.* Infobae, publicado, 18 de Mayo, 2009.

Fuente: <https://infobae.com/2009/05/18/449020-tres-cada-diez-argentinos-tienen-el-colesterol-alto/>

Melar S.A: <http://melar-sa.com.ar/#1464284345465-2dd59e13-471c>

Mintel Press Office. (2018). *US non-dairy milk sales grow 61% over the last five years*. Mintel, publicado 4 de Enero, 2018

Fuente: <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/us-non-dairy-milk-sales-grow-61-over-the-last-five-years>

New Garden: <http://newgarden.com.ar/>

Nole, F. (2018). *Se calcula que hay 11 millones de pobres en Argentina*. Diario Perfil, publicado 27 de Septiembre, 2018

Fuente: <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-pobreza-llego-a-273-en-el-segundo-trimestre-del-ano.phtml>

Plant Based News. (2017). *Global Plant Milk Market Set to Top a Staggering \$16 Billion in 2018*. Plant Based News, publicado 15 de junio, 2017

Fuente: <https://www.plantbasednews.org/post/global-plant-milk-market-set-to-top-a-staggering-16-billion-in-2018>

Porter, ME; y Kramer, M.R. (2006). *Strategy and Society: The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.

Ramírez Ortiz, M.E. (2015). *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos*. Omnia Science, Cap. 6.

Fuente: www.omniascience.com

Sammuto-Bonucci, T; y Galea, D. (2015). *PEST Analysis*. Researchgate.net

Fuente: <https://www.researchgate.net/publication/257303449>

Sánchez, M; María Gil, J; y Gracia, A. (2000). *Segmentación del consumidor respecto al alimento ecológico: diferencias interregionales*. Revista de Estudios Regionales N° 56. P.P 171-188.

Sankrityayan, R. (2018). *Almond Drink Market Comprehensive Analysis & Global Forecast to 2024*. The Camping Canuck, publicado 19 de Noviembre, 2018

Fuente: <http://www.thecampingcanuck.com/almond-drink-market-trends/21238/>

Sinek, S. (2010) *How great leaders inspire action*. Ted.com

Fuente:

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action#t-443

Technavio (2016) *Global Packages vegan foods market forecast 2016-2020*.

Fuente: <https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar>

Terrar, D. (2018). *What is Design Thinking*. Enterprise Irregulars, publicado 19 de febrero, 2018

Fuente: <https://www.enterpriseirregulars.com/125085/what-is-design-thinking/>

Tratenfu: www.tratenfu.com

Vitalcer: <https://www.vitalcer.com/>

White Wave. (2015). *Creting a New Kind of Food Company. Db Acces Global Consumer Preference.* White Wave, publicado 10 de Junio, 2015



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Oportunidad de Negocios

Anexo 1a

Exhibit 01: Factors impacting consumers' decisions to follow or consider a vegan diet



Source: Technavio

Anexo 1b

2015 MARKET SIZE \$5.4 BILLION	2020 MARKET SIZE \$9.14 BILLION
2016 MARKET GROWTH RATE 10%	2020 MARKET GROWTH RATE 12.15%

Anexo 1c

Exhibit 49: Competitive positioning matrix for key packaged vegan food manufacturers in 2015

Company	Amy's Kitchen	Beyond Meat	Plamil Foods	Tofutti Brands	WhiteWave Foods
Product diversification					
Brand equity					
Marketing activities					
Geographical presence					
Corporate social responsibility					

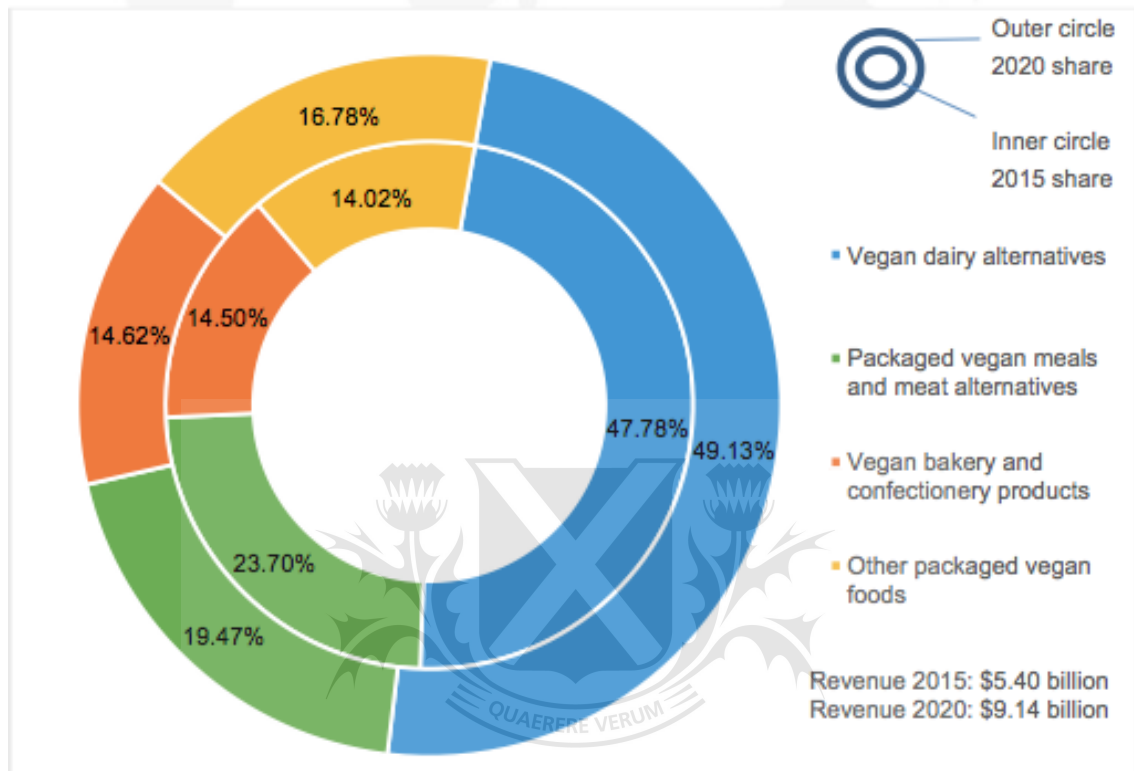
Very high
 High
 Moderate
 Low
 Very low

Source: Technavio

Anexo 1d

Global packaged vegan foods market by product

Exhibit 17: Global packaged vegan foods market by product 2015 and 2020



Universidad de
San Andrés

Source: Technavio

Anexo 2: Análisis del sector e investigación de mercado

Anexo 2a

<u>Retailer</u>	Público objetivo	Características diferenciadoras	Número de locales
<u>Whole Foods</u>	Ingresos medio-altos	Productos naturales y orgánicos; vegetarianos y con certificaciones; productos gourmet.	300 tiendas físicas. Tienda online
<u>Walmart</u>	Ingresos medio-bajos	Tienda por departamentos, variedad de precios.	709 <u>discount stores</u> , 2907 <u>supercenters</u> y 182 <u>neighbourhood markets</u> .
<u>Trader Joe s</u>	Ingresos medio-altos	Productos naturales y orgánicos; productos gourmet.	355
<u>Yons</u>	Ingresos medios	Abarrotes en general.	1700
<u>Costsco</u>	Ingresos medio-altos	Abarrotes en general; precios más altos; productos gourmet.	422

Anexo 2b

San Andrés

Retailer	Público objetivo	Características diferenciadoras	Número de locales
Gran Diet	Ingresos medio-altos	Productos de salud y bienestar.	C.A.B.A.: 7 locales Provincia Bs.As: 4 locales Catamarca: 1 local Córdoba capital: 34 locales Córdoba prov.: 31 locales Chaco: 12 locales Corrientes: 13 locales Mendoza: 6 locales Formosa: 7 locales Jujuy: 2 locales La Rioja: 1 local Misiones: 9 locales Neuquén: 1 local Salta: 4 locales

			San Luis: 5 locales San Juan: 6 locales Santiago del Estero: 7 locales Santa Fe: 10 locales Entre Ríos: 2 locales Tucumán: 10 locales Rio Negro: 1 local
Dietéticas Tomy	Ingresos medio-altos	Productos naturales y orgánicos; vegetarianos y veganos; productos gourmet. Cadena que pertenece a la distribuidora Sudamerik	C.A.B.A: 44 locales Zona Norte: 21 locales Zona Sur: 8 locales Zona Oeste: 10 locales Zona Noroeste: 5 locales Salta: 3 locales Santa Fe: 1 local
The food market	Ingresos medio-altos	Productos naturales y orgánicos; productos gourmet.	Tienda online.
Lo de Perez	Ingresos medio-altos	Dietética gourmet.	Tienda online.
New Garden	Ingresos medio-altos	Productos naturales y orgánicos; vegetarianos y veganos; productos gourmet.	Provincia Bs.As: 11 locales C.A.B.A: 9 locales
Vitalcer	Ingresos medio-altos	Productos naturales y orgánicos; vegetarianos y veganos; productos gourmet. Productos RAW	Tienda online y 43 tiendas físicas

Anexo 2c

Empresa	Clientes	Cartera de productos	Marcas
Melar S.A	Distribuidores, Mayoristas, Industriales, Comercios y Dieteticas	> 600 alimentos	Dietéticas el Cosaco
Sudamerik	Mayoristas, Distribuidores, Comercios Consumidores Directos	y > 600 alimentos y productos	Dietéticas Tomy



Universidad de
San Andrés

Anexo 2d

Exhibit 23: Global packaged vegan foods market by geography 2015 and 2020

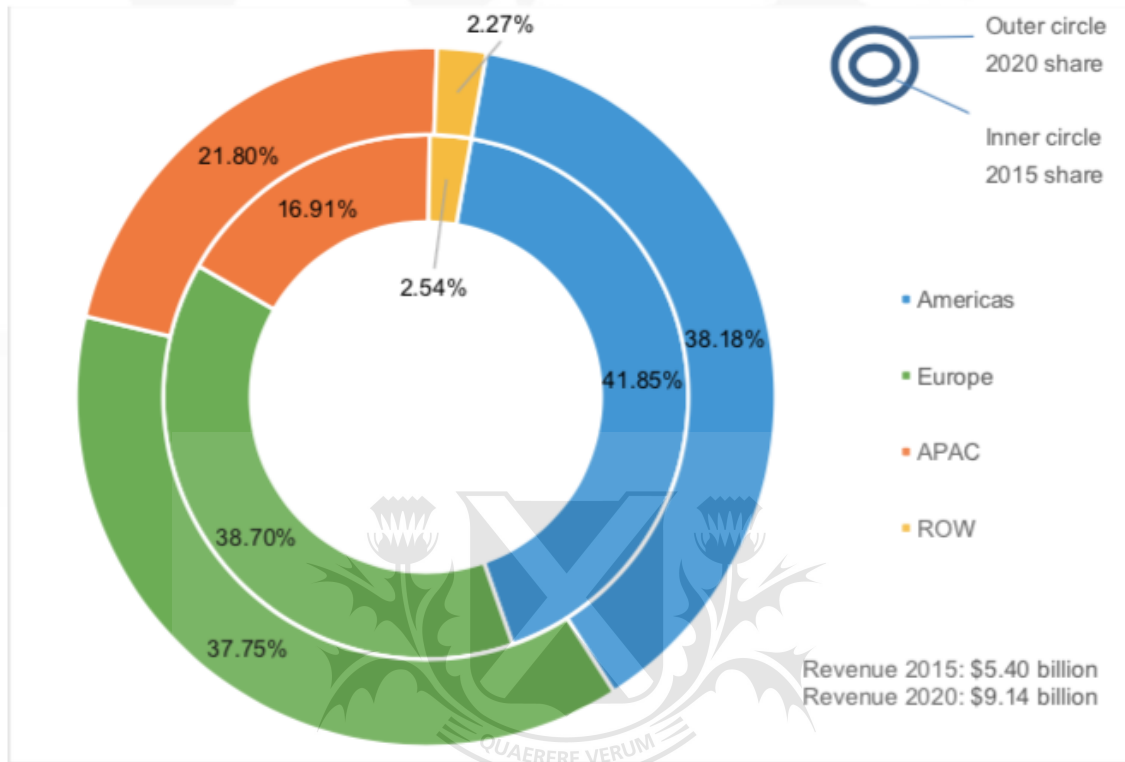
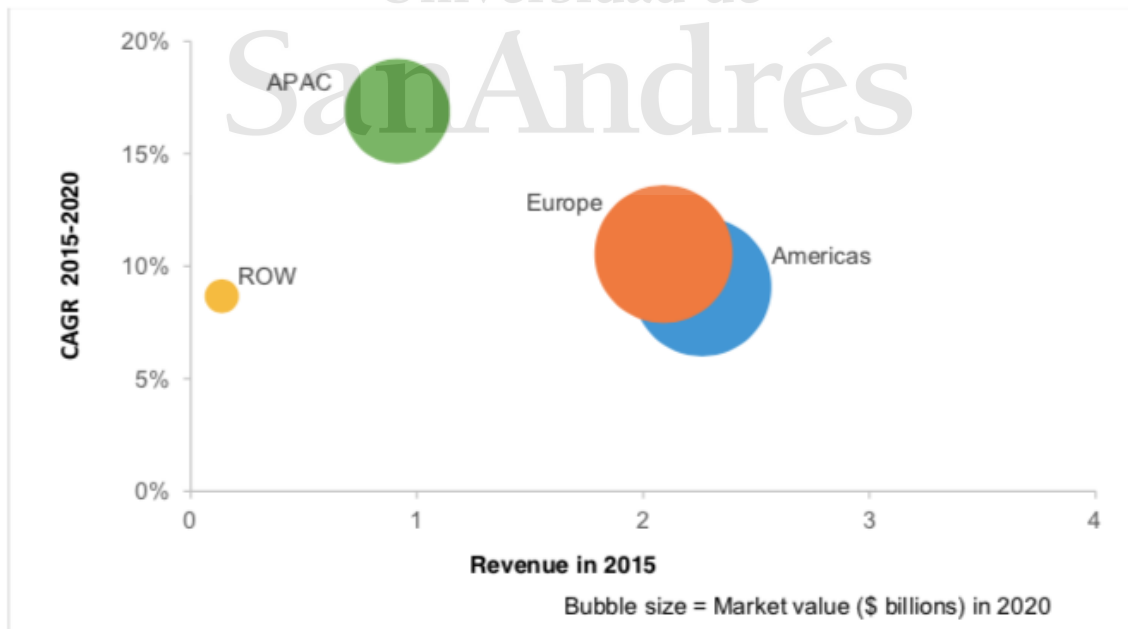


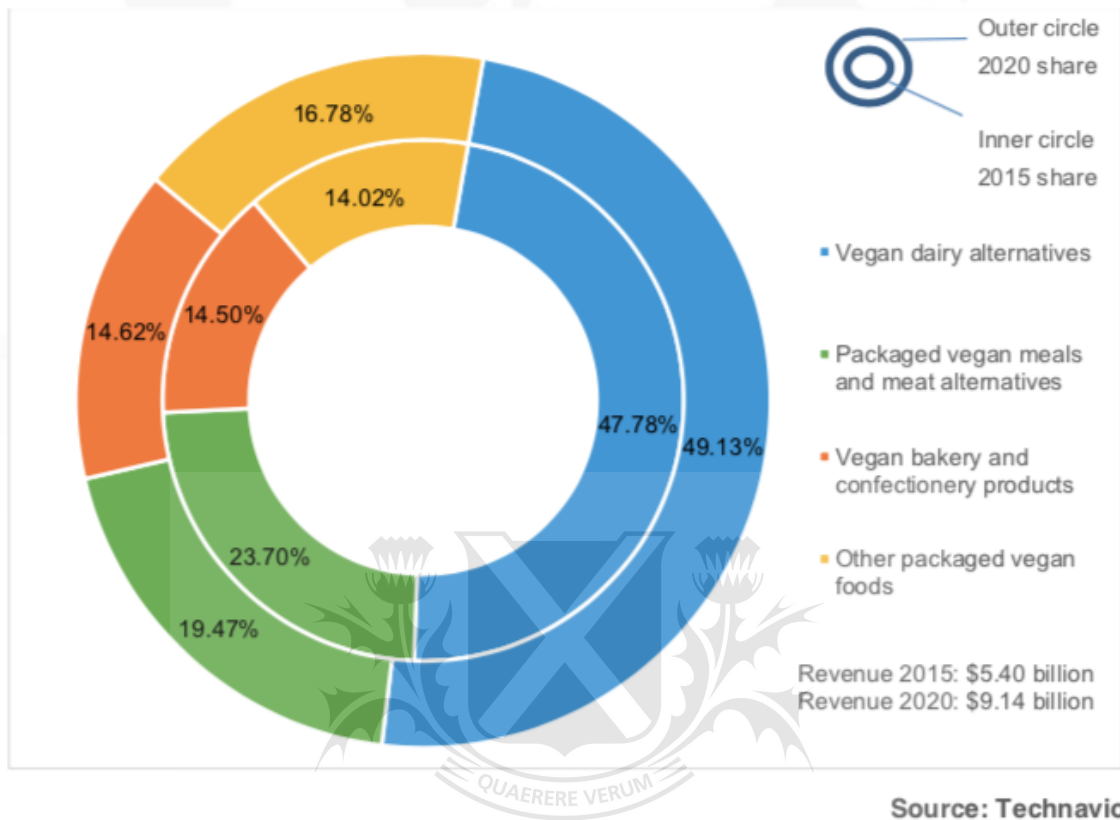
Exhibit 24: Growth outlook for global packaged vegan foods market by geography 2015-2020



Source: Technavio

Anexo 2e

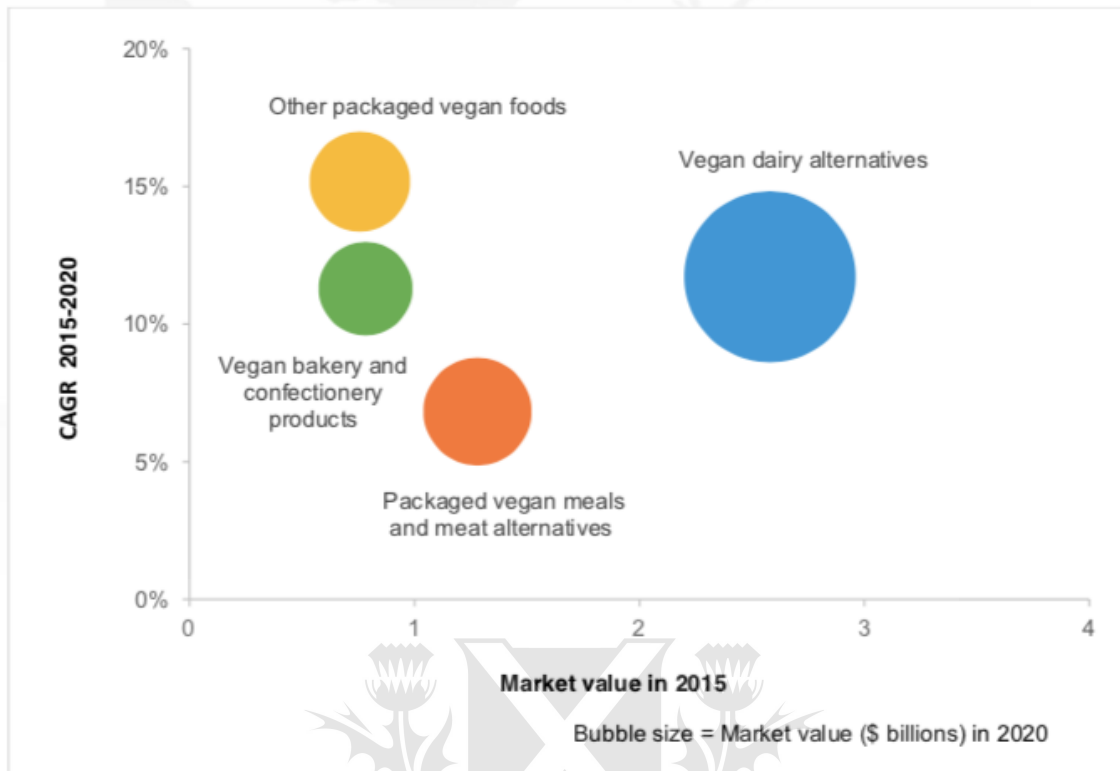
Exhibit 17: Global packaged vegan foods market by product 2015 and 2020



Source: Technavio

Universidad de
San Andrés

Exhibit 18: Growth outlook for global packaged vegan foods market by product 2015-2020



Source: Technavio

Anexo 2f

Exhibit 19: Global packaged vegan dairy alternatives market 2015-2020 (\$ billions)



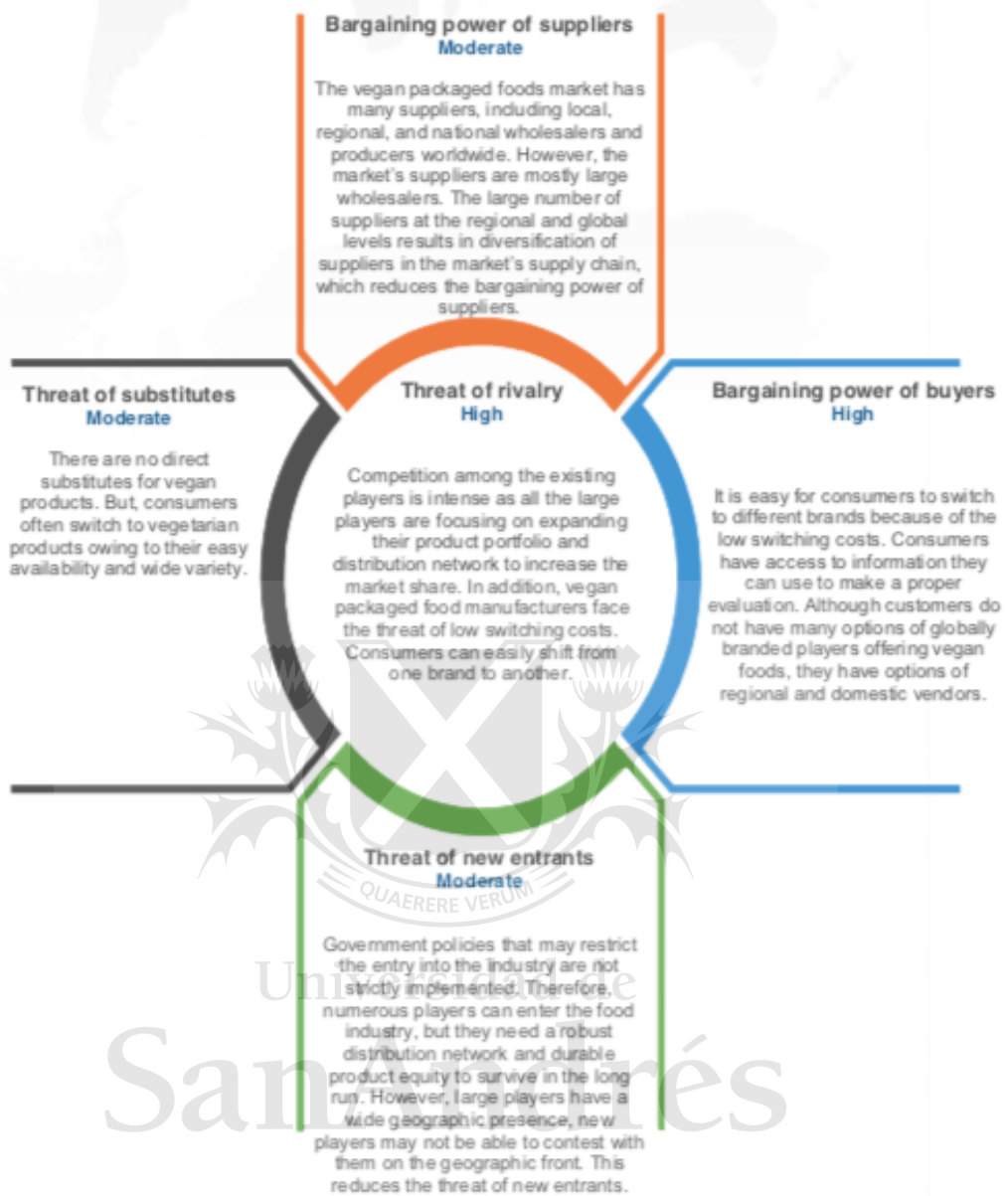
Source: Technavio

Anexo 2g



Universidad de
San Andrés

Exhibit 16: Five forces analysis



Source: Technavio

Anexo 3: Modelo de Negocios

Anexo 3 modelo CANVAS

Socios Claves:	Actividades claves:	Propuesta de valor:	Relación con los clientes:	Segmento del Mercado:
<p>Proveedor de Insumos</p> <p>Distribuidores y mayoristas</p> <p>Fazon de TetraPak</p>	<p>Marketing</p> <p>Gestión de Proveedores</p> <p>Gestión de Fazon</p> <p>Gestión de Logística</p>	<p>Generar valor para todos los <i>stakeholders</i>. Un negocio sustentable basado en el concepto del <i>shared-value</i>. Valorar al consumidor final y a los agentes de la cadena de valor.</p> <p>Otorgar al consumidor libertad de elección. Satisfacer las necesidades de nuestros socios y crecer en conjunto.</p>	<p>Consumidores: La relación con los consumidores se da a través de la página web y las redes sociales. Informar y conectar.</p> <p>Distribuidores y mayoristas: La relación con estos agentes será gestionada por los socios. Trato personal y desarrollo de estrategias conjuntas para asistir en la comercialización del producto.</p>	<p>Consumidores: Hombres y mujeres de 20 a 45 años de edad, con un nivel de ingresos medio-alto y alto que habitan en los principales centros urbanos del país.</p> <p>Empresas: Distribuidores y mayoristas en la zona de GBA y C.A.B.A</p>
	<p>Recursos Claves:</p> <p>Materia Primas Empaques Capital Humano Fazon de TetraPak</p>		<p>Canales de Distribución:</p> <p>Consumidor final: Página web y <i>Retailers</i> virtuales.</p> <p>Distribuidores y mayoristas: Empresas con estructura y recursos para venderle a una amplia variedad de almacenes naturistas, dietéticas y otros <i>retailers</i>.</p>	

<p>Estructura de Costos: Servicio fazon Servicio transporte Materia primas Empaques Ingenieros en alimentos Marketing y empleados del área Estudio contable Publicidad digital</p>	<p>Fuente de ingresos:</p> <p>Consumidor final: Ventas concretadas a través de página web y <i>retailers</i> virtuales.</p> <p>Distribuidores y mayoristas: Ventas concretadas por los socios con este tipo de empresas.</p>
---	---



Universidad de
San Andrés

Anexo 4: Plan de Marketing

Anexo 4a

<p style="text-align: right;">Alta</p> <p style="text-align: center;">Ades</p> <p style="text-align: center;">Tratenfu</p> <p>Amande</p> <p>Baia</p>	<p style="text-align: center;">Conveniencia</p> <p style="text-align: right;">Felices las vacas</p> <p style="text-align: right;">Alta</p>
<p>Variedad</p>	<p style="text-align: right;">Green Food Makers</p> <p style="text-align: center;">Baia</p>

Conveniencias: se define por la fecha de vencimiento, si requiere logística y almacenamiento refrigerado y la presencia en los principales canales de distribución.

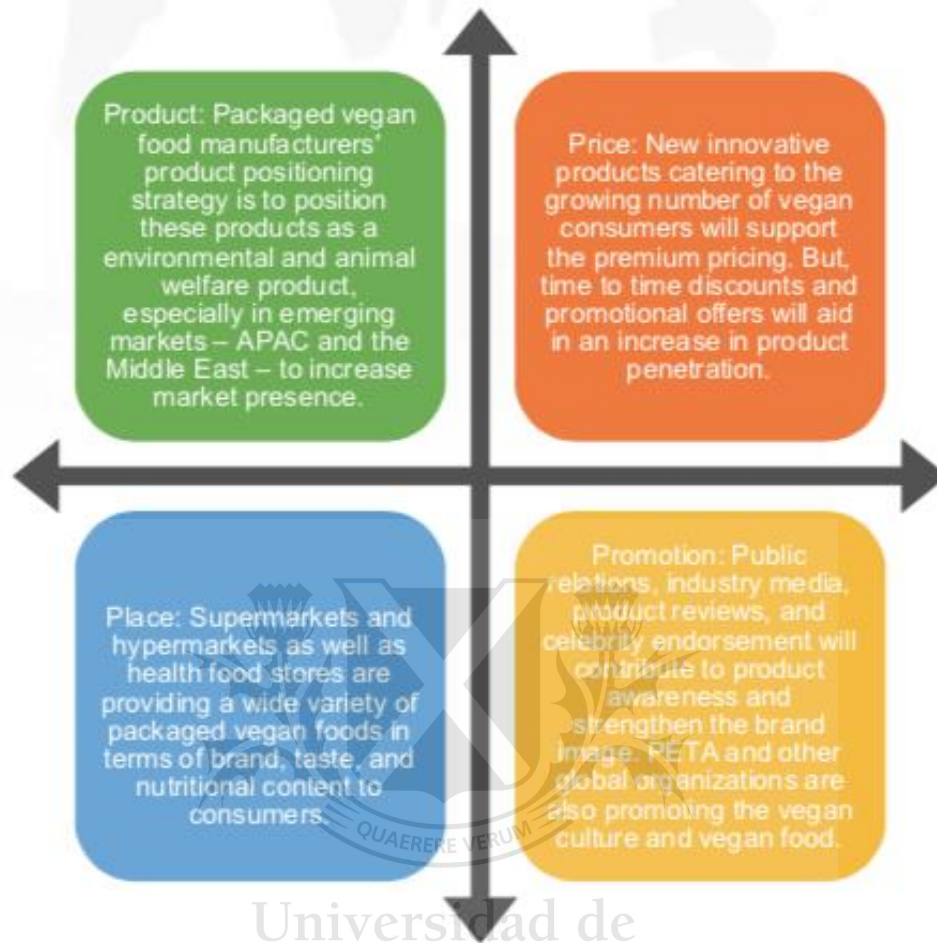
Variedad: se define por la cantidad de leches vegetales en la cartera de las empresas y las variantes.

<p style="text-align: right;">Alta</p> <p style="text-align: center;">Precio</p>	<p style="text-align: center;">Calidad</p> <p style="text-align: center;">Amande</p> <p style="text-align: right;">Green Food Makers</p> <p style="text-align: right;">Felices las Vacas</p>
<p style="text-align: left;">Bajo</p> <p style="text-align: center;">Ades</p> <p style="text-align: center;">Baja</p>	<p style="text-align: right;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Tratenfu</p>

Calidad: se define por los ingredientes (naturales, orgánicos, contenido de conservantes y estabilizantes químicos, fortificado con ingredientes naturales o químicos, contenido de azúcar) y cantidad de almendras por litro.
 Precio: definido por las empresas y el mercado

Anexo 4b

Exhibit 03: Marketing mix for global packaged vegan foods industry

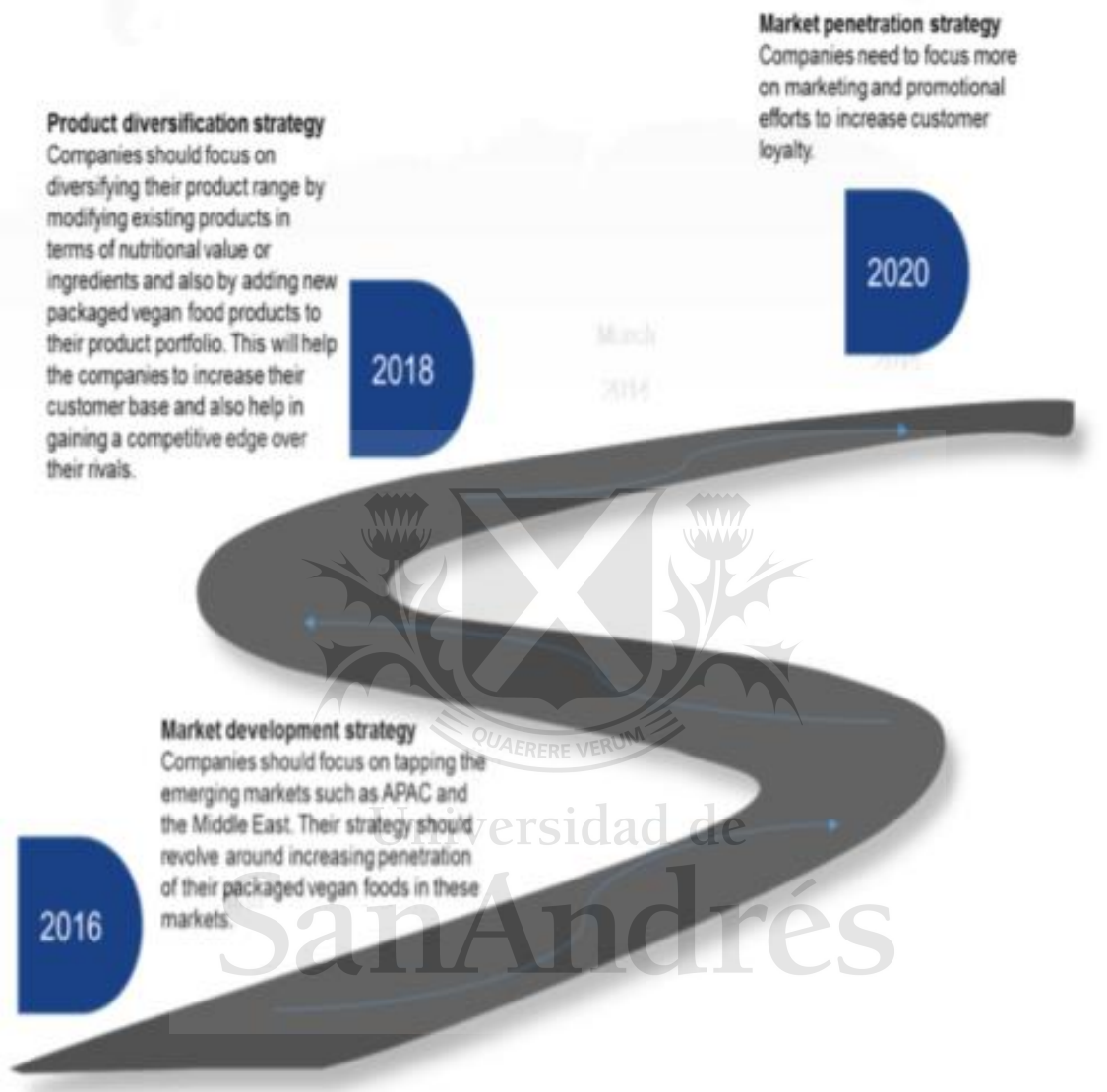


Universidad de
San Andrés

Source: Technavio

Anexo 4c

Exhibit 50: Strategic roadmap for manufacturers operating in the global packaged vegan foods market assessment



Source: Technavio

Anexo 4d

Tratenfu: no especifica atributo vegano ni natural, libre de T.A.C.C.

Producto: Bebida vegetal a base de almendra sabor original

Ingrediente: Agua, almendras, almidón de maíz, sal, Vitamina A, B12 y D3, carbonato de calcio, pectina, enturbiantes y aromatizante natural.

Cantidad de almendras por litro: 25 gr por 1l.

Formato: Tetrapak

Vencimiento: 10 meses

Contenido Neto: 1l

Precio: \$125 - \$160

Plaza: algunos supermercados, almacenes naturistas y dietéticas. Jumbo Nordelta, Vitalcer y otras dietéticas de barrio. MercadoLibre.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook.

Contenido nutricional: 83 kcal por porción de 200 ml.

Producto: Bebida vegetal a base de almendra sabor vainilla

Ingrediente: Agua, fructosa, almidón de maíz, sal, Vitamina A, B12 y D3, carbonato de calcio, pectina, enturbiantes y aromatizante natural.

Cantidad de almendras por litro: 20 gr por 1l

Formato: Tetrapak

Vencimiento: 10 meses

Contenido Neto: 1l

Precio: \$125 - \$160

Plaza: algunos supermercados, almacenes naturistas y dietéticas. Jumbo Nordelta, Vitalcer y otras dietéticas de barrio. MercadoLibre.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook.

Contenido nutricional: 83 kcal por porción de 200 ml.

Producto: Bebida vegetal a base de almendra sabor chocolate

Ingredientes: Agua, fructosa, almendras, cacao en polvo, almidon de maíz, sal, Vitamina A, B12 y D3, carbonato de calcio, pectina y aromatizante natural.

Cantidad de almendras por litro: 20 gr por 1l

Formato: Tetrapak

Vencimiento: 10 meses

Contenido Neto: 1l

Precio: \$125 - \$160

Plaza: algunos supermercados, almacenes naturistas y dietéticas. Jumbo Nordelta, Vitalcer y otras dietéticas de barrio. MercadoLibre.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook.

Contenido nutricional: 160 kcal por porción de 200 ml.

Green Food Makers: vegano, natural y libre de T.A.C.C

Producto: Bebida de almendras sabor original

Ingredientes: almendras, agua filtrada y sal marina.

Cantidad de almendras por litro: afirman 100gr por 1l.

Formato: vidrio

Vencimiento: 7-15 días

Contenido neto: 250ml/475ml

Precio: \$44 a \$70 por 250ml; \$80 a \$110 por 475ml

Plaza: almacenes naturistas, dietéticas y algunos locales gastronómicos (cafeterías y restaurants). New Garden, Le Pain Quotidien, Dietéticas Tomy, Vitalcer y MercadoLibre.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook

Contenido nutricional: no especifica

Producto: Bebida de almendras sabor vainilla

Ingredientes: almendras, agua filtrada, sal marina y extracto natural de vainilla

Cantidad de almendras por litro: afirman 100 gr por 1l.

Formato: vidrio

Vencimiento: 7-15 días

Contenido neto: 250ml/475ml

Precio: \$44 a \$70 por 250ml; \$80 a \$110 por 475 ml

Plaza: almacenes naturistas, dietéticas y algunos locales gastronómicos (cafeterías y restaurants). New Garden, Le Pain Quotidien, Dietéticas Tomy, Vitalcer y MercadoLibre.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook

Contenido nutricional: no especifica

Producto: Bebida de almendras sabor chocolate

Ingredientes: almendras, agua filtrada, sal marina y cacao natural.

Cantidad de almendras por litro: afirman 100 gr por 1l.

Formato: vidrio

Vencimiento: 7-15 días

Contenido neto: 250ml/475ml

Precio: \$44 a \$70 por 250ml; \$80 a \$110 por 475ml

Plaza: almacenes naturistas, dietéticas y algunos locales gastronómicos (cafeterías y restaurants). New Garden, Le Pain Quotidien, Dietéticas Tomy, Vitalcer y MercadoLibre.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook

Contenido nutricional: no especifica

Felices las Vacas: vegano, natural, kosher y libre de T.A.C.C

Producto: Bebida vegetal de almendras

Ingredientes: almendras, resto no especifica

Cantidad de almendras por litro: >50 gr por 1l.

Formato: PET

Vencimiento: 15 días

Contenido neto: 475ml

Precio: \$70 a \$100.

Plaza: algunos supermercados, almacenes naturistas, dietéticas y almacenes de barrio.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook

Contenido nutricional: 48 kcal por 200ml.

Producto: Bebida vegetal de almendras y coco

Ingredientes: almendras y coco, resto no especifica

Cantidad de almendras por litro: >50 gr por 1l

Formato: PET

Vencimiento: 15 días

Contenido neto: 475ml

Precio: \$70 a \$100

Plaza: algunos supermercados, almacenes naturistas, dietéticas y almacenes de barrio.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook

Contenido nutricional: 78 kcal por 200ml.

Producto: Bebida vegetal de almendras y vainilla

Ingredientes: almendras y esencia de vainilla, resto no especifica

Cantidad de almendras por litro: >50 gr por 1l

Formato: PET

Vencimiento: 15 días

Contenido neto: 475ml

Precio: \$70 a \$100



Universidad de
San Andrés

Plaza: algunos supermercados, almacenes naturistas, dietéticas y almacenes de barrio.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook

Contenido nutricional: 78 kcal por 200ml.

Producto: Bebida vegetal de almendras chocolatada

Ingredientes: almendras y cacao, resto no especifica

Cantidad de almendras por litro: >50 gr por 1l.

Formato: PET

Vencimiento: 15 días

Contenido neto: 475ml

Precio: \$70 a \$100

Plaza: algunos supermercados, almacenes naturistas, dietéticas y almacenes de barrio.

Promoción: página web, Google, Instagram y Facebook

Contenido nutricional: 90 kcal por 200ml.

Ades: no especifica vegano ni natural, es libre de T.A.C.C

Producto: Ades almendras

Ingredientes: alimento líquido a base de pasta de almendras, fortificado con vitaminas A, D, E, B6, B12, ácido fólico y calcio. Libre de gluten. Sin TACC. Bajo en azúcares: 2,4 gr cada 100ml

Cantidad de almendras por litro: 25 gr por 1l.

Formato: TetraPak

Vencimiento: 8-10 meses

Contenido neto: 1l

Precio: \$70 a \$140

Plaza: algunos supermercados, almacenes naturistas y dietéticas. No tiene mucha presencia aún. Producto difícil de encontrar.

Promoción: página web de Coca-Cola, Google, Instagram y Facebook

Contenido nutricional: 50 kcal por 200ml.



Universidad de
San Andrés

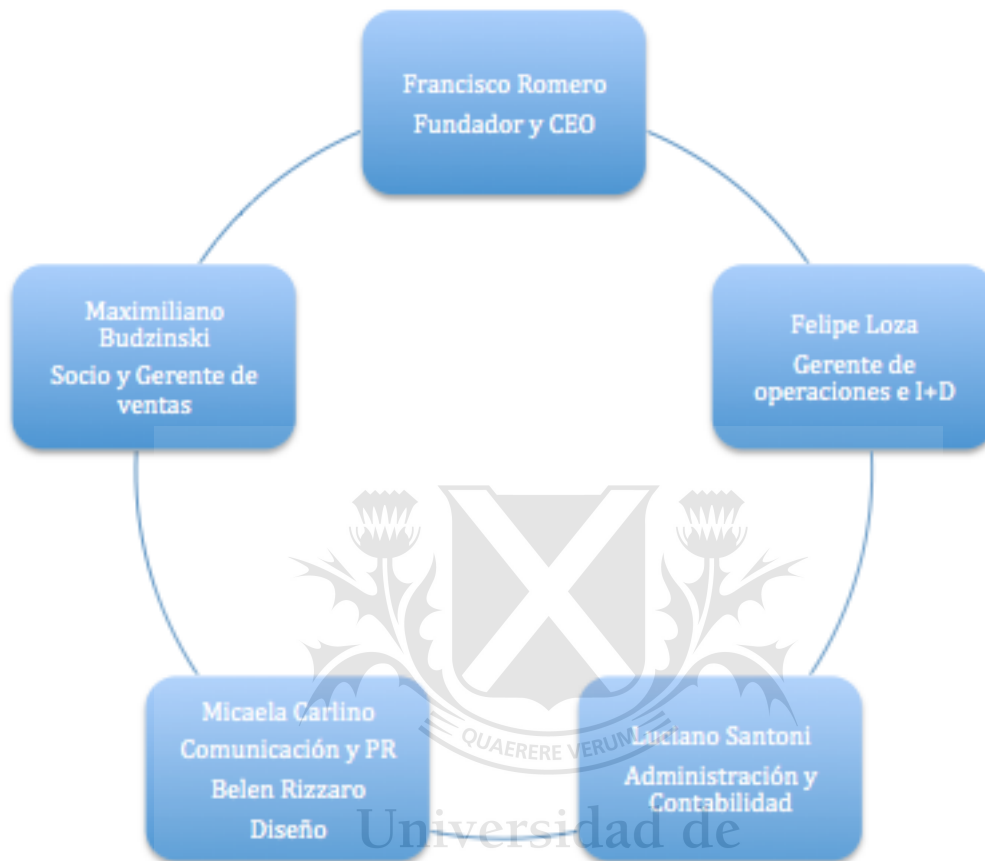
Anexo 4e

ETAPA	MES	PLATAFORMA	ACCIONES
0	-	-	<i>Manual de Marca</i>
			<i>Diseño de Packaging</i>
1	1 a 3	Web	<i>Diseño</i>
		Mailing	<i>Contenido</i>
		Redes	<i>Contenidos</i>
			<i>Control</i>
		Canal Amande	<i>Material de apoyo</i>
			<i>Canje</i>
2	4 al 6	Web	<i>Gestión</i>
		Mailing	<i>Diseño de blog</i>
		Redes	<i>Contenidos</i>
			<i>Contenidos</i>
			<i>Publicidad</i>
			<i>Influencers</i>
			<i>Control</i>
		Canal Amande	<i>Material de apoyo</i>
			<i>Promociones</i>
			<i>Canjes</i>

Universidad de
San Andrés

Anexo 5: Equipo

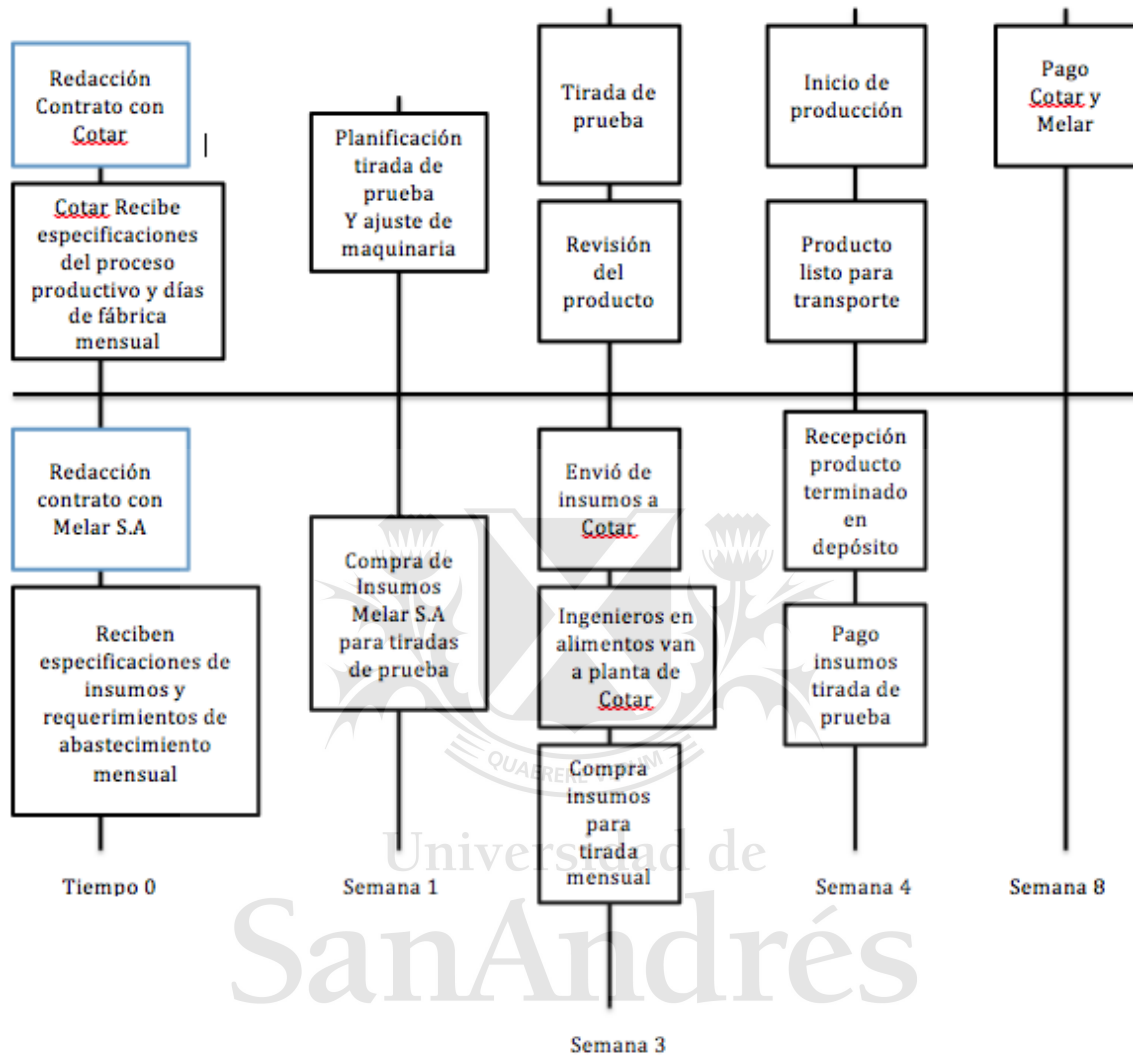
Anexo 5a



Universidad de
San Andrés

Anexo 6: Operaciones

Anexo 6a



Anexo 6b



Anexo 7: Finanzas

Anexo 7a

Concepto	U\$D	%
Almendras + insumos	50.000	50%
<i>Packaging</i>	12.000	12%
Transporte	500	0,50%
Desarrollo de producto	2000	2%
Diseño de <i>packaging</i>	500	0,50%
Marketing	8000	8%
Servicio Fazon	5000	5%
Manual de Marca	1000	1%
Contingencias	21000	21%
Total	100.000	100,00%
El calculo de los valores esta basado en las entrevistas realizadas con las siguientes fuentes:		
Concepto	Fuente	
Almendras	Melar S.A	
Insumo (estabilizantes, espesante, otros)	Melar S.A	
Transporte	Los Hernanes S.A	
Desarrollo del producto	Felipe Loza	
Diseño del <i>packaging</i>	Belen Rizzaro	
Campaña de Marketing	Micaela Carlino	
Servicio Fazon	Cotar	
<i>Packaging</i>	TetraPak	
Manual de Marca	Micaela Carlino	
Contingencias	Estudio contable Leonelli	
Concepto	Variabilidad	
Almendras + Insumos	Mensual	
<i>Packaging</i>	Mensual	
Transporte	Mensual	
Desarrollo Producto	Unica vez	
Diseño del <i>packaging</i>	Unica vez	
Marketing	Mensual	
Servicio fazon	Mensual	
Manual de marca	Unica vez	
Contingencias	Mensual	

Inversión:

Almendras + insumos: equivalentes a 3 meses de operación.

Packaging: equivalen a 3 meses de operación.

Transporte: valor mensual del servicio.

Desarrollo de producto: desarrollo de fórmula y manual de procesos.

Diseño del *packaging*: diseño del *packaging* del primer producto.

Campaña de Marketing: financiación de actividades de Marketing por un año.

Servicio fazon: equivale a la manufactura y envasado de las 30.000 unidades iniciales.

Manual de Marca: gasto de única vez. Diseño de la estética de Marca ligada al *Branding* de Amande.

Contingencias: equivalentes a un año de operaciones

Anexo 7b

Costo por Botella - Base 30.000 unidades		
Concepto	U\$D	%
Fazon	0,17	19,32476981
<i>Packaging</i>	0,133	15,1187905
Almendras + Insumos	0,56	63,65806525
Transporte	0,0167	1,898374446
Total	0,8797	100
Total en Pesos	\$ 34,31	
Total por 30.000 botellas	\$ 1.029.249,00	

Para el cálculo se utilizó un Dólar promedio entre las dos bandas establecidas \$34 x 1U\$D y \$44 x 1U\$D. El promedio arrojó un valor de \$39 x 1U\$D.

Anexo 7c

Ingresos por ventas - Base 30.000 unidades				
Canal	Precio de Venta	Margen/Amande	Cantidad unidades	Ingresos
MELAR	\$ 41,17	20%	20000	\$ 823.399,20
DISTRIBUIDOR	\$ 46,32	35%	8000	\$ 370.529,64
COMERCIO	\$ 49,75	45%	2000	\$ 99.494,07
CONSUMIDOR FINAL (PRECIO SUGERIDO)	\$ 135,00	293%		
Consumidor Final con iva (21%)	\$ 163,35			
Total Ingresos				\$ 1.293.422,91
Unidades colocadas por canal				
El cálculo para las unidades colocadas por canal esta basado en contratos firmados y compromisos de la empresa				
Contrato firmado con Melar S.A se compromete a comprar hasta 150.000 unidades de producto				
Maximiliano y Francisco pueden colocar 8.000 botellas en los mayoristas que contactaron				
Maximiliano y Francisco pueden colocar 2.000 botellas en los <i>retailers</i> .				
		Vitalser		
		Dieteticas Tomy		
		New Garden		



Universidad de
San Andrés

Anexo 7d

	6 meses previos al lanzamiento	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Saldo Inicial	\$ 3.900.000,00	\$ 3.022.500,00	\$ 3.281.673,91	\$ 3.535.847,82	\$ 3.705.730,43
Incremento produccion	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	8,00%
Unidades	0,00	30000,00	30000,00	31500,00	32400,00
Ingresos operativos					
Ventas	\$ 0,00	\$ 1.293.422,91	\$ 1.293.422,91	\$ 1.358.094,06	\$ 1.396.896,74
Egresos operativos					
Insumos, fazon, <i>packaging</i> y transporte	\$ 0,00	\$ 1.029.249,00	\$ 1.029.249,00	\$ 1.080.711,45	\$ 1.111.588,92
Marketing	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Imprevistos	\$ 0,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Desarrollo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Egresos extraordinarios					
Desarrollo Producto	\$ 78.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00
Diseño <i>packaging</i>	\$ 19.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 7.500,00
Manual de marca	\$ 39.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Contingencias	\$ 780.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Saldo operativo	\$ 0,00	\$ 259.173,91	\$ 254.173,91	\$ 169.882,61	\$ 170.307,82
Caja	\$ 3.022.500,00	\$ 3.281.673,91	\$ 3.535.847,82	\$ 3.705.730,43	\$ 3.876.038,25

Ventas	Incrementa con las unidades producidas
Insumos, fazon, <i>packaging</i> y transporte	Incrementa con las unidades producidas
Marketing	Salarios destinados al área de Marketing
Imprevistos	Incrementa con las unidades producidas
Desarrollo	Salarios destinados a ingenieros en alimentos para I+D y gestión del proceso productivo
Desarrollo procto	Inversion extraordinaria para el desarrollo de nuevos producto
Diseño <i>packaging</i>	Inversión extraordinaria relacionada al diseño de los empaques

	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial	\$ 3.876.038,25	\$ 4.010.129,55	\$ 4.517.520,85	\$ 5.046.912,14	\$ 5.546.303,44	\$ 6.038.194,74	\$ 6.530.086,04	\$ 7.016.977,33
Incremento produccion	10,00%	125,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Unidades	33000,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00	67500,00
Ingresos operativos								
Ventas	\$ 1.422.765,20	\$ 2.910.201,55	\$ 2.910.201,55	\$ 2.910.201,55	\$ 2.910.201,55	\$ 2.910.201,55	\$ 2.910.201,55	\$ 2.910.201,55
Egresos operativos								
Insumos, fazon, <i>packaging</i> y transporte	\$ 1.132.173,90	\$ 2.315.810,25	\$ 2.315.810,25	\$ 2.315.810,25	\$ 2.315.810,25	\$ 2.315.810,25	\$ 2.315.810,25	\$ 2.315.810,25
Marketing	\$ 7.500,00	\$ 10.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00
Imprevistos	\$ 15.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00
Desarrollo	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Egresos extraordinarios								
Desarrollo Producto	\$ 65.000,00	\$ 30.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Diseño <i>packaging</i>	\$ 39.000,00	\$ 12.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Manual de marca	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Contingencias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Saldo operativo	\$ 134.091,30	\$ 507.391,30	\$ 529.391,30	\$ 499.391,30	\$ 491.891,30	\$ 491.891,30	\$ 486.891,30	\$ 486.891,30
Caja	\$ 4.010.129,55	\$ 4.517.520,85	\$ 5.046.912,14	\$ 5.546.303,44	\$ 6.038.194,74	\$ 6.530.086,04	\$ 7.016.977,33	\$ 7.503.868,63

Anexo 7e

EE.RR	Año de lanzamiento
Ventas	
Ingresos por ventas	\$ 27.136.012,65
Total Ventas	\$ 27.136.012,65
Costo de ventas	
Insumos, fazon, <i>packaging</i> y transporte	\$ 21.593.644,02
Total Costo de Ventas	\$ 21.593.644,02
Margen Bruto	\$ 5.542.368,63
Gastos Operativos	
Marketing	\$ 327.500,00
Imprevistos	\$ 130.000,00
Desarrollo	\$ 320.000,00
Total Gastos Operativos	\$ 777.500,00
Egresos Extraordinarios	
Desarrollo producto	\$ 225.000,00
Diseño <i>packaging</i>	\$ 58.500,00
Total Egresos Extraordinarios	\$ 283.500,00
Ganancia antes de impuestos	\$ 4.481.368,63
IIGG (35%)	\$ 1.568.479,02
Ganancia	\$ 2.912.889,61
Reinversión Amade (20%)	\$ 582.577,92
Distribución de utilidades (80%)	\$ 2.330.311,69
Melar S.A (49%)	\$ 1.141.852,73
Francisco Romero (51%)	\$ 1.188.458,96

Anexo 9: Plan de Implementación, Riesgos y Contingencias

Anexo 9a

Actividad	6 meses previos al lanzamiento	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Finalización de plan de negocios y finanzas					
Revisión de plan de negocios con asesores					
Registro de marca, habilitaciones y constitución de la sociedad					
Búsqueda de financiación					
Modificación del plan de negocios según <i>feedback</i>					
Contacto con canales de distribución					
Contacto con proveedores de insumos y fazón					
Definir proceso productivo					
Definir canales de distribución					
Contrato con proveedores					
Trámite de registros y habilitaciones de proveedores					
Manual de Marca					
Desarrollo de producto					
Diseño del <i>packaging</i>					
Finalización del plan de marketing					
Implementación del plan de marketing					
Diseño página Web					
Diseño cuenta en redes sociales					
Contacto con <i>retailer</i> - Material POP					
Publicidad digital					
PR - <i>Influences, micro influencer, co-branding</i>					
Generación de contenidos					
Establecimientos de canales digitales - <i>e-commerce</i> página web, <i>Rappi, Glovo, Ando</i> y <i>Mercado Libre</i>					
Desarrollo de nuevos productos					
Diseño <i>packaging</i> nuevos productos					
Desarrollo de estrategia de ventas con distribuidores y <i>retailers</i> físicos y digitales					
Ciclo operativo					
Toma de pedidos					

Actividad	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Finalización de plan de negocios y finanzas								
Revisión de plan de negocios con asesores								
Registro de marca, habilitaciones y constitución de la sociedad								
Búsqueda de financiación								
Modificación del plan de negocios según <i>feedback</i>								
Contacto con canales de distribución								
Contacto con proveedores de insumos y fazón								
Definir proceso productivo								
Definir canales de distribución								
Contrato con proveedores								
Trámite de registros y habilitaciones de proveedores								
Manual de Marca								
Desarrollo de producto								
Diseño del <i>packaging</i>								
Finalización del plan de marketing								
Implementación del plan de marketing								
Diseño página Web								
Diseño cuenta en redes sociales								
Contacto con <i>retailer</i> - Material POP								
Publicidad digital								
PR - <i>Influences, micro influencer, co-branding</i>								
Generación de contenidos								
Establecimientos de canales digitales - <i>e-commerce</i> página web, <i>Rappi, Glovo, Ando</i> y <i>Mercado Libre</i>								
Desarrollo de nuevos productos								
Diseño <i>packaging</i> nuevos productos								
Desarrollo de estrategia de ventas con distribuidores y <i>retailers</i> físicos y digitales								
Ciclo operativo								
Toma de pedidos								