



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Proyecto Levain - Transformando los panificados

Autor: Evangelina Cardona

DNI: 23.292.361

Mentor del Trabajo: Sebastián Lerman

Victoria, Marzo 2023



Universidad de San Andrés.
Escuela de Administración y Negocios
MBA

Proyecto Levain - Transformando los panificados

Autor: Evangelina Cardona

DNI: 23.292.361.



Mentor del Trabajo: Sebastián Lerman

Victoria, Marzo 2023

Índice

Índice	1
Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	4
Antecedentes y desafíos estratégicos	
¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?	5
Oportunidades de Negocio	6
Propuesta de Valor	
Customer Segment	9
Diferenciación y ventaja competitiva	10
Validación de la propuesta de valor y MVP	
Validación de la propuesta de valor	12
Descripción del MVP	14
Contexto, Industria, Competidores y Tamaño de oportunidad	
Análisis Pestel	18
Industria y Competidores	21
Tamaño de oportunidad	24
Análisis FODA	25
Fuerzas de Porter	27
El Cliente	
Mapa de empatía	30
Arquetipo de cliente Levain	34
Business Model Canvas	
Análisis del Business Model Canvas	36
Pricing e indicadores	41
Economics	
Costo de adquisición de un cliente (CAC) y LTV	42
Go to Market Plan & Strategy	
Plan de Marketing	43
Estrategia de entrada al mercado	44
Funnel de ventas	46
Buyer Journey	47
Recursos, Procesos y Plan operativo	
Actividades claves	50
Recursos claves	51

Plan de operaciones	51
Equipo y Organización	54
Resultados Económico - Financieros	
Contexto Macro y Microeconómico	56
Modelo de Generación de Beneficios	57
Cashflow proyectado e Indicadores financieros	60
Análisis de sensibilidad	60
Marco Regulatorio y Generación de Licencias	63
Conclusiones	64
Bibliografía	65
Anexos	66



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Hoy en Argentina el 60% de las personas amasan por lo menos 1 vez al mes, rasgo distintivo que nos dejó la pandemia.

A nivel mundial la masa madre es una tendencia en crecimiento, con un CAGR del 7% desde 2019. El conocimiento de la masa madre en Argentina asciende al 74% de la población, pero tan solo un 18% de los consumidores la han realizado alguna vez. Esto se debe principalmente a tres factores: insume mucho tiempo, es complejo alimentarla y las recetas de masa madre no son siempre sencillas de seguir.

Levain nace para solucionar dichos dolores, es una propuesta de valor que incluye un dispositivo de elaboración automática de Masa Madre, así como un set de 3 premixes con intensidades y sabores variados, para que el consumidor encuentre que elaborar masa madre de manera natural es sencillo y práctico.

El equipo emprendedor está compuesto por dos profesionales con perfiles complementarios. Carmen, Ingeniera Electrónica, con más de 15 años de experiencia comercial, estará a cargo del diseño interior del equipo y la comercialización de Levain. Evangelina, Lic. en los alimentos con más de 25 años de experiencia en panificación, estará a cargo del desarrollo de los premixes, y el marketing de Levain.

Se calcula una inversión inicial de 274.000 dólares que se recuperarán hacia fines del tercer año. La TIR del proyecto asciende al 31% y se calcula que en 5 años Levain dejará un EBIT de 670.000 dólares que corresponde a un 27% sobre ventas.

Agradecimientos

A mi marido Diego y mis hijos Florian, Eliseo y Olimpia porque con mucha convicción me han apoyado estos dos años de estudio, alentándome y creyendo en mí.

A Carmen, mi socia, porque sin ella esta idea no se hubiera plasmado en algo real, con horizonte cercano.

A la Universidad del San Andrés y al magnífico cuerpo docente, que me acompañaron estos dos años brindándome un conocimiento transformador y empuje necesario para emprender.

A Sebastián mi tutor que con mucha dedicación me encaminó en este trabajo.

A Leo, mi amigo, que desinteresadamente colaboró en armar este mundo Levain.



Antecedentes y desafíos estratégicos

LEVAIN nace en 2021, como una empresa dedicada a la producción y venta de dispositivos hogareños de elaboración de Masa Madre, así como mezclas naturales para la realización de la misma, atendiendo a la necesidad de elaborar y conservar de manera sencilla y práctica la masa madre en el hogar, falta de tiempo, poco expertise para realizarla.

A partir de la pandemia se ha dado un crecimiento en el consumo de levadura y sustitutos de levadura en el hogar, generando una aceleración en la categoría de home baking y en particular el amasado hogareño. Se ha evidenciado una mayor penetración en la categoría ya que 66% de la población hace al menos un (1) panificado al mes. La elaboración casera de pizza es la entrada a la categoría y luego se continúa con elaboraciones de mayor sofisticación. Entre estas últimas, están los amasados con Masa Madre, un fermento natural que requiere un expertise y tiempo para su cuidado, pero le aporta a los panificados características únicas de sabor, corteza y crocancia. El conocimiento de esta categoría ha crecido exponencialmente, al punto de que tres de cada cuatro personas que amasan en su hogar han escuchado de Masa Madre, sin embargo, solo el 18% está familiarizado con su elaboración y consumo debido a las barreras en el uso de la misma. ⁽¹⁾

Nuestro modelo de negocios se basa en la producción de la máquina de masa madre que permite realizarla de manera automática y se complementa con la producción y comercialización de premixes o Starters de masa madre, para que el usuario solo agregue agua y harina extra y pueda obtener masa madre de diferentes intensidades de acidez, permitiéndole amasar luego sus pizzas, panes etc. con diferentes sabores y texturas.

¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?

Del conocimiento del mercado argentino, surge que existe un gran universo de personas que conocen el pan de masa madre (74%) o sea que 3 de cada 4

⁽¹⁾ Radiografía del amasado, La Dupla 2021

personas que amasan en el hogar han escuchado hablar de la masa madre. Y si nos circunscribimos al Nivel Socio-económico (NSE) más alto ABC1, C2, el 54% de la población de ese NSE amasa, y el conocimiento de la categoría asciende a valores del 80%. Pero tan solo el 30% de la población de NSE ABC1-C2 ha elaborado alguna vez masa madre ⁽¹⁾. Esto se debe, principalmente, a la complejidad asociada con su proceso de elaboración, la necesidad de tiempo y las dificultades en recordar “refrescarla” diariamente y mantenerla en condiciones adecuadas. Estas principales barreras de entrada a la categoría fueron el puntapié inicial de nuestro proyecto.

La Masa madre es una mezcla, producto de la fermentación natural y cuidada de: harinas varias, frutas, semillas y agua que, con la correcta temperatura tiempo y alimentación “refill” o “refrescado”, alcanza la acidez necesaria para su uso, confiriendo a los panificados unas características de textura crocante, acidez media, miga húmeda y propiedades de digestibilidad superiores al pan tradicional.

Oportunidad de Negocio:

A nivel mundial los productos con masa madre crecen a un CAGR 7% ⁽²⁾ desde 2019, y existe una tendencia a regresar a los orígenes, a los saberes de antaño y a los oficios artesanales.

La panificación no escapa a esta tendencia, al contrario, la potencia. La artesanidad, tal como se la reconoce a dicha tendencia, es un fuerte motor de elección tanto de producto terminado, como de proceso y lugar de compra. Así, Argentina con un per cápita de consumo de pan de 56 kg. por persona/año, el 95% es artesanal ⁽³⁾, comprado en panaderías o elaborado en el hogar.

El amasado en el hogar, que evoca sabiduría, tradición y “saber hacer”, es una práctica instalada en la vida de las personas: 66% elabora algún panificado al menos una vez al mes. El per cápita de elaboración de pan casero es del 10% del PC general aprox. ⁽³⁾

(1) Radiografía de amasado, La Dupla 2021

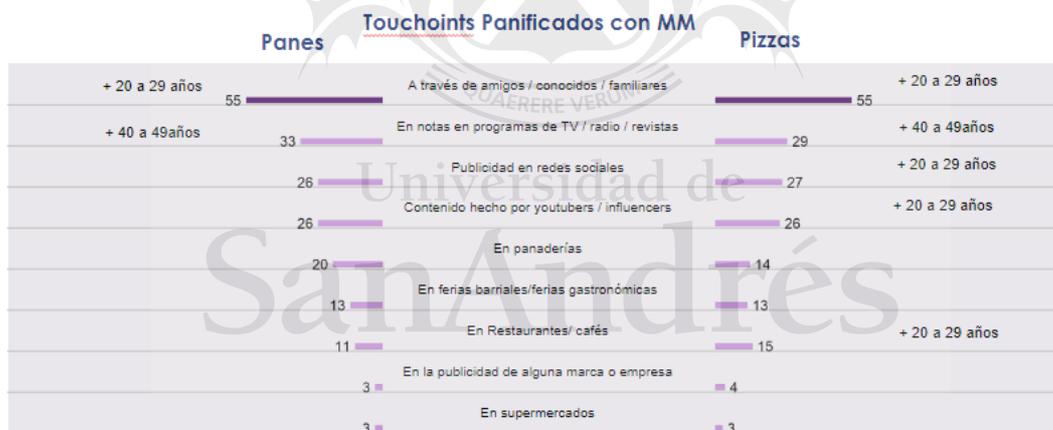
(2) Mercado de Masa Madre, Future Market Insights, Technavio, AB Mauri GBI 2023

(3) www.Euromonitor.com

El conocimiento de la Masa Madre creció durante la pandemia alcanzando niveles récord de recordación: 3 de cada 4 personas escucharon hablar sobre MASA MADRE entre conocidos y en los medios de comunicación



Radiografía del amasado argentino, La Dupla 2021.



Radiografía del amasado argentino, La Dupla 2021

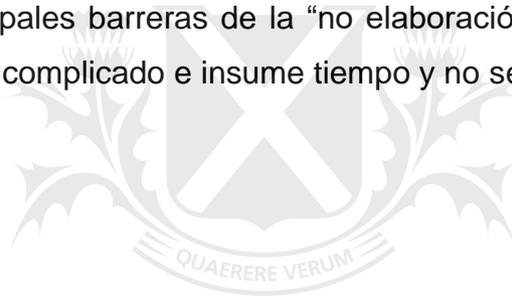
Las redes sociales y el “boca en boca” han construido un reservorio de conocimiento de Masa Madre que la hizo alcanzable a personas no técnicas, ni expertas, democratizando su uso. Sin embargo, las barreras al uso y elaboración son altas y están asociadas a la dificultad en el proceso, el tiempo que insume y el expertise que requiere en las recetas.

Razones para no elaborar



Radiografía del amasado argentino, La Dupla 2021

Este cuadro propone una gran oportunidad de negocio ya que Levain, apunta a sobrepasar las principales barreras de la “no elaboración”: implica demasiada planificación, es muy complicado e insume tiempo y no sé cómo hacerlo.



Universidad de
San Andrés

Propuesta de Valor

Customer Segment:

Customer Jobs (Tareas): Nuestro cliente busca recrear un ambiente distendido y lúdico, que pueda disfrutar antes de ponerse a amasar en el hogar. El acto de amasado no es simplemente cubrir una necesidad básica, sino que pretende resolver las comidas de manera casera, natural y con dedicación. Para ello, busca recetas y procedimientos fáciles de realizar pero que a la vez le aporten un plus de sabor, sofisticación sin demasiado tiempo. Busca el balance justo entre esfuerzo y recompensa culinaria. Recrea un ambiente de experimentación, distendido y solidario que pueda compartir con otros, eliminando las exigencias o tensiones en la experiencia del amasado.

Gains (Ganancias): Quiere sentirse orgulloso, satisfecho por la tarea realizada y a la vez sentirse aventurero y poco tradicional permaneciendo fiel a sus convicciones y deseos y animándose a probar cosas nuevas. Desea el reconocimiento propio o de los demás a la dedicación impartida en la tarea. Busca sentirse experto en la cocina.

Pains (Dolores): No quiere que la tarea del amasado sea una más sin disfrutar, sabe y es consciente que las obligaciones del día a día lo alejan de la cotidianeidad del amasado. Además, siente la dificultad de incursionar en recetas y procedimientos no conocidos, como puede ser la elaboración de la masa madre. Reconoce que las tareas que demandan muchas etapas y dedicación no son para todos, ni para hacer de manera periódica.

El proceso de elaboración de Masa Madre es largo, trabajoso y muchas veces fallido, lo cual genera sentimientos encontrados: orgullo y satisfacción para quienes lograron lo que querían; frustración, decepción y aburrimiento para quienes no lograron lo esperado.

Pain relievers (aliviadores del dolor): La propuesta le otorgara a nuestro cliente la practicidad necesaria para elaborar de manera natural la Masa madre y conservarla de manera segura y aislada hasta que él quiera utilizarla para

hacer sus amasijos.

Levain le permitirá independizarse del trabajo manual de hacer la masa madre, mezclarla, y alimentarla todos los días. Así como también a través de las mezclas ya listas en tres sabores diferentes (suave, medio e intenso), le acercará la receta única ya preparada para colocarle solo agua y la máquina de amasado Levain hará la masa madre de manera autónoma.

Independizarse del esfuerzo de elaborar masa madre, recordar alimentarla todos los días y conservarla en un ambiente sin contaminación y seguro, esos son los valores de Levain.

Gain creators: a través de la experimentación con varias premezclas de masa madre y con la facilidad del uso del dispositivo Levain, el cliente sentirá la satisfacción de saber hacer masa madre, de tenerla siempre disponible, de haber elaborado algo natural y complejo y de haberlo realizado bien.

Diferenciación y ventaja competitiva:

Acercamos al universo de personas interesadas en el consumo de panificados con masa madre, una manera sencilla y automática de producir masa madre en su casa, mediante el uso del dispositivo Levain agregando el Premix junto con agua y harina.

Además, conociendo otros problemas que se plantean como: “no sé cómo hacerla”, “es difícil prepararla”, incluimos en la propuesta de valor, la posibilidad de adquirir un muestrario de preparados con diferentes mezclas para masa madres que se utilizan directamente en el dispositivo con tan solo el agregado de agua y harina. Este modelo permite que, mediante una suscripción mensual recibas en tu hogar un surtido variado de masas madres para que puedas experimentar sabores y texturas diferentes para tus panes.

¿Qué beneficios aportamos?

Nuestra propuesta es integral, el dispositivo de elaboración de masa madre, más los Premix Levain; Suave, Levain Medio e Intenso.

Con nuestro dispositivo queremos ayudar a bajar la barrera de entrada a la preparación casera de masa madre, simplificando y automatizando el proceso

de creación, refresco y mantención del starter, que es lo que los usuarios manifestaron como más problemático a la hora de encarar el proceso de manera casera, frustrando o dificultando un consumo que les resulta atractivo.

Con nuestros premixes queremos acercar la materia prima indicada, resolviendo al usuario la elección de los mejores ingredientes para masa madre y la distribución de los mismos.

Levain es una oportunidad de acercar aquellos panes que hoy se consumen en panaderías y boutiques de nichos, al consumidor regular de pan. Un consumidor que amasa, que está conectado con el vínculo de lo casero, que está relacionado con la masa madre, pero le parece inaccesible actualmente, y no se anima a amasar. Con esta propuesta se abrirá un mundo de sencillez y de conocimiento de panes más saludables, con sabores diferentes y texturas crocantes que le permitirán sentirse experto y conocedor de la categoría. Además de proponerle un viaje a los sentidos y a la innovación.

No existe en el mercado un producto hogareño que permita independizarse de la tarea de alimentar y refrescar la masa madre. Esta es nuestra principal ventaja competitiva. Además, tampoco existe en el mercado hogareño las premezclas de masa madre con sabores diferenciales ya listas para el agregado de agua nada más.

Universidad de
San Andrés

Validación de la propuesta de valor y MVP

Validación de la propuesta de valor

Vinculación con el amasado:

Nuestra propuesta de valor ha sido testeada mediante una encuesta. De la población objetiva surge que el 60% amasa y el 40% no lo hace. De los que amasan el 40% lo hace cuando se acuerda, sugiriendo una experiencia no obligatoria de periodicidad larga. Lo hacen el fin de semana, o una vez al mes.

Los productos elaborados son pan y pizza. El 40% hacen tanto pan como pizza, el 40% solo pizza, el 20% solo pan. Esto nos da un insight de principal uso: la masa madre de nuestro dispositivo debe ser adecuada para elaborar tanto pan como pizzas. La vinculación con el acto de amasar está referido a la experiencia de disfrutar (porque me relaja, 35%), de comer más sano (24%) y de compartir un momento con la familia/pareja (21%). Hay una consciencia que no es menor, de salubridad en lo casero.

Conocimiento de la Masa Madre:

El 83% de los encuestados la conoce y el 76% ha probado alguna vez algo realizado con masa madre. Los motivos de elección de consumo de panificados con masa madre varia. Si bien el conocimiento es profundo, no es técnico, sino que está más vinculado a la experiencia de consumirla y la salubridad que aporta.

Respecto a la cantidad de personas que eligen los panificados con masa madre por las características que tienen, vemos que el 50% de la población consultada la prefiere por los atributos de mayor sabor, más crocancia de corteza. Luego, el 22% la elige porque consumir panificados con masa madre tiene mayor salubridad, asociado netamente a la mayor digestibilidad del pan por sus cualidades de acidez.

Los pilares de comunicación de la masa madre estarán vinculados con el producto que uno va a obtener con ella. Definitivamente el aporte de un mayor sabor, una textura más crujiente y el concepto de salud asociado a la masa madre sirven de posicionamiento para nuestro producto.

Vinculación con la experiencia de realizar Masa Madre en el hogar:

A pesar de ser un producto conocido y probado, no es un producto elaborado. Ya que el 80% de los encuestados nunca hicieron Masa Madre en su hogar. las dificultades de elaboración, al tiempo que consume realizara y a la necesidad de recordar refrescarla diariamente, fueron las principales barreras mencionadas. De los consumidores que hicieron, al 50% le resultó fácil, y a la otra mitad (50%) le resultó difícil por motivos antes mencionados.

Segundo finding: es una elaboración que requiere de una expertise y/o cuidado que no saben realizar. Lo que sugiere que la facilidad y practicidad en su elaboración es clave para la propuesta de valor de Levain, ya que el dispositivo Levain junto con los premixes Levain permitirá, mediante un solo paso (el de mezclado inicial de harina/premix y agua), iniciar el proceso de elaboración de masa madre, y luego la maquina Levain continua las etapas de refrescado y mantención de manera automática. Esto aporta la facilidad y practicidad buscada por el usuario.

Vinculación con propuesta de valor:

Te presentamos este concepto, por favor dinos si te convoca: *"Maquina para hacer masa madre en tu hogar. De manera sencilla y 100% natural sin agregado de químicos, nuestra máquina permite hacer, alimentar y mantener masa madre casera siempre lista para la elaboración de tus panes cuando quieras. Solo tenés que agregar en el dispositivo harina, agua y la máquina hace por vos, ¿Te interesaría?"*

La propuesta hace fit con el cliente ya que el 92% de las personas encuestadas le creen a la misma, aunque no significa que se sientan atraídos por ella. El 65% de ellos se sienten atraídos y convocados por la propuesta. El 20% le es indiferente y el 15% restante no está interesado.

Si profundizamos en la voluntad de hacer masa madre, el 76% estaría dispuesto a realizar masa madre en el hogar si fuera fácil y sencillo. Esto crea un mundo de oportunidades para Levain, siempre y cuando se automatice la etapa de elaboración y refrescado de la misma.

Adhesión al precio sugerido del dispositivo

Entre los que estarían dispuestos a comprar el dispositivo vemos que el precio no es un factor determinante para el 70% de los encuestados, siempre y cuando sea menor al precio actual de la Thermomix (u\$s 2000), electrodoméstico culinario considerado tope de gama para dicho segmento socioeconómico. Aun así, hay un 30% de los encuestados que consideran que el precio debe ser como una máquina de pan.

Se puede evidenciar de lo evaluado hasta el momento, que la propuesta de valor anclada en la sencillez y automatización de alimentación y mantención de la masa madre es el principal driver de voluntad de compra del dispositivo. Así como, respecto a los pre mixes, la idea de obtener un portafolio variado de masas madres, que llegue a su hogar y que le permita realizar diferentes sabores y experimentar es un valor agregado a la propuesta que alimenta la voluntad de compra integral de Levain.

Descripción del MVP: Dispositivo de Masa Madre

Nuestra propuesta de valor está integrada por dos componentes.

Por un lado, un appliance (máquina) físico de diseño propio que elaborará de manera automática la masa madre. Y por otro lado un set de premixes de diferente acidez y composición como starter de masa madre, de manera de facilitar y simplificar todo el proceso de elaboración de la masa madre.

Dispositivo Levain de Masa Madre:

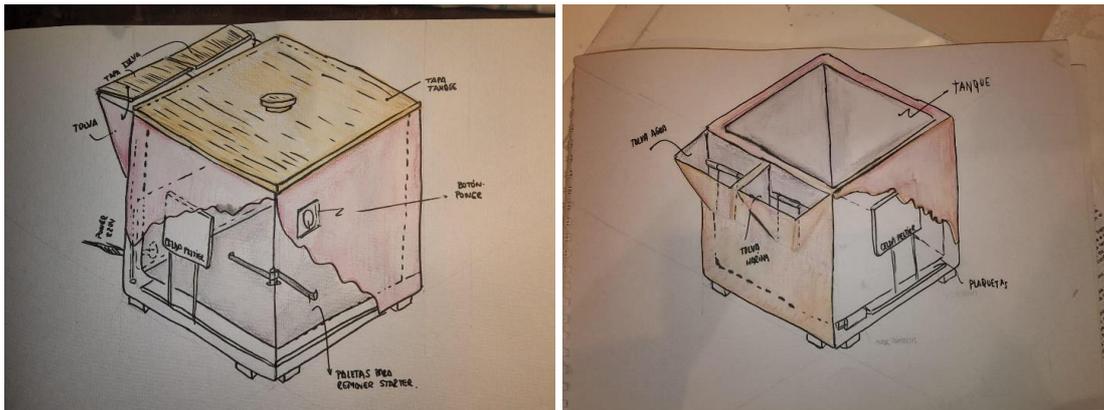


El MVP, en etapa de construcción y prototipado, tendrá las siguientes funcionalidades básicas iniciales:

1. Capacidad de producción de hasta 1 kg de masa madre
2. Control del ciclo de generación y mantenimiento del starter:
 - a) Fermentación
 - b) Feed de harina y agua automático
 - c) Mezclado (no amasado, solamente mezclado de elementos, ya que el appliance no contará en primera instancia con un motor de potencia)
 - d) Refrigeración
3. Medición y control de parámetros fundamentales: La máquina registrará y accionará tomando en cuenta el valor de parámetros fundamentales en el ciclo de fermentado, a través de sensores apropiados:
 - a) Temperatura
 - b) Ph
 - c) Tiempo
4. Control de temperatura. El dispositivo no solamente medirá la temperatura, sino que será capaz de calentar / enfriar el tanque de fermento y su contenido, dependiendo de las necesidades de la mezcla o de los tiempos establecidos por el ciclo.
5. Alimentación de corriente alterna 220V hogareña.
6. Tamaño reducido y portabilidad. Diseño simple, limpio, agradable para la cocina moderna, que remita a materiales naturales y tradicionales.
7. Compartimentos (tolvas) para feed de harina y agua accesibles y de fácil limpiado.

En sucesivas evoluciones de la máquina, se buscará que los parámetros de tiempo, temperatura y acidez sean configurables por el usuario, pudiendo dar versatilidad a las características de la masa madre obtenida. Esta programación será posible a través de la interface Bluetooth que tiene disponible el microprocesador, mediante la cual se conectará a una simple app de móvil que permitirá no solo establecer estos valores sino también leerlos para control de la fermentación.

Los croquis a mano alzada del MVP son los siguientes:



Continuando con los elementos de nuestra propuesta de valor, y habiendo visto el MVP del dispositivo, el segundo componente son los starters o premix para masa madre.

Premix de masa madre:



De 3 intensidades y sabores diferentes, envasados para su distribución y de compra recurrente, los mix serán empaques de 200 gramos, que rendirán para hacer aproximadamente 800g de masa madre, resultando en un estimado de 2 kilos de producto final (pan). Dichos kilos se consumiran en ocasión de familia y amigos con una frecuencia de uso de 1 vez por mes. Los starters estarán sellados en paquetes para garantizar su frescura en el almacenamiento y traslado. La harina será de origen orgánico. Se evalúan tres proveedores iniciales argentinos, en Buenos Aires, los cuales son molinos pequeños y orgánicos, con los que actualmente se está negociando acuerdo comercial. Se apunta a que el starter sean fazoneados por un tercero, recibiendo las materias primas en su depósito.

Inicialmente se lanzarán 3 sabores:

- 1) **Light:** de acidez suave a base de trigo orgánico con cascara de naranja

- 2) **Medio:** de acidez media, a base de trigo y centeno orgánico
- 3) **Fuerte:** acidez intensa a base de centeno orgánico y pasas rubias.



Universidad de
San Andrés

Contexto, Industria, Competidores y Tamaño de la Oportunidad (TAM, SAM, SOM)

Análisis Pestel:

Político y Económico: Panorama local: El estallido de la guerra Rusia-Ucrania a finales de febrero 2022, que generó mayores presiones inflacionaria a nivel global vía un salto en los precios de la energía y los alimentos y más elevados costos de transporte, impulsó la inflación a nivel local a 6,5% promedio en marzo-abril. La proyección de inflación del REM-BCRA para 2022 pasó de 55% i.a. en enero a 76% i.a. en junio, finalizando en 96%.

No obstante, persistió la mejora de la economía real: el PIB acumuló un crecimiento de 6,5% i.a. en el primer semestre, con un consumo privado que se vio dinamizado por la aceleración de la inflación (efecto “Pesos quemados” operando), paritarias que favorecieron una recomposición del salario real del sector formal y políticas de ingresos que posibilitaron una mejora de los ingresos de la base de la pirámide.

La imposibilidad del BCRA de acumular reservas aceleró la suba de las tasas de interés y aumentó las restricciones a las importaciones, medidas que permitieron una calma transitoria pero que afectaron la matriz productiva.

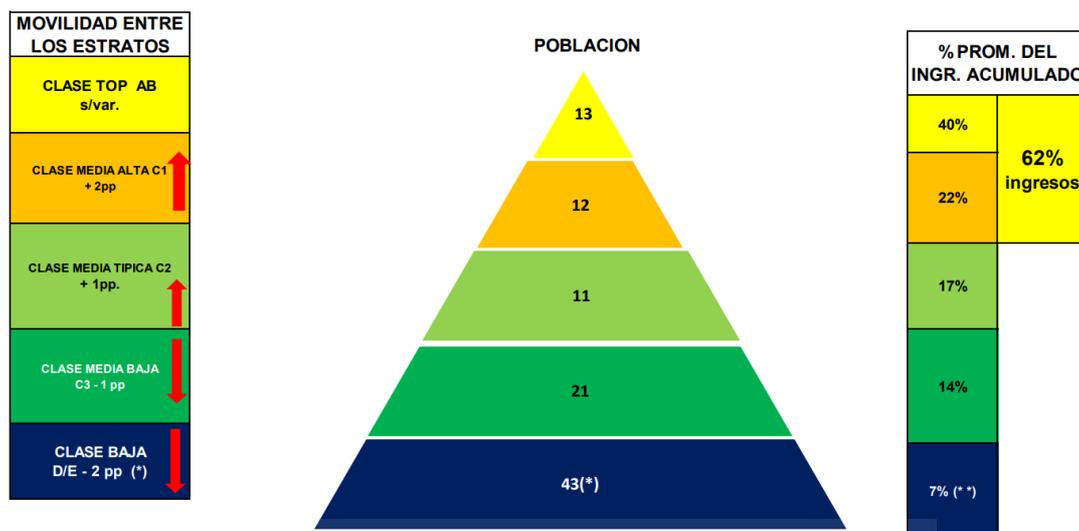
Esta serie de sucesos -entre otros- originó una fuerte crisis política con un nuevo impacto en las expectativas de inflación que se dispararon al 100% i. a en septiembre.

En medio de estas turbulencias económicas es que asume Sergio Massa al frente del Ministerio de Economía a principios de agosto, decidido a apaciguar la inminente crisis y evitar una devaluación desordenada ⁽⁴⁾.

Social: globalmente evidenciamos turbulencia generalizada debido a la guerra de Ucrania y a la inflación que genera inestabilidad y presión social. Localmente los shocks ocurridos tensionaron fuertemente el entramado social, el índice de pobreza escaló a 50% y al de indigencia al 20%. Aun así, el % de la población argentina que pertenece al NSE más alto, que es nuestro target

(4) Balance político económico, Ecolatina 2022.

poblacional para este proyecto ha evidenciado el siguiente recorrido:



(*) % de población // (**) porcentaje prom. de los ingresos acum. del estrato // octubre 2021

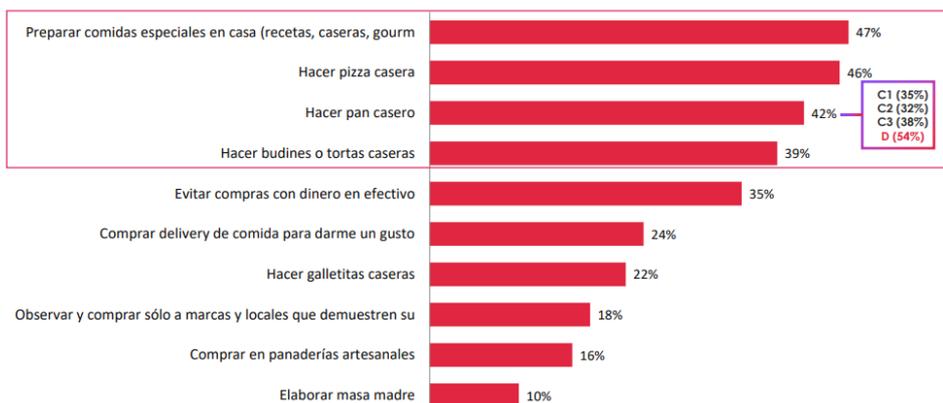
Fuente: Informe del ingreso 2021, www.mundocapacitación

- a. En los segmentos de la punta de la pirámide se observa un aumento de 2pp en el segmento C1 (medio alto); esto tracciona a los estratos inferiores especialmente al “C2” (medio típico) que tuvo un aumento de su público interno de 1pp ⁽⁵⁾

Sumado a esto, la salida de la pandemia ha dejado por efecto derrame, un hábito más marcado de gourmetización y cocina casera, que funcionaría de plataforma para la recepción positiva de nuestra propuesta de valor. Podemos ver como el 47% de la población encuestada ha manifestado haber quedado con el hábito de buscar recetas caseras, gourmet, tal como muestra este estudio realizado sobre población general.

(5) Informe del ingreso, www.mundocapacitación 2022.

¿Cuáles de las siguientes acciones y actitudes incorporaste en tu rutina a partir de la cuarentena?



** referencias a redes sociales – influencers – notas periodísticas – productos de consumo masivo **, Radiografía del amasado, La Dupla, 2021.

Tecnológico: El avance tecnológico en nuestro país ha venido para quedarse y se está consolidando provocando cambios muy importantes en negocios tradicionales y en el comportamiento de consumo. Uno de los indicadores más importantes es la penetración de celulares con acceso a internet, que tiene la población argentina. Hoy, según datos brindados por diversas consultoras, el 87% de los argentinos accede a internet a través de un smartphone. Y los comportamientos de los usuarios no solo apuntan al uso de redes sociales, sino que los dispositivos se usan además para trabajar, realizar compras y operaciones financieras. La cantidad de smartphones va en aumento ya que en 2013 sólo el 43% de la población accedía a un celular de estas características, en 2016 el 82%, y hoy en día el indicador llega al 91%. Esto nos convierte en el país con mayor cantidad de smartphones por habitante en Latinoamérica. ⁽⁶⁾.

Todos estos avances tecnológicos sirven de plataforma para el comercio electrónico, aportando instantaneidad en el acceso a las compras, insumos y procedimientos. Desde la óptica de nuestra propuesta de valor, este cambio en el uso de la tecnología permite llegar más fácilmente a los usuarios, facilitando el relacionamiento con la marca y el acceso a nuestros productos.

(6) "Argentina es el país de la región que tiene más smartphones por habitante", BAE Negocios 2019

Ecológicos: Destacamos acá la tendencia a la vuelta a lo natural, la necesidad de comer más conscientemente y sano que son conductores hacia el consumo de la masa madre. Un comportamiento a la reducción de los desechos cimienta también el concepto de reutilización y reciclado de lo que uno consume. Este pilar es fundante en el proceso de elaboración de masa madre, que siempre que se utiliza una parte de ella ($\frac{1}{3}$) queda para servir de starter para la siguiente generación.

Legales: Desde el punto de vista de la industria, las restricciones en las importaciones y la necesidad de tramitar SIRA generan un contexto desfavorable para el desarrollo productivo.

La Industria y los Competidores:

Argentina es un país de altísimo consumo per cápita de pan tal como explicamos anteriormente, y la costumbre del amasado en el hogar está muy arraigada, 66% de la población amasa al menos 1 panificado al mes. Sobre esta estimación es que determinamos la frecuencia de uso de nuestros premixes.

Es por eso que la industria del amasado hogareño comprende tanto ingredientes como dispositivos (máquinas de pan). Se elaboran promedio 3 tipos de panificados y si bien se registra menor penetración del amasado en NSE alto (54% amasa en el hogar), hay mayor diversificación de elaboraciones, haciendo fit con nuestra propuesta de valor de aportar variedad a los productos elaborados.

Cuando analizamos los competidores, debemos distinguir entre los proveedores de premezclas y/o levaduras que compiten con nuestra categoría de premix; y los proveedores de máquinas que compiten con nuestro dispositivo.

Con respecto a los proveedores de ingredientes como levaduras y harinas listas para amasar, vemos que es un segmento donde compiten dos empresas internacionales como Calsa (parte de grupo AB Mauri) y Lesaffre con una propuesta de valor centrada en levadura tradicional de consumo masivo. La levadura en todos los casos es un complemento de la masa madre, porque le otorga a los panificados la fuerza fermentativa mientras que la masa madre le otorga las características de mayor digestibilidad, mejor sabor y corteza más crocante. Entonces decimos que no son sustitutos sino que complementos.

Ambos competidores, AB Mauri y Lesaffre clasifican su propuesta de levaduras de consumo masivo en variedades de levadura fresca y seca, siendo el mix de uso 80% fresca y 20% seca. AB Mauri participa con el 65% del share del mercado con su variedad fresca y un 5% de MS de la levadura seca. Mientras que Lesaffre tiene el 30% del share 90% seca. Ninguno de los jugadores tiene soluciones de masa madre para uso hogareño, pero Lesaffre cuenta con Masa Madre para uso panadero (B2B) en el mercado argentino. Así como AB Mauri cuenta con levadura fresca con masa madre, lanzada actualmente con un share de 3 pts. Dicha levadura no reemplaza los usos de la masa madre actual ya que no le confiere al pan las características de sabor intenso, corteza crocante ni miga húmeda como si lo hace la masa madre.

Las harinas preparadas, competidores de la propuesta de Premix/starters Levain, son elaboradas por los molinos harineros, donde se destacan 2 grandes jugadores: Molinos Cañuelas; con el 70% del share (con su marca Pureza) y Molinos Río de la Plata (con su marca Blancaflor) con el 20% del share.

Además, existen pequeños productores de premezclas de pan y pizza: Morixe y Molinos Florencia entre otros.

Destacando las fortalezas de las premezclas actuales de pan/pizza se encuentra su canal de distribución (80% compra en supermercados nacionales y regionales) y marcas consolidadas (Pureza y Mama Cocina de Molinos Cañuelas; Blancaflor y Luchetti de Molinos Río de la Plata). Su posicionamiento de precio varía entre 2u\$s a 5u\$s (masa madre), siendo éste último similar a nuestro posicionamiento de Premix Levain.

Como debilidades podemos identificar que, aun contando dentro de su portafolio con productos que contiene masa madre seca, el producto final obtenido no presenta las características de acidez, sabor y textura propias de un pan con masa madre ni la digestibilidad que le aporta la masa madre original al pan o pizza. Otra debilidad que encontramos es que no apuntan a generar sentido de comunidad “sibarita” ni fomentan el ritual del amasado, solo se soportan en el sentido de practicidad, despersonalizándolo.

Cuando analizamos el segmento de las máquinas de pan vemos que permiten elaborar diversos panes con diversos programas, pero que no hacen ni

mantienen masa madre. Estos dispositivos son considerados competidores indirectos pero potenciales competidores al fin, ya que podrían incorporar en sus funciones una función de elaboración de masa madre.

Las diferencias de nuestra propuesta valor con las propuestas existentes, son la automatización y la practicidad con que se elaborara la masa madre. Nuestro dispositivo tendrá la posibilidad de incorporación automática del refill independizando al usuario de esta tarea. Además, tendrá la capacidad de conservación de la masa madre en refrigeración en el mismo dispositivo, hasta su uso; cosa que hoy las máquinas de pan no podrían realizar por la restricción técnica de mantener simultáneamente a dos temperaturas diferentes, una temperatura de horneado (180°C) y una temperatura de refrigeración (8°C).

Los hornos de pan tienen una baja penetración de uso en comparación con el amasado hogareño. Tan solo el 16% declara utilizarlo y, aun así, el 50% declara utilizarlo intercaladamente con el amasado hogareño ⁽⁷⁾.

En nuestro entorno competitivo distinguimos 6 players. Atma lidera el share de los hornos de pan con aproximadamente el 35% del mercado, seguida por Peabody, Phillips y Liliana. El restante se divide en marcas como: Yelmo, Top house y Gadnic.

El mercado de los hornos de pan tiene una segmentación y posicionamiento de precios según sus funciones. Máquinas con funciones básicas (5) que permiten hacer 3 tipos diferentes de panes (no incluye panes con corteza) están posicionados en valores alrededor de los u\$s 70 a u\$s 90. Máquinas que permiten hacer mayor variedad de panes, incluyendo el pan francés, que son consideradas de última generación, posicionándose en un segmento entre u\$s 100 y u\$s 150, según sus funciones. Apuntan a otro target de clientes, a aquellos que no quieren pasar por la experiencia del amasado, sino que buscan 100% practicidad a la hora de realizar pan.

Sus debilidades son la calidad de producto final obtenido, mayormente no bien logrado, denso y sin sabor, así como la imposibilidad de realización y mantención de masa madre para combinar en el proceso.

Además de competir indirectamente con los hornos de pan, también competimos indirectamente con Thermomix, un dispositivo culinario multifuncional de origen alemán, que asiste el proceso de cocina en general. No está especializado en

horneado y presenta 35 funciones de cocina, con 1 sola función de realización de “masa madre”. Dicha función sólo permite hacer un pre fermento, que no alcanza a ser una masa madre, es decir que no aporta características de sabor, acidez ni digestibilidad que aporta una masa madre realizada por Levain, y además los panes amasados con ese fermento carecen de los atributos de corteza crocante, miga húmeda y levemente ácida y sabor intenso.

Thermomix es un dispositivo 100% importado, posicionado al mismo segmento socioeconómico que Levain (ABC1, C2) con un precio mucho mayor (2000u\$s). Además, su disponibilidad no está garantizada y fluctúa con el contexto político-económico del país.

Tamaño de la oportunidad: TAM SAM SOM

TAM: apuntamos a un mercado total alcanzable de usuarios y consumidores pertenecientes del segmento socioeconómico ABC1 C2 de Argentina (22% de la población argentina) pero que tengan el hábito de amasar en sus hogares por lo menos una vez al mes. Este porcentaje se reduce al 54% de las personas de dicho segmento. ⁽⁸⁾ Así pues, se llega a 5.492.698 de personas que constituyen 1.373.174 millones de familias (considerando 4 integrantes promedio por familia). Considerando que a éste número de familias se llega con un dispositivo por hogar más una premezcla mensual, este mercado total alcanzable es de u\$s 631 millones.

SAM: segmentando los comportamientos, consideramos el recorte de aquellas personas del segmento ABC1 C2 que amasan (TAM), y que además conocen y estarían dispuestas a consumir masa madre ya sea por comprar panificados con ella o porque es fácil y práctico hacerla. Dicho mercado es 84% de los consumidores de nuestro TAM⁽⁹⁾. Esto construye un mercado de 1.153.467 de familias, cuyo valor asciende a u\$s 530 millones.

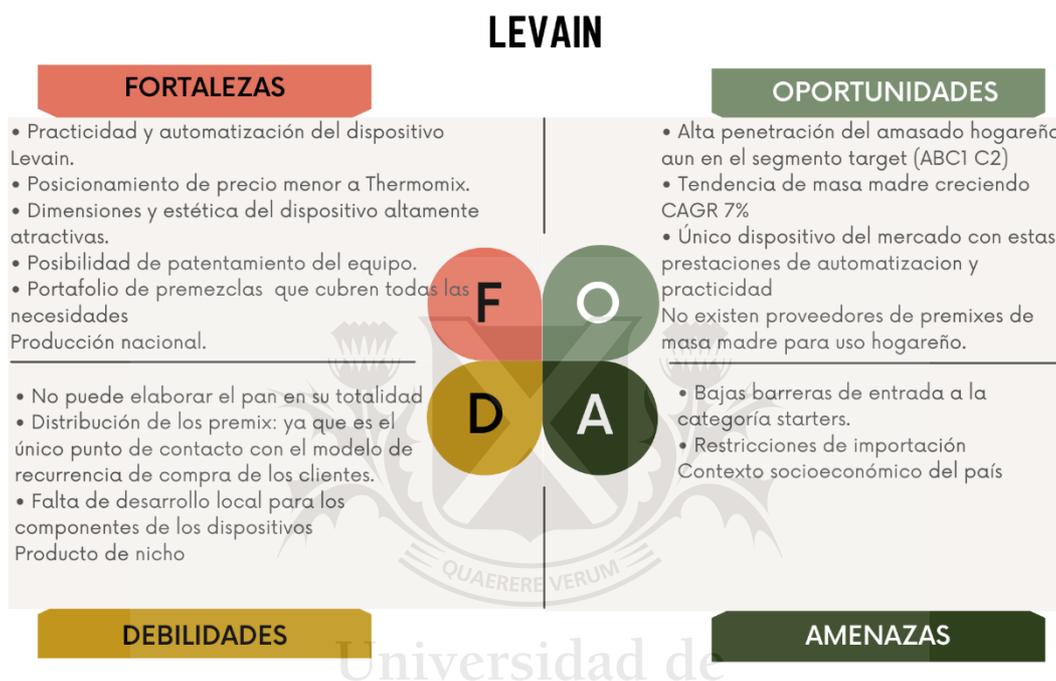
SOM: Considerando que Levain es una empresa Joven que recién comienza con una fuerte inversión en comunicación para lograr un conocimiento de marca, que apunta al segmento de población que se siente fuertemente convocado por la masa madre, ya sea por sus atributos aportados a los

(8) Sección penetración del amasado hogareño, Radiografía del amasado, La Dupla 2021.

(9) Sección Masa Madre, Radiografía del amasado, Dupla 2021.

panificados como por la experiencia sencilla y practica de realizarla con Levain, consideramos capturar un 5% de dicho mercado. Por ello es que el SOM estimado asciende a 57 mil hogares, cuyo valor aproximado es de u\$s 26 millones.

Análisis FODA



Del análisis FODA surge que el proyecto basándose en sus fortalezas de practicidad, automatización, tiene muchas oportunidades de construir fidelidad del usuario, ya que al momento es el único dispositivo hogareño que permite automatizar las etapas más dificultosas del proceso de elaboración de masa madre.

El hecho de incluir los premixes complementa su propuesta de valor, permitiéndole al cliente acceder a nuevas recetas y sabores de panificados de manera sencilla y sin ser experto, y a Levain robustecer su modelo de negocio ya que esta categoría plantea una recurrencia de compra por parte del cliente, ya que el consumo apunta a renovarse mes a mes.

Su posicionamiento de precio menor que Thermomix (Levain-400u\$s), nos permite tener un mayor alcance de mercado aun apuntando al mismo segmento. El cliente se sentirá más satisfecho con Levain porque percibiría un precio más justo por la propuesta de valor de hacer y mantener la masa madre de manera automática. Este punto fue crucial en la intención de compra de los futuros clientes, que buscan percibir que no pagan de más.

No obstante, debemos estar muy atentos a la construcción de la red de distribución tanto de las máquinas como de los premixes, siendo esto último crítico para la sustentabilidad del proyecto.

El hecho de que Maquina Levain no pueda hornear el pan, nos obliga a fortalecer el acto de amasado hogareño, aun siendo éste fuerte en nuestro mercado, pero debemos contribuir a que este hábito siga siendo persistente en nuestra sociedad. El hecho de que sea una experiencia, nos permite construir un mundo alrededor de él: nuevos sabores, nuevas formas de panificados, nuevos aromas, esto nos lo facilita Levain Premix.

Una amenaza para monitorear, es la baja barrera de entrada a la categoría de premixes que nos dejaría con una posición competitiva inferior si las grandes marcas de hoy (Luchetti, Blancaflor y Mama Cocina) ingresaran al negocio con una propuesta similar. Para ello debemos rápidamente invertir en la construcción de posicionamiento marcario que nos permitirá generar comunidad con los usuarios basándonos en la calidad del producto y en la originalidad del mismo. Debemos considerar desarrollar recetas únicas, armar cursos y actividades de branding que solidifiquen la marca en la mente del consumidor. Incluiremos en nuestra página, utensilios para la elaboración de panes como canastos, lienzos, palas y cornets. Todos éstos construirán una mejor experiencia de amasado en el hogar.

El hecho de poder incorporar la suscripción mensual a las premezclas construye fidelidad con el cliente. La suscripción además tendrá los beneficios de participar de cursos y demostraciones especiales, accederá a descuentos en los premixes y otros beneficios.

5 Fuerzas de Porter:

Poder de Negociación de los Clientes: El poder de negociación de los clientes es alto porque estamos instaurando un hábito que hoy en día no está arraigado en la población que amasa en el hogar, que es la elaboración de la masa madre para sus panificados. Es por eso que, si el cliente no recuerda hacerla o necesitarla, o incluso no tiene la voluntad de utilizar masa madre en los panificados, nuestra propuesta de valor pierde fuerza en el uso cotidiano del amasado, ergo pierde relevancia nuestro negocio. Es por eso que debemos permanentemente comunicar acerca de los beneficios que la masa madre le aporta a los panificados: no solamente sensoriales: mayor sabor mayor crocancia y vida útil, sino de salud: mayor digestibilidad del pan, menor hinchazón al comerlo, mayor tolerancia digestiva. Toda esta comunicación generará hábito, ya que del estudio realizado vemos que hay un alto conocimiento de la masa madre, pero una baja elaboración debido a las dificultades del proceso y al desconocimiento de la receta, ambas barreras resueltas con la propuesta integral Levain.

Poder de Negociación de los Proveedores: A pesar de no existir competencias directas a nuestra propuesta de valor, el poder de negociación con los proveedores se considera bajo, porque aun Levain no representa masa crítica para ellos. Los proveedores de los insumos de los starters para los Premix Levain son empresas internacionales (Cargill) o Nacionales (Molinos harineros) que manejan grandes volúmenes de producto, no obstante, comenzaremos trabajando con proveedores locales pequeños y los haremos parte de nuestro crecimiento. Los proveedores de los componentes para nuestras Maquinas Levain son importados, cuyo origen China. Esto hace que debemos concentrarnos en generar volumen de venta para así poder tener masa crítica que nos otorgue poder de negociación. El hecho de que el dispositivo pueda ser patentado por ser único para su aplicación, hace que tengamos la posibilidad de generar alianzas con los proveedores de componentes para lograr así exclusividad de fabricación como ventaja competitiva.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Analizando los competidores de la maquina Levain vemos que la amenaza de que los actuales hornos de pan y Thermomix produzcan masa madre es baja, ya que para producirla en el mismo dispositivo deben bloquear del uso el mismo por 3 días para desarrollarla. No obstante, ambos competidores tienen el suficiente conocimiento técnico para desarrollar un dispositivo hogareño de elaboración de masa madre que hoy no existe en el mercado. Levain siendo el primero, debe lograr una estrategia de penetración agresiva para obtener mercado y conocimiento de marca es fundamental. Crear Brand equity y conocimiento del producto será nuestra inversión principal. Analizando los competidores de Premix/Starter Levain las barreras son más bajas, porque los competidores actuales de premezclas tienen el conocimiento necesario para desarrollar Starters. Aquí la fortaleza de Levain nuevamente será ser el primero que lance starters con posicionamiento de producto “orgánico”, sin aditivos “clean label”.

Amenaza de productos sustitutos: es alta. El sustituto directo de la masa madre es la levadura. Aquí jugadores como Calsa con el 57% del Market share y Lesaffre con el 40% del Market share consolidan una categoría de fuerte amenaza para Levain. Nuestra estrategia frente al uso de levadura es construir posicionamiento de que es complementario, no sustituto. Técnicamente es complementario, ya que la levadura cumple la función de leudante del pan sin aportarle características de sabor ácido, corteza crocante y miga húmeda que sí le aporta la masa madre. Tampoco aporta mayor digestibilidad ni tolerancia como lo hace la masa madre. La falta de información acerca de esto, hace que se sustituyan cuando no lo son directamente. Es por eso que nuestra estrategia debe estar focalizada en comunicar los beneficios que aporta los panificados con masa madre con levadura fresca, pero identificando las características de cada uno.

Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre competidores existente podemos analizarla por separado. Así para los competidores de máquinas de masa madre no es grande ya que el nicho de mercado es aún desconocido. En el uso de la Máquina para la elaboración de masa madre, no existe competidor, aunque Thermomix permite hacer un pre fermento que llama Masa madre, y puede estar instaurando el concepto. Entre los elaboradores de premix si es fuerte ya que tanto Molinos Cañuelas con marca Pureza, como Molinos Rio de la Plata con su marca Blancaflor tiene premezclas para pan y pizza con masa madre. Dicho esto, y como se comentó anteriormente, la calidad de los productos es pobre, y el concepto de masa madre esta degradado a un ingrediente polvo más, alejándose del concepto de naturalidad y experiencia que queremos desarrollar nosotros con nuestra propuesta de Levain. Hoy no existe en el mercado Starters para hacer tu masa madre. Este es el concepto diferencial de Levain.

Teniendo en cuenta el análisis realizado consideramos que Levain tiene grandes oportunidades de desarrollar el mercado de la masa madre para el nicho de nivel socioeconómico ABC1 C2. Considerando una necesaria inversión en comunicación para el consumidor e inversión en la generación de “comunidad Levain”, a través de cursos y capacitaciones, recetas novedosas pero sencillas y prácticas. Que nos permita generar fidelidad con el concepto completo, recompra de los Premix/Starters y poca sustitución con las premezclas listas para amasar de los competidores.

El ritual de la masa madre, a través del uso de la Máquina Levain complementada con los starters Levain permitirá al usuario estar inmerso en la experiencia de amasar su pan con masa madre de manera sencilla y práctica.

El Cliente

Mapa de empatía

Esta caracterización de nuestro cliente se realizó a través de la observación de los consumidores que habitualmente amasan apoyándonos en un estudio denominado “Radiografía del amasado” que adjuntamos en los anexos. Dicho estudio es un estudio etnográfico cuantitativo, realizado por una agencia especializada en Hábitos y costumbres, y corrido de manera federal en todos los niveles socioeconómicos.

Nuestro cliente tiene un perfil “hacedor” doméstico, pero no sacrificado, le gusta disfrutar de la cocina, le gusta explorar y sentirse innovador transgresor y divertido. Busca nuevas recetas y se anima a probar diferentes técnicas. No es “talibán” de los conceptos, ni purista de la salud, pero desea darse y darle a su familia y allegados una mejor alimentación más consciente de los ingredientes y los procesos caseros. Dicho esto, identificamos cada driver que conforma el mapa de empatía que caracteriza a nuestro Arquetipo de cliente Levain.

¿Quién es?

Son personas que trabajan y perciben un ingreso mensual, viven solas o en familia, que tienen entre 28 y 65 años, que tienen acceso a la cocina y realizan rituales de amasado hogareño por lo menos una vez al mes. Pertenecen al nivel socioeconómico ABC1, C2. Tienen una buena posición económica que hace que el ritual del amasado no sea por motivos meramente de necesidad de alimentación ni de ahorro, sino que para explorar y diversificar sus ofertas. Es una persona de acción, curioso, explorador, que no se frustra ante los procesos, pero quiere practicidad, simpleza y rapidez. Esto es lo que lo lleva a sentirse convocado por la propuesta completa de Levain: Maquina que le da rapidez y automatización; y los premixes que le otorgan practicidad.

¿Qué necesita hacer?

Quiere ofrecerse y ofrecerle a su familia y amigos alimentos de mejor calidad nutricional. Elaborados de manera casera, que tengan un twist de sabor que sean poco convencionales. Quiere disfrutar del proceso de hacerlos, pero que sea sencillo, práctico y rápido. Necesita sentirse vinculado con lo casero y vivir los procesos de elaboración manual, queriéndole conferir su “toque personal”, razón por la cual prefiere amasar a mano y no saltar la experiencia completa y realizar el pan en el horno de pan. Este deseo lo convoca con la posibilidad de tener la masa madre hecha de manera natural a través del uso del dispositivo Levain mas Premix Levain, pero terminar el proceso de manera manual usando la masa madre para amasar sus propios panes y pizzas.

¿Qué ve?

Ve que la masa madre se torna más popular, que su entorno la consume de manera tercerizada. Y quiere emprender el hecho de realizarla y usarla. Ve que las recetas con masa madre y los artículos vinculados son cada vez más frecuentes, con influencers que la promocionan. Ve que no tiene todo el tiempo ni la dedicación para realizar la masa madre de manera 100% manual, por el tiempo que insume y la necesidad de recordar refrescarla y mantenerla de manera adecuada. Ve que quiere consumir pan con masa madre pero que no recuerda ir a comprarlo o que es difícil encontrarlo.

¿Qué dice?

Dice que conoce y ha consumido panes y pizzas con masa madre, que le encantan. Que le “caen mejor”. Que son más “livianos”. Pero dice que le cuesta hacerla, que no le sale correctamente, que la masa madre le sale con “aromas feos, ácidos”. Dice que no tiene tiempo y no recuerda refrescarla correctamente todos los días. Sin embargo, dice que le gustaría incorporar en su rutina de amasado a la masa madre porque le permitiría hacer panes más livianos, que se digieren mejor y no le “caen pesados”. Dice que le encanta amasar, que lo relaja y conecta con lo lúdico. Comenta que le gusta seguir procesos y que amasar “es una terapia”.

¿Qué hace?

Amasa en su hogar por lo menos una vez al mes, disfrutando del proceso de amasado. Hace panes y pizzas que comparte con los suyos, sintiéndose orgulloso de sus logros y que los demás lo disfruten. Busca recetas en la web para poder sofisticarse cada vez más, sigue a influencers cocineros y busca cocina de autor. Explora sabores y texturas, mira tutoriales para perfeccionar su técnica. Entiende lo que hace y el por qué de lo que hace. Se preocupa por comer casero, asistir al resto de especialidad y buscar recetas que apunten a comer cada vez mejor sin ser un restrictivo en sus comportamientos. Come balanceado, pero sabe que lo natural es mejor. Prefiere comer casero y natural que ultra procesado. A pesar de ello no cuenta con todo el tiempo para hacer todo desde cero, por eso busca practicidad y agilidad en lo que hace sin perder naturalidad por ello.

¿Qué escucha?

Escuchan tutoriales y podcast de alimentación natural. Escucha su cuerpo y se da cuenta cuando un alimento le cae “pesado”. Escucha de los expertos, los paso a paso del proceso de masa madre, pero siente que es inabordable para el por lo complejo y largo.

¿Qué piensa y siente?

Universidad de
San Andrés

Si bien piensa que come natural y casero, no se siente representado por las corrientes absolutistas de alimentación porque las cree restrictivas. Él se siente libre, explorador y quiere experimentar texturas y sabores. Siente que tiene mucho para darle a los suyos a través de la cocina. Se siente conectado con el amasar en el hogar y verifica que los suyos lo valoran. Se siente vital y muy interesado por múltiples cosas por eso siente que no tiene tiempo para dedicarle a la elaboración paso a paso de la masa madre. Necesita resolverla de manera natural pero automatizada, porque quiere conservar el ritual del amasado que él hace incorporándole masa madre sin tener que haber pasado por el proceso engorroso de hacerla. Le gustaría poder acceder a la masa madre de manera práctica y sencilla, independizándose del proceso engorrosos de hacerla, pero sin prescindir de la experiencia del amasado del pan y pizzas. Quiere beneficiarse con los atributos de los panificados de masa madre, mejor sabor, mayor crocancia y mejor digestibilidad, sentirse liviano y poder seguir con su vida diaria, pero sin pasar por el proceso de hacer la masa madre, recordar refrescarla y tener que colocarla en un lugar adecuado. Quiere tener masa madre lista para usar cuando él quiera amasar, pero sabiendo que el proceso de elaboración fue natural, sin conservantes ni químicos agregados.

Universidad de
San Andrés

Arquetipo de cliente Levain

Hombre o mujer de 35 a 60 años, que vive en pareja o familia en Buenos Aires. Trabaja todos los días y accede a un nivel de vida alto, que le permite darse sus gustos, ya sea en viajes, vestimenta y alimentación. Es curioso y explorador y los fines de semana lo dedica a disfrutar de buenas comidas con amigos y familia, y a explorar nuevas recetas y restaurants. Aprendió en su hogar materno que la alimentación es muy importante, y reconoce que la falta de tiempo hace que coma “mal” o se aleje de los preceptos que tiene bien definidos: comida natural, casera y con el mínimo procesamiento posible. Busca resto de autor donde pueda disfrutar de recetas gourmets y novedosas. No es gregario, no le interesan las modas alimentarias, come balanceado y consciente. Pero si le interesa la comida de “kilómetro cero”, de la quinta a tu mesa. Pide verdura y fruta orgánica. Maneja un pool de proveedores por WhatsApp e Instagram, pide listas de verdulería, carnicería y pescadería por WhatsApp que le entregan a domicilio. Paga con Mercado Pago.

Sabe que cocinar en su casa es mejor comprar comida hecha, pero al contar con menos tiempo necesita practicidad y organización. Planifica sus comidas por la mañana y deja encargado todo para cuando llega a la media tarde su tarea sea más sencilla. Cuenta con ayuda doméstica en su casa que le deja preparado todo para esa receta del día. Cocina por la noche ya que al mediodía durante la semana no hay nadie en casa.

Es consciente que alimentarse balanceadamente es fundamental para tener energía y vitalidad. Entrena regularmente y fomenta el entrenamiento físico como balance de vida. Cuando piensa en las comidas que hace durante el día, sabe que el desayuno es el más importante pero que debe ser balanceado y no “pesado”. Para ello ha probado varias alternativas, pero elige consumir pan y sabe que el pan con masa madre le resulta más liviano para comenzar el día. Se instruyó al respecto y está tranquilo considerando que hay evidencia científica que avala lo que él percibe en carne propia. La fermentación de la masa madre natural hidroliza los almidones de cadena larga de la harina y la hace más digerible, generando una menor respuesta del organismo a su ingesta. Come una rebanada o dos de pan con masa madre con queso y dulce

light y no se siente pesando, En cambio sí comiera la misma tostada de pan industrial o pan de panadería tradicional estaría somnoliento por un buen rato. Eso no lo puede permitir, necesita vitalidad.

Le gusta la decoración y su cocina es un refugio. Elige personalmente los electrodomésticos y la estética es fundamental para él.

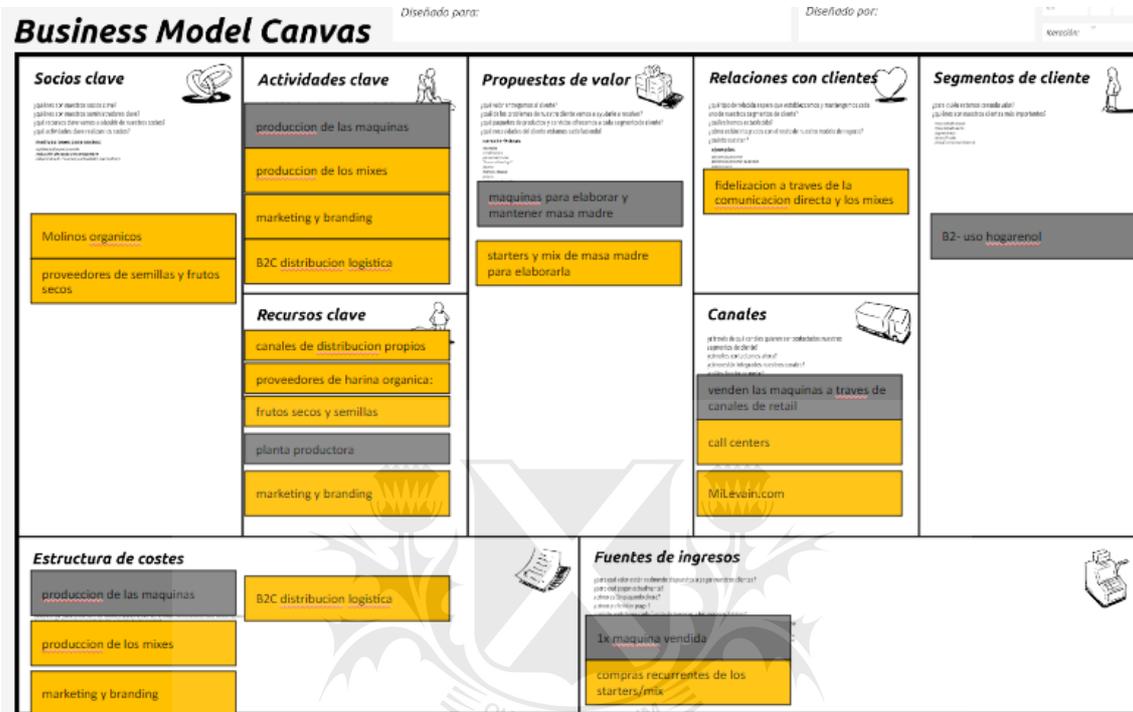
Al ser una persona ocupada, encuentra en la cocina y particularmente en el amasado, una vía de escape, de relajación y conexión con lo “importante”. Es su momento de meditación. Por eso lo hace todos los fines de semana. Así, piensa recetas de diferentes panes, pizzas, focaccias y ciabattas para deleitarse y deleitar a los suyos.



Universidad de
San Andrés

Business Model Canvas

Análisis del modelo



Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor se compone de un dispositivo hogareño para la elaboración y mantención de la masa madre, y un portfollio de 3 mixes de masa madre con diferentes intensidades de acidez: suave, medio e intenso. Ambas propuestas bajo la marca Levain.

El proceso de masa madre tradicional tiene varias etapas y parámetros que deben ser respetados para que la misma sea correcta y pueda ser utilizada.

Dichas etapas son:

- 1) *Selección de la receta de la masa madre:* normalmente se comienza con harina de trigo (200g) y agua en partes iguales. Pero cuando se quiere experimentar con varios sabores e intensidades de acidez, comienza la dificultad ya que no se conocen fácilmente recetas que permitan obtener masas madres diferentes. Con nuestros premix de diferentes intensidades y recetas facilitaríamos dicha etapa. Ya que permiten experimentar con 200g de diferentes sabores y mismas partes de agua para comenzar el starter.

- 2) *Amasado de la masa madre*: no es un paso que presente dificultad, pero se debe ser cuidadoso para no contaminar con otros sabores dicho proceso. Nuestro gabinete cerrado de amasado permitiría controlar dicha etapa.
- 3) *Medición de pH y temperatura*: para que la fermentación ocurra debe estar entre 20 y 24°C y llegar a un pH (acidez) de 4,5-5 como primera fase. Esto en el proceso hogareño de producción es imposible de controlar ya que no se cuentan con los dispositivos adecuados para hacerlo, y en nuestra Maquina Levain integrado con termómetro y pHímetro, se podrá controlar de manera automática. El no control hace que la fermentación sea inadecuada, muchas veces confiriéndole sabores y acidez alta aportando sabores extraños e indeseables.
- 4) *Proceso de refrescado, refill o replenishing*. Todos sinónimos para identificar la etapa de reproducción de la masa madre. Dicha etapa se trata de colocar cantidades determinadas de harina (100g) y agua (100g) para darle alimento nuevo a la masa madre y así continuar con el proceso fermentado hasta llegar a un pH adecuado (4-4,2) que determina haber llegado a la acidez correcta para ser utilizada. Dicho parámetro (acidez) es lo que asegura que al ser usada la masa madre, los panes y pizzas obtenidos con la misma tengan las características de acidez, corteza crocante, digestibilidad y miga aireada que se desea. De lo contrario es un pan más. Esta etapa se repite normalmente 2 veces manteniendo la masa madre a temperatura ambiente (20-24°C), y es la más dificultosa de llevar a cabo porque requiere primero recordar que se tiene que hacer, segundo mantener a temperaturas correctas para que no sobre fermente y tercero realizarlo de manera consecutiva por 3 días. Todo lo antedicho conforman las principales barreras de entrada a la elaboración de la masa madre y justamente será lo que resuelva el dispositivo Levain. Ya que de manera automática y controlada se podrá descargar desde los silos anexos, el agua y la harina determinada día a día, se amasará y mantendrá a la temperatura adecuada y constante.
- 5) *Etapa de refrigeración*: una vez finalizado los 3 días del fermento éste se debe colocar en refrigeración porque de lo contrario sigue produciendo ácido y hace que la misma no tenga el perfil de sabor deseado. En nuestro dispositivo Levain esta etapa se activará una vez finalizadas las 2 etapas

posteriores de replenishing. Y permitirá conservar la masa madre a 4°C hasta que se quiera utilizar para amasar.

6) *Utilización:* Cuando se quiera amasar en el hogar de manera manual o utilizando una máquina de pan, el usuario lo que hace es extraer la masa madre obtenida y usarla completa en la elaboración como ingrediente para su receta de pan o pizza. Esta etapa puede ser llevada a cabo perfectamente desde nuestro dispositivo, ya que se abre el gabinete de conservación, se extrae lo que se quiere de masa madre y se utiliza de manera similar. El resto puede quedar como “starter” para la siguiente masa madre. O bien puede ser utilizada en su totalidad, en dicho caso el proceso en la Máquina Levain comenzará nuevamente, permitiéndole al usuario seleccionar otro premix de masa madre y comenzar de cero. La masa madre obtenida, aproximadamente 800g es utilizada en su totalidad con un kilo de harina 000 y 200 cc de agua. Rindiendo 2 kilos de pan por familia cada vez que se elabora.

Nuestra propuesta de valor le entrega al usuario una solución completa para elaborar masa madre a través del dispositivo y los premixes. Todo en un proceso sencillo y controlado en tiempo y temperatura para que una vez finalizado, el usuario pueda extraer una porción de masa madre y utilizarla para el amasado tradicional. No exige al usuario de amasar sus panes o pizzas, sino que le facilita el proceso completo de preparación, refrescado y mantención de masa madre.

La satisfacción del cliente radica en haberle facilitado desde la receta, el amasado y el refrescado de manera práctica y automática, siendo las principales dificultades que él encuentra para la producción de la misma. Y además la acerca un universo nuevo de sabores y textura mediante los premix de sabores, que de otra manera le sería dificultoso adquirir y experimentar.

Segmento de clientes: Nuestra propuesta de valor va dirigida a hombres y mujeres del segmento socioeconómico ABC1 C2 de Argentina, que comprenden el 22% de la población del decil 10 y 9 de ingresos- per cápita, que estén vinculados con el concepto del amasado hogareño una vez al mes, estan vinculados a la masa madre ya sea porque consumen y son conscientes de sus propiedades nutricionales o porque la conocen, pero no se sienten capaces de elaborarlo por ellos mismos. Como también aquellos que les gusta experimentar propuestas nuevas, gourmet y están vinculados con el amasado de manera lúdica y experimental. Pero definitivamente el target es aquel que quiere pasar por la experiencia del amasado hogareño, no necesitando la automaticidad de la maquina de pan para elaborar sus panificados. Ellos mismos hornean los panes y pizzas. Lo único que quieren resuelto a través de nuestra propuesta de valor es la simplicidad y automaticidad de elaborar la masa madre.

Relación con el cliente: Se construirá una relación fuerte y de confianza con el cliente, apostando a generar un sentido de comunidad y pertenencia. Se realizarán acciones de fidelización que se detallan más adelante en el apartado Get, Keep & Grow.

Canales de comercialización: Los canales de comercialización con nuestro cliente serán directos e indirectos. Directos a través de la compra de los dispositivos y los mixes en nuestro e-store www.levain.style.com ; e indirectos a través de las tiendas de retail de electrodomésticos y pedido Market para los mixes. Diseñamos un sistema de suscripciones que le facilitará a nuestro cliente la compra y el envío de los mixes de masa madre. Dichas suscripciones se realizaran a través de nuestro IG Levain.style, y podrán acceder a descuentos en los premixes, cursos especializados y utensilios de amasado de pan y pizza de regalo. El envío estará a cargo de correo argentino y lo pagara el comprador. El mismo elegirá de la pagina la cantidad de premix que quiere que se le envíe por mes y la variedad. Desde nuestro Marketplace se coordinara los envios con periodicidad mensual.

Flujo de Ingresos: Los ingresos se obtienen por la compra de la máquina de elaboración de Masa Madre, así como también por la compra y recompra de los mixes. Considerando un dispositivo por familia, y una compra de premix por mes por familia, respondiendo a la frecuencia real de amasado en el hogar.

Actividades claves: Las actividades claves son tanto productivas: producción de las máquinas y la elaboración de los mixes de masa madre en formato polvo; como no productivas: marketing y branding, comercialización, conformación de la base de datos del cliente, actualizaciones de la página web, relacionamiento recurrente con nuestro cliente para sostener la comunicación fluida y el sentido de comunidad.

Recursos claves: Marketing y comercialización, proveedores de insumos y partes, canal de distribución, plantas elaboradoras de terceros.

Socios claves: Proveedores de insumos industriales para el ensamblado de la máquina y elaboración de premix, fazones, agencias de marketing y fidelización para la mantención de la página y el intercambio fluido con los clientes. Cadenas de retail.

Sistemas de distribución: Correo Argentino, Oca, Mercado Libre, para el envío de las premezclas y el dispositivo. Las cadenas de retail de electrodomésticos para la venta de la máquina.

Estructura de costos: Costos están asociados al pago a proveedores de los dispositivos y los premixes, gastos de distribución. Costos de mantención de las acciones comerciales, de marketing, base de datos (CRM). Gastos de estructura.

Pricing e indicadores

El posicionamiento de precio de Levain se construye analizando la propuesta de valor del equipamiento junto con los Premixes. Además el hecho de elaborar masa madre, ya entrega un valor percibido mayor por otorgarle a los panificados mayor saludabilidad, digestión y menor precio. Si analizamos la propuesta Levain de Maquina y premixes, se trata de una compra de nicho, que no es de primera necesidad, para un target que esta dispuesto a invertir en “gadgets” que le hagan la vida mas fácil. Dicho consumidor además conoce y usa la Thermomix, multiprocesadora que permite cocinar y hornear pero que no hace masa madre. Dicho dispositivo en el mercado argentino se adquiere por u\$s 2000.

Nuestra propuesta por ser exclusiva de elaboración de masa madre y complementarse con la maquina de pan, tiene un posicionamiento superior a esta última por su especificidad, pero menor que Thermomix porque sus costos de ensamblaje serán menores por ser nacional. Nuestro precio final a público del dispositivo ronda los u\$s 400 y para los premix u\$s 5.

El dispositivo se venderá 70% a través de cadenas y 30% directo. Los acuerdos comerciales con las cadenas nos permiten manejar un precio directo con ellos de u\$s 286, ecuación que nos arroja un precio de facturación ponderado de u\$s 320, que nos asegura llegar al consumidor a u\$s 400, permitiéndonos alcanzar nuestro margen target de alrededor de 60%.

Para los premix el canal de ventas será directo, es así que el precio público coincidirá con nuestro precio de facturación.

Economics

Costo de Adquisición de un cliente (CAC) y “Life Time Value” (LTV)

Los costos de adquisición de un nuevo cliente Levain al comienzo del proyecto son más elevados, por la inversión en marketing requerida para el brand awareness. Una vez construida la marca y su posicionamiento en la mente del consumidor, el costo se circunscribe a la reposición de los premix y acciones de marketing de recordación, así como interacciones con la comunidad en intercambios de cursos y recetas. Levain apunta a educar al cliente en términos de que significa la masa madre, por que hacerla con nuestro dispositivo de manera natural y cuáles son los beneficios de usar los premixes para explorar nuevas texturas y sabores de panes y pizzas.

Además, se hará hincapié en la facilidad de la adquisición de los premixes de manera mensual. Todo este ciclo desde el conocimiento hasta la adquisición del cliente, detallados en el apartado “consumer Journey” requiere considerar una inversión por cliente de aproximadamente u\$s 30 para el primer año. Dicha inversión comprende influencers, armado de cursos y capacitaciones y desarrollo de contenido para medios y está calculada considerando una fuerte inversión inicial en marketing que ronda el 45% sobre ventas para el 1º año. Como la inversión en marketing ira acercándose a nuestro target (15% sobre ventas) el costo de adquisición de futuros clientes ira descendiendo acorde, producto de la construcción marcaría, boca en boca.

Por otro lado, un cliente Levain consideramos tenerlo fidelizado por 5 años con la marca, luego del cual aparecerían propuestas similares, hoy no existentes en el mercado argentino. Dicha fidelización comprende un cliente que compra nuestros Premix mensualmente y adquirió nuestro dispositivo, además participa activamente en nuestras redes compartiendo recetas formando comunidad. Además, es un cliente que demanda novedades, cursos y capacitaciones con expertos. Un cliente Levain en 5 años construye un LTV de u\$s 519, que se puede descomponer entre la ganancia que nos deja a lo largo dichos años, menos la inversión que Levain deberá realizar para ganar su confianza y fidelidad.

Go to Market Plan & Strategy

Plan de Marketing

En Levain elaboramos el plan de Marketing anclado en dos pilares fundamentales, el plan de comunicación de la marca (branding) y el plan de fidelización de clientes. El objetivo principal del plan de comunicación será posicionar en la mente del consumidor la marca Levain y construir la necesidad de consumir panificados con Masa madre. Las acciones se basan en dar a conocer la simplicidad del uso del dispositivo Levain, así como los premix Levain a nuestro target de consumidores de nicho. Siguen a influencers cocineros como Narda Lepas, Dante Liporacce, Francisco Seubert (Dueño de Atelier Fuerza), y también a las panaderías boutique de elaboración de panificados con masa madre: Atelier Fuerza, Salvaje Bakery, La valiente, Gotran Cherrier, Villa Fabrica de Pan, Boulán, entre otros. Para ello las acciones con los consumidores las dividiremos de la siguiente manera

Get: Utilizando Instagram, Tik Tok y YouTube buscaremos nuevos usuarios y derivaremos el tráfico hacia nuestra página web. Una vez dentro se encontrará con la comunidad Levain. Una comunidad que comparte recetas, invita a cursos, innova en sabores y formatos de panificados haciendo accesible la técnica de panificación para los “new adopters”.

Keep y Grow: Focalizaremos gran parte de nuestro esfuerzo en mantener los clientes ganados, a través del ofrecimiento de cursos y capacitaciones de amasado, calidad nutricional de los productos y como alimentarse balanceadamente. Además, haremos “cata de panes” para educar al consumidor en los diferentes sabores y tipos de masa madre. Un consumidor educado, es un consumidor más exigente, que busca diferenciación y a nosotros nos beneficia porque nos permite segmentar la oferta de productos y así crecer en el portafolio de premix/starters como también en utensilios que sirvan de herramientas para un buen amasado: lienzos, cestos, cortantes, cornets, etc. Buscamos que los usuarios de Levain sientan que, con su creatividad, pasión y curiosidad, van a amasar y crear productos que se

elaboran solo en su hogar.

Credibilidad: Se busca formar una relación horizontal con el cliente a través del uso de redes sociales y eventos en vivo. Se busca feedback de parte de ellos que permita retroalimentarnos y mejorar. Es fundamental para nosotros generar este sentido de pertenencia. Compartiremos historias exitosas de “amasadores amateurs”, los invitaremos a nuestros cursos como casos de éxito, fomentando y empoderando a la comunidad a “hacer y compartir”. Trabajaremos con los proveedores de harinas orgánicas, Molinos Mayal, por ejemplo, en el desarrollo de las harinas especiales como centeno integral, trigo orgánico y avena.

Producto y Posicionamiento marcario

La marca Levain estará posicionada como una marca accesible y “cercana al consumidor”, tanto por su precio justo como por su practicidad y entendimiento de los verdaderos dolores de los usuarios de masa madre. Levain es un dispositivo que permite elaborar de manera automática la masa madre y conservarla hasta su uso. Además, complementa la propuesta de valor un conjunto de premixes que facilitan las recetas de masa madre, para obtener la mejor calidad.

Precio

El posicionamiento de precio de Levain debe permitir recrear los valores de la marca: exclusiva pero cercana y accesible. Que entienda la problemática del consumidor. Es por eso que el posicionamiento elegido es upper-mainstream debido al segmento al que apunta, su funcionalidad única. Superior a la máquina de pan por ser exclusiva, pero menor a Thermomix, que tiene un precio público de u\$s 2000, por cercana y accesible.

El posicionamiento de precio de Levain será de u\$s 400 a consumidor final.

Los mixes Starters Levain tienen un uso frecuente y es por eso que el precio de posicionamiento debe ser tal que fomente la recompra. Dicho precio alcanza los u\$s 5 por cada pack de 200 g de premix que permite hacer 800g de masa madre, permitiendo obtener 2,2 kilos de pan con masa madre a un precio inferior al que se compra en la panadería.

Hay que considerar que lo que normalmente esperamos desde la experiencia

del usuario es que el consumidor de Levain extraiga toda la masa madre para elaborar su propio pan. Si quisiéramos compararlo con el kilo de pan francés, cuyo precio promedio país de 1,5u\$, un kilo de pan de masa madre elaborado caseramente saldría aproximadamente un 60% más, alrededor de 2,4u\$. Es importante destacar que los productos de masa madre en las panaderías actualmente están posicionados un 100% más que el kilo de pan francés. Aquí, si bien queda posicionado más caro que el pan tradicional, mantiene un premium de precio menor. Lo mismo aplica para la pizza con masa madre vs la prepizza tradicional.

Plaza

Nuestra distribución estimamos será 70% a través de canales de retail como Frávega y Megatone para los dispositivos y un 30% en nuestro Marketplace. Para premix estimamos solo venta por nuestro Marketplace, pero con promociones cruzadas en el canal de retail. Con una frecuencia de compra mensual, ya sea por sabor o kit de los 3 sabores, nos aseguramos que el consumidor tenga siempre su kit de Masa madre. La compra podrá ser directa o a través de suscripción mensual por nuestro Marketplace. El envío se hará por correo argentino o por Pedido Ya market, pudiéndose pedir a través de Pedido ya Market o en nuestro marketplace de Instagram.

Promoción: Medios y comunicación

El sistema de comunicación que desarrollaremos está pensando en que toda la comunicación funcione de acuerdo a los objetivos de la compañía: vender equipos, vender mixes, darles soporte a los usuarios, incentivar a los no clientes. Para ello, el corazón va a ser nuestro sitio en internet www.levain.style.com apoyándonos en redes, influencers e inversión en pauta, de manera que todos los contenidos deriven tráfico hacia ella.

Para asegurarnos que nuestro público objetivo acceda, utilizaremos a las redes sociales no como un medio en sí mismo, sino como un medio de publicidad de derivación. Focalizando el desarrollo de contenido para tres redes que, por su alcance y target de usuarios son las ideales, Instagram, Tik Tok y YouTube.

Por otro lado, Google es el responsable de más de la mitad del tráfico que llegan a los sitios. Para eso, nutriremos a Google de toda la información

necesaria en Google Business y todos los medios transversales como Maps, Stores y YouTube.

Por último, cada uno de los medios que utilicemos tendrán un empuje extra con pautas publicitarias para amplificar el alcance de los contenidos y la comunicación, pero siempre focalizando en públicos y lugares específicos. Finalmente integraremos las direcciones de todos los medios en todos los materiales y las comunicaciones de la empresa y para desarrollar campañas.

Estrategia de entrada al mercado

Nuestros primeros clientes serán captados a través de la inversión en pauta publicitaria en sitios de búsqueda de recetas, masa madre y dispositivos para hacer pan. Además, estaremos trabajando con influencers relacionados. Tal como mencionamos, la inversión en pauta junto con el desarrollo de contenido para las tres redes más importantes (Ig, TikTok, Youtube) nos permitirán ganar visibilidad de marca. Los canales de retail, canal de venta principal de los dispositivos, también serán espacio de relacionamiento con promociones ad hoc para los usuarios que, habiendo sido atraídos por la máquina, lleven Premixes.

Funnel de ventas



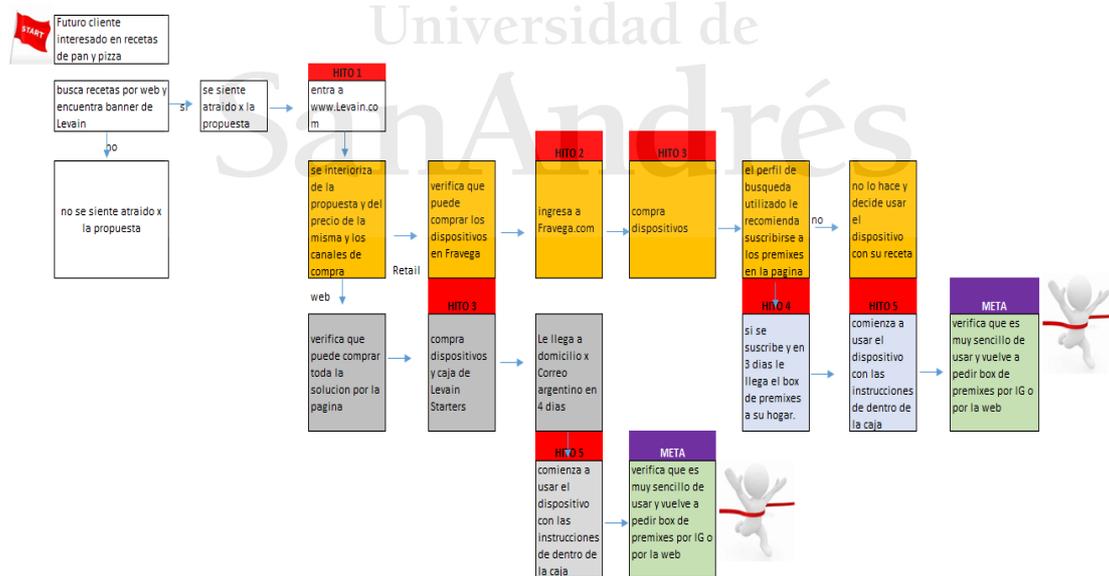
A continuación, se explica el Funnel de ventas del primer año de Levain.

Atracción: Comenzamos considerando un primer contacto con el futuro cliente que será a través de google y redes sociales en motores de búsqueda generales. Además, través de influencers promocionando la marca: como Narda Lepes vinculada con el comer sano y rico, con la elaboración casera. Paulina cocina, relacionada con elaboración casera, facilidad y practicidad de uso, serán nuestros aliados a la hora de construir relacionamiento con el cliente.

Interacción: La interacción con el futuro cliente se dará a partir de la generación de contenido específico de recetas de pan con masa madre y la explicación de las bondades del equipo, a cambio de su contacto.

Conversión: La conversión del cliente se dará a través de fidelizarlo durante la compra del dispositivo con un código promocional y acceso único a cursos material específico de recetas curadas por los influencers. Por último, la fidelización se dará a través de la compra de premixes con uso recurrente, y el acceso de nuestro cliente a utensilios de elaboración de pan.

Buyer Journey



El proceso comienza con un usuario interesado en recetas de pan y pizza. Que usualmente amasa en su casa como hobby y para deleitar a su grupo. Dicho futuro cliente, le llega un banner con la propuesta Levain y se siente atraído por

la misma. Entra a la página www.levain.com y verifica que la propuesta se trata de un dispositivo de fácil uso y automatizado para hacer masa madre. Además, lee acerca de la masa madre y puede entender que es una nueva experiencia de uso para panificados que le permitirá obtener panes y pizzas más sanas, livianas y con un perfil de textura diferente. Se siente atraído por la propuesta y decide seguir buceando en la página para ver los canales de compra.

Los canales de compra son dos, por Retail o por la página propiamente dicha. Decide esta última opción, habiendo verificado que el precio es totalmente acorde a lo que deseaba pagar decide emprender la compra. No solo la compra del dispositivo, sino que en la experiencia Levain verifica que se completa con un box de premix/Starters de diferentes sabores de masa madre para que se pueda experimentar con la misma.



Universidad de
San Andrés

Tanto para los novatos, que no sabrían dar sus primeros pasos, como para los expertos les resulta interesante ya que estos premixes son naturales sin aditivos y con harinas orgánicas. Esa propuesta le interesa y decide comprar todo el box con 3 sabores de Starters Levain y el dispositivo. Paga por mercado pago y a los 4 días le entregan en su domicilio su Levain.

Por otro lado, el futuro cliente de Levain que verifico en la página que el dispositivo se puede adquirir en Frávega decide ingresar a www.fravega.com para verificar el precio, como el mismo es acorde a lo que esperaba pagar accede a la compra. En 4 días le llega a su domicilio el dispositivo Levain con sus instrucciones de uso. El motor de búsqueda utilizado lo vuelve a contactar con Levain y se interioriza de la existencia de los Premixes/Starters que le permitirán acceder a nuevos sabores. Accede al Marketplace Levain por IG o en la página, y decide probar el box Levain de 3 sabores. Paga por Mercado Pago y a los 3 días le lleva el box a su domicilio. Comienza la experiencia Levain con instrucciones muy sencillas de seguir. Queda satisfecho y se suscribe mensualmente a los premixes. Lo hace a través del IG Levain.style, completa sus datos de contacto y envío, elige la caja de sabores surtidos, accede a un 10% de descuento en el Box. Además, se entera que por estar suscripto le llegarán recetas todas las semanas para que experimente, así como videos paso a paso de como elaborar los diferentes panes y pizzas. Participar de la comunidad Levain significa que estará invitado a eventos y cursos especiales para novatos y expertos, donde los influencers contratados darán capacitaciones al respecto y contestarán preguntas.

Queda satisfecho.

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Levain está pensado en una primera instancia (los primeros 5 años) como un emprendimiento cuya producción estará tercerizada, tanto para los dispositivos como para los Starters.

El desarrollo de producto es propio tanto para dispositivo como premixes, y será revisado en un plan de innovación con horizonte de 5 años.

Los componentes de las maquinas serán importados de China tal como se explica en el apartado de MVP, y los ingredientes de los premixes serán de proveedores locales pequeños, que iremos desarrollando y colaborando en su crecimiento.

Actividades Claves

Las actividades más importantes con los que cuenta este proyecto son:

- Patentamiento del dispositivo Levain. Su automatización será la base fundamental para pedir la patente de producción y uso por 10 años. Es un dispositivo que no se encuentra en el mercado para uso doméstico y plantea un grado de automatización que se puede considerar “State of the art”.
- Desarrollo del dispositivo Levain de Masa madre, que permitirá sustentar la propuesta de valor de practicidad, automatización y sencillez de hacer masa madre en el hogar
- Desarrollo de los Premixes Levain que permitirán completar la propuesta de valor de practicidad, sin perder naturalidad en el proceso. Además, significan para Levain el vehículo de un relacionamiento asiduo con nuestro cliente.
- El desarrollo y mantención de nuestra página web que permitirá garantizar la seguridad y el correcto funcionamiento en las transacciones que se realicen.
- Manejo de la web y redes para poder recolectar feedback de nuestros clientes que nos permitan generar un círculo virtuoso de mejora continua para nuestro negocio. Desarrollando el Service Level Agreement (SLA) que deseamos.
- El relacionamiento con los retails de venta del dispositivo y Starters, como Frávega y Megatone que nos garantizarán cobertura nacional
- Relacionamiento con los fabricantes de dispositivo y de starters, así como los proveedores de las materias primas.

- Desarrollo de proveedores en China para los dispositivos.

Recursos claves

En Levain identificamos los siguientes recursos como claves para el desarrollo de nuestro negocio:

- El equipo emprendedor, que cuenta con la experiencia y el know how necesario para llevar a cabo este proyecto.
- Recursos financieros que nos permitan inversión en marketing para la construcción de la marca y en posicionamiento de la misma. Así como la construcción de la comunidad Levain que promoverá la fidelización de los clientes y la boca en boca.
- Recursos financieros que nos permitan la inversión en maquinarias, componentes e ingredientes para producir y ensamblar tanto el dispositivo Levain como los starters/premixes.
- Nuestros proveedores de componentes para el dispositivo, cuyo origen será China. Nuestros proveedores de harinas orgánicas y semillas para la producción de nuestros Premixes Levain.
- Nuestros fazones: Rayfoc para dispositivos y Nutratec para premixes/Starters.

Plan de operaciones

La operación básicamente requiere de 5 grandes aristas:

1. Desarrollo del dispositivo y los premix, que estará a cargo 100% de Levain
2. Selección de los fazones para tercerizar su producción.
3. Desarrollo de acuerdos comerciales con cadenas de retail y venta de los dispositivos.
4. Desarrollo del marketplace Levain y la página web.
5. Soporte post venta y campañas de marketing.

El desarrollo del dispositivo y los premixes serán llevadas a cabo por dos industriales diferentes.

1. *Rayfoc*: especializado en ingeniería industrial fina, será nuestro partner para el ensamblado del dispositivo Levain. El desarrollo del mismo será propiedad de Levain, con patente garantizada. Las características positivas

de Rayfoc es que es una empresa familiar, pequeña pero bien constituida, ubicada en Buenos Aires que nos permite un fácil manejo de los dispositivos. Además, tiene expertise en ingeniería de precisión. La debilidad de Rayfoc es que nunca han ensamblado dispositivos de este tipo y carecen del know how, que será aportado por nosotros en el desarrollo del MVP con ellos.

2. *Nutrateg*: empresa especializada en suplementos dietarios emplazada en Villa Martelli, gran buenos aires, será la responsable de la producción de nuestros 3 Premix/Starters Levain. Las características positivas de Nutrateg es que es una empresa altamente automatizada, experta en manejo de polvos y micro ingredientes. Con múltiple llegada a proveedores de insumos orgánicos y naturales por ser su core para el deporte. No compiten directamente con Levain por no estar en la misma industrial. El otro punto positivo es que tienen depósito de grandes dimensiones y atienden en mercado B2C. El punto a trabajar con Nutrateg es la producción de unidades de mayor peso, ya que ellos tienen un dosage máximo de 50 gramos. Unidades de 300 gramos de premix deberá requerir un ajuste de maquinarias, know how que ellos tienen.

El desarrollo de acuerdos comerciales con las cadenas de retail para la venta de los dispositivos estará a cargo del equipo comercial compuesto, como ya mencionamos, por el CCO y su staff de 2 vendedores en un principio. Se atenderá en una primera instancia las principales cabeceras de Argentina: Amba, Córdoba, Mendoza, Rosario.

El desarrollo del Marketplace y de la página web estará a cargo de *Summer in Buenos Aires*, una agencia especializada en soporte y comunicación, que colaboró en el diseño del equipo y tiene mucha experiencia en el rubro de alimentos por ser una de las únicas agencias que contrató Thermomix para expandirse en Argentina.

El soporte post venta estará a cargo de nuestro equipo comercial ad hoc.

El soporte de las campañas de marketing y el seguimiento de los indicadores será tarea a cargo de *Summer in Buenos Aires*, agencia especializada que mensualmente reportará a Levain.



Universidad de
San Andrés

Equipo y organización

Equipo directivo

El equipo fundador de Levain se compone de un CEO con un perfil fuertemente orientado a la motivación y desarrollo del equipo emprendedor, así como a delinear metas y resultados desafiantes pero alcanzables que mantengan el ánimo del proyecto en continua expansión. El CEO tendrá un alto impacto en el relacionamiento con inversores y será la vidriera del proyecto en los contactos iniciales de forma directa con Clubes de Inversores, fondos de VC y sus miembros, eventos y concursos para la búsqueda de capital.

El COO responsable del relacionamiento y control de los fazones, los proveedores internacionales para los dispositivos y locales para la elaboración de Premix/Starters. Además, tendrá a cargo las tareas de desarrollo de nuevos productos.

El CCO responsable de liderar el equipo de ventas de la compañía, el relacionamiento con el retail, y el seguimiento de las actividades de marketing y promoción. Será la cara visible del emprendimiento de cara al mercado, desarrollando y alineando estrategias de expansión y crecimiento.

Equipo Operativo

El equipo operativo estará compuesto por 2 personas. Una de ellas responsable del manejo del depósito de producto terminado, teniendo a cargo tareas de recepción y envío de producto al consumidor final, así como el manejo del stock tanto de dispositivos como de premix. Una segunda persona administrativa que llevará además las compras de los insumos y la coordinación del envío a los fazones.

Equipo comercial

Estará compuesto por 3 personas. Una persona abocada a las tareas de marketing y redes sociales, el relacionamiento con los clientes y call center. Y dos personas en el área de ventas para el manejo de los canales de retail y tareas de post venta.

Esta estructura se considerará efectiva a partir del segundo año cuando el volumen de venta lo requiera. Para el primer año consideramos además del equipo de founders, un equipo operativo de 1 persona responsable del manejo del depósito y la compra de insumos para ambas unidades de negocio: dispositivo y Premix. Y una persona comercial encargada del relacionamiento con el canal. Además, se sumará 1 persona de marketing responsable del contenido marcario y del plan de redes. A partir del segundo año, cuando planteamos un crecimiento más agresivo con un target de 1200 dispositivos y 40.000 unidades de premix es que se completará la estructura de 5 personas junto a los founders.

Talentos requeridos para Levain

Todo el equipo Levain conformamos una comunidad. Con fuerte orientación hacia el cliente, capacidades de autogestión y motivación. Que sientan orgullo de pertenecer a una Startup, y tengan la creatividad y el emprendedurismo necesario para disrupir en este mercado monopolizado por las experiencias clásicas de amasado y consumo. Creemos con pasión hacia el servicio al cliente y estamos orientados a la búsqueda de su satisfacción, así como hacer crecer Levain como experiencia.

Universidad de
San Andrés

Resultados Económico financieros de Levain

Contexto macro y microeconómico

En esta sección analizaremos ciertas variables clave de la macroeconomía que pueden impactar en el proyecto.

Panorama económico:

Este contexto se analizará considerando dos periodos de tiempo. El 2023 como año electoral y proyecciones para 2024-28. Este año 2023, se encuentra en un contexto de atraso cambiario acumulado y seguirá siendo consistente con un exceso de demanda de divisas en el mercado cambiario que, en un contexto de escasez de reservas y un menor ingreso de divisas comerciales proyectado, obligará a renovar constantemente esfuerzos por obtener recursos por el lado de la cuenta financiera y/o acotar la demanda de divisas obligando a sostener las políticas de restricciones a las importaciones. Estas medidas estarán complementadas por acuerdos de precios tendientes a reducir la inercia del proceso inflacionario. En este escenario, en el cual la brecha cambiaria se mantiene próxima a los 3 dígitos, pero sin dispararse a niveles de crisis (como en julio 2022), la actividad económica muestra un magro desempeño, con una inflación que no desacelera significativamente en 2023, previéndose un crecimiento del PBI apenas unos puntos por encima del crecimiento poblacional.

Durante este año Levain estará desarrollando los prototipos y probando en los mercados de Buenos Aires, ya que se prevé el lanzamiento Levain para el 2024 debido a las proyecciones de mediano plazo.

Para un horizonte de mediano y largo plazo (2024-28), el escenario supone correcciones más profundas al inicio del nuevo ciclo presidencial, a modo de sentar las bases para recuperar un proceso de crecimiento sostenido con desinflación. Esto esencialmente respondería a que el margen para continuar administrando desequilibrios con medidas puntuales es acotado, al tiempo que con un horizonte de planificación más largo el incentivo se configura hacia incurrir en costos iniciales -como los que conllevaría, por ejemplo, dismantelar

buena parte de las restricciones cambiarias y corregir el déficit fiscal- para cosechar los beneficios en 2025-2027, permitiendo una lenta reducción de la nominalidad y una moderada recomposición del poder adquisitivo. Esto sugiere una recuperación de la actividad económica con contramarchas, alcanzando en 2027 un nivel de PIB per cápita más de 4% inferior al pico de 2017. Sin embargo, habrá bases más sólidas hacia el final del período para ser más optimistas en adelante: menores restricciones cambiarias, mayor apertura comercial y menor déficit fiscal.

Contexto Político

El 2023 es un año electoral. El proceso político se encuentra atravesado por la disputa profunda entre el poder político y el poder judicial tanto a nivel nación como provincial, sumado a las dificultades que ha habido para que el Congreso designe sus representantes en el Consejo de la Magistratura y que de seguir escalando podría tener impacto en el contexto económico proyectado para el 2023 ⁽¹⁰⁾

Modelo de generación de beneficios

A continuación, y considerando el contexto antes descrito se presentan los beneficios esperados en los próximos 5 años, cuyo lanzamiento estimado será en 2024.

Por un lado, tenemos la unidad de negocios de los dispositivos Levain, cuya estimación de venta se hace a partir de considerar que se adquiere un dispositivo por familia. Y, por otro lado, la unidad de negocios de los Premix Levain que permite proyectar un cashflow sostenido por la recurrencia de la compra, y además sinergiza con la compra de dispositivos.

Para la construcción del modelo partimos de que una familia tendrá un dispositivo y comprará 1 premix por mes, sustentándonos en nuestro estudio “*Radiografía del amasado argentino*” donde vemos que se amasa 1 vez por mes.

⁽¹⁰⁾ Proyecciones económicas, Ecolatina 2022.

El crecimiento proyectado a 5 años es constante mes a mes, pero bajo un escenario conservador entendiendo que Levain apunta a un nicho y no es de primera necesidad.

Comenzando por un 1° año de aprendizajes donde nuestro foco estará en iterar con los MVP en nuestra primera zona de influencia, Buenos Aires. Esta estrategia nos permitirá aprender y ajustar en un lugar cercano para luego expandir a las principales cabeceras del país: Córdoba, Mendoza, Rosario.

Esta estrategia nos lleva a alocar alrededor del 45% de la facturación del primer año en gastos de marketing, triplicando la pauta establecida de inversión marcaría de nuestro modelo de negocios, cuyo gasto ronda el 15% de la facturación del año.

Para el segundo año se proyecta un 30% sobre ventas, de inversión en marketing continuando con la consolidación de la marca, para luego establecerse en los valores estipulados que rondan el 15% de la facturación anual.

Las siguientes consideraciones para el primer año de Levain

- 1) Partimos de un primer año con una venta de 198 dispositivos, donde el crecimiento es de 1,2X incremental mes a mes, comenzando con 5 clientes. Escenario conservador por el desconocimiento de la propuesta aún.
- 2) Para los premix partimos de considerar que el producto es más sencillo de incorporar debido a un menor precio (u\$s 5) y se comporta, a la vez, como la puerta de entrada para la compra del dispositivo. Es por ello que, consideramos comenzar capturando aproximadamente 5600 dosis de premix. Con un crecimiento mensual proyectado de 1,4X, habiendo impactando a 5567 clientes con un premix por mes.

El objetivo de Levain es alcanzar el target de venta de Thermomix Arg. de 2000 dispositivos, a comienzos del 3° año.

Además, el escenario financiero proyectado para Levain está construido a partir de los consideraciones conservadoras de captura de clientes de premix y maquinas, lo que nos lleva a considerar que nuestro SOM proyectado (u\$s 26 millones) se alcanzará después de los 5 años proyectados,

Estados de resultados (u\$s)	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Unidades vendidas dispositivo	198	1239	3937	4527	5206	
Facturación dispositivo		\$63.329	\$396.492	\$1.259.719	\$1.448.677	\$1.665.979
Unidades vendidas de mix		5.569	38.103	72.386	108.579	162.869
Facturación en dolares mix		\$27.847	\$190.514	\$361.931	\$542.896	\$814.344
Total Facturación		\$91.176	\$587.006	\$1.621.650	\$1.991.573	\$2.480.323
Costos final de maquina (con fazon)		-\$28.815	-\$180.404	-\$573.172	-\$659.148	-\$758.020
Costos final de premix (con fazon)		-\$8.215	-\$56.201	-\$106.770	-\$160.154	-\$240.232
Margen Bruto		\$54.146	\$350.400	\$941.708	\$1.172.271	\$1.482.071
Gastos de marketing		-\$41.029	-\$176.102	-\$364.871	-\$298.736	-\$372.048
garantía y reparación de dispositivos		-\$3.166	-\$19.825	-\$62.986	-\$72.434	-\$83.299
Gastos comerciales y de distribución		-\$16.412	-\$70.441	-\$194.598	-\$238.989	-\$297.639
Administración y operaciones		-\$41.424	-\$58.757	-\$58.757	-\$58.757	-\$58.757
Total Gastos operativos y comerciales		-\$102.031	-\$325.124	-\$681.213	-\$668.916	-\$811.744
Resultado operativo	\$0	-\$47.885	\$25.276	\$260.495	\$503.355	\$670.327
Impuesto a la renta (35%)			-\$8.847	-\$91.173	-\$176.174	-\$234.615
Ingresos Neto (perdida)		-\$47.885	\$16.429	\$169.322	\$327.181	\$435.713
EBIT		-\$47.885	\$25.276	\$260.495	\$503.355	\$670.327
EBIT/Sales			4,3%	16,1%	25,3%	27,0%

Inversión inicial **-\$ 274.197**

FCF en base al Estado de Resultados	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
FF esperado	-\$ 274.197	-\$ 47.885	\$ 16.429	\$ 169.322	\$ 327.181	\$ 435.713
FF Total	-\$ 274.197	-\$ 322.082	-\$ 305.653	-\$ 136.331	\$ 190.850	\$ 626.563

VA \$ 485.809
 Inversión inicial -\$ 274.197,04
 VAN \$ 211.611
 TIR 31%

El estado de resultados de Levain demuestra un negocio conservador pero sólido y sustentado, que a partir de mediados del 2° año da ganancias y plantea un recupero de la inversión hacia comienzos del 4° año.

El crecimiento en facturación proyectado anual habla de un 2° año cuya ratio es 5X, partiendo como dijimos de targets conservadores, un tercer año de 1,7X y luego el crecimiento planteado es aprox de 25% anual.

La inversión requerida para comenzar nuestro proyecto ronda los u\$s 274.000. Dicha inversión contempla los gastos de desarrollo de prototipo, adquisición fabricación de dispositivos y premixes para sustentar la venta proyectada del primer año y medio, inversión en marketing, gastos comerciales, de distribución y los gastos de administración y operaciones proyectados para el primer año.

Los gastos considerados en el estado de resultados contemplan gastos de marketing, comerciales y de distribución, de administración y comerciales y por ultimo gastos de garantía y reparación de los equipos; considerados estos el 5% de la facturación del dispositivo (realizado según benchmark de la industria)

Nuestro emprendimiento será fondeado un 50% por Family & Friends y el otro 50% será obtenido a través de la financiación con los proveedores (frazones de las máquinas y premixes) mediante un contrato de exclusividad de compra por 3 años.

Cash Flow proyectado e indicadores financieros

Levain proyecta un EBIT al 5to año u\$s 670.327, con un primer año de pérdida debido al aprendizaje del modelo pero que a fines del 2º año muestra resultado positivo.

El flujo de fondos total nos muestra que a partir del 4º año se recupera la inversión y el 5º año el valor obtenido duplica el de la inversión inicial.

Es un negocio que plantea una TIR del 31% y un VAN de u\$s 211.611

La tasa de descuento considerada para este proyecto es del 15%. Una tasa estimada a partir de que nuestro proyecto debe ser atractivo para los inversores, suponiendo superar, como mínimo, la rentabilidad actual de una inversión inmobiliaria en USA que ronda los 7% al 12% anuales, y considerando que Argentina presenta mayor riesgo, pero a la vez porque se trata de una inversión en un producto y no en servicios, cuyos rendimientos siempre son menores.

Análisis de sensibilidad

En este análisis se plantean dos escenarios comerciales, uno optimista y otro pesimista; y un escenario financiero.

Qué pasaría si, debido a la inversión en marketing, redes, influencers, se vendiera un 25% más de dispositivos y premix.

Y, por otro lado, cuál sería el escenario si por la coyuntura del país, restricciones de las importaciones, inflación y disminución del consumo de productos que no son de primera necesidad, se proyectase un crecimiento de ventas un 25% al estipulado.

Además, se plantea el análisis de mayor tasa de descuento (pasando del 15% al 25%) por ser un negocio de mayor riesgo.

Escenario comercial optimista

Bajo este escenario, se incrementa la venta un 25% y la inversión se recupera los primeros meses del 4º año. Este escenario mejora los indicadores financieros, incrementándose la TIR en 3pp y el en VAN u\$s 100.000 Pasando así a una TIR de 34% y un VAN que asciende a u\$s 312.580.

Estados de resultados (u\$s)	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Unidades vendidas dispositivo		247	1549	4921	5659	6508
Facturacion dispositivo		\$79.161	\$495.615	\$1.574.649	\$1.810.846	\$2.082.473
Unidades vendidas de mix		6.962	47.628	90.483	135.724	203.586
Facturacion en dolares mix		\$34.809	\$238.142	\$452.413	\$678.620	\$1.017.930
Total Facturacion		\$113.970	\$733.757	\$2.027.062	\$2.489.466	\$3.100.404
Costos final de maquina (con fazon)		-\$36.018	-\$225.505	-\$716.465	-\$823.935	-\$947.525
Costos final de premix (con fazon)		-\$10.269	-\$70.252	-\$133.462	-\$200.193	-\$300.289
Margen Bruto		\$67.683	\$438.000	\$1.177.135	\$1.465.338	\$1.852.589
Gastos de marketing		-\$51.286	-\$220.127	-\$456.089	-\$373.420	-\$465.061
Gastos de garantía y reparacion de dispositivos		-\$3.958	-\$24.781	-\$78.732	-\$90.542	-\$104.124
Gastos comerciales y de distribucion		-\$20.515	-\$88.051	-\$243.247	-\$298.736	-\$372.048
Administración y operaciones		-\$41.424	-\$58.757	-\$58.757	-\$58.757	-\$58.757
Total Gastos opertivos y comerciales		-\$117.183	-\$391.716	-\$836.826	-\$821.456	-\$999.990
Resultado operativo	\$0	-\$49.500	\$46.284	\$340.309	\$643.883	\$852.599
Impuesto a la renta (35%)			-\$16.199	-\$119.108	-\$225.359	-\$298.410
Ingresos Neto (perdida)		-\$49.500	\$30.085	\$221.201	\$418.524	\$554.189
EBIT		-\$49.500	\$46.284	\$340.309	\$643.883	\$852.599
EBIT/Sales			6,3%	16,8%	25,9%	27,5%

Inversión inicial -\$ 327.390

FCF en base al Estado de Resultados	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
FF esperado	-\$ 327.390	-\$ 49.500	\$ 30.085	\$ 221.201	\$ 418.524	\$ 554.189
FF Total	-\$ 327.390	-\$ 376.891	-\$ 346.806	-\$ 125.605	\$ 292.919	\$ 847.108
VA	\$ 639.970					
Inversion inicial	-\$ 327.390,26					
VAN	\$ 312.580					
TIR	34%					

Escenario comercial pesimista:

En este escenario, producto de la inestabilidad e incertidumbre económica, se proyecta vender 25% menos, manteniendo la inversión inicial de u\$s 274.000. Los resultados muestran que la inversión se recupera a mediados del 5º año. La TIR que se reduce 11pp y el VAN se reduce en aprox u\$s150.000. Alcanzando una TIR de 20% y un VAN de u\$s 57.000.

Estados de resultados (u\$s)	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Unidades vendidas dispositivo		148	929	2952	3395	3905
Facturacion dispositivo		\$47.497	\$297.369	\$944.789	\$1.086.508	\$1.249.484
Unidades vendidas de mix		4.177	28.577	54.290	81.434	122.152
Facturacion en dolares mix		\$20.885	\$142.885	\$271.448	\$407.172	\$610.758
Total Facturacion		\$68.382	\$440.254	\$1.216.237	\$1.493.680	\$1.860.242
Costos final de maquina (con fazon)		-\$21.611	-\$135.303	-\$429.879	-\$494.361	-\$568.515
Costos final de premix (con fazon)		-\$6.161	-\$42.151	-\$80.077	-\$120.116	-\$180.174
Margen Bruto		\$40.610	\$262.800	\$706.281	\$879.203	\$1.111.553
Gastos de marketing		-\$30.772	-\$132.076	-\$273.653	-\$224.052	-\$279.036
Gastos de garantía y reparacion de dispositivos		-\$2.375	-\$14.868	-\$47.239	-\$54.325	-\$62.474
Gastos comerciales y de distribucion		-\$12.309	-\$52.831	-\$145.948	-\$179.242	-\$223.229
Administración y operaciones		-\$41.424	-\$58.757	-\$58.757	-\$58.757	-\$58.757
Total Gastos opertivos y comerciales		-\$86.880	-\$258.533	-\$525.599	-\$516.376	-\$623.497
Resultado operativo	\$0	-\$46.270	\$4.267	\$180.682	\$362.827	\$488.056
Impuesto a la renta (35%)			-\$1.494	-\$63.239	-\$126.989	-\$170.820
Ingresos Neto (perdida)		-\$46.270	\$2.774	\$117.443	\$235.837	\$317.237
EBIT		-\$46.270	\$4.267	\$180.682	\$362.827	\$488.056
EBIT/Sales			1,0%	14,9%	24,3%	26,2%

Inversión inicial -\$ 274.197

FCF en base al Estado de Resultados	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
FF esperado	-\$ 274.197	-\$ 46.270	\$ 2.774	\$ 117.443	\$ 235.837	\$ 317.237
FF Total	-\$ 274.197	-\$ 320.467	-\$ 317.693	-\$ 200.250	\$ 35.588	\$ 352.824
VA	\$ 331.647					
Inversion inicial	-\$ 274.197,04					
VAN	\$ 57.450					
TIR	20%					

Escenario financiero de mayor tasa de descuento

Estados de resultados (u\$s)	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Unidades vendidas dispositivo		198	1239	3937	4527	5206
Facturacion dispositivo		\$63.329	\$396.492	\$1.259.719	\$1.448.677	\$1.665.979
Unidades vendidas de mix		5.569	38.103	72.386	108.579	162.869
Facturacion en dolares mix		\$27.847	\$190.514	\$361.931	\$542.896	\$814.344
Total Facturacion		\$91.176	\$587.006	\$1.621.650	\$1.991.573	\$2.480.323
Costos final de maquina (con fazon)		-\$28.815	-\$180.404	-\$573.172	-\$659.148	-\$758.020
Costos final de premix (con fazon)		-\$8.215	-\$56.201	-\$106.770	-\$160.154	-\$240.232
Margen Bruto		\$54.146	\$350.400	\$941.708	\$1.172.271	\$1.482.071
Gastos de marketing		-\$41.029	-\$176.102	-\$364.871	-\$298.736	-\$372.048
Gastos de garantía y reparacion de dispositivos		-\$3.166	-\$19.825	-\$62.986	-\$72.434	-\$83.299
Gastos comerciales y de distribucion		-\$16.412	-\$70.441	-\$194.598	-\$238.989	-\$297.639
Administración y operaciones		-\$41.424	-\$58.757	-\$58.757	-\$58.757	-\$58.757
Total Gastos opertivos y comerciales		-\$102.031	-\$325.124	-\$681.213	-\$668.916	-\$811.744
Resultado operativo	\$0	-\$47.885	\$25.276	\$260.495	\$503.355	\$670.327
Impuesto a la renta (35%)			-\$8.847	-\$91.173	-\$176.174	-\$234.615
Ingresos Neto (perdida)		-\$47.885	\$16.429	\$169.322	\$327.181	\$435.713
EBIT		-\$47.885	\$25.276	\$260.495	\$503.355	\$670.327
EBIT/Sales			4,3%	16,1%	25,3%	27,0%

Inversión inicial -\$ 274.197

FCF en base al Estado de Resultados	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
FF esperado	-\$ 274.197	-\$ 47.885	\$ 16.429	\$ 169.322	\$ 327.181	\$ 435.713
FF Total	-\$ 274.197	-\$ 322.082	-\$ 305.653	-\$ 136.331	\$ 190.850	\$ 626.563
VA	\$ 335.687					
Inversion inicial	-\$ 274.197,04					
VAN	\$ 61.490					
TIR	31%					

Aun en escenarios de mayor retorno para los inversores el VAN del proyecto es positivo.

Marco Regulatorio y generación de Licencias

El dispositivo Levain es único del mercado debido a su modelo de automatización en la alimentación de la masa madre, y en la conservación de la misma en temperatura de refrigeración. Es por eso que la intención de Levain es presentar una patente que proteja la invención del mismo por 10 años, ya que tiene “state of the art” e inventiva, dos características fundamentales para presentar esta protección intelectual.



Conclusiones

Nuestra propuesta de valor, “facilitar y automatizar la elaboración de masa madre para uso hogareño mediante un dispositivo y un set de premix de masas madres”, fue validada por varios mecanismos: encuestas que muestran aceptación, estudios de radiografía del amasado que avalan la tendencia y un mercado de productos de masa madre cuyo crecimiento acumulado arroja un CAGR de 7%.

Levain es un emprendimiento que demuestra ser económicamente viable y redituable, con un FF que da ganancia a partir del 4º año, sin necesidad de una segunda inyección de capital para el mantener el proyecto vigente. Si bien se consideraron escenarios conservadores tanto de crecimiento en ventas de premix, como de dispositivos, el proyecto tiene una TIR del 31% con un VAN de 211.000 dólares y los análisis de sensibilidad realizados muestran que aun en escenarios negativos (de menor venta o de mayor tasa de descuento) el proyecto es viable y da indicadores positivos.

Entendemos que la competencia no tiene aún un dispositivo igual, ni premixes de masa madre lanzados al mercado condición que nos permitirá capturar una ventana de oportunidad en los primeros años y nos habilitaría a desarrollar la patente para el dispositivo por 10 años.

Por último, el contexto económico de restricción de importaciones nos dará el horizonte de lanzamiento del proyecto, pudiendo extenderse un año más hacia 2025. No obstante, durante ese período se estará desarrollando y probando el MVP en Buenos Aires y se desarrollarán proveedores locales para los componentes de los dispositivos. El modelo de negocio de las premixes está asegurado por tratarse de fazones y proveedores locales.

Bibliografía

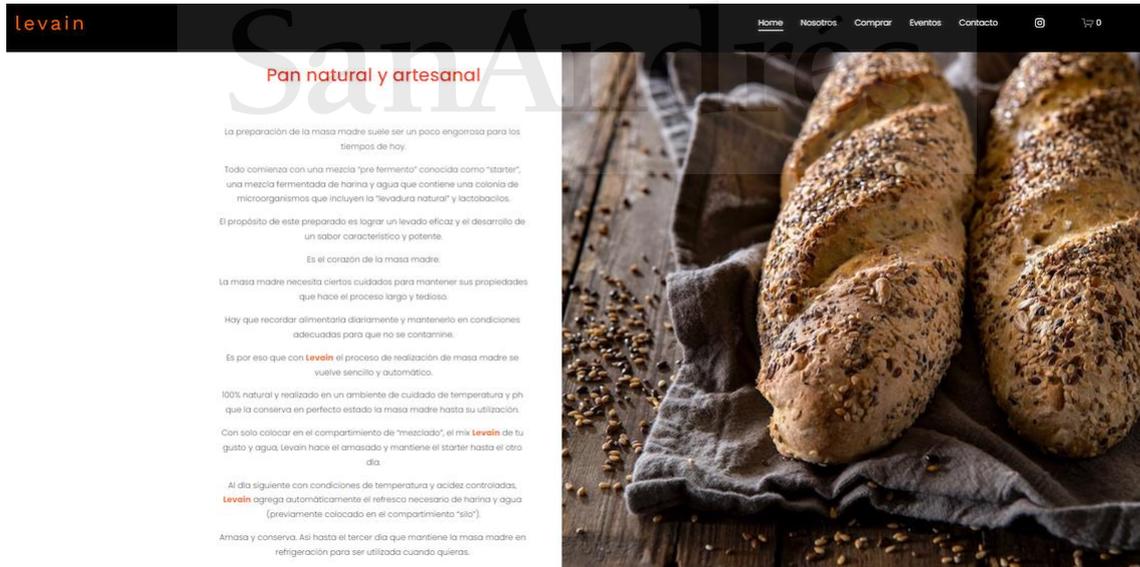
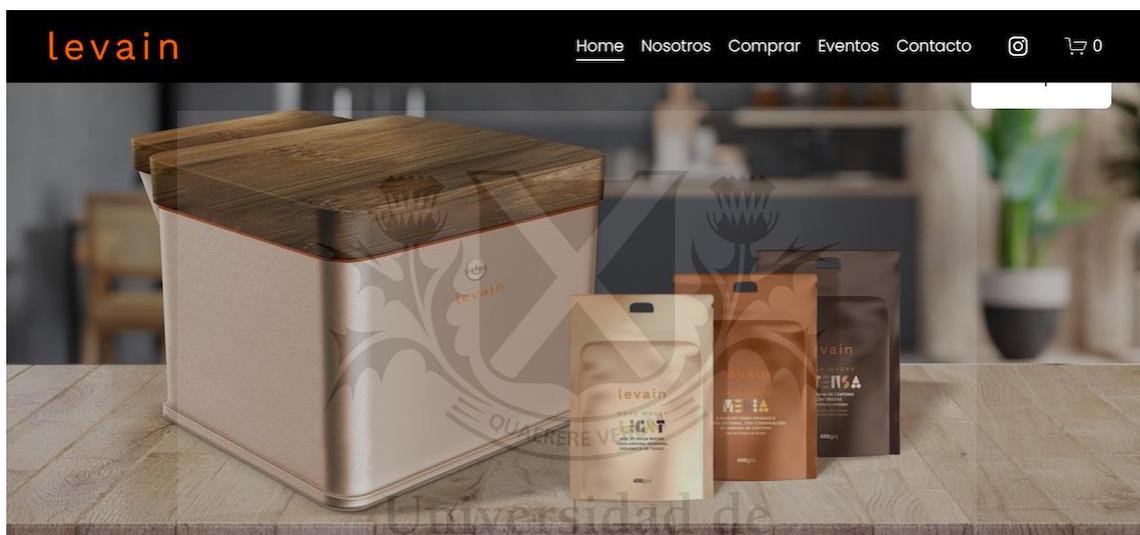
- (1) *Radiografía del amasado en el hogar, La Dupla 2021*
- (2) *Mercado de Masa Madre, Future Market Insights, Technavio, AB Mauri GBI*
- (3) *Euromonitor. www.euromonitor.com*
- (4) *Balance político económico, Ecolatina 2022*
- (5) *Informe de ingreso 2021, www.mundocapacitacion.com.ar*
- (6) *Argentina es el país de la región que tiene más smartphones por habitante, BAE Negocios 2019*
- (7) *Sección penetración de los hornos de pan, Radiografía del amasado en el hogar, La Dupla 2021.*
- (8) *Sección penetración del amasado hogareño, Radiografía del amasado en el hogar, La Dupla 2021.*
- (9) *Sección Masa Madre, Radiografía del amasado en el hogar, La Dupla 2021.*
- (10) *Proyecciones económicas, LAECO, Ecolatina 2023.*

Anexos

Página Web

Como explicamos la página web será el corazón de Levain, con Marketplace para comprar premixes, dispositivos y utensilios para el amasado hogareño. Además, permitirá anotarse a los cursos y capacitaciones que se harán durante el año.

www.levain.style.com





levain
Home Nosotros Comprar Eventos Contacto



Panes con Masa Madre

Sun, Oct 2, 2022, 8:30 PM – Fri, Jul 12, 2024, 12:30 PM
Levain (map)

Descubre como dominar la Masa Madre para hornear panes deliciosos, nutritivos y artesanales en casa. Sin importar, si es la primera vez que hornearas o si ya has hornearado anteriormente. El maestro panadero **Carlos Brusco** te va a enseñar 8 recetas de panes dulces y salados para sorprender a tu familia y amigos.

levain
Home Nosotros Comprar Eventos Contacto



Maria del Carmen Rodriguez
Founder

Soy mamá, Ingeniera Electrónica y techie por excelencia. Tengo muchos años de experiencia en ventas y desarrollo de negocios tecnológicos. Escritora y nadadora amateur, preocupada por la calidad de la alimentación, me acerqué al pan de masa madre como consumidoras insatisfecho. Al realizar un curso pude entrar en el mundo del amasado y me encantó. Quiero compartir la tecnología al servicio de la mejora en la calidad de vida de las personas. **Levain** es ese proyecto.



Evangelina Cardona
Founder

Madre, Panadera, Licenciada en alimentos y fanática de la fermentación y del pan. Con más de 20 años en este mundo de la panificación, me enamoré de la masa madre hace tres años y desde ahí pienso como poder hacer más fácil mi vida. Así surge **Levain** para que yo misma pueda realizar un pan en casa sabiendo que me cubro al 100% y me acerco al mundo de la fermentación. Desde el 2001 que estoy dedicada a entender este mundo de los panes y los fermentos.

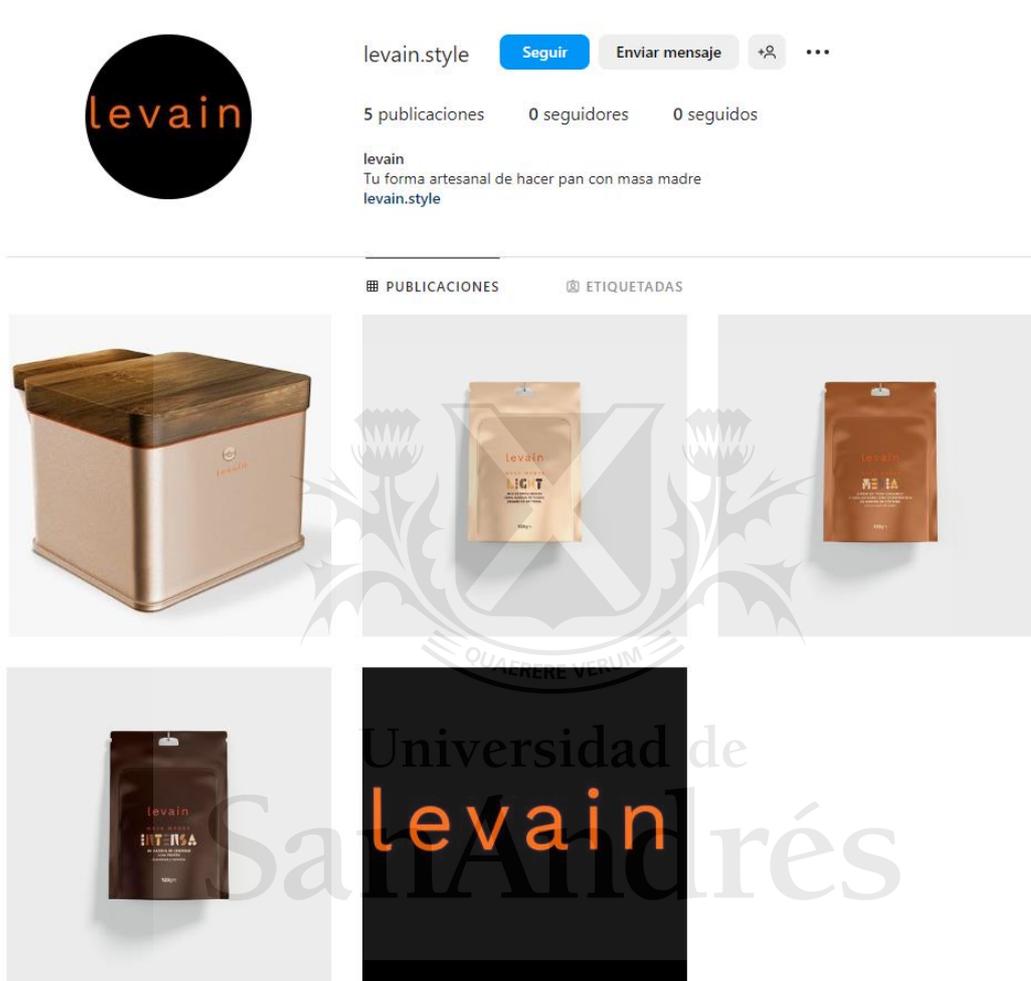
levain
Home Nosotros Comprar Eventos Contacto

Preguntas y Respuestas

- ¿ Como es el sistema Levain ?
▼
- ¿ Que variedades de masa madre tiene Levain ?
▼
- ¿ Es difícil elaborar pan de masa madre con Levain ?
▼
- ¿ Cuantos panes se elaboran con un pack de Levain ?
▼

Redes Sociales – instagram@levain.style

Tal como definimos nuestra red social principal será Instagram, desarrollándose contenido para llevar tráfico a la página web. www.Levain.style.com



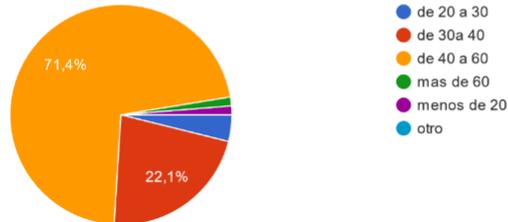
Encuestas de validación de MVP

Cantidad de personas encuestadas: 78

Género: 60% mujeres, 40% hombres

Edad

77 respuestas



Amasas en tu casa

79 respuestas



De los que amasan:

40% cuando se acuerdan, sugiriendo experiencia no obligatoria

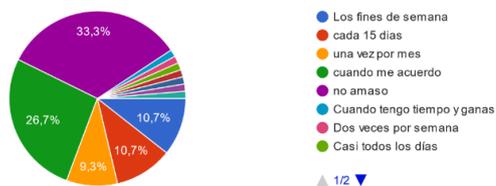
15% los fines de semana

15% una vez al mes

15% cada 15 días

Cada Cuanto amasas

75 respuestas

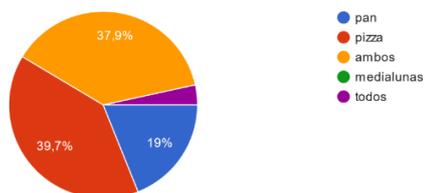


Es una experiencia con periodicidad larga.

Qué tipos de productos amasan cuando lo hacen, el 40% hacen tanto pan como pizza, el 40% solo pizza, el 20% solo pan.

Esto nos da un insight de principal uso: debe ser aplicable para pizzas y pan.

Quando amasas, que amasas
58 respuestas



La vinculación con el acto de amasar está referido a la experiencia de disfrutar (porque me relaja, 35%), de comer más sano (24%) y de compartir un momento con la familia/pareja (21%).

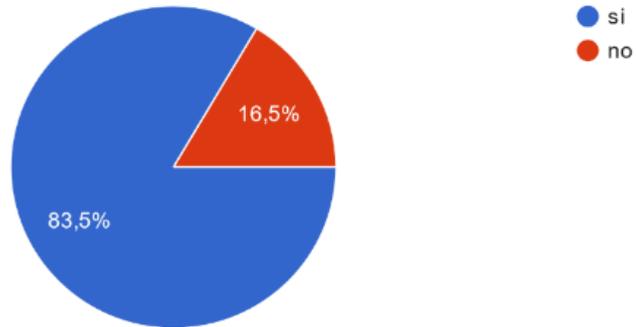
Por que amasas
58 respuestas



Hay una consciencia que no es menor, de salubridad en lo casero. Una consciencia menor pero existente vinculada al ahorro (7%) quizás por el NSE al que se le preguntó. Esto en el estudio general de amasado realizado por Calsa en el 2020 era el 66% del segmento C2 amasaba para compartir en familia.

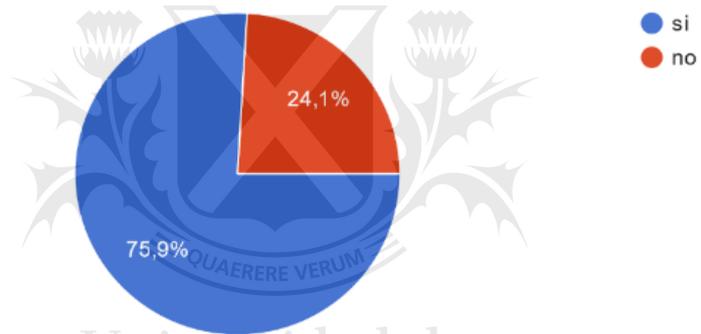
Conoces la masa madre

79 respuestas



Probaste pan de masa madre

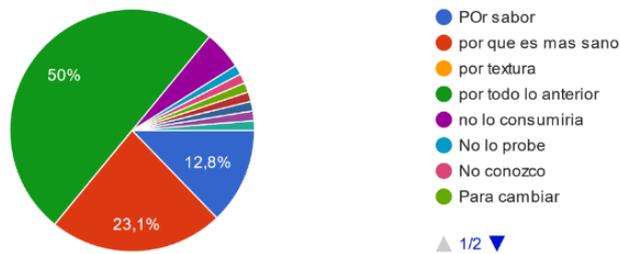
79 respuestas



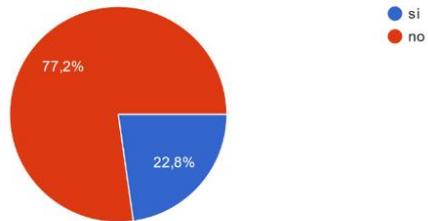
Hay un relacionamiento del pan de masa madre a múltiples cualidades y beneficios, tanto por el lado de sabor y textura como de más salubridad. El producto es percibido como algo virtuoso y deseable.

Por que consumis, o consumirias pan de masa madre

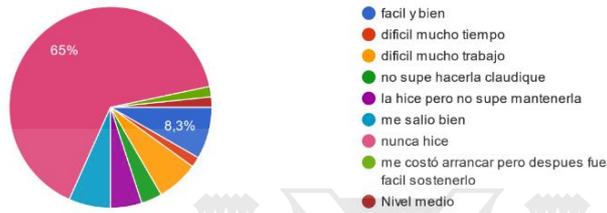
78 respuestas



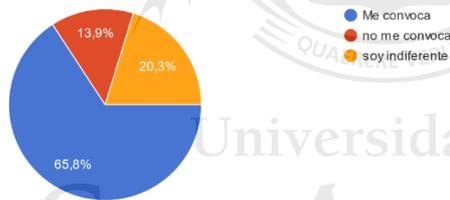
Hiciste alguna vez masa madre en tu casa
79 respuestas



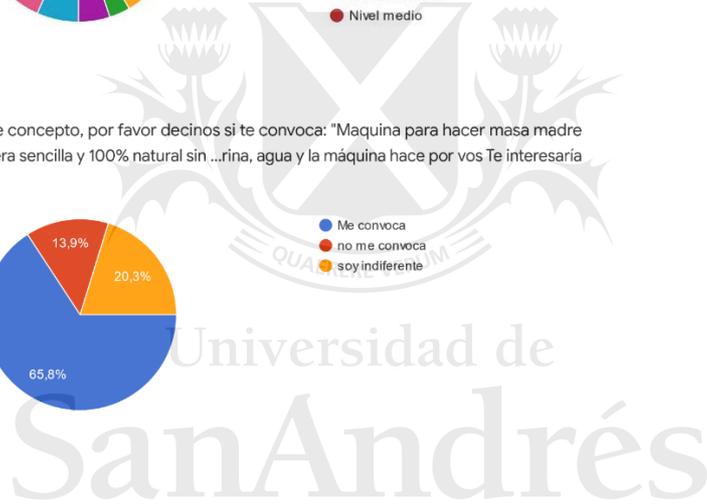
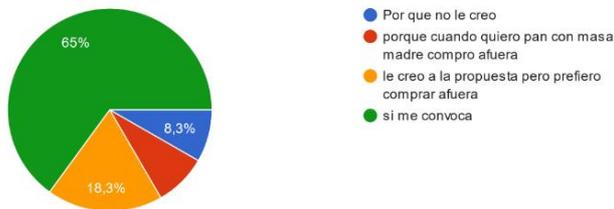
Como te resulto
60 respuestas



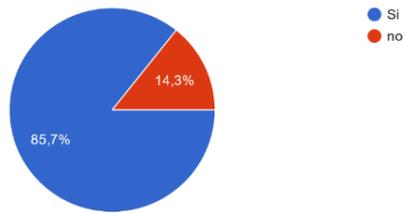
Te presentamos este concepto, por favor decinos si te convoca: "Maquina para hacer masa madre en tu hogar. De manera sencilla y 100% natural sin ...rina, agua y la máquina hace por vos Te interesaría
79 respuestas



Por que no te convoco?
60 respuestas

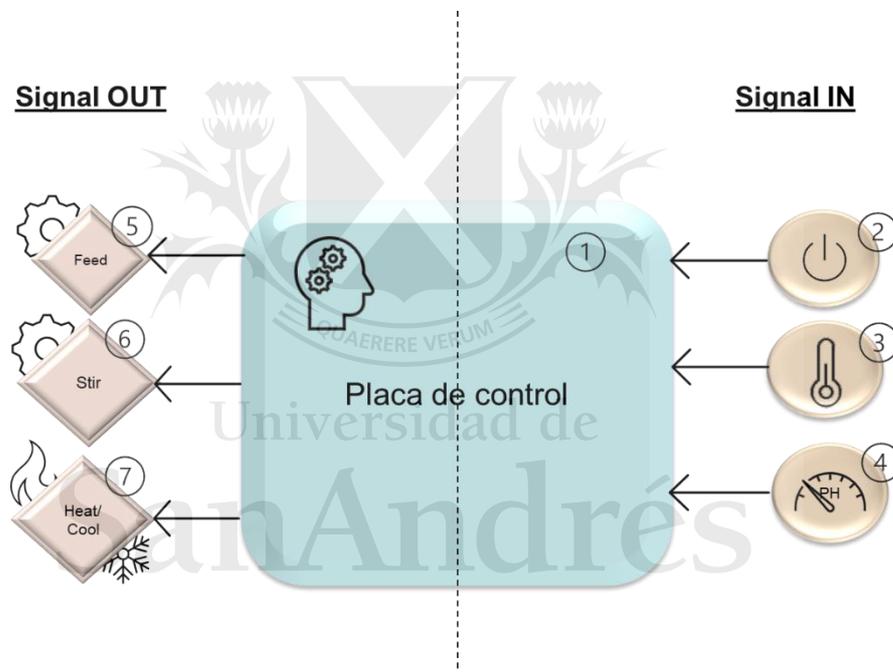


Estarías dispuesto a hacer masa madre en tu casa si fuera sencillo automatico y natural?
77 respuestas



Detalles del MVP: Dispositivo

A nivel de diagrama de bloques funcionales, el dispositivo MVP tiene el siguiente diseño:



Detalles de los módulos funcionales principales:

1. Placa de control:

Este board cuenta con un microprocesador Arduino nano Ble 33, como pieza central, componente que tendrá pre-configurado en su memoria interna el programa (el MVP contará en primera instancia con un único programa) de levado.

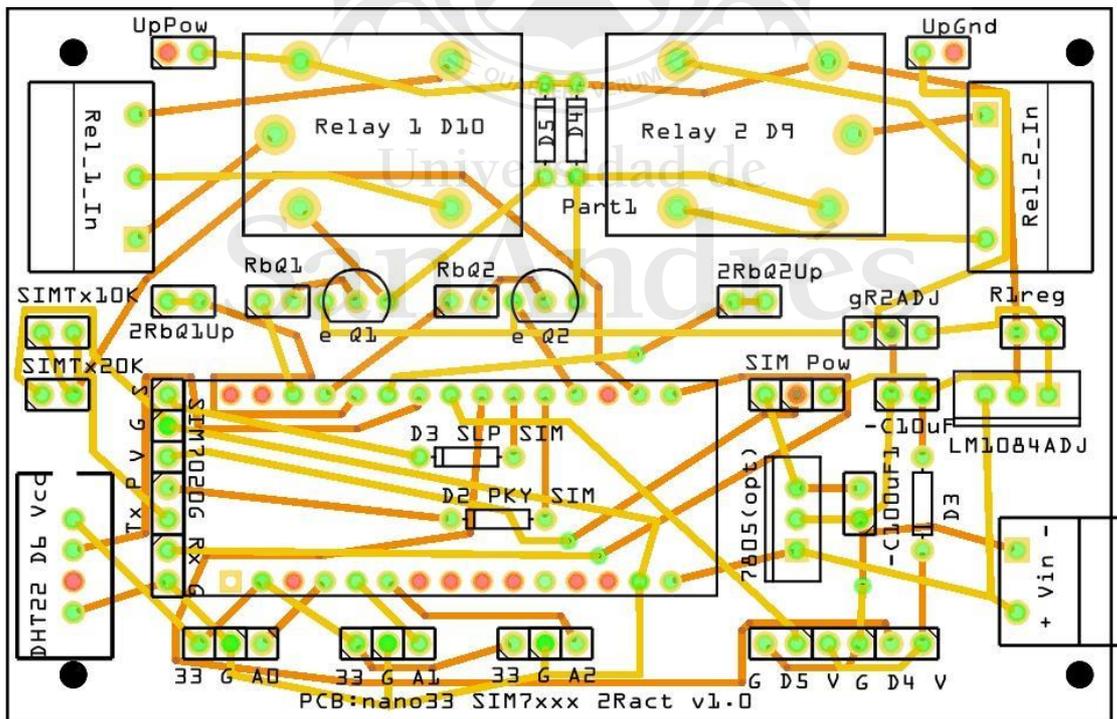
El microprocesador tendrá configuradas entradas, por las cuales recibirá señales desde las fuentes de entrada: Botón On/Off (2), Sensor de

Temperatura (3), Sensor de PH (4), y las interpretará, transformándolas en señales de salida hacia los principales accionadores: Motor para descarga de tolvas (4): Motor para revolver el fermento (5), Celdas Peltier para enfriar o calentar el fermento (7).

El programa correrá de manera automática ni bien se alimente y encienda el dispositivo, regido principalmente por tiempos. Las entradas de Temperatura y PH servirán para corregir y/o tomar acción sobre estos parámetros, para garantizar un resultado de fermento de características deseables (evitar exceso o falta de acidez, controlar fermento con la temperatura, etc).

https://curtocircuito.com.br/arduino-nano-v3-com-cabo-usb.html?utm_term=&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=7016354091&hsa_cam=15488351022&hsa_grp=129343051823&hsa_ad=567474736703&hsa_src=g&hsa_tgt=pla-878587764681&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&qclid=CjwKCAiA0cyfBhBREiwAAStIHHK4w6RX1t7l_6LTmf8pGBYhjZfI9RVFk9lon6zEvmkzy2EeeRaxxoC7bcQAvD_BwE

El circuito integrado básico de la placa de control es el siguiente:



fritzing

Se definió que este circuito impreso sea realizado en el exterior (proveedor en China), ya que los precios por cantidad se eficientizaban considerablemente.

El ciclo de fermentado más básico del MVP es el siguiente:

- a. El usuario llenará la mitad del contenido del estárter en el tanque de fermentado y la otra mitad en la tolva de feed.
- b. El usuario pondrá igual parte de agua a temperatura ambiente en el tanque de fermentado y en la tolva de feed.
- c. Se presionará el botón de encendido.
- d. El dispositivo acciona el motor de stir y revuelve la mezcla durante siete minutos.
- e. Luego de un día, a temperatura ambiente y PH 4-5, la placa de control activa los motores de feed de agua y harina, dos partes de harina, una parte de agua.
- f. El dispositivo acciona el motor de stir y revuelve la mezcla durante cinco minutos
- g. Se deja en reposo, a temperatura ambiente y PH 4-5, durante un día.
- h. Se repiten los pasos e) y f)
- i. Al tercer día de levado, se inicia el ciclo de refrigerado “dormancia” hasta que el usuario utilice la masa madre. En ese momento, se presionará el botón de On/Off, indicado al dispositivo el reinicio del ciclo.
- j. Durante todo el ciclo de levado, se monitorean los valores de PH y temperatura:
 - Ante la caída de temperatura ($Temp < 23^{\circ}$) el dispositivo envía una señal a la celda peltier para que caliente la mezcla.
 - Ante un aumento de temperatura ($Temp > 25^{\circ}$) el dispositivo envía una señal a la celda peltier para que enfríe la mezcla.
 - Ante el aumento de PH ($PH \geq 6$) el ciclo de fermento se incrementa en su duración (se agregan 36 horas)
 - Ante la disminución de PH ($PH \leq 4$) se accionará el motor de feed de harina, para agregar una parte de harina y luego accionar el motor de Stir, aireando el fermento.

2. Botón On/Off

Simple pulsador en el frente de la máquina que envía la señal a la placa de control de:

- a. Inicio de ciclo (presión - retención)
- b. Parada de ciclo (presión - liberación)
- c. Reinicio de ciclo (presión durante 10 segundos)

https://www.hobbytronica.com.ar/MLA-1115113999-boton-pulsador-de-metal-con-retencion-16mm-led-12v-colores- JM?gclid=Cj0KCQiArsefBhCbARIsAP98hXSc-4xCzijoSSUNqv0t7wW_7qkTBlwd73EpHb52oc-g5ZrnGamsuusaAoCJEALw_wcB

3. Sensor de temperatura “Digital ds18b20 Stainless steel package Waterproof67 temperature probe temperature sensor ds18b20 sensor”

Este sensor estará midiendo la temperatura del ambiente de fermentación permanentemente, y enviará este valor a la entrada correspondiente del microcontrolador en la placa de control.

Mientras la temperatura se mantenga entre los 23° y los 25°C, el ciclo de fermentado seguirá sin alteraciones, definiendo acciones y etapas basado en tiempos.

Cuando la temperatura durante el levado exceda de ese rango, el microcontrolador enviará una señal a la celda peltier para que caliente o enfríe el recipiente, según sea necesario.

Cuando el proceso de fermento esté en la etapa de dormancia, el sensor de temperatura se encargará de asegurar un máximo de 8°C para el fermento, en un loop cerrado de control enviando señales de On/Off a la celda peltier anteriormente mencionada.

https://www.alibaba.com/product-detail/Temperature-Sensor-Digital-Ds18b20-Stainless-Steel_1600093881068.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_image.75285252dt3gqc&s=p

4. Sensor de PH

Sensor pH5806&pH5805 Este sensor permitirá conocer el valor de PH de la masa madre, para garantizar un resultado adecuado en términos de sabor y aroma.

El aumento en este parámetro por encima de seis (6) agregará un tiempo extra de treinta y seis (36) horas al proceso de fermentación.

Si el valor desciende por debajo de cuatro (4), se realizará un feed de harina a la mezcla mediante el motor de feed de la tolva de harina.

Placa de fuerza para la alimentación o “feed”

El feed automático de las materias primas agua y harina se realizará mediante tolvas que tendrá incorporadas el tanque principal de fermentación. Estas tolvas tendrán en su interior tornillos sin fin de material plástico adecuado para alimentos, que girarán en un movimiento de determinado ángulo que permita el paso del agua y / o la harina hacia el interior del tanque de fermentación, mediante aberturas mecanizadas en el mismo.

El motor a utilizar será el “Nema 17 Torque 1.8° 1.7a 0.36nm”, instalado en la parte inferior del dispositivo, y será activado por una de las salidas del microcontrolador, resultado de los estados del programa de levado en curso.

6. Placa de fuerza para el mezclado:

Este bloque del MVP cuenta con un motor de mayor potencia que el de feed, ya que debe revolver y airear una mezcla que irá espesándose con el tiempo y cuya resistencia será mayor cuanto mayor sea el grado de fermento.

Si bien no se requiere la misma potencia que para un amasado, se utilizará un motor de características similares a uno de amasado de máquinas de pan hogareñas, “Bread Maker Motor 100W YDM-30T-4A 292238” cuyo eje solidario a paletas en el interior del tanque se encargarán de remover el fermento, según la señal de salida del microcontrolador, según el stage del programa en que se encuentre.

7. Placa de frío para el ciclo frío/calor de fermentado y dormancia

El componente principal será una celda peltier “TEC1 – 12706”, que recibirá una señal de entrada (traducida en un valor de tensión con polaridad determinada) y eso traducirá en:

- Calor, cuando la temperatura esté por debajo de los veintitrés grados 23°C
- Frío, cuando la temperatura supere los veintiséis grados 26°C en el proceso de levado, o los ocho grados 8°C en el ciclo de dormancia (refrigeración)

Esta celda requerirá un módulo de disipación metálico y grasa térmica como se muestra en la siguiente imagen, el cual será incorporado en la carcasa del dispositivo, ya que su consumo puede ser elevado (varios amperes), especialmente en el ciclo de refrigeración.

En el ciclo de fermentado no se prevé demasiado consumo, ya que la temperatura a mantener es temperatura ambiente, que es la esperada en los ambientes donde se utilizará el dispositivo (cocinas hogareñas).

A nivel mecánico – físico, el dispositivo contará con los siguientes elementos:

1. Tanque fermentador de volumen de un (1) litro:

Tanque teflonado que será el ambiente de fermentación de la masa madre.

El tanque tendrá en su base un eje, con dos paletas planas solidarias, que serán encargadas de remover la mezcla para integrar los ingredientes y airear la mezcla, favoreciendo la fermentación.

Para este tanque se va a utilizar el formato existente de los tanques para máquinas de pan hogareñas, ya que en análisis de proveedores el costo de diseñar y generar una matriz propia que utilizar matricería y formatos existentes, adquiriendo una parte de repuesto genérica de proveedor en China, con mecanizado existente para eje de motor e inserción de paletas.

Este tanque, a su vez, tendrá un mecanizado adicional en el lugar de ensamblaje final en Argentina, que consistirá en marcar y perforar las aberturas para el ingreso de agua y harina al tanque del agua en los momentos de feed automático, desde las tolvas en la parte posterior.

Estas aberturas estarán cubiertas, solidarias a un pequeño eje con mínima resistencia (a través de un resorte), que se abrirán por presión de los materiales (agua y harina) cuando los motores de feed accionen y muevan el tornillo sin fin dentro de las tolvas.

2. Carcasa, tapa y tolvas

La carcasa tendrá geometría cúbica, con espacio para montar en su interior:

- Placa de control
- Placa de fuerza stir
- Placa de fuerza feed
- Placa de Frío / Calor y disipador de celda peltier
- Fuente transformadora 220V – 12V con su disipación.

El material de la carcasa será chapón con 4 topes de goma para el apoyo.

La carcasa cúbica tendrá incorporados en la parte posterior las tolvas de carga de agua y harina para feed automático. Estas tolvas se comunicarán con el interior del tanque fermentador a través de las aberturas mecanizadas mencionadas en el punto 8.

Tanto las tolvas como el tanque tendrán una tapa de simple apoyo, de madera de bambú o enchapado de paraíso. El chapón de la carcasa tendrá tratamiento símil enlozado o brillantes.

Se busca una estética simple, minimalista y limpia, que sea sencilla de ubicar en el espacio de cocina doméstica, no muy invasiva y fácil de limpiar.

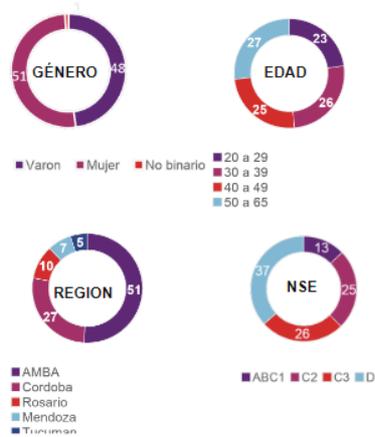
Radiografía del amasado, La Dupla 2021.

Detalles del estudio cuantitativo:

Cómo lo hicimos

#ANTICIPACIONDE MERCADO

- Muestra: 1236 casos
- Target: Varones y Mujeres de 20-65 años NSE representativo de la población (C1, C2, C3, D), que elaboren habitualmente (al menos 1 vez al mes) panificados en el hogar (con exclusión de hogares con personas con celiacía).
- 50% AMBA, 50% distribuido entre Ros, Cba, Tuc y Mza.
- Con el fin de optimizar el cuestionario y la muestra, se indagó primero en penetración de levadura y sustitutos, panificados elaborados, frecuencia de elaboración de panificados y ocasiones de consumo de los mismos. Luego, cada persona se centró en uno de los productos que usa para elaborar panificados (LF, LS o Premezcla) para poder profundizar en modos de uso de la LF y sustitutos.
- Fecha de campo: Noviembre 2021
- Margen de error: ± 4 a Nivel de significancia 95%



Datos en % - Base Total 1236 casos

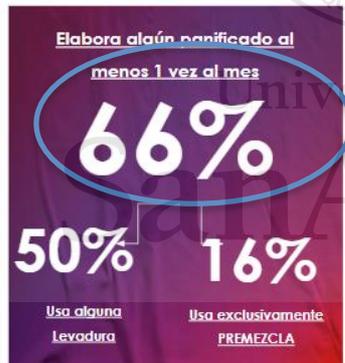
AB|MAURI

Penetración del amasado hogareño en Argentina:

Alta penetración de personas que amasan en su hogar, siendo mayor entre mujeres, personas de 20 a 49 años y personas de NSE medio y bajo.

La mitad usa alguna levadura para amasar, aunque 2/10 usan exclusivamente Premezcla, siendo en Córdoba y en Mendoza y en personas de NSE C1/C2. El uso de Levaduras crecen en Rosario y Tucumán y entre personas de NSE D

#ANTICIPACIONDE MERCADO



Categoría	Varón	Mujer	Total Amasa
Varón	45%	13%	58%
Mujer	57%	19%	76%
20_29	54%	15%	70%
30_39	53%	18%	71%
40_49	53%	18%	70%
50_65	44%	13%	57%
AMBA	50%	14%	65%
Córdoba	46%	22%	68%
Rosario	57%	9%	66%
Mendoza	52%	21%	73%
Tucumán	57%	7%	64%
ABC1	27%	27%	54%
C2	28%	38%	66%
C3	50%	19%	69%
D	56%	14%	70%

Datos en % - ARG - Total población. Efectivos (1236) + filtradas (632)
A.5 ¿Elaboras algún panificado (ya sea pizza casera, pan casero, facturas, medialunas, u otro) al menos 1 vez al mes en tu hogar?*

AB|MAURI

Zoom en Masa Madre:

3 de cada 4 personas que amasan en su hogar han escuchado hablar sobre la Masa Madre. Mayor conocimiento a mayor NSE y en Rosario

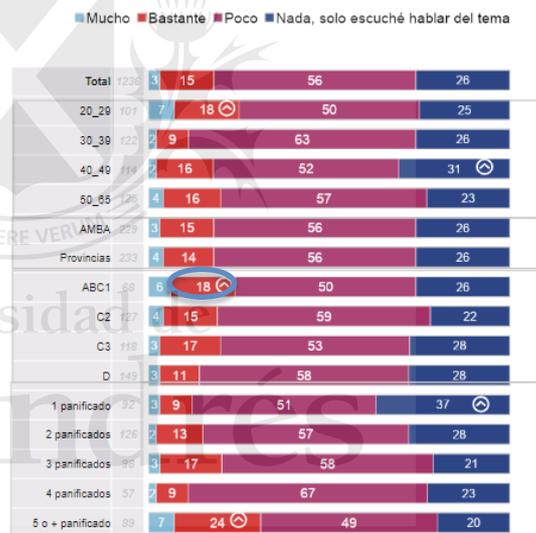
#ANTICIPACIONDELMERCADO



#ANTICIPACIONDELMERCADO

Sin embargo, hay bajo nivel de familiaridad con el tema: solo apenas el 18% conoce mucho o bastante sobre panificados con Masa Madre

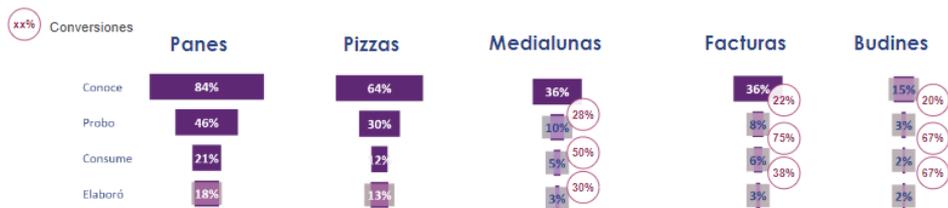
El nivel de familiaridad es mayor en los más jóvenes, personas de NSE Alto y quienes tiene más expertise en la elaboración de panificados



Panes es el panificado emblema de la MM: 8/10 conocen panes con MM, 5/10 los probó alguna vez y la mitad de ellos los sigue consumiendo

Pizzas, aún con menor conocimiento que panes, tienen similar conversión a la prueba y elaboración. El resto de los panificados con MM es menos conocido y pocos los probaron

#ANTICIPACIONDELMERCADO



Panes MM con mayor prueba, consumo y elaboración entre varones y C1, siendo un target más alineado con tendencia gourmet/ sensorial. Los más expertos probaron, consumen y elaboraron más tanto panes como pizzas y facturas.

La miga más aireada y esponjosa, junto con corteza crocante es aquello que caracteriza a un panificado con MM. El mejor sabor, la liviandad y saludabilidad aparecen en un segundo nivel. Pocos atribuyen mayor acidez y dulzor

Los panificados elaborados con MM ...



Consideraciones:

- Se mantiene el orden de las características asociadas a un panificado con MM aún entre quienes no lo probaron, aunque con menor intensidad.
- Sin grandes diferencias según edad ni región ni NSE.
- Quienes tienen más expertise en la elaboración de panificados, destacan la corteza más crocante y color dorado, el mayor sabor, la liviandad y facilidad de digestión.



Universidad de
San Andrés