



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: Inteal

Autora: Paz Gómez Seeber

Legajo: 28052

Mentora: María de los Milagros Montell

Índice

Resumen ejecutivo	1
Capítulo 1: Oportunidad de negocio	2
Capítulo 2: Análisis del sector	4
Capítulo 3: El modelo de negocio	7
Capítulo 4: Plan de Marketing	14
Capítulo 5: Operaciones del negocio	25
Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión	27
Capítulo 7: Equipo	30
Capítulo 8: Aspectos legales e impositivos	31
Capítulo 9: Plan de implementación y riesgos	33
Anexos	35
Referencias	41

Resumen ejecutivo

Inteal es una empresa que fabrica biomasa compuesta por microalgas, para ser utilizada como ingrediente en alimentos. Es un producto 100% natural y orgánico, con un alto valor nutricional. El principal valor de la propuesta de negocios de Inteal se encuentra en el proceso de producción, ya que es un proceso que permite la conservación de los nutrientes presentes en las microalgas, gracias a la utilización de fotobiorreactores especialmente diseñados para este propósito. Es un negocio B2B, y actualmente no se encuentran competidores directos presentes en Latinoamérica.

La inversión inicial es de 160.000 U\$, a recuperarse en 28 meses. El EBIT estimado para el primer año es 18.1%, para luego crecer a 74.2% y 83.2% en el segundo y tercer año, respectivamente. La TIR es una tasa efectiva mensual en dólares, y es 7.66%. Este número está calculado en base al *worst case scenario* (peor de los casos). El WACC de la industria es 5.24%¹, por lo que la TIR del proyecto supera al WACC.

¹ Food Processing industry, Damodaran, A. (2020). Cost of capital by sector. *Damodaran Online*, internet link: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm

Capítulo 1: Oportunidad de negocio

Necesidad identificada

La observación de la situación alimentaria mundial permitió encontrar la necesidad de incorporar micronutrientes a la dieta diaria de las personas, especialmente aquellas que viven en países en vías de desarrollo, que son las zonas más afectadas.

Dicha deficiencia mundial de micronutrientes es denominada “*Hidden Hunger*”, y se estima que afecta a más de 2 billones de personas en todo el mundo². Se dice que es un tipo de hambre “escondida” ya que las personas afectadas pueden no sentir hambre, pero se encuentran malnutridas, lo que lleva a consecuencias a corto y largo plazo en su salud. La carencia de micronutrientes trae efectos en el crecimiento y desarrollo de los niños, la salud reproductiva, la función del sistema inmunitario y aumenta el riesgo de infecciones.

A su vez, el impacto que tiene esta problemática en los países va más allá de consecuencias en la salud de sus habitantes. Impacta también en la productividad, aumenta la pobreza y reduce el crecimiento económico (Von Grebmer, 2014).

Las deficiencias de micronutrientes son más evidentes en las áreas donde la dieta carece de variedad, como son los países en vías de desarrollo (Kennedy, Nantel & Shetty, 2003). Si bien es cierto que existen suplementos dietarios que compensan en parte dicha deficiencia, está comprobado que la mejor solución para el “hambre escondida” es el consumo de una amplia variedad de alimentos, entre los cuales se deben encontrar los considerados “saludables”, que tienen los (micro)nutrientes que la población necesita.

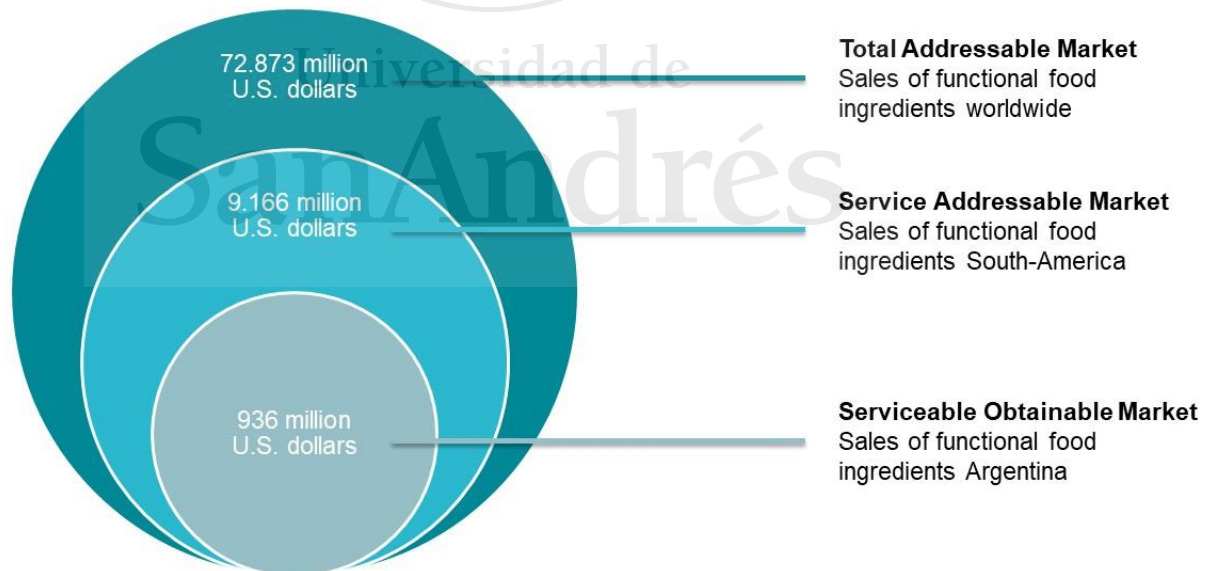
² Kennedy, G., Nantel, G., & Shetty, P. (2003). The scourge of “hidden hunger”: global dimensions of micronutrient deficiencies. *Food Nutrition and Agriculture*, (32), 8-16.

Oportunidad de negocio

Al momento de analizar tendencias en el mercado de alimentos, según el reporte de Mintel los consumidores reclaman a los productores de comida que informen detalladamente los procesos de producción y los ingredientes que utilizan. Esto se debe a que actualmente los consumidores se encuentran más informados, y por lo tanto son más conscientes de los alimentos que ingieren. Se puede observar un incremento en los hábitos de alimentación saludable en Argentina (ver Anexo 1).

Por otro lado, los consumidores valoran cada vez más los productos “naturales”, es decir, sin aditivos ni conservantes, orgánicos, especialmente los *plant-based ingredients* (ingredientes a base de plantas). A su vez, existe una preocupación y concientización por el medioambiente; los consumidores reclaman que los procesos de producción tengan el menor impacto ambiental posible (ver Anexo 2 a y b).

Análisis TAM, SAM, SOM



Fuente: Statista³

³ <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/253083/global-functional-food-sales-by-country/>
<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/920065/market-size-of-functional-food-ingredients-worldwide/>

Negocio propuesto

Inteal logrará satisfacer la necesidad detectada con un ingrediente alimenticio que proporcionará un alto valor nutricional al alimento, a través de la incorporación de los micronutrientes faltantes en las comidas habituales. Para ello, se han importado microalgas, provenientes de África, que tienen un alto contenido de micronutrientes varios, como vitamina B12, Gamma linoleico, hierro, zinc, proteínas (aminoácidos).

Las microalgas son cultivadas en cepas, donde se reproducen hasta formar una biomasa, que puede ser utilizada como ingrediente en la producción de alimentos, funcionando así como un insumo en la industria alimenticia. Dicho negocio propuesto será ejecutado en Argentina.

Capítulo 2: Análisis del sector

A continuación, se realizará un análisis del sector basado en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (Porter, 2008). De esta forma, se podrá identificar la intensidad de la rivalidad y el poder de negociación de clientes y proveedores, así como también la amenaza de nuevos entrantes. Este análisis permite anticipar las dificultades y oportunidades del sector en el que compete la empresa, para así poder diseñar una estrategia de negocio acorde.



Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes es baja, ya que en Latinoamérica no hay empresas que ofrezcan el mismo producto que Inteal. A su vez, sólo una compañía ofrece microalgas en biomasa húmeda: Spiraveg. Spiraveg es el principal competidor directo. Cultivan en Alberta, Canadá. Venden para consumo final, biomasa fresca en frasco o freezada. Sólo comercializan, por el momento, en Canadá.

Otro competidor es Tritón, una empresa con casa matriz en San Diego, Estados Unidos, que ofrece distintas microalgas como ingredientes que agregan un alto valor nutricional a los alimentos. La diferencia con Inteal (y con Spiraveg), es que Tritón ofrece microalgas en polvo, “en seco”. El proceso de secado implica pérdida de muchos nutrientes, por lo que dicho producto es considerado inferior al ofrecido por Inteal o Spiraveg, debido a que tiene menor valor nutricional. Actualmente, la empresa comercializa en Estados Unidos, y anunció que en el año 2020 comenzarán a llevar sus negocios a Asia, comenzando por Singapur. No tienen presencia actualmente en Latinoamérica.

Amenazas de ingreso

Si bien existen muchos laboratorios que trabajan con microalgas, hasta el momento sólo uno logró preservar la humedad de la biomasa, que es lo que permite conservar todas las propiedades de la microalga. Dicho proceso requiere del diseño y construcción de reactores que no se encuentran en el mercado. Dados estos dos factores (gran cantidad de fabricantes de productos sustitutos y la dificultad de lograr el proceso necesario) es posible afirmar que el nivel de amenazas de ingreso es medio.

Productos sustitutos

Si bien hay muy poca competencia directa, la presencia de competidores indirectos es alta. Dichos competidores son en general laboratorios de alta magnitud, que desarrollan productos sustitutos. Los sustitutos actuales en lo que respecta al uso de microalgas como ingredientes se han identificado levadura, bacterias, sal yodada, entre otros. Con respecto a los productos sustitutos considerando a las microalgas como agregado a los alimentos diarios se encuentran los batidos proteicos, agregados alimenticios a base de microalgas en polvo y microalgas en cápsulas. En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es alta.

Poder de negociación de los clientes

El mercado de la producción de alimentos en Argentina cuenta con una alta cantidad de jugadores, por lo que el poder de negociación de los clientes es bajo. A su vez, el hecho de que el producto que ofrece Inteal es nuevo no sólo dentro del país, sino en toda la región, los clientes pierden el poder de comparar precios con otros proveedores.

Poder de negociación de los proveedores

Inteal posee dos tipos de proveedores:

- Proveedor de insumos y materiales: proveen sales que sirven de reactivo químicos para medio de cultivos. Si bien se busca que los reactivos sean de grado alimenticio o superior, hay gran cantidad de proveedores que ofrecen estos productos, por lo que el poder de negociación es bajo.

- Proveedores de servicios (agua/luz/energía): Poder de negociación bajo, dependiendo del consumo. En el caso de energía eléctrica, puede ser nulo.

Capítulo 3: El modelo de negocio

Canvas

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Nutricionista Ana Gadze Incubadora San Andrés INTA	Cultivo de <u>micro-algas</u> en cepas Plan de marketing y comunicación	Ingrediente con alto valor nutritivo, que a diferencia de sus competidores tiene sabor y olor agradable Aporta al valor nutricional del producto final	<u>Clientes:</u> productores de alimentos. Relación B2B. <u>Consumidores finales:</u> relación indirecta a través de la venta de alimentos por parte de los productores vía los canales de distribución	Empresas B2B ubicadas en Capital Federal y GBA destinadas a la manufactura de alimentos que deseen incorporar un ingrediente saludable y natural
	RECURSOS CLAVE	Necesidad del consumidor a satisfacer: necesidad de nutrición	CANALES	
	Recursos Humanos (I&D) Planta de producción con fotobiorreactores		Online Verdulerías Dietéticas Supermercados Argentina	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
Insumos Sueldos y cargas sociales Alquileres Gastos de comercialización Costos más importantes: sueldos y cargas sociales		Venta de biomasa compuesta de microalgas, a utilizarse como ingrediente o aditivo alimenticio		

Propuesta de valor

Se ofrecerá una biomasa de microalgas, que servirá como ingrediente con alto valor nutritivo que, a diferencia de sus competidores, tiene sabor y color agradable. El ingrediente permite que el producto alimenticio final aporte diferentes nutrientes y vitaminas a su consumidor, satisfaciendo así la necesidad de nutrición. Es una propuesta

muy llamativa para las personas que mantienen un estilo de vida saludable con una dieta variada.

Dentro de las capacidades distintivas del producto, se puede distinguir a las microalgas como un superalimento, debido al aporte nutricional que ofrece. En particular la biomasa de Inteal contiene todos los aminoácidos esenciales y 6 de los 9 en mayor proporción que las recomendadas para ser considerada una proteína completa. Es además un producto rico en enzimas antioxidantes y tiene un elevado potencial terapéutico debido a la presencia de biomoléculas anti-virales, anti-cancerosas, anti-hipertensivas, inmunopromotoras y neuroprotectoras.

Desde la perspectiva de los micronutrientes, la biomasa contiene:

- Pigmentos:

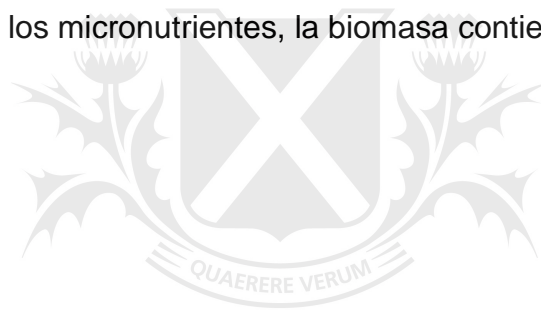
- Ficocianina
- Carotenoides
- Clorofila

- Vitaminas:

- Provitamina A
- Tiamina (B1)
- Riboflavina (B2)
- Piridoxina (B6)
- Vitamina B12
- Vitamina E
- Niacina (B3)
- Folato (B9)
- Ácido pantoténico (B5)
- Inositol

- Minerales

- Fósforo
- Hierro
- Calcio



Universidad de
San Andrés

- Potasio
- Sodio
- Magnesio

Actividades clave

Producción: Cultivo de microalgas en cepas. Las microalgas se reproducen en piletones, brindándoles los estímulos de luz y calor que necesitan para ello. Los reactores diseñados por los ingenieros del equipo no utilizan procesos térmicos exhaustivos, lo que evita el deterioro y/o pérdida de compuestos bioactivos relacionados con el proceso.

Marketing y comunicación: resulta clave para el correcto funcionamiento del negocio comunicar las propiedades y beneficios del producto en cuestión, no sólo a los clientes sino también a los consumidores finales. Este será el objetivo principal del Plan de Marketing.

Relaciones con los clientes

Clientes: se mantendrá una relación de tipo *business to business* (B2B) con productores de alimentos. Se buscará entablar una buena relación, construyendo así *partnership* entre ambas empresas.

Consumidores finales: se tendrá una relación indirecta con los consumidores finales a través de la venta de alimentos por parte de los productores vía los canales de distribución. Los consumidores podrán contactarse directamente con Inteal si así lo quisieran mediante las distintas redes sociales que tendrá la empresa. En estas situaciones se buscará siempre brindar una excelente atención, aclarando todas las dudas que pudieran surgir acerca de la biomasa.

Segmentos de mercado

Se apuntará a empresas productoras de alimentos ubicadas en Capital Federal y Gran Buenos Aires que estén interesadas en sumar ingredientes naturales y nutritivos a sus

alimentos. Se buscará luego ampliar este segmento de mercado hacia todo el territorio argentino, con posibilidades de llegar a países limítrofes en una tercera etapa de implementación.

Sociedades clave

Inteal se encuentra dentro de la Incubadora de la Universidad de San Andrés, por lo que ésta es un socio clave, ya que provee metodologías y herramientas necesarias para llevar a cabo el proyecto.

La empresa cuenta también con la asesoría de la nutricionista Ana Gadze, quien es consultada en materias de formulación de tablas nutricionales y recetas de productos.

A su vez, Inteal se encuentra desarrollando un proyecto en conjunto con el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria).

Recursos clave

Uno de los recursos clave de Inteal es el equipo de trabajo, compuesto por profesionales dentro de la industria bioquímica e ingeniería en alimentos, y profesionales en administración y contabilidad. El modelo de negocio propuesto requiere de un alto grado de *expertise* por parte de los recursos humanos, especialmente para las actividades de Investigación y Desarrollo, por lo que es de suma importancia contar con profesionales altamente capacitados.

Canales

El mercado en el que se operará será dentro del territorio argentino. Al ser un negocio B2B los canales a utilizar serán online y venta directa.

Por otro lado, debido a la omnicanalidad presente en los consumidores argentinos, será necesario que el producto ofrecido por Inteal esté presente en varios canales. Al momento de definir los clientes de la empresa, se buscará que el producto alimenticio

final se distribuya en estos canales, para poder garantizar la presencia en los puntos de venta que frecuentan los consumidores target:

- ✓ Online
- ✓ Verdulerías
- ✓ Dietéticas
- ✓ Supermercados

Fuentes de ingreso

Los ingresos provendrán de la venta de biomasa de microalgas a productores de alimentos. El producto podrá ser utilizado como ingrediente o aditivo en alimentos. El ingreso neto será la diferencia entre el precio de venta del producto y el costo de fabricar el mismo.

Estructura de costos

Los costos incluyen insumos, sueldos y cargas sociales, alquileres, gastos de comercialización, entre otros. Los costos más importantes dentro de la estructura de costos son sueldos y cargas sociales.

Áreas del modelo de negocio

A continuación, se hará un análisis de las diferentes áreas del modelo de negocio, según lo propuesto en el escrito de Bygrave y Zacharakis (2010). Los autores proponen analizar el modelo de negocio definiendo 5 áreas: clientes, competidores, proveedores, gobierno y el contexto global.

- 1) Clientes: Debido a que el negocio se basa en producir ingredientes que luego serán usados en la producción de alimentos, los clientes serán entonces productores de alimentos. En un principio, el foco estará en capturar a las grandes marcas de comida en Argentina, como Knorr, Luchetti y Marolio, entre otros (Ver Anexo 3). Actualmente están siendo considerados los mercados de Pasta y

Galletitas (*cookies*). El cuadro a continuación define la magnitud de ambos mercados en Argentina, y su crecimiento estimado:

Argentina	Pasta	Cookies
Revenue (2019)	US\$559m	US\$1,248m
Ix Revenue	+14.8% yoy	+12.5 yoy
Average Revenue per Capita (2019)	US\$12.48	US\$27.62
Ix Revenue per Capita	+13.8% yoy	+11.5% yoy
CAGR expected 2019-2023	7.40%	5.90%
Average per Capita consumption	6.3kg	4.8kg
Volume in tons	281	214
Revenue per ton	US\$ 1,989	US\$ 5,832

Se estima que es una demanda elástica, tal como la describen Bygrave y Zacharakis (2010).

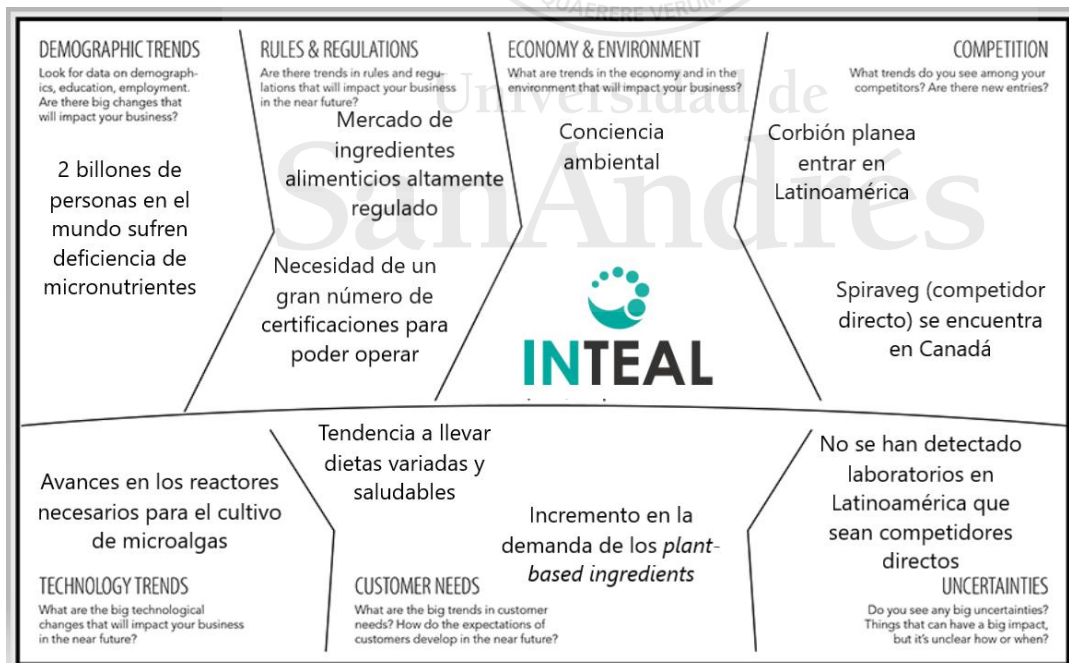
- 2) Competidores: Como competidor directo se encuentra Spiraveg y siendo Tritón el principal competidor indirecto, ambos previamente descriptos. Se han detectado también a los siguientes posibles competidores indirectos: Corbión, Algama y Cyanotech. Dichas empresas no operan actualmente en Argentina, y ofrecen productos como microalgas en cápsulas, o premezclas nutritivas para hacer panificados, o agua con agregado de spirulina, entre otros. Es decir, ofrecen productos sustitutos.
- 3) Proveedores: la microalga utilizada para producir la biomasa que luego se venderá a los clientes fue importada desde África en 2016. Debido a que la microalga se cultiva en cepas, se reproduce por su propia cuenta, por lo que ese único insumo en el 2016 fue el necesario para la producción actual y futura. Con respecto al cultivo, consta de un reactor ya construido, y de piletones ya adquiridos. En conclusión, la relación con los proveedores no es un punto sumamente importante para la continuación del negocio.
- 4) Gobierno: la industria es altamente regulada y requiere de ciertas certificaciones para operar. Sin embargo, ya están hechas todas las certificaciones necesarias para continuar con el negocio.

5) Contexto global: A futuro se planea penetrar en países latinoamericanos, a continuación se encuentra el tamaño de dicho mercado en esta posible área de interés:

South America	Pasta	Cookies
Revenue (2019)	US\$4,495m	US\$9,259m
Ix Revenue	+9.3% yoy	+5,6% yoy
Average Revenue per Capita (2019)	US\$11.28	US\$23.03
Ix Revenue per Capita	+8.2% yoy	+4,7% yoy
CAGR expected 2019-2023	4.50%	4.40%
Average per Capita consumption	5.7kg	4.2kg
Volume in tons	2,271	1,658
Revenue per ton	US\$ 1,979	US\$ 5,584

No se han encontrado competidores directos ni indirectos presentes en Latinoamérica.

Context Map



Capítulo 4: Plan de Marketing

La estrategia de marketing consiste en posicionar a Inteal como una marca saludable y sustentable. Resulta de suma importancia comunicar que el producto que ofrece Inteal es un superalimento⁴, cuya producción es amigable con el medioambiente (*eco-friendly*) y 100% natural, sin ningún tipo de agregados. La compañía será transparente y ética, teniendo a los siguientes valores como pilares fundamentales⁵:

- Vida: La admiración por la naturaleza, el amor a los seres vivos y el cuidado del medio ambiente.
- Humanidad: El ser humano como actor principal de toda acción. Una empresa de personas para personas.
- Equidad: Acciones que contribuyen como palanca hacia la igualdad de oportunidades
- Innovación: Vanguardia, creatividad e ingenio aplicados a la solución de problemas o aprovechamiento de oportunidades
- Respeto: Reconocer la dignidad y el valor del otro, abrazando la diversidad, siendo tolerantes y constructivos.
- Responsabilidad: Conciencia del impacto de mis acciones y mis incumplimientos en los otros, capacidad de actuar juiciosamente y cumplir con los deberes que me corresponden
- Colaboración: Considerada base del trabajo en equipo, interacción efectiva entre distintas personas con el fin de alcanzar metas comunes.
- Honestidad: Sinceridad, verdad, transparencia, justicia, responsabilidad social e integridad moral.

Todo el plan de marketing estará basado en esta estrategia. Inteal deberá comunicar correctamente a los clientes potenciales cuáles son los beneficios de sumar a la biomasa

⁴ Alimento con alto contenido de vitaminas, nutrientes, minerales, antioxidantes y grasas saludables.

⁵ Fuente: manifiesto de la empresa Inteal

como ingrediente en sus alimentos. Por otro lado, una de las metas que posee la empresa es generar curiosidad en un principio, para que las personas quieran probar el producto, implementando de esta manera una estrategia de *pull* (Brocato, 2010), y luego confiabilidad en la marca, logrando así fidelidad.

Investigación de mercado

En primer lugar, el equipo de Inteal estudiará el comportamiento del consumidor target, para luego en base a los resultados de dicho análisis poder presentar un plan de marketing para los clientes de esta propuesta de negocio en específico.

En primer lugar, se hará un análisis cualitativo de la demanda mediante estudios exploratorios. Dado que es un producto relativamente nuevo, se deberá testear la recepción de los consumidores target. Para ello, se hará un *focus group* con 10 personas (consumidores target) en el que se mostrará y dará a probar el MVP, además se realizarán preguntas varias sobre su consumo habitual de alimentos y sus intereses y prioridades a la hora de comprar productos alimenticios. De esta forma, se obtendrá una muestra no probabilística, que servirá de fuente de información primaria. Así, se podrá mejorar el MVP, adaptándolo en lo posible a lo que los consumidores target buscan. Este estudio se hará en Enero 2021.

En segundo lugar, se estudiará el comportamiento del consumidor mediante el método de observación. Se visitarán 10 dietéticas y 10 supermercados para observar la forma en la que los consumidores eligen sus productos en góndola. Será un análisis cualitativo, de una muestra no probabilística, que servirá como fuente de información primaria. Se realizará este estudio en Enero 2021.

En tercer lugar, se hará un análisis cualitativo de la competencia (competidores directos, indirectos y productores de productos sustitutos). Se utilizarán documentos y registros para analizar las formas de producción que llevan nuestros competidores, y los precios y márgenes con los que operan. Se hará también testeo físico de productos. Se obtendrá así una muestra no probabilística, que permitirá hacer un análisis cualitativo. Este análisis

se hará en Febrero 2021, y servirá para hacer benchmarking de las mejores y peores prácticas de la competencia.

Por último, se validará la oportunidad: el equipo de Inteal se reunirá con los clientes potenciales (productores de alimentos). Dicha reunión se llevará a cabo en Marzo 2021, donde se llevará el MVP, los resultados del *focus group* y la observación del comportamiento del consumidor. De esta forma, se sabrá qué productores estarían interesados en hacer negocios con Inteal, qué tipo de acuerdo quisieran, qué precios estarían dispuestos a pagar, entre otros. Será un análisis cualitativo y cuantitativo, obtenido de una muestra no probabilística.

Se trabajará, a su vez, con información encontrada en bases de datos en internet, así como también artículos científico-periodísticos, entre otros reportes. Dicha información servirá como fuente secundaria.

Al ser un producto tan innovador el plan de marketing será un factor clave en el negocio de Inteal, ya que deberá comunicar correctamente los atributos de las microalgas, para así lograr posicionarse en el *top of mind* de los consumidores target.

Comportamiento del consumidor

Para poder entender el comportamiento del consumidor es importante definir concretamente cuál es la necesidad a satisfacer. En el caso de Inteal, la necesidad a satisfacer es la necesidad de nutrición, necesidad de adquirir vitaminas y proteínas al momento de alimentarse. Actualmente esta necesidad está siendo satisfecha de diferentes formas dependiendo el grupo en el que los consumidores se encuentren.

Las personas de clase media/alta que están preocupadas por su salud satisfacen esta necesidad con una dieta variada, incluyendo diferentes tipos de carnes, verduras, legumbres, cereales, frutas, entre otros. Por otro lado, se encuentran las personas que deciden seguir una dieta vegana/vegetariana, que deben compensar la falta de minerales y oligoelementos con semillas, frutos secos, proteínas en polvo, spirulina en polvo, cápsulas, etc. Por último, dado que la malnutrición es un problema común en las clases

bajas, podemos afirmar que los integrantes de este grupo socio-económico no satisfacen la necesidad en cuestión. Los consumidores target serán, por lo tanto, los integrantes de las clases media y alta interesados en llevar una vida saludable, y los veganos y vegetarianos. De ahora en adelante, cada vez que se nombren a los consumidores será en referencia a los consumidores target.

Los consumidores compran los productos sustitutos en dietéticas, verdulerías, supermercados y/o de forma online. Con respecto al proceso de decisión de compra en estos tipos de productos, los consumidores vuelven a las marcas que les gustaron, pero a su vez están abiertos a probar nuevas marcas y/o productos, en general recomendados por sus conocidos, su nutricionista o influencers que publicitan la marca o producto en las redes. Ocasionalmente prueban productos sin recomendación alguna, prestando especial atención a los ingredientes y la tabla nutricional expuesta en el packaging. La frecuencia de compra es una vez por semana o una vez cada dos semanas.

Los factores de marketing a los que son más sensibles los consumidores son servicio e imagen de marca. Si bien no es una demanda inelástica, no son especialmente sensibles al precio, están dispuestos a pagar más para conseguir un producto que satisfaga sus necesidades. Los consumidores están más atentos al servicio que ofrece el producto, es decir, a la forma en la que el producto alimenta. También suelen prestar atención a la imagen de marca, teniendo esta que estar totalmente alineada con los valores y ética del consumidor en cuestión.

Mercado objetivo y posicionamiento del producto

Variables de segmentación

Variables objetivas:

Geográficas: Argentina

Socioeconómicas: clase media/alta

Variables subjetivas:

Estilo de vida: saludable/veganos/vegetarianos

Motivacionales: preocupados por su salud, por su nutrición

Estimación de la demanda

Se dividirá a la población de Argentina (44.560.000 habitantes) en distintos grupos de interés: tipos de dieta, género y edad, y clase social. Según un estudio llevado a cabo por Statista (ver Anexo 5), en 2020 la población argentina sigue las siguientes reglas nutricionales:

Libre de gluten: 4.901.600 habitantes (11%)

Libre de lactosa: 2.673.600 habitantes (6%)

Baja en carbohidratos / sin carbohidratos: 12.476.800 habitantes (28%)

Pescatarianos: 178.240 habitantes (4%)

Veganos: 891.200 habitantes (2%)

Vegetarianos: 2.228.000 habitantes (5%)

Al analizar el porcentaje de población vegana en otros países de Latinoamérica, se estima que la cantidad de personas veganas en Argentina crecerá aproximadamente 2% (ver Anexo 6).

En base a la pirámide social (ver Anexo 7), se puede dividir al país en tres grupos:

Clase alta ABC1: 2.228.000 (5%)

Clase media/alta C2: 7.575.200 (17%)

Clase media/baja C3: 12.476.800 (28%)

A su vez es posible dividir a los habitantes argentinos por género y edad (ver Anexo 8):

20-64 años: 25.087.280 (56.3%)

20-30 años: 6.906.800 (15.5%)

20-35 años: 10.204.240 (22.9%)

20-40 años: 13.323.440 (29.9%)

Plan de marketing

Producto

El producto que se ofrecerá será una biomasa de microalgas a utilizarse como ingrediente y/o aditivo alimenticio. Dependiendo la especie de la microalga, la biomasa aporta diferentes componentes de alto valor nutricional: proteínas, ácidos grasos poliinsaturados, vitaminas, minerales que, según la formulación del producto, podrán además aportar beneficios a la salud y colaborar como proveedor responsable con las industrias también responsables con el medio ambiente.

Como aditivo, el producto ofrece una alternativa natural a los siguientes compuestos químicos: colorantes, resaltadores de sabor, humectantes que permiten obtener ventajas tecnológicas en los productos alimenticios de forma más saludable, permitiendo además “etiquetas limpias”.

Precio

A la hora de definir el precio del producto, es necesario analizar no sólo los costos del mismo sino también los precios de la competencia y los que están dispuestos a pagar los clientes potenciales. La estrategia de precios es un punto clave para alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado objetivo, así como también para lograr el mayor margen de ganancias posible.

El precio de venta es de U\$S100 por kilo. El margen bruto es de 95% debido a que los costos de insumos para el producto son muy bajos ya que el alga necesita sol y agua para crecer. El valor de las sales para el medio de cultivo es de U\$S0.034 por litro de producción. El margen de EBIT es de 63% promedio. El margen neto estimado se encuentra alrededor del 45% promedio en todo el proyecto.

Plaza

El mercado geográfico a cubrir será el territorio argentino. En un principio se apuntará a la Capital Federal y Gran Buenos Aires, para luego ampliar a todo el territorio argentino. Se planea en una tercera etapa expandir el mercado hacia los países limítrofes de Argentina, con posibilidades de llegar a toda Latinoamérica en una etapa más avanzada.

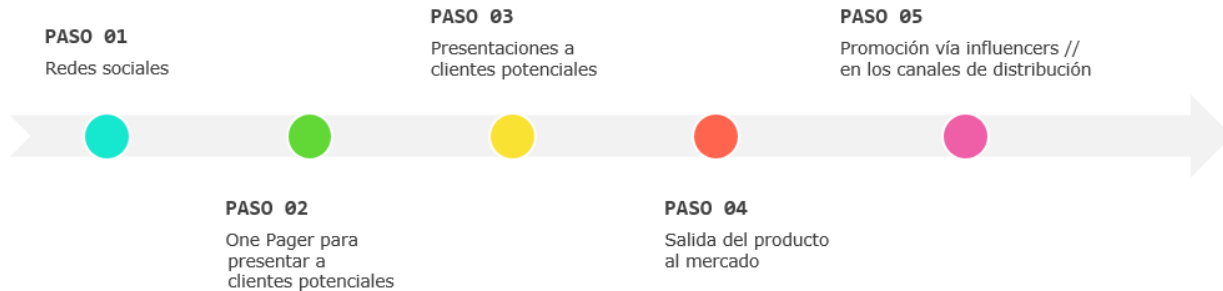
La distribución del producto será de forma tercerizada, mediante la contratación de una empresa dedicada a la logística. Esto permitirá no sólo ahorrar en costos de adquisición y costos fijos de mantenimiento de los vehículos, sino también poder enfocar la energía y atención del equipo de Inteal en su *core business*.

Será necesario contratar una empresa que tenga experiencia en el traslado de ingredientes y aditivos alimenticios, ya que debe contar con una flota de camiones habilitada para el transporte de dichos productos. Es indispensable contar con el nivel de humedad y temperatura requeridos para que la biomasa no pierda sus componentes durante el traslado.

El costo de la distribución será variable, acorde al volumen transportado, a la regularidad de las entregas y a las distancias recorridas por el rodado. Inteal deberá cubrir a su vez los gastos de combustible durante los envíos.

Promoción

El plan de promoción consta de 5 pasos:



Paso 01: Redes sociales

Debido a que el producto a ofrecer es nuevo en toda la región, será necesario educar a los consumidores finales target sobre qué son las microalgas y cuáles son sus beneficios para la salud. Para ello se crearán cuentas en distintas redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, así como también una página web. Se utilizará para cada red social distintas estrategias de comunicación. Según *Global Consumer Insights Survey de PwC* el 37% de los consumidores toman a las redes sociales como el medio más usado al momento de tomar una decisión de compra (Tafur, 2019).

Los posts en las distintas redes sociales serán imágenes y videos de buena calidad, con una estética que atraiga a los consumidores target. Se tomará como ejemplo a la página de Instagram @spiraveg (ver Anexo 10), que logra brindar información acerca de las propiedades de las microalgas, manteniendo un diseño agradable a la vista.

El principal objetivo de este Paso 01 es brindar información básica sobre qué son las microalgas, qué aportan al organismo (nutrientes, proteínas, entre otros) y por qué es importante sumar este producto a la dieta diaria. De esta manera, se logrará un grupo de consumidores informados sobre los beneficios de las microalgas, que buscarán este ingrediente en el mercado. Se implementará la estrategia *pull* (Brocato, 2010), en la cual los consumidores demandan los productos que satisfacen sus necesidades. Una vez que

se haya creado una comunidad de potenciales consumidores, que se encuentran interesados en consumir este producto, se procederá al Paso 02.

Paso 02: *One Pager* para presentar a los clientes potenciales

Se creará un *One pager* (documento informativo escrito en una sola carilla) que contendrá información sobre la biomasa y sus beneficios, no solo para el cliente si no también para el consumidor final. El objetivo principal de este documento es comunicar el hecho de que sumar la microalga a la producción de determinados alimentos permite ahorrar en ingredientes y aditivos, a la vez que se aumenta el valor nutricional del producto. Se mostrarán en dicho documento las estadísticas de las redes sociales de Inteal (seguidores, cantidad de *likes*, cantidad de posteos guardados y/o compartidos, etc), así como también la investigación de mercado realizada.

Este *One pager* se enviará por mail a distribuidores de ingredientes y/o aditivos, y a productores de alimentos. Se han detectado 49 empresas de esta industria localizadas en Argentina, y se ha creado una base de datos con la información de contacto de cada una de esas empresas.

Paso 03: Presentaciones a clientes

El equipo de Inteal se reunirá con los clientes potenciales que hayan mostrado interés luego de recibir el *One Pager*. En la reunión se ampliará la información del producto a ofrecer, y se analizará junto con los interesados la posibilidad de incorporar a la biomasa como ingrediente/aditivo en su cartera de productos. En estas reuniones también se darán a probar los *MVPs* (Producto Mínimo Viable) realizados por Inteal, entre los cuales se encuentran spaguettis, alfajores y galletitas, todos realizados incorporando como ingrediente la biomasa de microalgas.

Las empresas productoras de alimentos cuentan con máquinas pequeñas en las que se prueban nuevos ingredientes y aditivos. Esto es así debido a que las máquinas que se utilizan para la producción usualmente fabrican grandes cantidades de producto, por lo

que probar en estas máquinas distintas innovaciones en la receta resulta muy costoso. Se testean distintas fórmulas del producto alimenticio incorporando el nuevo ingrediente/aditivo, y se obtienen pequeñas cantidades (en comparación con la producción normal) que son probadas por un equipo especializado en esta actividad. En caso de que la nueva receta sea aceptada, se procede a firmar un contrato con la empresa proveedora (en este caso Inteal) y continuar con el negocio.

Paso 04: Salida del producto al mercado

Para promocionar la salida del producto al mercado se comunicará en las redes sociales de Inteal, así como también en las redes sociales de la empresa productora del alimento. Dicha empresa podrá mencionar que utiliza la biomasa de microalgas de Inteal, apalancándose así en la comunidad seguidora de Inteal.

Es de suma importancia el *packaging* del producto final. Deberá ser atractivo, con colores fuertes para llamar la atención en la góndola y estimular la compra. A su vez, el *packaging* deberá ser *eco-friendly*, compostable, para cumplir con uno de los atributos de Inteal, que es ser amigable con el medioambiente.

Paso 05: Promoción vía influencers y en los canales de distribución

En esta instancia del Plan de Marketing se contratarán influencers que realicen la promoción del producto en sus redes sociales. Según un análisis sobre el “Estudio sobre los retos en la comunicación de una *startup*” (Vega Ortega, 2020), el 68% de las empresas emergentes encuestadas consideran necesarios a los influencers al momento de diseñar la estrategia de comunicación.

Resulta de suma importancia que la estrategia de comunicación se encuentre alineada con la imagen de marca que promueve Inteal, así se logra reforzar el *branding* y el posicionamiento de la empresa. Se han detectado 36 influencers⁶ que llevan una vida

⁶ Se considerará “influencer” a aquella cuenta de Instagram, Facebook y Twitter que tenga más de 10.000 seguidores.

sana, se preocupan por su bienestar y por el medio ambiente y/o son nutricionistas (ver Anexo 9). Inteal (con la posibilidad de ir junto con la empresa productora del alimento) se contactará con estos influencers para contratarlos. Se decidirá en conjunto la estrategia de comunicación específica, que puede variar entre influencers, así como también el monto a pagar por el servicio otorgado. De esta manera Inteal y el producto alimenticio final ganarán credibilidad y confianza en el producto.

Hay estudios que indican que un cliente atendido correctamente en las redes sociales tiende a gastar un 30% más en la marca (Vera Hervás, 2019). Es por esta razón que Inteal se enfocará en brindar buena atención al cliente en las redes sociales, asignando un *community manager*.

Por otro lado se entrenará a la fuerza de ventas de los canales de distribución para que puedan informar a los potenciales clientes sobre los beneficios de consumir microalgas.

A su vez, se hará publicidad a través de Google AdWords, Facebook e Instagram. Estas herramientas del Marketing Digital permiten hacer publicidad dirigida específicamente a los consumidores target. El hecho de que se pague por resultados resulta muy ventajoso, ya que permite medir el ROI y refleja cuáles son los formatos de publicidad que más conversiones (clicks en la página o en las redes sociales) generan.

Facebook e Instagram permiten segmentar los usuarios a los que se les mostrará la publicidad. Se puede elegir entonces usuarios que cumplan con las características de nuestros consumidores target, no sólo por edad y ubicación geográfica, sino también por forma de vida, páginas “likeadas” y/o seguidas, etc.

Para publicitar en Google AdWords es necesario definir las palabras relacionadas con el producto y la empresa, para que de este modo cada vez que algún usuario busque en Google “microalgas” (por ejemplo) aparezca la publicidad de Inteal, con un link que lleve a los usuarios a la página web. La empresa pagará a Google por cada “click”, por cada persona que visite la página web desde el link del anuncio.

Capítulo 5: Operaciones del negocio

Las operaciones del negocio son un pilar fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa. Inteal buscará constantemente eficientizar los procesos, para poder así reducir costos y optimizar la producción.

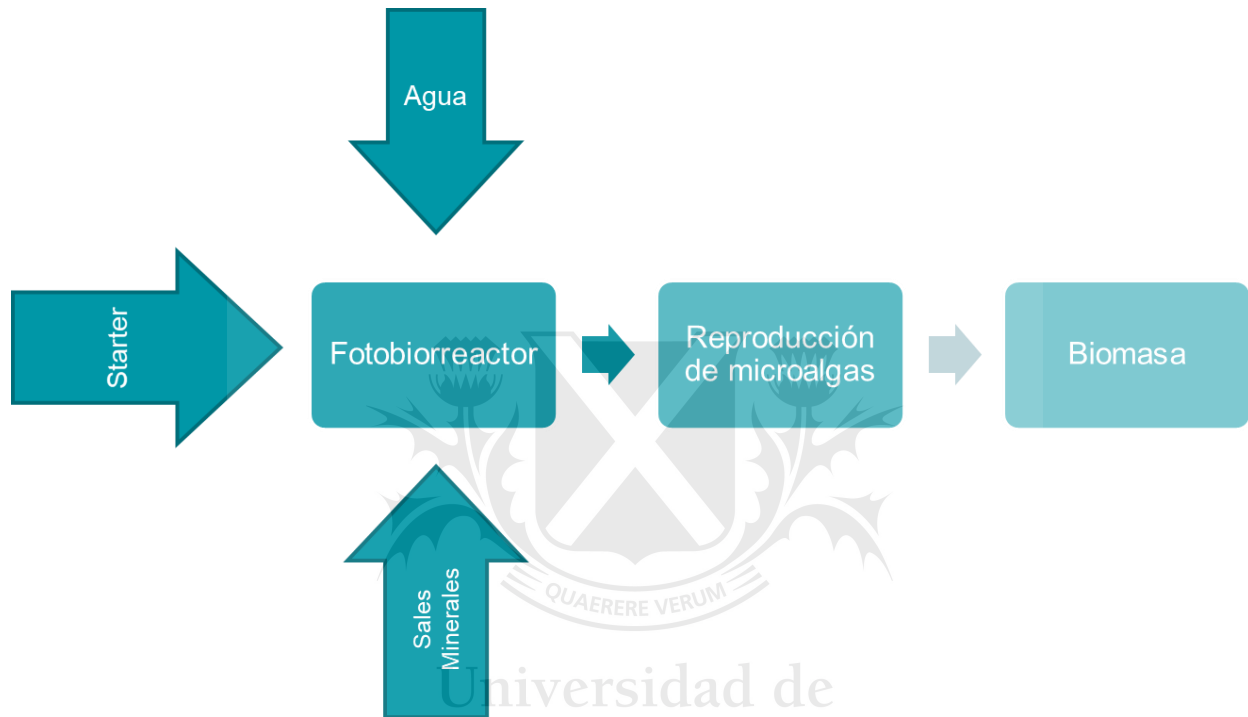
Las microalgas son microorganismos unicelulares que crecen a partir de la fotosíntesis, es decir capturan dióxido de carbono y emiten oxígeno. Para poder completar la fotosíntesis es necesario brindarles a las microalgas luz, agua y dióxido de carbono (CO₂).

Durante el diseño de los fotobiorreactores y de la planta productiva se deben tener en cuenta los siguientes requerimientos:

- 1) Diseño apto para evitar la contaminación de los alimentos durante el proceso de producción
- 2) Máxima optimización del uso de energía y agua, logrando así, mediante el diseño adecuado, rendimiento que logra un balance costo/beneficio.
- 3) Uso de materiales aptos y aprobados por la regulación vigente
- 4) Cumplir con normas y certificaciones
- 5) Sencillo de manejar y seguro

Las operaciones se realizan en una planta ubicada en Escobar, en un predio alquilado por Inteal. El proceso productivo involucra una etapa de preparación de medio de cultivo que consiste en una solución de agua y sales minerales y del starter (semilla). La etapa propia de cultivo inicia con la inoculación del medio de cultivo con el Starter en los fotobiorreactores en los que se recrean las condiciones necesarias para el crecimiento del microorganismo. En esta etapa las microalgas se replican hasta alcanzar el punto de cosecha. Se cosecha 4 veces al mes, 1/3 del volumen en producción. El rendimiento

estimado es de 10g de biomasa por cada litro cosechado. Durante la cosecha se separa la biomasa que se envasa luego de forma aséptica conformando el producto final.



La capacidad instalada actual es de 1 fotobiorreactor, que tiene un volumen de 2.000lts. El rendimiento de la biomasa es de 10g/L y se cosecha 4 veces por mes, por lo que la capacidad instalada de la biomasa es de 80.000gr. Dado que se cosecha 1/3 del volumen por vez, siendo este un proceso continuo, la capacidad práctica es de 26.667gr de biomasa por mes. El predio alquilado permite que la producción llegue, en la etapa final del proyecto, a ser de 10 toneladas.

Todo el proceso productivo se lleva adelante en condiciones controladas que permiten garantizar la calidad del producto final.

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

Se realizará un análisis detallado⁷ del estado de resultados en dólares en los primeros 3 años de funcionamiento. En base a este reporte se podrán calcular índices financieros relevantes para conocer la rentabilidad del proyecto. Esta información servirá para atraer inversores y para tomar préstamos financieros, en caso de ser necesarios.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS	280,000	3,480,000	11,480,000	100.0%	100.0%	100.0%
INGRESOS BRUTOS 3%	- 8,400	- 104,400	- 344,400	-3.0%	-3.0%	-3.0%
INGRESOS NETOS	271,600	3,375,600	11,135,600	97.0%	97.0%	97.0%
INSUMOS	- 14,448	- 165,945	- 475,485	-5.2%	-4.8%	-4.1%
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	- 113,282	- 195,935	- 243,443	-40.5%	-5.6%	-2.1%
ALQUILERES	- 2,400	- 2,400	- 2,400	-0.9%	-0.1%	0.0%
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	- 8,400	- 104,400	- 344,400	-3.0%	-3.0%	-3.0%
OTROS EGRESOS	- 20,400	- 103,199	- 269,321	-7.3%	-3.0%	-2.3%
EBITDA	112,670	2,803,722	9,800,550	40.2%	80.6%	85.4%
DEPRECIACIÓN	- 61,927	- 220,439	- 248,581	-22.1%	-6.3%	-2.2%
EBIT	50,743	2,583,283	9,551,970	18.1%	74.2%	83.2%
RESULTADOS FINANCIEROS	-	-	-	0.0%	0.0%	0.0%
EBT UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	50,743	2,583,283	9,551,970	18.1%	74.2%	83.2%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS 26%	- 13,193	- 671,653	- 2,483,512	-4.7%	-19.3%	-21.6%
BENEFICIO NETO	37,550	1,911,629	7,068,458	13.4%	54.9%	61.6%

Dentro de los supuestos que fueron aplicados para resultado devengado, se encuentra el supuesto de que no hay inflación. Esto es debido a que el dólar es una moneda que tiende a ser constante, comparada por ejemplo con el peso argentino. Si bien la inflación promedio anual en Estados Unidos es de aproximadamente 2% (según Statista⁸), se decidió por fines prácticos desestimar esta variable.

El aumento de la producción está ligado a la incorporación de fotobiorreactores. Se planea dar un salto de escala grande, que implicaría un aumento en la inversión. El primer gran salto de escala es el pase de 2.000 litros de volumen a 180.000 litros de volumen en el mes 14. Luego en el mes 17 pasa a ser 330.000lts, en el mes 20 aumenta

⁷ Fuente: contador David Isaac Ruiz Díaz

⁸ <https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>

a 480.000lts, mes 23 alcanza los 630.000lts, para por último llegar a 780.000lts en el mes 26.

Se estima que toda la producción va a ser vendida, dado que la demanda es mayor a la oferta. Este supuesto surge del interés detectado en los consumidores target, demostrado previamente en este trabajo) y de la falta de competidores en Latinoamérica.

Dentro de los costos variables se encuentran los insumos, donde están incluidos el costo de reactivos, la pasteurización del medio, el control del proceso y del producto, y *packaging*.

Si bien el monto de alquileres puede considerarse relativamente chico, esto es debido a que el terreno donde se encuentra la planta de producción está localizado en Escobar, fuera del parque industrial, por lo que los costos del mismo tienden a ser bajos.

El costo de comercialización fue calculado como un porcentaje del ingreso esperado, específicamente un 3% del mismo.

El método de amortización utilizado fue lineal a 10 años.

Como se puede observar en la tabla debajo, el mayor costo es sueldos y cargas sociales, pero debido al aumento de la producción en el segundo y tercer año, este costo fijo termina en parte diluyéndose.

El EBIT estimado para el primer año es 18.1%, para luego crecer a 74.2% y 83.2% en el segundo y tercer año, respectivamente.

Capital de trabajo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo en Caja (3%)	- 8,400.0	-104400	-344400
Financiamiento a Clientes 90 días	- 840,000.0	-10440000	- 34,440,000
Rotación de Inventarios	- 4,815.9	-55315.014	- 158,495
Financiamiento de Proveedores	156,529.5	569478.388	1,332,650
Total de Capital de Trabajo Stock	- 696,686.4	-10030237	- 33,610,245

La razón por la que el monto de financiamiento a clientes es tan alto es debido a que es a 90 días, lo que genera una disminución del capital de trabajo. Por otra parte, se estima un financiamiento de proveedores de 30 días, lo que compensa en parte el financiamiento a clientes.

En términos de inventarios, no es posible almacenar la biomasa por más de 15 días, esto explica el monto de rotación de inventarios.

Ajustes

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Depreciaciones	61,927	220,439	248,581
CAPEX	- 1,655,354	- 830,451	-
Variación Capital de Trabajo	- 101,874	- 1,750,671	- 1,186,946
Ajuste Impuesto a las Ganancias	13,193	671,653	2,483,512
Pago Impuesto a las Ganancias	-	13,193	671,653

Se calcula un impuesto a las ganancias de 26%, a pagarse en el mes 16 (año 2) y en el mes 28 (año 3)

La TIR es una tasa efectiva mensual en dólares, y es 7.66%. Este número está calculado en base al *worst case scenario* (peor de los casos). Debajo se encuentra la sensibilidad de la TIR ante cambio conjunto en el rendimiento de cosecha y el precio de venta por kg

de biomasa. El WACC de la industria es 5.24%⁹, por lo que la TIR del proyecto supera al WACC.

		Precio						
		160	150	140	130	120	110	100
Rendimiento	24	17.20%	16.72%	16.20%	15.66%	15.07%	14.44%	13.75%
	22	16.55%	16.07%	15.57%	15.02%	14.44%	13.81%	13.13%
	20	15.85%	15.38%	14.87%	14.33%	13.76%	13.14%	12.46%
	18	15.08%	14.61%	14.11%	13.58%	13.01%	12.39%	11.72%
	15	13.77%	13.31%	12.82%	12.29%	11.73%	11.12%	10.45%
	12	12.19%	11.73%	11.25%	10.73%	10.18%	9.57%	8.91%
	10	10.92%	10.47%	9.99%	9.47%	8.92%	8.32%	7.66%

Capítulo 7: Equipo

Para el correcto funcionamiento de la empresa, es necesario tener un equipo consolidado, con recursos humanos altamente capacitados. Al ser una empresa pequeña y en crecimiento, las relaciones entre los integrantes del equipo serán cercanas, por lo que mantener un buen clima laboral es un factor clave.

Actualmente, el equipo se encuentra conformado por tres socios fundadores: Mariana Calenda, Marcos Gadze y Carlos Luraschi. Mariana Calenda ocupa el cargo de Gerente General, supervisa y coordina todas las operaciones de la empresa. Mariana es bioquímica orientada en biotecnología, Master en Tecnología de los Alimentos.

Carlos Luraschi es Ingeniero aeronáutico especializado en reactores nucleares. Marcos Gadze es Ingeniero industrial especializado en gestión de calidad de procesos. Ambos diseñaron el fotobiorreactor necesario para cultivar las microalgas en cepas. Marcos y Carlos son los encargados de las operaciones de la empresa: supervisarán el correcto funcionamiento del cultivo de cepas, y se encargarán del mantenimiento del reactor.

⁹ Food Processing industry, Damodaran, A. (2020). Cost of capital by sector. *Damodaran Online*, internet link: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm

Isaac Ruiz Díaz es contador público, master en finanzas. Liderará el área contable/financiera de la empresa, es decir, el flujo de fondos, análisis de costos, elaboración de libros contables, entre otros.

Paz Gómez Seeber es estudiante avanzada de la licenciatura en Administración de Empresas. Será la encargada del marketing de la compañía. Llevará a cabo el diseño e implementación del plan de marketing, desde la publicidad hasta la construcción de marca y el posicionamiento. Adicionalmente brindará soporte a Isaac en el área contable/financiera, y llevará a cabo las tareas administrativas.

Con respecto a la relación con los clientes, los encargados serán Isaac y Paz. Por otra parte, Marcos y Carlos se encargarán de la relación con los proveedores. Mariana supervisará ambos tipos de relaciones.

Capítulo 8: Aspectos legales e impositivos

Aspectos legales

Para poder llevar a cabo el plan de negocios, es necesario contar con todos los aspectos legales e impositivos necesarios para realizar las operaciones.

Con respecto al tipo societario, Inteal se encuentra constituido como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) en el Registro de Sociedades. Esto implica que la responsabilidad de los socios está limitada a sus acciones.

Son necesarias ciertas habilitaciones para poner en funcionamiento la planta de producción. En primer lugar, Inteal se inscribirá en la A.N.M.A.T. (Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), que es el organismo que centraliza los permisos para operar con alimentos. Dicha autoridad sanitaria brinda dos tipos de Registros Nacionales, que Inteal deberá obtener. En primer lugar se encuentra el Registro Nacional de Establecimientos (RNE), documento obligatorio para las empresas que se encuentran dentro de la industria de producción de alimentos, ya que

es la habilitación otorgada al establecimiento para poder producir. Por otro lado, también será necesario obtener el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), que es una autorización sanitaria del producto alimenticio en cuestión.

Para poder cumplir correctamente con todos los aspectos legales, la empresa contará con el asesoramiento de la abogada Magdalena Guevara.

Aspectos impositivos

Inteal se encuentra registrado como responsable inscripto en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

La sociedad deberá pagar el Impuesto a las Ganancias, lo hará anualmente al cierre del ejercicio fiscal. La alícuota que le corresponde es del 30% sobre la base imponible (ganancia neta).

Se inscribirá a la empresa como una MIPYME, lo que le dará ciertos beneficios impositivos. Dentro de estos beneficios se encuentra la exención del Impuesto a los Ingresos Brutos de Capital Federal del 100% en el primer año de ejercicio, y del 50% en el segundo año de ejercicios. La alícuota correspondiente de ingresos brutos en Capital Federal es del 1%, asumiendo que Inteal se encuentra dentro de la categoría de Producción Primaria. Para las operaciones gravadas en Provincia de Buenos Aires, le corresponde la alícuota del 1.5%.

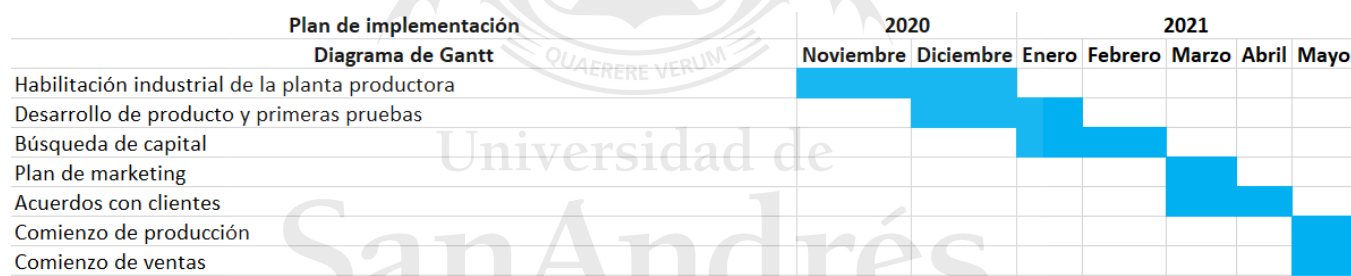
El Impuesto a la ganancia mínima presunta no aplica, ya que fue derogado para los ejercicios comenzados en el mes de enero de 2019 en adelante.

El impuesto sobre los créditos y débitos en cuenta corriente bancaria, perteneciente a la ley 25.413 (mejor conocido como impuesto al cheque), grava con una alícuota de 0.6% para los depósitos y retiros bancarios. Es importante tener en cuenta que al estar inscripta como una micro/pequeña empresa puede compensar en el pago de impuesto a las ganancias el 100% del impuesto al cheque.

Con respecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), la alícuota que corresponde es del 21%. Al estar categorizada como MIPYME es posible diferir el pago del IVA por 90 días.

Por último, es necesario considerar que las SAS son sujetos del impuesto sobre los bienes personales, acciones y participaciones societarias, y están obligadas a actuar como responsables sustitutos de este impuesto. La alícuota es del 0.5% sobre el Patrimonio Neto.

Capítulo 9: Plan de implementación y riesgos



Como todo negocio, el plan de negocios de Inteal tiene riesgos, por lo que es necesario detectarlos y monitorearlos constantemente. Si estos riesgos no se tienen en consideración, se puede llegar al fracaso de la compañía.

El primer riesgo es con relación a la demanda, tanto de clientes B2B como de consumidores finales. Si bien el análisis de mercado y las tendencias analizadas demuestran lo contrario, hay posibilidades de que los habitantes del territorio argentino no estén interesados en comer alimentos con ingredientes naturales y nutritivos. Esto generaría que los clientes B2B no se encuentren atraídos por la posibilidad de incorporar la biomasa a su cadena de producción, y por lo tanto no quieran hacer negocios con Inteal. En este caso, se analizaría la opción de exportar, en primera

instancia hacia Latinoamérica, donde países como Brasil y México tienen más desarrollado el mercado orgánico (ver Anexo 11).

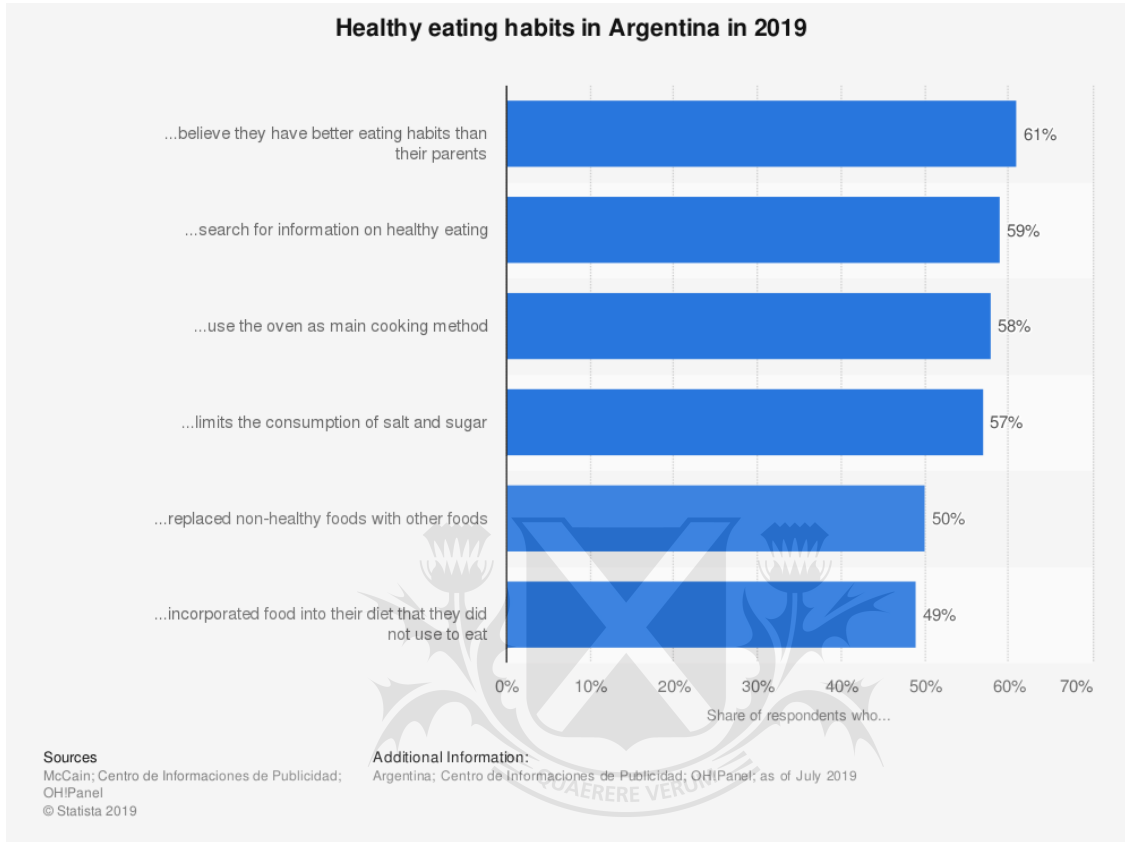
Por otro lado, también se encuentra el riesgo relacionado a la oferta. Si bien actualmente en Latinoamérica no se encuentran competidores directos de Inteal, es posible que algún competidor ya establecido en otra parte del mundo quiera expandir su negocio hacia el territorio latinoamericano. Esto traería desventajas para Inteal, especialmente si la empresa en cuestión fuera de gran envergadura. Para ello, es necesario construir fuertes vínculos con los clientes directos, y lealtad con los consumidores finales, para lograr un posicionamiento de marca que sea difícil de desplazar. En caso de que la competencia en cuestión fuera muy agresiva, Inteal analizaría la opción de unirse a dicho competidor, mediante una fusión pura o una fusión por absorción.

Es necesario considerar también a los riesgos económicos-financieros, que pueden llevar a una crisis económica y por lo tanto una baja en el consumo. Este es un riesgo que está siempre presente a la hora de hacer negocios, y no depende de la empresa. En caso de una crisis económica de gran magnitud, Inteal buscará atraer inversionistas extranjeros, que brinden fondos a la compañía para que pueda sustentarse hasta que la crisis finalice.

Universidad de
San Andrés

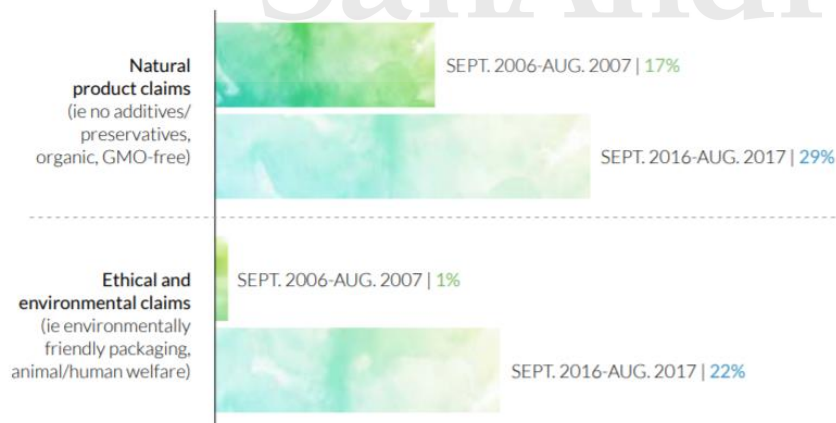
Anexos

Anexo 1



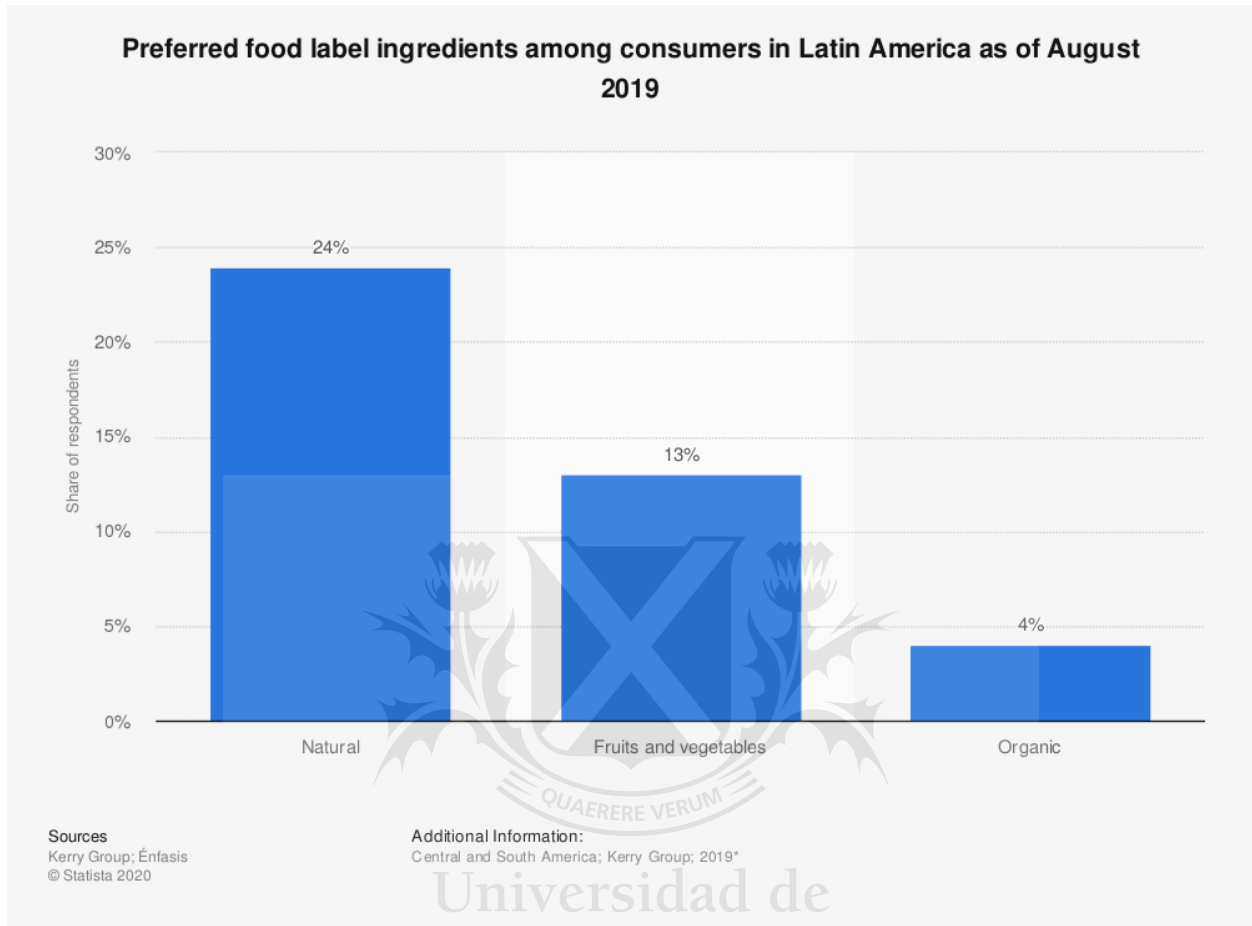
Anexo 2 a

Natural and ethical claims on global new food and drink product launches are on the rise

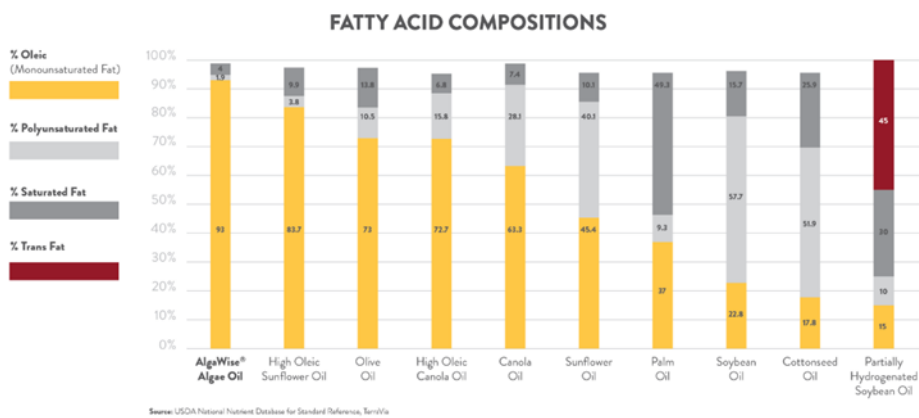


Source: Mintel Global New Products Database (GNPD)

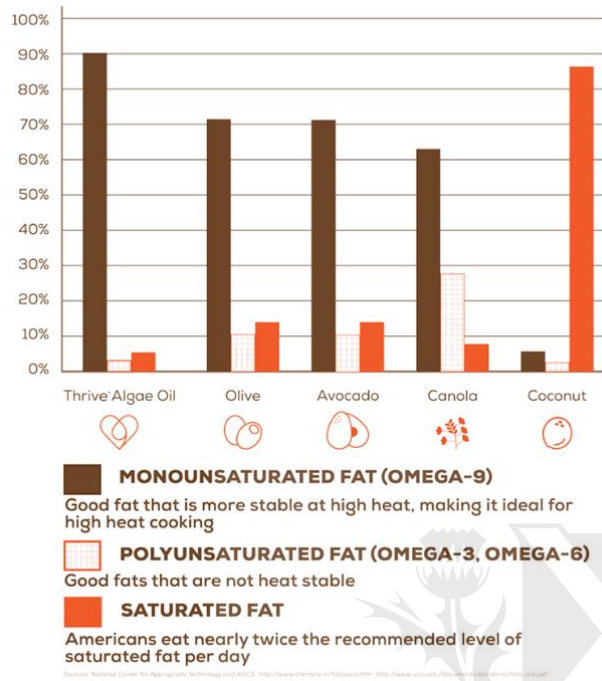
Anexo 2 b



Anexo 3



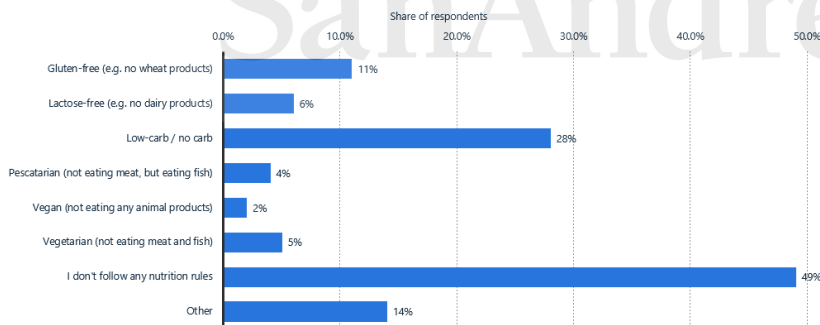
Anexo 4



Anexo 5

Do you follow one or more of the following nutrition rules?

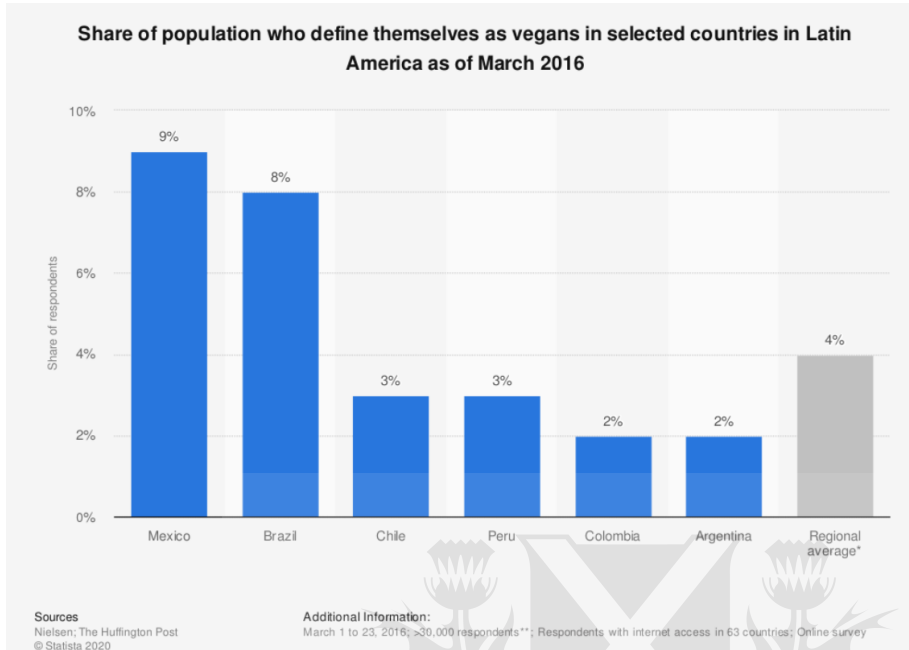
Diets and nutrition in Argentina 2020



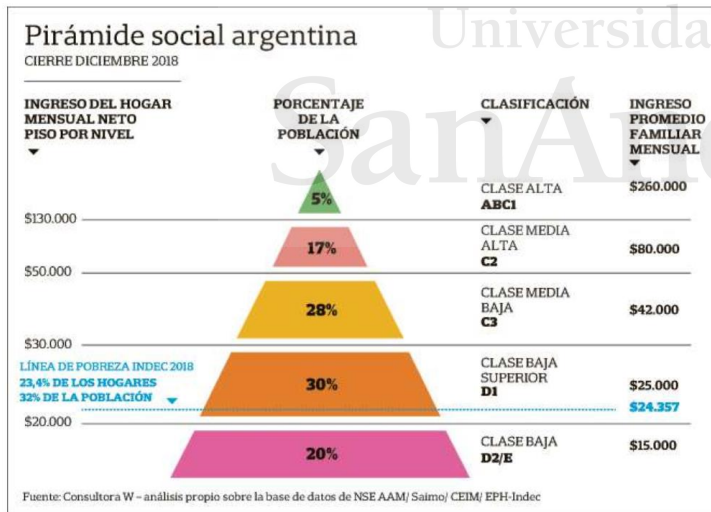
Note: Argentina; 21 Feb to 20 Mar 2020; 18-64 years; 1038 Respondents
Further information regarding this statistic can be found on [page 8](#)
Source(s): Statista Global Consumer Survey; [ID: 1004513](#)

statista

Anexo 6



Anexo 7

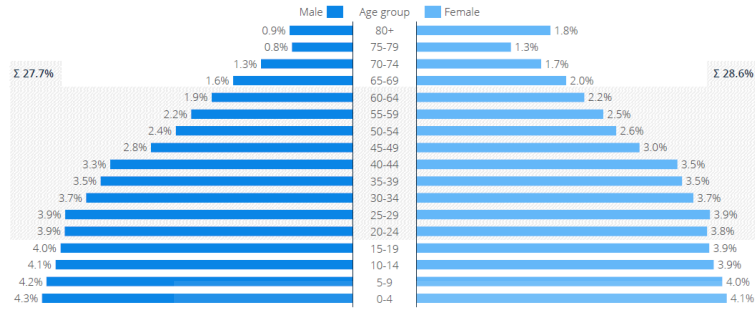


Anexo 8

56.3% of the population were between the age of 20 and 64, more than half of them were women

Population (2/4)

Population distribution in 2019



Reading support: 3.5% of the population is female and between the age of 40 and 44.

51 Source: IJN DESA 2019, Statista 2020

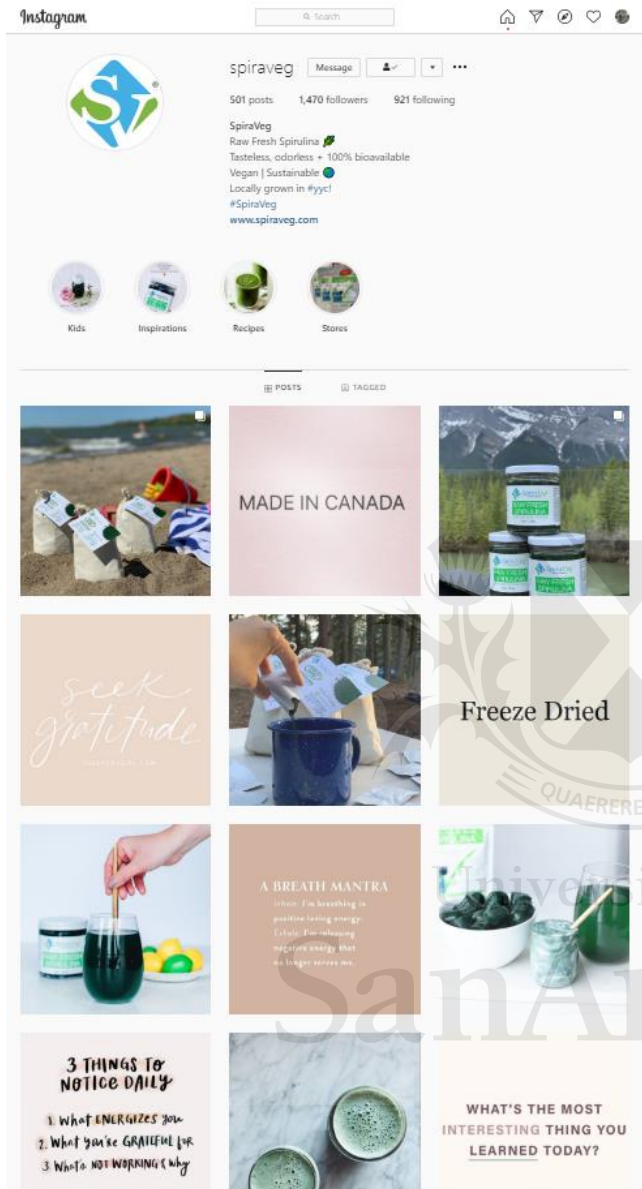
Anexo 9

Nombre	Seguidores
candemolfese	5,200,000
paulinacocina	1,700,000
inutilisimas	863,000
recetasemilylucius	823,000
integralnutricion	752,000
emilylucius	646,000
coisla	512,000
felipizarro	354,000
lovenutricion	332,000
nutricion.rosario	171,000
veganoporaccidente.org	144,000
holavegan	118,000
nutriloca	106,000
estiloveggie	96,700
masluzxfavor	92,400
tommymunozdj	85,100
veganfitfluencer	77,200
veganius_	73,300
vegana.org	66,900
tienda.saludable	58,400
cocineraentusiasta	54,800
veganismo.org	47,900
holaaairam	47,900
agusazcuy	47,100
futuro_veggie	45,200
vivetmarket	44,400
recorridovegano	30,100
vitalcer_oficial	27,500
aconcagualat	25,200
tienda.directa	20,700
mudraplantbased	19,300
nutreatips	18,200
nu.tri.tips	15,200
dominguezstefiok	14,100
santa.burguesa	11,200
queremoscomer	10,300

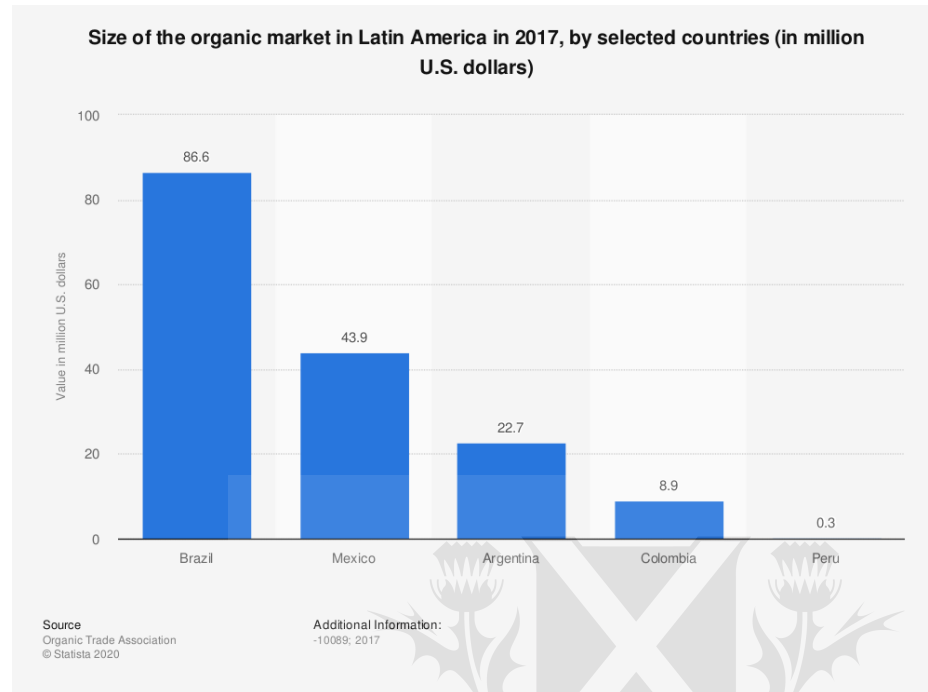


Universidad de
San Andrés

Anexo 10



Anexo 11



Referencias

Brocato, D. (2010). Push and pull marketing strategies. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

Bygrave, W., Zacharakis, A. (2010). Entrepreneurship. *The Entrepreneurial Process*. 49-123.

Chaudhary, A., Gustafson, D., & Mathys, A. (2018). Multi-indicator sustainability assessment of global food systems. *Nature communications*, 9(1), 1-13. (<https://www.nature.com/articles/s41467-018-03308-7>, consultado el 28/1/2020, 19:28hs)

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1029158/healthy-eating-habits-argentina/> consultado el 18/1/2020, 19hs.

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/253083/global-functional-food-sales-by-country/> consultado el 17/10/2020, 19 :40hs

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1100353/latin-america-organic-market-size-by-country/> consultado el 9/11/2020, 23:02hs

<http://inteal.com.ar/> consultado el 25/3/2020, 20:43hs.

<https://www.instagram.com/spiraveg/> consultado el 9/8/2020, 17:39hs.

<https://www.tritonai.com/> consultado el 25/3/2020, 15:52hs.

<http://algamafoods.com/> consultado el 25/3/2020, 14:53hs.

<https://www.mintel.com/mintel-reports> consultado el 28/1/2020, 20:01hs.

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/mintel-report-2018.pdf> consultado el 28/1/2020, 21:05hs.

<https://www.corbion.com/> consultado el 29/3/2020, 14hs.

<http://algavia.com/> consultado el 13/4/2020, 22:41hs

<http://algawise.com/> consultado el 13/4/2020, 23:13hs

<https://academic.oup.com/nutritionreviews/article/75/3/163/2965817> consultado el 13/4/2020, 13:20hs

<https://spiraveg.com/> consultado el 17/4/2020, 12:30hs.

Kennedy, G., Nantel, G., & Shetty, P. (2003). The scourge of "hidden hunger": global dimensions of micronutrient deficiencies. *Food Nutrition and Agriculture*, (32), 8-16.

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Tafur, J. (2019, Feb 22). Los consumidores de la cuarta revolución industrial. *Semana Económica*. Retrieved from <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2288095007?accountid=28034>

Vega Ortega, J.A. (2020, Feb 20). La importancia de la comunicación en las startups. *Cinco Dias* Retrieved from <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2359020465?accountid=28034>

Vera Hervás, L. (2019, Sep 25). Atención al cliente en redes sociales: ¿cómo deben hacerlo las pymes? *Cinco Dias* Retrieved from <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/2296985168?accountid=28034>

Von Grebmer, K., Saltzman, A., Birol, E., Wiesman, D., Prasai, N., Yin, S., ... & Sonntag, A. (2014). *Synopsis: 2014 Global Hunger Index: The Challenge of Hidden Hunger* (Vol. 83). Intl Food Policy Res Inst.