



**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios**

**Tesis de Graduación**  
**Philo Kids:**  
**Jugos Naturales Infantiles**  
**de Frutas y Vegetales**

**Autora: Rafaela María Farace Tsardikos**

**DNI: 33.691.568**

**Mentor: Alejandro Germe**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina**

**Agosto 2023**

# Índice

Agradecimientos .....	Pág. 4
Resumen Ejecutivo .....	Pág. 5
Introducción y Antecedentes .....	Pág. 6
Marcos Conceptuales y Referencias .....	Pág. 9
Sección I: El Cliente .....	Pág. 10
¿Cuál es la necesidad? .....	Pág. 10
Segmentos de Clientes: Identificación .....	Pág. 10
Segmento Objetivo .....	Pág. 12
Mapa de Empatía: Padre que su hijo no come saludablemente.....	Pág. 14
Mapa de Empatía: Niño que no come alimentos saludables .....	Pág. 15
Sección II: Propuesta de Valor .....	Pág. 17
Sección III: Product-Market Fit .....	Pág. 19
Sección IV: Oportunidad, Competencia, Contexto e Industria .....	Pág. 20
Tamaño del Mercado Objetivo .....	Pág. 20
Competencia .....	Pág. 22
Contexto (Análisis Pestel) .....	Pág. 23
Político .....	Pág. 23
Económico .....	Pág. 24
Social .....	Pág. 25
Tecnológico .....	Pág. 26
Ecológico .....	Pág. 26
Legal .....	Pág. 28
Industria (Análisis 5 Fuerzas de Porter) .....	Pág. 29
Sección V: Modelo de Negocios .....	Pág. 32
Socios Claves .....	Pág. 32
Actividades Claves .....	Pág. 33
Recursos Claves .....	Pág. 33
Propuesta de Valor .....	Pág. 34
Relaciones con Clientes .....	Pág. 34
Canales .....	Pág. 34
Segmentos de Clientes .....	Pág. 35
Estructura de Costes .....	Pág. 35

Fuentes de Ingresos .....	Pág. 36
Sección VI: Go to Market Plan .....	Pág. 37
Sección VII: Recursos, Procesos y Plan Operativo .....	Pág. 39
Sección VIII: Implementación del Negocio .....	Pág. 41
Sección IX: Equipo Emprendedor .....	Pág. 43
Sección X: Resultados Económicos y Financieros .....	Pág. 44
Modelo de Generación de Beneficios .....	Pág. 45
Requerimientos de Inversión y Financiamiento .....	Pág. 47
Sección XI: Viabilidad Financiera del Negocio .....	Pág. 49
Principales Riesgos y Estrategias de Cobertura Asociadas .....	Pág. 49
Aspectos Legales y Regulatorios .....	Pág. 50
Conclusiones .....	Pág. 53
Fuentes y Bibliografía .....	Pág. 54
Anexos .....	Pág. 57



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos

Agradezco a Dios, por todo lo que me brinda día a día y guiarme en mi camino.

Agradezco a mis padres, por apoyarme incondicionalmente y por estar siempre a mi lado. Son mi ejemplo a seguir.

Agradezco a mis hermanos, por acompañarme siempre.

Agradezco a los docentes y profesores quienes me han formado profesionalmente.

Agradezco a la Universidad de San Andrés por permitirme formar parte de su escuela de estudios y brindarme las herramientas para seguir perfeccionando mis conocimientos.

Agradezco a mi mentor, por haberme aconsejado y ayudado en la elaboración de mi tesis de graduación.

Agradezco el camino transitado durante estos dos años de cursada del MBA, de mucho aprendizaje y enseñanzas.

## Resumen Ejecutivo

La incorporación de alimentos saludables en la dieta habitual de los niños es un desafío importante para padres y madres, quienes día a día intentan que sus hijos aprendan a alimentarse sanamente y buscan opciones para que a los chicos les guste.

Los jugos naturales infantiles de Philo Kids nacen como una opción alimentaria saludable para niños y niñas que no logran tener una alimentación nutritiva que sea de su agrado.

El segmento objetivo son los niños que no se alimentan saludablemente y sus padres que desean revertir esta situación.

Su ventaja competitiva es que, en el mercado de jugos naturales, no existe, actualmente, una opción que combine frutas y verduras que esté diseñada y pensada especialmente para los niños, por lo que este producto se centrará en el sabor que se logrará con las diferentes combinaciones de ingredientes y en el aporte nutricional que necesitan los chicos. Además, tendrá una presentación práctica en botellita para que sea consumida en cualquier momento y lugar.

Su valor agregado será dar una nueva opción para la alimentación saludable de los niños y generar conciencia en cuanto a la importancia de que los chicos tengan una alimentación saludable y nutritiva, sobre todo en esta etapa de pleno desarrollo y crecimiento en la que se encuentran.

## Introducción y Antecedentes

La pandemia y el aislamiento preventivo obligatorio, al que nos hemos visto sometidos en Argentina, entre 2019 y 2020, ha generado consecuencias en la salud de todas las personas, desde los más grandes hasta los más chicos.

Horas enteras frente a las pantallas, ya sea tomando clases, jugando jueguitos o mirando la televisión contribuyeron al sedentarismo y a la falta de actividad física, lo que generó preocupación en padres que tuvieron que buscar opciones y formas para lograr que sus hijos tengan una vida más sana.

Es durante los primeros años de edad y durante la infancia donde los niños están en la etapa de crecimiento y desarrollo, y donde absorben la mayor cantidad de conocimientos, no solo aquellos que aprenden en la escuela como matemáticas, literatura, ciencias naturales, ciencias políticas, etc., sino también los relacionados a una correcta alimentación, a conocer los alimentos, a probarlos y a definir cuáles son gustos preferidos.

En este aprendizaje en la alimentación es fundamental el rol de los padres ya que son, generalmente, los encargados de preparar el alimento a sus hijos y son quienes, en definitiva, eligen qué productos comprarles; y es aquí donde surge un primer interrogante: ¿Saben los padres si sus hijos se alimentan bien? ¿Saben qué es lo que deben hacer?

Muchos padres responden a estas preguntas diciendo que sus hijos no se alimentan bien y que ya no saben qué más hacer al respecto. En determinados casos el intento de incorporar alimentos saludables como frutas y verduras en algunos niños es simple, les gusta, lo incorporan y lo siguen eligiendo; y en otros casos parece una batalla perdida para padres y madres. Niños que no quieren saber nada sobre comer verduras y/o frutas porque no les gustan o incluso encuentran en otros productos otra cosa que les gusta más, como dulces, caramelos, gaseosas y snacks.

Según un estudio realizado por UNICEF y FIC (Fundación Interamericana del Corazón) titulado “Situación alimentaria de niños, niñas y adolescentes en Argentina: ¿dónde estamos y hacia dónde vamos?”<sup>1</sup>, los chicos solamente consumen un 20% de las cantidades recomendadas de frutas y verduras, como se puede ver en el gráfico<sup>2</sup> a continuación:

**GRÁFICO 1:** Comparación del patrón de consumo alimentario actual en NNyA de 2 a 17 años con la recomendación de consumo de la GAPA.



\*BEBIDAS NO INCLUIDAS EN NINGUN GRUPO DE LAS GAPA, COMO POR EJEMPLO CAFE INSTANTANEO Y CERVEZAS SIN ALCOHOL.

CONTRIBUCIÓN CALÓRICA DIARIA SEGÚN GRUPOS DE ALIMENTOS GAPA EN UNA DIETA DE 2.000 KCAL (IC 95%).

**FUENTE:** Elaboración propia sobre la base de ENNYS 2 (2018-2019).

Es decir, ese 80% restante está representado por frutas y verduras ausentes en la dieta diaria, y que son reemplazadas habitualmente, y por comodidad, por otros alimentos ricos en carbohidratos y azúcares, como se puede observar en el gráfico del lado izquierdo.

<sup>1</sup> *Situación alimentaria de niños, niñas y adolescentes en Argentina.* (2023, 1 enero). UNICEF. <https://www.unicef.org/argentina/informes/situacion-alimentaria-de-ninos-ninias-y-adolescentes>

<sup>2</sup> El gráfico extraído del Informe *Situación alimentaria de niños, niñas y adolescentes en Argentina.* (2023, 1 enero). UNICEF. <https://www.unicef.org/argentina/informes/situacion-alimentaria-de-ninos-ninias-y-adolescentes>.

Otro factor preocupante en el informe es que se evidenció que la prevalencia de malnutrición por exceso es mayor en los niveles educativos bajo y medio respecto al alto. Cuanto menor es el nivel educativo del niño y adolescente, mayor es el grado de malnutrición, dando lugar a trastornos alimentarios y enfermedades como la obesidad, lo cual se observa que fue creciendo en los últimos años, según el cuadro a continuación<sup>3</sup> (extraído del mismo Informe).

**TABLA 6.** Prevalencia de obesidad en adolescentes según nivel educativo de los padres por período estudiado (2012-2018).

AÑO	NIVEL EDUCATIVO BAJO	NIVEL EDUCATIVO MEDIO	NIVEL EDUCATIVO ALTO
2012	6,7% (5,7% - 7,9%)	6,0% (5,1% - 7,0%)	4,3% (3,5% - 5,4%)
2018	9,5% (7,7% - 11,3%)	7,7% (6,8% - 8,6%)	5,8% (5,0% - 6,5%)

**FUENTE:** FIC Argentina sobre la base de EMSE 2012 y 2018.

En el informe también se hace mención que otro factor que podría estar afectando la alimentación de los niños es la exposición a propagandas de alimentos no saludables, pero ¿cómo puede esto influir en la alimentación de un niño? Para el año 2016 la edad promedio de acceso a internet de los chicos era a los 11 años, edad en la cual todavía no pueden distinguir la intención de las propagandas de alimentos que los incita a comer productos y bebidas poco saludables, lo que les complica más el panorama a los padres en su rol de criadores y educadores.

Es por esto que en este trabajo de graduación me propongo diseñar un producto alimenticio pensado especialmente para los niños y que ayude a los padres en este camino de enseñar a sus hijos sobre qué alimentos ingerir y en qué proporciones, y en cómo ayudar a los chicos a mantener una alimentación saludable, ahora que son niños y en el futuro cuando sean adultos.

<sup>3</sup> El gráfico extraído del Informe *Situación alimentaria de niños, niñas y adolescentes en Argentina*. (2023, 1 enero). UNICEF. <https://www.unicef.org/argentina/informes/situacion-alimentaria-de-ninos-ninias-y-adolescentes>.

## Marcos Conceptuales y Herramientas

Para el presente trabajo se realizó una investigación del mercado argentino e internacional, analizando las ofertas existentes en cuanto a la alimentación saludable y si las mismas están pensadas exclusivamente para un público adulto o si existen opciones pensadas y diseñadas para niños.

Durante Julio 2022 se realizaron encuestas anónimas a través de Google Form para indagar sobre la necesidad identificada de la falta de alimentación saludable en niños; y durante Julio y Agosto 2023 se realizaron entrevistas a padres que consideran que sus hijos no tienen una alimentación saludable. Estas entrevistas se utilizaron a lo largo del trabajo y sirvieron para sacar conclusiones para varios puntos como para la elaboración de los Mapas de Empatía, la Propuesta de Valor, el Market Value Proposition, definir el tamaño del mercado objetivo, el Business Model Canvas y el funnel de marketing.

Respecto a las herramientas según cada sección se utilizaron las siguientes:

- Sección I El cliente: Mapa de Empatía.
- Sección II Propuesta de valor: Market Value Proposition.
- Sección III Product-Market Fit: Market Value Proposition.
- Sección IV Oportunidad, Competencia, Contexto e Industria: TAM SAM SOM, análisis PESTEL y análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.
- Sección V Modelo de Negocios: Business Model Canvas.
- Sección VI Go to Market Plan: Funnel de marketing.
- Sección X Resultados Económicos: Análisis financiero a través de un flujo de fondos descontados.

## Sección I: El Cliente

### ¿Cuál es la necesidad detectada?

Tener una dieta equilibrada desde los primeros años de edad es fundamental para el buen desarrollo y crecimiento de los chicos, además de adoptar el hábito de comer sano, lo cual les servirá para el resto de sus vidas.

En esta dieta equilibrada la ingesta de alimentos saludables tiene un rol fundamental. Mientras en algunos casos para los padres resulta ser un trabajo fácil porque a los niños les gusta ingerir este tipo de alimentos, para muchos otros resulta todo un desafío engorroso: padres que fracasan en su intento para que esta incorporación sea espontánea, sin tener que forzar a los chicos, y niños que no comprenden aún el impacto de sus elecciones a la hora de comer, que no les gustan este tipo de opciones alimentarias naturales y que se sienten más a gusto comiendo otros tipos de alimentos más ricos en carbohidratos y azúcares.

Entonces, ¿será posible diseñar una opción alimentaria sana y natural que ayude a los padres en este desafío de que sus niños incorporen alimentos saludables de forma simple y tengan una ingesta más equilibrada de alimentos? ¿y que a su vez, esta opción alimentaria sana y natural, le guste y sea del agrado de los chicos?

### Segmentos de Clientes: Identificación

De las encuestas realizadas a padres de niños de entre 6 y 12 años, residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se identificaron 3 segmentos de clientes:

- Segmento A: “Mi/s hijo/s no come/n saludablemente”

En este segmento se concentran los niños que no comen opciones saludables, ya sea porque no les gusta el sabor y simplemente prefieren

comer otro tipo de alimentos o porque comen pero la porción es muy pequeña o insuficiente. En este segmento se observa que los padres se muestran agobiados y preocupados porque sienten que no logran enseñar a los chicos qué deben comer y no logran tampoco hacerles entender el motivo por el cual este tipo de alimentos, son buenos para su salud, mientras los chicos alegan que no les gusta el sabor que tiene la comida natural y que prefieren comer cosas dulces o comida rápida, tipo fast food. Este grupo se caracterizó también por tratarse de padres que por temas laborales dejan a sus hijos al cuidado de terceros (niñeras, guarderías y jornada completa en el colegio) y por ende no pueden supervisar constantemente qué comen los chicos; y por el lado de los niños se observó que no realizaban actividades deportivas y que en sus tiempos libres preferían jugar con la computadora o con los videojuegos.

- Segmento B: “Mi/s hijo/s come/n saludablemente”

En este segmento se identificaron a los niños que incorporaron alimentos saludables a su ingesta habitual. Se visualizó que por lo general estos niños comen alimentos saludables combinados con otros alimentos (por ejemplo tartas de vegetales, croquetas de verdura, ensaladas, etc.) y se trata de niños que desde muy temprana edad se les incorporó el hábito. Este grupo también se caracterizó por tratarse de niños donde los padres están más presentes en las casas para poder controlar lo que los niños comen.

- Segmento C: “Mi/s hijo/s come/n saludablemente, pero por necesidad”

En este segmento se identificó a padres que señalaban que sus hijos comen saludablemente, pero por una necesidad puntual, ya sea por razones de salud (obesidad, diabetes, etc.) o por necesidades deportivas/entrenamientos (fútbol, danzas, etc.). Acá se visualizó que la ingesta en el caso de problemas de salud es porque lo necesitan y les ayuda a sentirse mejor, mientras que en el caso de los que entrenan es porque lo necesitan para poder rendir mejor en su actividad física. Este grupo se caracterizó por padres que debieron asesorarse con una

nutricionista y con pediatras respecto a qué tipo de alimentos deben ingerir los chicos.

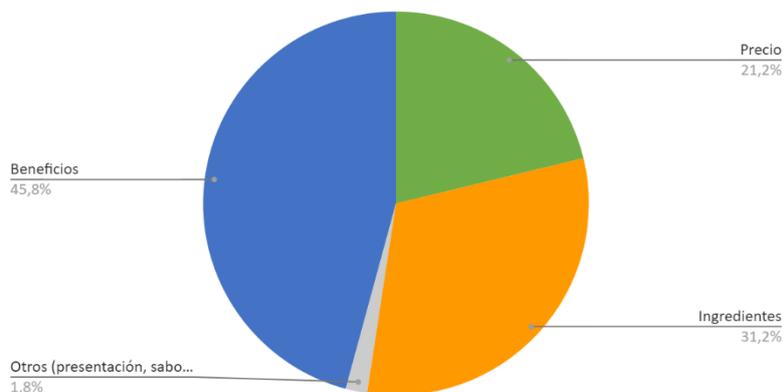
## Segmento Objetivo

Se observó que los padres del segmento A tienen una necesidad insatisfecha: que sus hijos se alimenten saludablemente y que esta elección de alimentarse sanamente fluya de forma natural, es decir en pocas palabras que del segmento A pasen al segmento B.

Es por esto que el segmento objetivo que describe la necesidad que se busca satisfacer en este trabajo es el Segmento A, es decir aquellos chicos que no les gusta ingerir alimentos saludables y aquellos padres que quieren que sus hijos se alimenten de forma más equilibrada.

Cabe destacar que en las encuestas realizadas la mayoría de los padres indicaron pertenecer al segmento ABC1 (clase alta) y C2 (clase media alta) y que la proporción de sus ingresos que destinan a la compra de alimentos es del 30%. Además, señalaron, que a la hora de elegir un alimento nutritivo para su hijo, más del 45% prioriza los beneficios/aporte nutricional, el 31% los ingredientes, el 21% el precio y un 2% otras cosas, como la presentación, los sabores, etc.

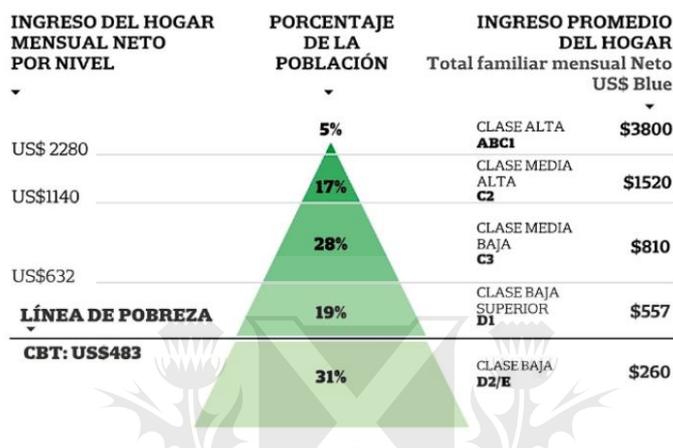
¿A la hora de comprarle un alimento saludable para tu hijo/a que priorizas?



Para la interpretación de estos resultados hay que tener en cuenta el ingreso mensual promedio en los hogares para cada segmento<sup>4</sup>, el cual para el primer trimestre de 2023 ascendía a 2.280 dólares mensuales para el grupo ABC1 (clase alta) y 1.140 dólares mensuales para el grupo C2 (clase media alta).

## La pirámide social medida en dolares (primer trimestre)

INGRESO PROMEDIO TOTAL PAÍS EN HOGARES: US\$ 860 MENSUAL



Fuente: Consultora W-análisis propio sobre la base de datos de EPH/ Nivel socioeconómico de Saimo/ CEIM/ Martín Rozada  
Valor del dólar blue al cierre del 31/3/2023: \$395

En las encuestas realizadas me centré en indagar sobre los gustos de los niños, en sus actividades y en los motivos que sus padres identifican como los causantes de una alimentación no saludable. El objetivo fue entender por qué estos niños no se alimentan bien y en cómo ayudar a estos padres. No profundicé en los hábitos alimentarios de los adultos ya que opté por centrarme en los hábitos alimentarios de los niños.

Viendo más en detalle el segmento objetivo seleccionado se identifican dos roles: el rol del padre que es quien compra el alimento y lo elige para su hijo; y el niño/a que en definitiva es quien lo consume. Es por esto que para realizar el mapa de empatía se tomaron dos enfoques: el del padre que su hijo no come alimentos saludables y el del niño/a que no come alimentos saludables.

<sup>4</sup> Jimenez, D. (2023, 5 julio). Distorsión: en Argentina se considera a quien gana USD 1,140 por mes como clase media alta. *Cointelegraph*. <https://es.cointelegraph.com/news/distortion-in-argentina-those-who-earn-usd-1-140-per-month-are-considered-to-be-upper-middle-class>

## **Mapa de Empatía: Padre que su hijo no come saludablemente**

En el Anexo 1 se puede observar que, este padre, se encuentra con la necesidad de lograr que su hijo se alimente saludablemente, que ingiera más frutas y verduras y que para ello necesita encontrar la forma de que al niño le guste este tipo de alimentos.

Este padre, ¿qué observa? Que su hijo no come verduras ni frutas, que prefiere productos ricos en carbohidratos y en azúcares como dulces y gaseosas, que los amigos de su hijo tampoco ingieren alimentos saludables y que esto puede ayudar a que le resulten menos atractivas las opciones saludables al niño. Además observa que la oferta actual de alimentos naturales que existen en el mercado no le gustan a su hijo y que, adicionalmente, la oferta alimentaria para productos ricos en azúcares y carbohidratos es más variada que la de productos naturales. Otra cosa que observa es que su hijo está aumentando de peso y que, a veces, le falta energía.

Este padre, ¿qué dice? Se queja, porque su hijo ingiere muchos chocolates, gaseosas y papas fritas; intenta conversar con el niño y explicarle que debe comer opciones más saludables pero no logra hacerlo cambiar de opinión, dice que desea que se alimente más saludablemente y que no quiere sea una imposición para su hijo la ingesta de verduras y frutas.

Este padre, ¿qué hace? Se preocupa por la alimentación de su hijo y conversa habitualmente con él sobre el tema, busca apoyo en otros padres y en profesionales de la salud y busca alternativas para lograr encontrar opciones que le gusten a su hijo.

Este padre, ¿qué escucha? Que su hijo le pide que le compre alimentos no saludables, escucha a su hijo quejarse cuando se le da de comer verduras, que en las noticias y en redes comentan que la obesidad infantil y otros trastornos alimenticios pueden aparecer desde temprana edad y que la clave es la alimentación saludable.

En resumidas cuentas, los dolores de este padre es que siente que no está logrando educar a su hijo para que se alimente bien y que la falta de incorporación de alimentos saludables en la alimentación puede traerle consecuencias en la salud del niño, mientras que sus deseos se centran en que su hijo se alimente bien, que coma más frutas y verduras, que su hijo crezca sano y fuerte, y que el desafío de educar a su hijo a alimentarse bien y saludablemente sea una tarea más fácil.

### **Mapa de Empatía: Niño que no come alimentos saludables**

En el Anexo 2 observamos lo que le pasa al niño que no tiene una dieta equilibrada y no logra incorporar alimentos saludables a su alimentación habitual, por lo que necesita encontrar la forma de comer verduras y frutas y que sea de su agrado.

Este niño ¿qué observa? Que sus amigos comen comida rica en carbohidratos y azúcares, que el aspecto de los dulces y de las comidas fast food es más atractivo que el de los vegetales y las frutas y que le resultan más llamativas las propagandas de las galletitas dulces y las golosinas.

Este niño, ¿qué dice? Que no quiere comer sopa de verduras porque no le gusta, que quiere comer lo mismo que comen sus amigos y que se siente presionado a comer alimentos que no le gustan.

Este niño, ¿qué hace? No ingiere alimentos saludables, no comprende las consecuencias que pueden generar a nivel salud el no tener una dieta equilibrada y come a escondidas dulces.

El niño, ¿qué escucha? Que debe comer verduras y frutas porque le hace bien, que no debería tomar tanta gaseosa, que no debería comer tantos chocolates y que si quiere ser un niño saludable debe alimentarse mejor.

El dolor del niño radica en que las verduras y las frutas no le gustan porque prefiere opciones más dulces y saladas y que sus padres se preocupan cuando

no come verduras y deja el plato, en cambio sus fortalezas son que quiere que sus papas estén contentos y que lo vean comer más saludablemente.



Universidad de  
**San Andrés**

## Sección II: Propuesta de Valor

En respuesta a la necesidad identificada en la sección anterior, la propuesta de valor de Philo Kids es la fabricación y venta de jugos naturales infantiles nutritivos que combinan frutas y verduras, con recetas diseñadas especialmente para los niños, quienes encontrarán en estos jugos saludables un sabor rico y suave, con ingredientes de primera calidad seleccionados, 100% naturales, de bajo contenido calórico, sin conservantes ni azúcares agregados, libre de sellos, que aporte todos los nutrientes y vitaminas claves para los niños que están en plena etapa de desarrollo y crecimiento, en perfecto equilibrio y balance entre el aporte nutritivo y el sabor del producto, que se presentará en un envase 100% reciclable y que permitirá su consumo en cualquier momento y lugar

Cuando se habla de utilizar recetas diseñadas especialmente pensando en los niños se buscará crear sabores a partir de la combinación de diferentes frutas y verduras; con más presencia de frutas que de verduras en la proporción de los ingredientes de cada fórmula. Esto será así porque como los jugos serán naturales sin agregados de azúcares, se buscará dar protagonismo al jugo de la fruta, en cada combinación, para así lograr un sabor agradable para el paladar de los chicos.

En esta propuesta de valor cabe destacar que el hecho que el producto esté libre de sellos, según la Ley N° 27.642 conocida como Ley de Etiquetado Frontal, es porque se trata de una bebida natural que no tiene exceso en azúcares, ni en sodio, ni en grasas saturadas, ni en grasas totales, ni en calorías, ni edulcorantes, ni cafeína, por lo que no llevará ningún sello de advertencia. En definitiva, el estar “libre de sellos” será sinónimo de alimento saludable.

Sus beneficios serán:

- Alto aporte de vitaminas, minerales y nutrientes básicos
- Hidratación
- Estimulación del Sistema Inmunológico. Mayor respuesta ante procesos infecciosos.

- Favorecer los procesos de la digestión.
- Estimulación de la actividad de filtrado renal y regulación del balance hidroelectrolítico del organismo
- Producto 100% natural
- Sin conservantes
- Sin edulcorantes ni azúcares

El diferencial radica en que será un alimento saludable y nutritivo infantil, que ayudará a que los niños se alimenten de forma más sana y que los padres puedan incorporarle el hábito de alimentarse bien a sus hijos de forma simple y práctica, con una opción en formato de jugo natural que combinará las frutas y verduras de más alta calidad y que tendrá una presentación en botellita que permitirá su consumo en cualquier momento y lugar.



Universidad de  
**San Andrés**

## Sección III: Product-Market Fit

Para verificar si existe fit entre el Producto y el Mercado se confeccionó el Value Proposition Canvas (ver Anexo 3), pensando en el padre cuyo hijo no ingiere alimentos saludables.

El objetivo del padre será contar con una opción saludable que permita que su hijo se alimente de forma sana y que esa opción sea rica para el niño.

Los beneficios para el padre será que al niño le gustará el producto, que lo seguirá eligiendo y que estará alimentándose bien.

Los dolores del padre es el temor de que su hijo no aprenda a alimentarse bien y que eso le pueda traer consecuencias en su salud en el presente y hacia el futuro.

Los jugos naturales infantiles son una opción 100% saludable que colabora en la alimentación sana de los niños, que al ser diseñada pensando en ellos el sabor es lo que los caracteriza, haciendo hincapié en la calidad de los ingredientes seleccionados para su elaboración.

Los generadores de beneficios será que el niño pedirá al padre que le compre el producto porque lo va a seguir eligiendo y de esa forma estará ayudando a su alimentación saludable.

La solución a los dolores del padre es que su hijo estará alimentándose bien y aprendiendo a comer mejor, lo que le traerá beneficios en su salud más en esta etapa de crecimiento y desarrollo.

El ajuste del mercado y el producto se da en los aportes nutricionales de los jugos naturales infantiles que ayudan a una alimentación saludable para los chicos y sus beneficios para su salud. Además de que los niños aprenden a comer de forma más sana.

## Sección IV: Oportunidad, Competencia, Contexto e Industria.

### Tamaño del Mercado Objetivo

Para la definición del mercado objetivo se tomaron los datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010<sup>5</sup> publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina, utilizando para ello los cuadros de Total País (Anexo 4) y Total Provincial (Anexo 5) para la jurisdicción de C.A.B.A., con los indicadores demográficos en función a las edades.

El Mercado Total (TAM<sup>6</sup>) identificado es la cantidad de niños y niñas de 6 a 12 años inclusive que viven en Argentina, que representa a nivel país el tamaño del universo: 4.793.340 niños (Ver Anexo 4).

El Mercado Disponible (SAM<sup>7</sup>) son los niños y niñas de entre 6 y 12 años que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que representa la porción de mercado que en función al modelo de negocio y a los recursos disponibles se puede alcanzar considerando también el nivel socioeconómico de las familias. Siendo que con los jugos naturales de Philo Kids se apunta al segmento ABC1 y C2 que comprende la clase alta y clase media argentina respectivamente, del total de niños que tienen entre 6 y 12 años y que viven en C.A.B.A (ver Anexo 5) que totalizan 214.422 niños, el 22% de este universo (5% ABC1 y 17% C2<sup>8</sup>) representaría el mercado disponible en función a su nivel de ingresos. El SAM quedaría representado por 47.173 niños.

El Mercado Accesible (SOM)<sup>9</sup> representa las niñas y los niños de 6 a 12 años que realmente se pueden alcanzar en el corto plazo. Para ello se realizaron

---

<sup>5</sup> Al momento de realizarse este trabajo, los datos del Censo 2022 no habían sido publicados en su totalidad por el INDEC.

<sup>6</sup> De las siglas en inglés, Total Adressable Market

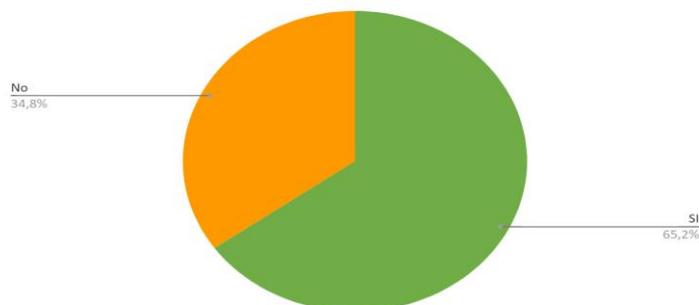
<sup>7</sup> De las siglas en inglés, Serviceable Available Market

<sup>8</sup> Jimenez, D. (2023, 5 julio). Distorsión: en Argentina se considera a quien gana USD 1,140 por mes como clase media alta. *Cointelegraph*. <https://es.cointelegraph.com/news/distortion-in-argentina-those-who-earn-usd-1-140-per-month-are-considered-to-be-upper-middle-class>

<sup>9</sup> De las siglas en inglés, Serviceable Obtainable Market

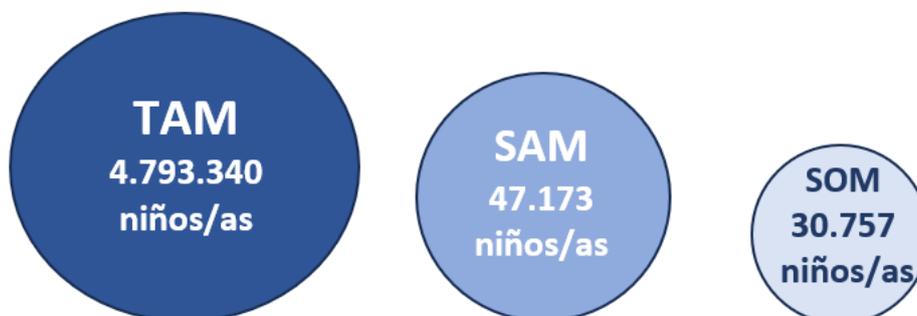
encuestas para saber cuántos padres estarían dispuestos a adquirir un alimento para su hijo/a que lo ayude a tener una alimentación saludable: el 65,2% respondió que estaría dispuesto.

¿Estarías dispuesto a comprarle a tu hijo/a un alimento que lo ayude a tener una alimentación saludable?



Por lo tanto, el mercado accesible identificado es de 30.757 niños y niñas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de entre 6 y 12 años cuyas familias se encuentran dentro del segmento ABC1 y C2.

Siendo que el promedio en dólares mensuales de ingresos del hogar<sup>10</sup> del segmento ABC1 es de 2.280 dólares, y del segmento C2 1.140 dólares y que se estima que el 30%<sup>11</sup> de este ingreso se destina a la compra de alimentos, se estima que el 4% sea destinado a la compra de los jugos naturales de Philo Kids, es por esto que el volumen de ingresos a los que se apunta para el Mercado Accesible representan 7.6 millones de USD por año.



<sup>10</sup> Jimenez, D. (2023, 5 julio). Distorsión: en Argentina se considera a quien gana USD 1,140 por mes como clase media alta. *Cointelegraph*. <https://es.cointelegraph.com/news/distortion-in-argentina-those-who-earn-usd-1-140-per-month-are-considered-to-be-upper-middle-class>

<sup>11</sup> Según las encuestas realizadas.

## Competencia

Del análisis de la competencia en el mercado actual argentino no se visualiza un principal competidor ya que no se ofrecen jugos naturales infantiles.

Se observa que los jugos verdes o detox disponibles en el mercado no están diseñados especialmente para niños, ya que apuntan al cliente adulto como por ejemplo en el caso de “Las Brisas”, “Pura Frutta”, “Cuarto Creciente”, “Sonder”, “Gergal”, “Sparaw”, entre otros. En todos estos casos se visualiza que las combinaciones de frutas, verduras, semillas y legumbres están pensadas para adultos, en porciones que no son las indicadas para un niño y en algunos casos hasta con presentaciones en botellas de vidrio, lo cual para niños es muy peligroso.

Respecto a otras opciones naturales disponibles en el mercado diseñadas para niños, Nestlé es el que está llevando a cabo una campaña titulada “Nestlé por niños saludables<sup>12</sup>” con el lanzamiento de los siguientes productos para Argentina:

- Gerber: puré de frutas listo para consumir, sin azúcares agregados ni conservantes artificiales.
- NIDO Nutriadvance: complemento alimentario para niños.

Si bien estos productos apuntan a una alimentación saludable infantil y enriquecen la oferta en el mercado, no tienen un formato en bebida y no combinan frutas y verduras.

El hecho de que hoy no representen una competencia directa no quita que en el futuro tanto Nestlé como los productores de jugos naturales actuales en el Mercado Alimenticio Argentino, puedan desarrollar su propia línea de jugos naturales infantiles. Si eventualmente sucediera esto, va a ser clave el posicionamiento que consiga Philo Kids principalmente durante su primera etapa de desarrollo, como marca y producto referente dentro de la industria de jugos

---

<sup>12</sup> Nestlé por niños saludables. (s. f.). Nestlé. <https://www.nestle.com.ar/csv/iniciativas-globales/ninos-saludables/nestle-por-ninos-saludables>

naturales infantiles y sobre todo como el preferido de los chicos. Además, será clave el patentamiento de las recetas y las alianzas estratégicas que se alcancen con otras empresas referentes del mundo infantil como pueden ser Disney, Mattel, Marvel, etc.

## Contexto (Análisis PESTEL)

Para comprender el contexto se realizará utilizará el análisis PESTEL<sup>13</sup>

### *Político*

El sistema de gobierno argentino es democrático donde recae en el pueblo la obligación de elegir a sus representantes para que los gobierne.

Actualmente nos encontramos en un año electoral, donde se renovarán varios cargos a nivel municipal, provincial y nacional. El cargo más importante que se renovará es el de Presidente.

Las elecciones P.A.S.O. (Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias), realizadas en el mes de Agosto, cuyos resultados<sup>14</sup> arrojaron que los candidatos de tres partidos alcanzaron prácticamente el 30% de los votos cada uno (La Libertad Avanza 29,86%, Juntos por el Cambio 28% y Unidos por la Patria 27,28%), lo que otorga visibilidad sobre lo dividido que está el voto argentino y genera expectativas respecto a quién resultará definitivamente el ganador en las Elecciones Generales de Octubre, con posible balotaje en el mes de Noviembre<sup>15</sup> y asunción del cargo en Diciembre 2023.

Esto hace que el país esté pendiente de las campañas electorales, las propuestas de cada partido y las medidas que prometen realizar en caso de

---

<sup>13</sup> Creado por V.K. Narayanan y Liam Fahey

<sup>14</sup> De Noticias, Telam.-. A. N. (2023, 31 agosto). Escrutinio definitivo de las PASO: se achicó la distancia entre los tres más votados. *Telam SE*.

<https://www.telam.com.ar/notas/202308/638743-escrutinio-definitivo-paso.html>

<sup>15</sup> Colaboradores de Wikipedia. (2023). Elecciones presidenciales de Argentina de 2023. *Wikipedia, la enciclopedia libre*.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones\\_presidenciales\\_de\\_Argentina\\_de\\_2023](https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_presidenciales_de_Argentina_de_2023)

ganar las elecciones, lo que impactará de lleno en la vida de todos los argentinos y en el desarrollo de cualquier emprendimiento comercial que se realice.

### *Económico*

Alineado con el contexto de cambio político que se está viviendo, las medidas económicas tomadas por el gobierno actual, sumado al impacto de las P.A.S.O., juegan un rol fundamental en la vida de todos los argentinos.

La oscilante y ascendente cotización del dólar estadounidense respecto al valor del peso argentino, demuestra la devaluación de la moneda nacional. Según la nota publicada por el diario *Ámbito* el 24/07/2023 titulada “Dólar: ¿cuántos tipos de cambio hay en la Argentina?”<sup>16</sup> se visualizan más de 10 tipos de cambio, entre los que se destacan: dólar oficial, mayorista, blue, futuro, “contado con liquidación”, dólar bolsa o MEP, dólar ahorro, dólar agro, dólar cedears, dólar Ledes, dólar Cripto, dólar Qatar/Turista/Solidario, etc.

Otro punto característico desde el punto de vista económico es el inflacionario. Según el último informe publicado<sup>17</sup> por el INDEC, para el mes de Julio la variación mensual fue del 6,3%, la variación interanual del 113,4% y la variación acumulada del 60,2%, siendo que la división con mayor aumento fue la de Comunicaciones con el 12,2%, seguidos por Recreación y Cultura (11,2%) y bebidas alcohólicas y tabaco (9%). Respecto a las divisiones con más incidencia en todas las regiones fue la de Alimentos y bebidas no alcohólicas (5,8%).

Dentro de las medidas tomadas por el gobierno para desacelerar la inflación, cabe destacar el programa de “Precios Cuidados” el cual representa un acuerdo de precios para determinados productos, lo que en cierta manera genera un

---

<sup>16</sup> ámbito.com. (2023, 24 julio). Dólar: ¿Cuántos tipos de cambio hay en la Argentina? *Ámbito Financiero*. <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/cuantos-tipos-cambio-hay-la-argentina-n5495845>

<sup>17</sup> Informe Técnico - Vol. 7, N° 163 - Índice de Precios al Consumidor (IPC) Julio 2023 [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_23ED301034A4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_23ED301034A4.pdf)

precio de referencia y garantiza, mientras esté en vigencia, el precio sin cambios del producto alcanzado.

El contexto económico representa en sí una amenaza actual y futura para este emprendimiento con varias aristas: por un lado el costo de producción de los productos, el cual irá en alza en función al aumento de los precios de los insumos y materias primas, y por el otro lado en el precio de venta final que se traslada al valor del producto.

### *Social*

Con tendencias globales en alimentación saludable que destacan los beneficios de la incorporación de este tipo de alimentos en la dieta cotidiana, el consumidor cada vez más busca encontrar opciones alimentarias que sean saludables para su organismo, tanto para él como para su grupo familiar.

La pandemia de COVID llevó a que la población mundial revalorizara el verdadero significado de la salud, la fragilidad de la misma, condicionada por factores externos imprevistos como una infección viral pandémica, y la necesidad de encontrarnos óptimos y saludables para tener más posibilidades ante cualquier estado de enfermedad actual o futura. Eso motivó que también se evalúen los hábitos alimentarios, y cada uno de los alimentos que integran la dieta y la detección e identificación de aquellos que utilizamos habitualmente y que nos perjudicarán a largo plazo, como la sal, el azúcar y las harinas. También se dió importancia a la necesidad de la incorporación de superalimentos, y otros que de manera natural favorezcan las funciones del organismo, como son los vegetales, las frutas y las semillas. Esta preocupación de mejorar la calidad de la ingesta dentro del núcleo familiar implica cambios tanto para los adultos como para los niños.

Más padres se preocupan por educar a sus hijos para que elijan alimentarse de forma saludable, sumado a campañas de concientización lanzadas por empresas y entidades públicas.

Esto representa una oportunidad, ya que el producto se alinea a estas tendencias y cumple con las características necesarias para ser considerado un alimento que contribuye a la alimentación saludable.

### *Tecnológico*

El avance tecnológico ha traído beneficios importantes en la alimentación saludable: desde el monitoreo, control de calidad, recolección y procesamiento de las frutas y vegetales, la inteligencia artificial para diseñar fórmulas y recetas apetecibles, hasta el desarrollo de aplicaciones que asesoran al individuo sobre los valores nutricionales de los alimentos y el cálculo de la correcta ingesta de calorías diarias.

En el caso de los jugos naturales infantiles, el avance tecnológico se presenta como una oportunidad, ya que permitirá perfeccionar la calidad y sabor del producto, incluso permitiendo la innovación en su producción y elaboración.

### *Ecológico*

Con el avance del calentamiento global y el impacto que trae en la naturaleza, cada día se hace más visible la importancia de cuidar el planeta y estar más atentos a las acciones que podemos llevar a cabo para el cuidado del medio ambiente.

Según Amnistía Internacional<sup>18</sup> el cambio climático afecta los derechos humanos, ya que repercute de forma negativa en el derecho a la vida, a la salud, a la alimentación, al agua y a la vivienda.

---

<sup>18</sup> Amnistía Internacional Argentina. (2023, 19 abril). *Cambio climático | Amnistía Internacional Argentina*. [https://amnistia.org.ar/landings/cambio-climatico/?utm\\_source=googleads&utm\\_medium=conversion&utm\\_campaign=cambio-climatico&utm\\_term=DIG&gclid=Cj0KCQjwusunBhCYARIsAFBsUP9HUP4iC2lo6msPaC9otARZ6NxyIGepXdI4I71gzJrMMXwqGWaht0kaAh3YEALw\\_wcB](https://amnistia.org.ar/landings/cambio-climatico/?utm_source=googleads&utm_medium=conversion&utm_campaign=cambio-climatico&utm_term=DIG&gclid=Cj0KCQjwusunBhCYARIsAFBsUP9HUP4iC2lo6msPaC9otARZ6NxyIGepXdI4I71gzJrMMXwqGWaht0kaAh3YEALw_wcB)

En lo que compete al derecho a la salud y a la alimentación como principales efectos se distingue, entre otros:

- Mayor riesgo de desnutrición como consecuencia de la disminución en la producción de alimentos en las regiones más pobres.
- Mayor riesgo de contraer enfermedades transmitidas por alimentos y el agua.

¿Quién es el responsable? Como es algo que nos afecta a todos, todos somos responsables para evitarlo y frenarlo; pero esta responsabilidad no es solo nuestra como ciudadanos, sino que también es de los Estados y de las Empresas, debiendo estas últimas, evaluar las consecuencias de sus actividades y tomar medidas para minimizar estos efectos nocivos para el medioambiente.

¿Qué podemos hacer? Según la ONU<sup>19</sup> (Organización de las Naciones Unidas) respecto a la energía debemos utilizar fuentes renovables como la solar, la eólica o la hidroeléctrica y ser conscientes del consumo energético que hacemos. Respecto a los residuos, generar lo mínimo indispensable, tratar de reutilizar y sino separar la basura y reciclarla. Respecto a los alimentos, indica que hay que reducir el desperdicio de comida y para ello una solución es una dieta rica en alimentos de origen vegetal como verduras, frutas, cereales, legumbres, frutos secos y baja en alimentos de origen animal, ya que tiene un impacto medioambiental menor. El racionamiento del uso y consumo del agua también es una medida a tener en cuenta.

El aspecto ecológico es una oportunidad para este emprendimiento ya que es un factor que desde el origen de la idea se tiene en cuenta. El estar desarrollando un producto que se elabore en base a ingredientes de origen natural, con el fin de contribuir en la alimentación saludable y que cuyo envase sea 100% reciclable son dos de los factores que forman parte de nuestra propuesta de valor.

---

<sup>19</sup> United Nations. (s. f.). *Datos y cifras | Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/actnow/facts-and-figures>

## *Legal*

Desde el aspecto legal, tratándose de alimentos hay varias regulaciones establecidas.

A nivel nacional, se encuentra en primer lugar el Código Alimentario Argentino (CAA - Ley 18.284 reglamentada con el Decreto 2126/71) que regula la producción, elaboración, comercialización y distribución de alimentos en todo el país, indicando los principales requisitos de calidad e inocuidad que deben cumplir los alimentos, así como los procedimientos de control y verificación que se deben constatar en cada etapa de la cadena de producción y distribución de los alimentos.

Respecto al rotulado cabe destacar la reciente “Ley de Promoción de la Alimentación Saludable” (Ley Nro 27.642) conocida más popularmente como “Ley de Etiquetado”, la cual promueve contar con información clara y veraz para los consumidores sobre el contenido de los nutrientes de todos los alimentos envasados y de las bebidas sin alcohol.

Está prevista legalmente la registración de la marca y de la patente. En el caso de la registración de la marca garantiza la propiedad de la misma, evitando que terceros sin autorización comercialicen productos o servicios con ese nombre o que utilicen nombres similares; y en el caso de la patente se evita que terceros no autorizados fabriquen, usen, ofrezcan, vendan o importen el producto o el procedimiento patentado.

Los aspectos legales representan un marco regulatorio para la producción y comercialización del producto y también una protección frente a la registración de la marca y la patente.

## Industria

La industria de la alimentación saludable es a la que se desea ingresar con Philo Kids, para ello me centraré en la industria de alimentos saludables, entendiéndose como tal tanto la elaboración de alimentos como de bebidas.

Actualmente la industria de alimentos en la Argentina es una de las más importantes de la región tanto por la calidad de la materia prima como de la innovación de las tecnologías aplicadas, sobre todo en lo que respecta a los alimentos de origen agropecuario.

La mayor parte de la producción es exportada mientras que el restante se deja para consumo nacional y cabe destacar que algunos productores, sobre todo en lo que respecta a los alimentos naturales, se encargan del end to end del proceso productivo de los mismos, es decir desde el cultivo y selección de las frutas, verduras y semillas, hasta la elaboración del producto final listo para su consumición. Mientras otros tercerizan una parte de la producción o incluso solamente se encargan de los cultivos, es decir intervienen solo en una parte de la cadena de valor.

En cuanto a las perspectivas futuras, por un lado tenemos las tendencias en el consumo que indican que este tipo de alimentos tendrá cada vez mayor demanda, mientras el avance tecnológico da origen a innovaciones y perfeccionamiento de los productos tanto a nivel sabor como calidad, se estima que la industria seguirá en crecimiento.

Si bien el proceso de cadena de valor puede variar en función de la materia prima involucrada, se puede resumir de la siguiente forma:

1. Cosecha de la materia prima: comprende el cultivo y recolección de los frutos obtenidos. En esta parte de la cadena hay una fuerte inversión en Investigación y Desarrollo.
2. Transporte a la planta de procesamiento: logística a veces propia o tercerizada que permite el traslado de la materia prima desde el lugar de la cosecha hasta la planta de procesamiento

3. Lavado: con el objetivo de extraer las partículas adheridas al mismo, como ser tierra.
4. Selección: proceso de selección de calidad de aquellas materias primas que superen las pautas.
5. Procesamiento: prensado y extracción del jugo
6. Envasado: vinculado con la presentación, packaging y etiquetado del producto final.
7. Distribución: Tiene que respetar las pautas de almacenamiento y correcta conservación del producto.

Con el fin de analizar la estructura de la industria se desarrollarán las 5 fuerzas de Porter:

#### *Nuevos Competidores*

La amenaza de nuevos competidores es alta, si bien existen reglamentaciones y habilitaciones que se deben tramitar para poder elaborar y vender productos alimenticios, no representa en sí una ventaja para este tipo de emprendimientos. Respecto a la inversión inicial, si bien la misma varía según en qué parte del proceso de creación de valor se involucre el nuevo competidor, ya que puede haber competidores que lo hagan desde el cultivo de la materia prima o que lo hagan desde el procesamiento solamente o incluso decidan tercerizar la producción, no representa a mi criterio una barrera determinante a la hora de que nuevos competidores decidan ingresar a la industria de alimentos saludables.

#### *Productos Sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos dentro de la industria alimenticia es alta, porque existen muchos productos alimenticios en el mercado con diferentes aportes nutricionales e ingredientes, la diferencia radicará en qué prioriza el padre a la hora de elegir el alimento de su hijo. Philo Kids tiene en claro que su objetivo es proponer y brindar un alimento saludable y nutritivo para los chicos, que es donde se centra nuestra propuesta de valor y diferencial.

### *Proveedores*

Respecto al poder de negociación de los proveedores de frutas y verduras, existen varios, lo cual puede significar una baja de precios ya que se puede negociar con cada uno y buscar la mejor oferta en función a la calidad que se busca priorizar. El cambio de proveedor depende de lo que se negocie en la contratación, por lo general es un proceso simple de realizar, si fuera una cancelación anticipada del contrato puede significar un costo incluso también si se firmara un contrato de exclusividad, aunque el cambio de proveedor debe significar una igual calidad o superior de las frutas y verduras.

### *Clientes*

En encuestas realizadas los clientes estarían dispuestos a abonar el precio que tuviere en pos de pagar por un producto de calidad. No obstante ello, además en la actualidad no existen líneas de productos de jugos naturales diseñadas especialmente para niños. Igualmente si bien el cliente no podrá negociar el precio se harán campañas de descuentos y de promociones sobre todo para las compras por e-commerce.

Respecto a las compras que realicen los supermercados y dietéticas, ahí seguramente exista una negociación de precios (sobre todo para las cadenas más grandes de supermercados) las cuales por el volumen de compra quieran negociar un mejor precio.

### *Competencia*

Si bien no existe una industria especializada en el desarrollo de jugos naturales para niños, no visualizo un competidor fuerte al cual hacer frente. Si existen en la industria de alimentos saludables otras opciones que los niños pueden consumir para mantener una alimentación sana, pero mientras Philo Kids se mantenga fuerte en cuanto a su propuesta de valor que lo haga único, el producto se va a mantener competitivo.

## **Sección V: El Modelo de Negocios**

Para explicar el modelo de negocio que se utilizará para captar la oportunidad y generar dinero a través del emprendimiento que se propone realizar en este trabajo, se utilizará el Business Model Canvas (Ver Anexo 6).

### **Socios Claves**

Para los socios claves se identifican tres grupos principales según nos encontremos en la etapa de producción, de distribución y de comercialización.

En lo que respecta a la etapa de producción, los socios claves serán los proveedores de los ingredientes que se utilizarán para la elaboración de los jugos naturales infantiles, es decir, los que proveerán las frutas y verduras; y los proveedores de las maquinarias.

Con los proveedores de las materias primas se fijarán contratos con pautas de entrega y se negociarán los precios de los mismos. Se hará hincapié en la importancia de la calidad de la materia prima que se recibirá y cómo serán los pasos en casos de que no sea la esperada.

Con los proveedores de las maquinarias la relación no será solamente al momento de compra, sino que incluirá además los servicios de mantenimiento de las mismas.

En lo que respecta a la etapa de distribución los socios claves serán los proveedores de logística, con los cuales se tendrá el especial cuidado de seleccionar proveedores que garanticen durante el traslado la refrigeración del producto.

Y en lo que respecta a la etapa de comercialización, los socios claves será el proveedor de la plataforma web, los proveedores de sistemas electrónicos de pagos para poder realizar las ventas a través de la página web (billeteras digitales como Mercado Pago), los proveedores que nos ofrezcan su plataforma

propia para realizar la venta por e-commerce (Mercado Libre) y otro socio clave serán también los comercios locales como las cadenas de supermercados y de dietéticas donde se podrá conseguir el producto.

## **Actividades Claves**

Las actividades claves que nos garantizarán el cumplimiento de la propuesta de valor de los jugos naturales infantiles serán:

- La selección cuidadosa y de primera calidad de los ingredientes que se utilizarán en nuestras recetas.
- Garantizar la refrigeración del producto terminado para que no pierda su calidad.
- El diseño de recetas con combinaciones de diferentes frutas y verduras que apunten al desarrollo de un sabor rico y suave para el agrado de los niños
- La inspección durante todo el proceso de producción y el control de calidad del producto terminado.
- Las campañas de marketing y publicidad en redes sociales, incluyendo contratación de influencers referentes para niños y para padres, con el fin de que recomienden el producto; y publicidad en televisión.

## **Recursos Claves**

Nuestros recursos claves será el desarrollo de recetas de distintos sabores de jugos naturales de frutas y verduras, pensadas especialmente para los niños, acá la variedad de sabores será un recurso clave; la selección de ingredientes de primera calidad que hará de los jugos naturales infantiles de Philo Kids un producto de alta calidad, y la publicidad y marketing a través de redes sociales y televisión apuntando a la educación nutricional infantil, sus ventajas y destacando el buen aporte que será para los niños consumir este producto y que la información brindada en las propagandas y difusiones así como en la etiqueta del producto sea simple y clara para un mejor entendimiento de padres y niños.

## **Propuesta de valor**

Como ya se describiera en detalle en la Sección II Propuesta de Valor del presente trabajo, la propuesta se centra en ofrecer jugos naturales infantiles, diseñados pensando especialmente en los niños, creando un sabor rico y suave, con ingredientes de primera calidad, y generando un producto libre de sellos, con un envase 100% reciclable y que permitirá que su consumo sea en cualquier momento y lugar.

Apuntamos a que los padres elijan los jugos naturales infantiles de Philo Kids para ayudar en la alimentación saludable de sus hijos y que sus hijos nos elijan por el sabor.

## **Relaciones con Clientes**

En las relaciones con los clientes se buscará dar información simple y clara sobre los aportes nutricionales de nuestros jugos naturales infantiles a través de nuestra página web, redes sociales y en las publicidades, la idea es ayudar a los padres a comprender por qué el producto hará bien a sus hijos y que los chicos comprendan también lo importante de alimentarse bien. Para ello también en nuestra relación con los clientes un factor importante será la educación nutricional infantil, la cual haremos exclusivamente en nuestra página web y redes sociales, explicando la importancia y beneficios de alimentarse bien desde temprana edad.

## **Canales**

Los canales que se van a utilizar es la venta a través de nuestra página web, de la cual se podrá acceder directamente o desde nuestras redes sociales, la venta a través de comercios locales como lo son las cadenas de supermercados y de dietéticas, y la venta a través de otras plataformas de e-commerce como lo es Mercado Libre que permite la venta de productos a través de su plataforma.

## **Segmentos de Clientes**

En la Sección I: El Cliente se identificó el segmento objetivo de Padres de niños de 6 a 12 años cuyos hijos no tienen una alimentación saludable y desean que la tengan.

Otros segmentos de clientes que se identifican son los padres cuyos hijos tienen una alimentación saludable y pueden encontrar en este producto una nueva opción para alimentarse sanamente; y los padres de niños que por algún problema en la salud o requerimiento físico (por ejemplo entrenamientos) requieran obligatoriamente incorporar alimentación saludable a sus dietas, y también encuentren en este producto una nueva opción.

## **Estructura de Costes**

Siendo que se trata de la elaboración, distribución y comercialización de jugos naturales infantiles la estructura de costes incluirá los costos de elaboración, los costos de control de calidad (tanto cuando se recibe la materia prima como cuando ya se tiene el producto terminado), los costos de distribución (garantizando la cadena de frío), los costos de comercialización tanto dentro de nuestra plataforma web como utilizando otras plataformas de e-commerce, el mantenimiento de nuestra página web, los costos de ofrecer diferentes medios de pago, los costos de administración que incluye todos los gastos de personal y los gastos de publicidad y marketing.

Para el armado del precio se tendrán en cuenta los costos de producción propios de la elaboración del producto terminado y se establecerán márgenes razonables en pos de generar un precio competitivo en el mercado que permita que el cliente quiera conocer y probar el producto.

Cabe aclarar al respecto que en las encuestas que se realizaron para validar las conclusiones de este trabajo, a los padres que se les consultó que priorizan a la hora de comprar un producto saludable para sus hijos, lo principal son los beneficios del producto y los ingredientes, quedando en un tercer plano el precio.

## **Fuentes de Ingresos**

Los ingresos provendrán principalmente de las ventas que se realicen ya sea dentro del e-commerce de nuestra página web o de otras plataformas que permitan la venta electrónica, y por la venta a través de cadenas de supermercados y de dietéticas.



Universidad de  
**San Andrés**

## Sección VI: Go To Market Plan

La estrategia de entrada al mercado se integrará por diferentes estrategias que resaltarán el valor nutricional y energético de los jugos naturales de Philo Kids.

Se identificará cada uno de los sabores de los jugos naturales, remarcando la fuerza, el poder y la resistencia que obtendrán los niños al consumirlos utilizando nombres atractivos y sugerentes como por ejemplo “Max-Power” o “Flash-Power” etc.; en cada caso asociando un personaje popular infantil, para lo cual se forjarán alianzas estratégicas con empresas referentes como Disney, Mattel y Marvel, entre otras, e incluso se contratará el uso de imagen de referentes del deporte (fútbol, básquet, etc).

Los envases y las etiquetas tendrán un diseño atractivo que será de colores en función al color predominante en la combinación de ingredientes.

Se acompañará con una fuerte campaña de publicidad en medios de difusión y en redes sociales dirigida a los padres, presentando el producto y explicando los beneficios que otorga para la salud de los niños.

Se contratarán influencers que sean referentes para los chicos e influencers que tengan hijos, para que promocionen y recomienden el producto.

El objetivo final es llegar, por un lado a los padres, que conociendo los beneficios de los jugos naturales, quieran brindarle una opción alimentaria saludable a sus hijos y descubran en Philo Kids una nueva opción nutritiva infantil; y a los niños, para que pidan a sus padres que les compren estos jugos naturales, porque les gusta el sabor y porque les resulta atractivo visualmente el producto.

Adicionalmente a la estrategia de marketing de publicidad digital se sumará el marketing de posicionamiento de la página web dentro de los buscadores, así cuando el cliente quiera averiguar más sobre el producto o busque opciones de alimentación saludable para niños, lo vea en los primeros lugares del buscador.

La estrategia de pricing estará basado en los costes, que se desarrollará en detalle en la Sección X: Resultados Económicos, pero básicamente estará

basada en los costos de producción de los jugos naturales al cual se le sumará un margen razonable de beneficios.

Para explicar la estrategia de gestión del funnel de Marketing se utilizará el modelo de TOFU<sup>20</sup>, MOFU<sup>21</sup>, BOFU<sup>22</sup> .

En lo que se refiere al TOFU, relacionado con la etapa de atracción de los clientes, la misma será a través de la publicidad en las redes sociales y otros medios de difusión indicando las ventajas de alimentación saludable infantil y como los jugos naturales infantiles de Philo Kids pueden ayudar en ello. La idea es que el padre nos conozca, sepa que existe esta opción y le genere curiosidad.

Respecto al MOFU, relacionado a la fase en cuando el cliente quiere saber más de qué se trata, en nuestra página web encontrará información simple y clara sobre la nutrición saludable infantil y los beneficios que otorgan los jugos naturales infantiles que produce Philo Kids. La idea es que el cliente tome conciencia que la solución a su problema de alimentar saludablemente a su hijo está en elegir los jugos naturales infantiles de Philo Kids.

Y en la fase BOFU, que es cuando se produce la conversión final, se brindarán descuentos y promociones por primera compra, se indicará que el producto se puede conseguir de forma física y en qué lugares, y se dará la opción de hacer la compra online garantizando que será de forma segura y que el proceso será simple y práctico, indicando además las opciones de pago, las cuales serán variadas.

---

<sup>20</sup> De sus siglas en inglés, TOFU: Top Of The Funnel

<sup>21</sup> De sus siglas en inglés, MOFU: Middle Of The Funnel

<sup>22</sup> De sus siglas en inglés, BOFU: Bottom Of The Funnel

## Sección VII: Recursos, Procesos y Plan Operativo

En esta sección se explicará en detalle cómo será el proceso operativo y de creación de valor y cuáles serán los recursos y actividades clave.

El proceso productivo

1. Recepción de la materia prima: frutas, verduras y semillas que serán sometidas a un proceso de control de calidad para revisar que cumplan con los estándares necesarios.
2. Limpieza: los ingredientes son lavados
3. Preparado previo: se les retira aquello que no sea comestible (cáscara, carozos, etc) a través de una máquina peladora.
4. Mezclado y triturado: ingresan los ingredientes a la máquina para que sean mezclados y triturados, acá la combinación de ingredientes que ingresen será en función a la receta que se esté haciendo.
5. Extracción del jugo: el resultante del paso 4 pasará por un extractor que permitirá extraer el jugo.
6. Filtración y Clarificación: el jugo será filtrado para eliminar pulpas y partículas sólidas.
7. Ajuste de Mezcla: en esta etapa se hace un control de calidad del sabor y se le pueden agregar ingredientes para ajustarlo.
8. Envasado, Sellado y Etiquetado: se envasa el producto en un envase esterilizado, se lo sella para su consumo posterior y se lo etiqueta.
9. Control de calidad final: se revisa que el producto esté correctamente envasado y etiquetado.
10. Almacenaje: manteniendo las condiciones de refrigeración necesarias para garantizar la frescura del producto.

Las actividades clave son los controles de calidad tanto de los ingredientes como del sabor del jugo natural infantil ya producido y del envasado, ya que esto garantizará el nivel del producto y la satisfacción del cliente.

Otra actividad clave es el mezclado junto con el diseño de las recetas para las diferentes combinaciones de frutas y verduras ya que es cuando se produce el sabor. Para esta actividad se invertirá en una máquina que triture y extraiga el jugo de las frutas y verduras.

Una aclaración respecto a la distribución de los jugos naturales infantiles una vez que estén elaborados, la logística será tercerizada. Se contratará a un proveedor para que nos brinde el servicio de distribución, el cual deberá cumplir con los requisitos para garantizar la cadena de frío del producto.

Un recurso clave serán las recetas, el diseño de las mismas, que si bien no es parte del proceso productivo, forma parte de uno de nuestros recursos clave para elaborar un jugo natural saludable y rico.

En una primera etapa se van a producir tres sabores que combinen frutas y verduras, con mayor presencia de frutas que de verduras en las proporciones para lograr un sabor más suave y agradable para los chicos:

1. Zanahoria, pera y naranja.
2. Espinaca, menta, uvas verdes y jugo de limón.
3. Pepino, lechuga, pera y jugo de naranja.

Constantemente se estará innovando en los sabores e incluso lanzando sabores de edición limitada según las frutas y verduras de estación.

En una segunda etapa, se van a comenzar a introducir semillas en las recetas y superalimentos.

## Sección VIII: Implementación del Negocio

La estrategia de implementación durante el primer año será regional ya que el producto será introducido solamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para el segundo año aspiramos alcanzar a toda la Provincia de Buenos Aires, y para el tercer año comenzar a llegar al interior del país.

Para ello se identifican las siguientes metas:

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
<b>Alcance regional</b>	C.A.B.A	C.A.B.A + Bs As	C.A.B.A + Bs As + Interior	Todo el país	Expansión internación al a países limítrofes
<b>Volumen de ventas (en USD)</b>	1.760.000	2.552.000	3.572.800	5.180.560	7.252.784
<b>Utilidades (en USD)</b>	32.390	216.787	494.604	969.086	1.225.308

Algunos de los hitos que Philo Kids se propone son:

- Tener alianzas estratégicas con empresas dedicadas al público infantil y contratación de influencers de niños y de adultos que tengan hijos para que difundan el producto.
- Lanzar nuevos sabores que aumenten el abanico de opciones de jugos naturales infantiles ofrecidos por Philo Kids.
- Abrir plantas productoras de jugos en el interior del país.
- Obtener certificaciones y distinciones que destaquen la calidad de los productos de Philo Kids.
- Realizar campañas de concientización sobre la alimentación saludable en niños.

Respecto a la comercialización la misma se realizará en una primera instancia a través de la página web, a través de una plataforma de e-commerce como Mercado Libre, y en dietéticas. Para una segunda etapa se planea sumar la

comercialización a través de cadenas de supermercados. La idea es que el nivel de producción aumente a medida de Philo Kids crezca y se haga más conocida, lo que generará el aumento de la demanda y más variedad de puntos de comercialización.

En una primera instancia se alquilará una propiedad para el desarrollo del emprendimiento, donde se producirán los jugos naturales infantiles. La misma estará ubicada dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con el crecimiento de Philo Kids se planea en los años siguientes tener plantas productoras en el interior del país.



## Sección IX: Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor estará conformado por una nutricionista, una contadora pública y un desarrollador web: la nutricionista aportará sus conocimientos en nutrición infantil y en la combinación de los distintos ingredientes; la contadora pública aportará sus conocimientos contables, impositivos y de gestión; y el desarrollador web aportará sus conocimientos para el desarrollo de la página web.

Respecto a la estructura organizativa (Anexo 7), para una primera etapa, se seguirá el siguiente esquema:

-Directorio: a cargo del equipo emprendedor, quienes tendrán a cargo la dirección de la empresa.

-Departamento de Compras: encargado de gestionar los contratos con los proveedores y generar las órdenes de compras. Se contratará 1 empleado.

-Departamento de Producción: Incluye las tareas de control de calidad, desarrollo y supervisión del proceso productivo y almacenaje (2 operarios)

-Departamento de Comercialización y Distribución: encargado de la negociación de los contratos de ventas a mercados locales, de la gestión de los contratos con los proveedores de logística, y de todas las actividades relacionadas con la comercialización del producto (1 empleado profesional en ciencias económicas)

-Departamento de Marketing y Publicidad: será el área encargada de la difusión y publicidad del producto (un empleado licenciado en Marketing)

## Sección X: Resultados Económicos-Financieros y Requerimientos de Inversión. Contextos Macro y Microeconómico.

Siendo que el proyecto se plantea para ser comercializado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en una primera etapa, y que esto implica que el mismo funcione en Argentina, que es un país emergente, hay variables tanto macroeconómicas como microeconómicas a tener en cuenta tanto en el presente como en la proyección futura de la evolución.

En lo que respecta a las variables macroeconómicas se consideró la inflación esperada en Argentina, la inflación esperada en Estados Unidos, la evolución esperada del tipo de cambio real del peso argentino y la evolución esperada de la prima de riesgo país.

INPUTS PARA TEMAS DE MERCADOS DE EMERGENTES	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inflación esperada en Argentina	220.0%	120.0%	105.0%	80.0%	75.0%	55.0%	55.00%
Inflación esperada en Estados Unidos	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Evolución esperada del tipo de cambio real	662	726	786	845	900	949	949
Evolución esperada de la prima de riesgo país	68,22%	68,22%	68,22%	68,22%	68,22%	68,22%	68,22%

La inflación esperada para Argentina para el año 2023 es del 220%, la cual se espera que los próximos años se reduzca permaneciendo igualmente porcentajes altos. Cabe destacar que como nos encontramos en año electoral, estamos viviendo un período de inflación muy alta, que genera pocas expectativas de que sea controlada en el corto plazo.

Respecto a la inflación de los Estados Unidos, la misma permanece estable en el 2%.

El tipo de cambio real esperado del peso argentino, indica un aumento de su cotización respecto al dólar para proyecciones futuras, y una evolución esperada de la prima de riesgo país del 68,22%.

<b>INPUTS MERCADO INTERNACIONAL PARA TASA DESCUENTO</b>	
Bonos de tesoro USA - 10Y	4,27%
Beta aplancada de la industria	0,31
D/V de la industria	55,93%
Prima de riesgo mercado	24,00%
<b>Prima de riesgo Pais</b>	<b>68,22%</b>
Prima de riesgo no pago de la deuda	56,18%
Bono Argentino en USD	72,48%
Bono Argentino en ARS	128,66%

Respecto a la evolución de la industria, las expectativas son buenas, ya que hay una tendencia cada vez más importante hacia la alimentación saludable, por lo que se estima que las ventas irán incrementándose a futuro y respecto a costos, hay que tener en cuenta que la inflación que se proyecta generará aumento de costos. Además, siendo que para las recetas se utiliza frutas y verduras, el precio de las mismas varía según la estación y de las condiciones climáticas.

## Modelo de generación de beneficios

Los costos de producción estarán formados por los costos de compra de insumos para cada receta, los costos de envasado y etiquetado y los sueldos del personal involucrado en la elaboración (dos operarios)

El costo unitario dependerá de la receta de cada sabor:

### *Receta 1 (producción de una botellita 250CC)*

	Precio ARS/kg	Proporción (en gr)	Valor ARS
Zanahoria	800	50	40
Pera	600	100	60
Naranja	500	100	50
<b>Costo Unitario Ingredientes - Receta 1</b>			<b>150</b>
Envase	450	1	450
Etiqueta	350	1	350
<b>Costo Unitario Total Receta 1</b>			<b>950</b>

*Receta 2 (producción de una botellita 250cc)*

	Precio ARS/kg	Proporción (en gr)	Valor ARS
Espinaca	600	70	42
Menta	300	10	3
Uvas verdes	1200	110	132
Jugo de Limon	500	100	50
<b>Costo Unitario Ingredientes - Receta 2</b>			<b>227</b>
Envase	450	1	450
Etiqueta	350	1	350
<b>Costo Unitario Total - Receta 2</b>			<b>1.027</b>

*Receta 3 (producción de una botellita 250cc)*

	Precio ARS/kg	Proporción (en gr)	Valor ARS
Pepino	550	120	66
Lechuga	1100	50	55
Pera	600	60	36
Naranja	500	150	75
<b>Costo Unitario Ingredientes - Receta 3</b>			<b>232</b>
Envase	450	1	450
Etiqueta	350	1	350
<b>Costo Unitario Total - Receta 3</b>			<b>1.032</b>

El cálculo de los costos unitarios se hizo en ARS y a los fines de los cálculos financieros del proyecto se convirtieron en USD.

Los costos por el sueldo de los dos operarios involucrados en el proceso de producción se estiman en 30.000 USD anuales.

	Tipo de Cambio		662
<b>Detalle Costo</b>			600.000,00 Producción Botellitas 250cc
	<b>ARS</b>	<b>USD</b>	<b>Costo Total Año 1 USD</b>
Costo Receta	211	0,32	191.239
Costo Envase	450	0,68	407.855
Costo Etiqueta	350	0,53	317.221
Costo Sueldos	33	0,05	30.000 (considerando 2 operarios de producción)
			<b>946.314 Costo Producción Año 1</b>

A continuación, se detalla el Estado de Resultados proyectado:

ESTADOS FINANCIEROS E INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas		1.760.000	2.552.000	3.572.800	5.180.560	7.252.784
Costos		(946.314)	(1.372.156)	(1.921.018)	(2.785.476)	(3.899.666)
Gastos	(570.000)	(763.843)	(846.326)	(890.853)	(904.182)	(1.468.029)
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>(570.000)</b>	<b>49.843</b>	<b>333.519</b>	<b>760.929</b>	<b>1.490.902</b>	<b>1.885.089</b>
Resultado financiero						
Otros resultados						
Impuestos	-	(17.445)	(116.732)	(266.325)	(521.816)	(659.781)
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>(570.000)</b>	<b>32.398</b>	<b>216.787</b>	<b>494.604</b>	<b>969.086</b>	<b>1.225.308</b>

Los jugos naturales infantiles se van a producir en botellitas de 250 cc, cuyo precio de venta unitario será de 2,5 USD, lo que equivale aproximadamente a 1.650 ARS.

El Margen bruto será del 46,2%

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos		1.760.000	2.552.000	3.572.800	5.180.560	7.252.784
Margen Bruto		46,2%	46,2%	46,2%	46,2%	46,2%

## Requerimientos de inversión y financiamiento

A continuación se expone el Cash Flow del proyecto:

CASH FLOW	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos		1.760.000	2.552.000	3.572.800	5.180.560	7.252.784
Costo		(946.314)	(1.372.156)	(1.921.018)	(2.785.476)	(3.899.666)
<b>Ingresos netos</b>		<b>813.686</b>	<b>1.179.844</b>	<b>1.651.782</b>	<b>2.395.084</b>	<b>3.353.118</b>
IIIB		(26.400)	(38.280)	(53.592)	(77.708)	(108.792)
Marketing y Publicidad	(300.000)	(406.843)	(471.938)	(495.535)	(479.017)	(1.005.935)
Gastos Administración	(270.000)	(275.400)	(280.908)	(286.526)	(292.257)	(298.102)
Gastos Mantenimiento IT		(55.200)	(55.200)	(55.200)	(55.200)	(55.200)
EBITDA		259.843	591.519	1.054.929	1.823.902	2.263.089
EBITDA Margin		14,8%	23,2%	29,5%	35,2%	31,2%
NOPAT		32.398	216.787	494.604	969.086	1.225.308
Ingresos		1.760.000	2.552.000	3.572.800	5.180.560	7.252.784
Margen Bruto		46,2%	46,2%	46,2%	46,2%	46,2%
<b>EBIT</b>	<b>(570.000)</b>	<b>49.843</b>	<b>333.519</b>	<b>760.929</b>	<b>1.490.902</b>	<b>1.885.089</b>
Tax		(17.445)	(116.732)	(266.325)	(521.816)	(659.781)
Amortización		35.000	43.000	49.000	55.500	63.000
CAPEX	(350.000)	(80.000)	(60.000)	(65.000)	(75.000)	(75.000)
<b>FFL</b>	<b>(920.000)</b>	<b>(12.602)</b>	<b>199.787</b>	<b>478.604</b>	<b>949.586</b>	<b>1.213.308</b>
NOPAT	(570.000)	32.398	216.787	494.604	969.086	1.225.308
NOF	(240.000)	49.154	95.293	164.661	276.117	384.903
Activos fijos netos	350.000	80.000	60.000	65.000	75.000	75.000
Activos operativos netos	110.000	129.154	155.293	229.661	351.117	459.903
ROIC		340%	60%	31%	24%	29%
Δ NOPAT		602.398	184.389	277.817	474.482	256.221
Δ ACTIVOS OPERATIVOS NETOS		19.154	26.140	74.368	121.456	108.786
RONIC			962,7%	1062,8%	638,0%	211,0%

### PROYECCIÓN DE FLUJO DE FONDOS LIBRES

FLUJOS DE FONDOS OPERATIVOS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EBITDA	-	259.843	591.519	1.054.929	1.823.902	2.263.089
Impuesto operativo	-	(17.445)	(116.732)	(266.325)	(521.816)	(659.781)
Inversión NOF	(240.000)	49.154	95.293	164.661	276.117	384.903
Capex	(350.000)	(80.000)	(60.000)	(65.000)	(75.000)	(75.000)
<b>FLUJO DE FONDOS LIBRE</b>	<b>(590.000)</b>	<b>211.551</b>	<b>510.080</b>	<b>888.265</b>	<b>1.503.203</b>	<b>1.913.211</b>

G <sub>NOPAT</sub>	40,0%
RONIC	211%
FF residual normalizado	1.390.166

La inversión inicial será de 920.000 USD, que serán destinados principalmente para la compra de las maquinarias necesarias para la producción de los jugos, en principio se va a invertir en una peladora industrial y en una

mezcladora/exprimidora de jugos, en los gastos de administración incluyendo los asesoramientos y habilitaciones que se deberán pagar para poner la puesta en marcha del proyecto y el pago del alquiler de una propiedad en la instalación de la fábrica en CABA; incluyendo una fuerte inversión en Marketing y Publicidad.



Universidad de  
**San Andrés**

## Sección XI: Viabilidad Financiera del Negocio

El VAN del proyecto es de 33.210 USD con una TIR del 88%. Para la valuación se utilizó la tasa WACC.

TASAS DE DESCUENTO						
Beta desapalancada	0,14					
Beta apalancada	0,31					
D/V	55,9%					
t	35,0%					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	
Kd	128,66%	128,66%	128,66%	128,66%	128,66%	128,66%
Ke	79,92%	79,92%	79,92%	79,92%	79,92%	79,92%
Kwacc	82,0%	81,99%	81,99%	81,99%	81,99%	81,99%
VALUACIÓN POR WACC						
OPERACIÓN DEL NEGOCIO	1	2	3	4	5	
Flujo de fondos libre en US	211.551	510.080	888.265	1.503.203	1.913.211	
VR FFL en US\$					1.390.166,0	
FFL + VR FFL en US	211.551	510.080	888.265	1.503.203	3.303.377	
Factor de descuento	0,55	0,30	0,17	0,09	0,05	
Valor presente de FFL + VR FFL en US	116.240,6	154.000,5	147.355,9	137.020,2	165.450,0	
<b>VALOR DE LA OPERACIÓN en US</b>	<b>720.067</b>					
<b>VALOR DEL NEGOCIO en US\$</b>	<b>720.067</b>					
VAN	<b>33.210</b>					
TIR	<b>88%</b>					

Para los cálculos de la beta apalancada y desapalancada se utilizó como empresa de referencia a Nestlé, la cual si bien no se dedica exclusivamente a jugos naturales, es una empresa referente en alimentación saludable.

### Principales riesgos y estrategias de coberturas asociadas

Como factores críticos para el éxito se encuentran la sequía, que puede generar demoras o faltantes de algunos ingredientes que se utilizan en las recetas.

Otro factor crítico es la inflación en Argentina que genera aumento en los precios. Por el lado del costo de los insumos se puede pactar previamente con los proveedores el precio de las materias primas utilizadas en las recetas, de forma tal que el mismo contrato ya tenga una cláusula de ajuste acordada entre las partes. Respecto al precio de venta, una opción puede ser bajar los márgenes pero sin perder de vista la rentabilidad del negocio y por ningún motivo resignar la calidad del producto, ya que es una de las propuestas de valor.

Debido a que los jugos naturales infantiles son naturales y sin conservantes, el periodo de caducidad de los mismos será corto, siendo fundamental que se mantenga la cadena de frío. Es por esto que se contratarán seguros en caso de pérdida total de la mercadería.

## **Aspectos legales y regulatorios**

En lo que refiere a la parte legal, según lo establecido por la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550, se optará por constituir una Sociedad Anónima, limitándose la responsabilidad al aporte de capital que realicen los socios.

Según la misma ley el capital mínimo a suscribir debe ser de 100.000 pesos, el cual se dividirá en acciones, las cuales serán libremente transmisibles, lo que será atractivo para Angels Investors y aceleradoras.

La suscripción del capital será del 25% al momento de la constitución, y el 75% restante dentro de los siguientes dos años. Si hubiera aportes en especie se deben realizar totalmente cuando se constituya la sociedad.

Adicionalmente se deberá inscribir la sociedad en el Registro Público de Comercio, y la administración estará a cargo del Directorio y cada Director responderá ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, accionistas y terceros por el mal desempeño de su cargo.

Habrá que hacer las inscripciones necesarias ante la Administración Federal de Ingresos Públicos para dar alta el Código Único de Identificación Tributaria de la empresa, indicando quién o quiénes serán los representantes ante el fisco, y realizar luego el alta en todos los impuestos que le corresponda tributar nivel nacional, principalmente:

- Impuesto a las Ganancias (Ley N° 20.628)
- Impuesto al Valor Agregado (Ley N° 23.349)

Adicionalmente deberá darse de alta como Empleador para el registro de las relaciones laborales y posterior depósito de los aportes y contribuciones de los empleados.

A nivel provincial se deberá tributar el Impuesto a los Ingresos Brutos (que requiere inscripción previa) (Ley 6593 de CABA, vigente con tarifario para 2023), Impuestos inmobiliarios e impuesto a los sellos.

Respecto a los patentamientos o protecciones legales sobre la propiedad intelectual se puede registrar la marca o la invención.

El registro de la marca permite que la misma no sea utilizada sin autorización por parte de terceros e impide que otros comercialicen productos con el mismo nombre o similar para así no causar confusiones.

El trámite se realiza a través de la página del Ministerio de Economía<sup>23</sup>, el registro lo puede realizar la empresa o una persona y demora 24 meses. El trámite tiene costo y tiene una vigencia de 10 años, y se puede renovar.

En cuanto al registro de la patente también se puede realizar a través del Ministerio de Economía<sup>24</sup>, el trámite demora 5 años, tiene costo y una vigencia de 20 años, pasado este plazo la patente será de dominio público.

Respecto a las habilitaciones y permisos para la puesta en marcha del negocio, para CABA se deberá tramitar:

-Licencia Comercial: es el permiso para realizar la actividad comercial y se debe tramitar en las dependencias de cada municipio.

-Registro de establecimiento elaborador: luego de tener la Licencia Comercial se puede comenzar el registro en el RNE (Registro Nacional de Establecimiento Elaborador).

---

<sup>23</sup> *Registrar una marca.* (2023, 2 enero). Argentina.gob.ar.  
<https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

<sup>24</sup> *Patentar tu invento.* (2023, 2 enero). Argentina.gob.ar.  
<https://www.argentina.gob.ar/servicio/patentar-tu-invento>

-Registro de Productos a Elaborar: con la inscripción en el RNE se puede tramitar en RNPA (Registro Nacional de Producto Alimenticio) que detalla todas las características y procesos de elaboración. Es de alcance nacional, por lo que habilita que el producto sea vendido a nivel País.

-Habilitación del manipulador: se debe gestionar la Libreta Sanitaria para cada persona que van a intervenir en la fabricación y manipulan el alimento.

-Inscripción del director técnico de elaboración: se va a requerir la habilitación del director técnico responsable de la producción del producto que verifique los procedimientos empleados durante todo el proceso. El director técnico debe estar inscripto en el registro de directores técnicos para la industria alimentaria.



Universidad de  
**San Andrés**

## Conclusión

Generar hábitos saludables es responsabilidad de cada uno de nosotros, pero cuando se trata de los niños, los adultos toman la responsabilidad de educar a sus hijos para que sepan alimentarse sana y saludablemente, ya que las consecuencias en su salud pueden ser muy malas.

Hay niños que se alimentan saludablemente mientras hay otros que no lo hacen. Frente a la necesidad identificada durante este trabajo de los padres en generar una alimentación saludable en los niños y en los niños en alimentarse bien, la propuesta de Philo Kids, llega para ayudar a ambos, brindando una opción para los chicos en formato de jugos naturales de frutas y verduras que son ricos y nutritivos, diseñados especialmente pensando en ellos.

La importancia de seleccionar frutas, verduras y semillas de primera calidad y combinarlas para lograr un producto final delicioso para los más chicos, será una de las claves para lograr un negocio exitoso.

Asimismo, se ha observado en este trabajo que, en la industria alimenticia actual del país, no se encuentran jugos naturales de frutas y verduras desarrollados para niños, lo cual genera una oportunidad de negocio importante y que ayudará a la rentabilidad de la misma.

Es por esto que Philo Kids se propone ser referente en la industria de alimentos saludables como la marca preferida de los niños y elegida por los padres, en el camino a lograr una alimentación saludable desde edades tempranas, porque un niño que se alimenta saludablemente es un niño que crece sano y fuerte.

## Fuentes y Bibliografía

- Cuáles son los pasos para comercializar alimentos en Argentina. (2019, 19 julio). *Agrofy News*. <https://news.agrofy.com.ar/noticia/182021/cuales-son-pasos-comercializar-alimentos-argentina>
- De Los Ángeles, M. (2022). Batidos y jugos para niños. *Recetas de Batidos*. <https://recetasdebatidos.com/batidos-y-jugos-para-ninos/>
- Santos, Estefania. ¿Qué tipo de sociedad necesita mi negocio? (s. f.). <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/que-tipo-de-sociedad-necesita-mi-negocio#:~:text=La%20administraci%C3%B3n%20de%20las%20S.A.,el%20contrato%20constitutivo%20o%20posteriormente>.
- Paulafc. (2019, 18 diciembre). ¿Qué impuestos paga una empresa en Argentina? *Rankia*. <https://www.rankia.com.ar/blog/afip-y-anses/4075117-que-impuestos-paga-empresa-argentina#titulo4>
- *Registrar una marca*. (2023, 2 enero). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>
- *Patentar tu invento*. (2023, 2 enero). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/servicio/patentar-tu-invento>
- Ezeyeye. (2022, 31 marzo). Requisitos para habilitar comercios de elaboración de alimentos - habilitaciones comerciales, municipales,. *Habilitaciones Comerciales, Municipales, Gestoría en Capital Federal*. <https://estudiorek.com.ar/requisitos-para-habilitar-comercios-de-elaboracion-de-alimentos/>
- *Carnet de manipulación de alimentos*. (2023, 18 agosto). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/carnet-de-manipuladores>
- *Situación alimentaria de niños, niñas y adolescentes en Argentina*. (2023, 1 enero). UNICEF. <https://www.unicef.org/argentina/informes/situacion-alimentaria-de-ninos-ninias-y-adolescentes>

- Jimenez, D. (2023, 5 julio). Distorsión: en Argentina se considera a quien gana USD 1,140 por mes como clase media alta. *Cointelegraph*. <https://es.cointelegraph.com/news/distortion-in-argentina-those-who-earn-usd-1-140-per-month-are-considered-to-be-upper-middle-class>
- Nestlé por niños saludables. (s. f.). Nestlé. <https://www.nestle.com.ar/csv/iniciativas-globales/ninos-saludables/nestle-por-ninos-saludables>
- De Noticias, T.-. A. N. (2023, 31 agosto). Escrutinio definitivo de las PASO: se achicó la distancia entre los tres más votados. *Telam SE*. <https://www.telam.com.ar/notas/202308/638743-escrutinio-definitivo-paso.html>
- Colaboradores de Wikipedia. (2023). Elecciones presidenciales de Argentina de 2023. *Wikipedia, la enciclopedia libre*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones\\_presidenciales\\_de\\_Argentina\\_de\\_2023](https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_presidenciales_de_Argentina_de_2023)
- ámbito.com. (2023, 24 julio). Dólar: ¿Cuántos tipos de cambio hay en la Argentina? *Ámbito Financiero*. <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/cuantos-tipos-cambio-hay-la-argentina-n5495845>
- Amnistía Internacional Argentina. (2023, 19 abril). *Cambio climático | Amnistía Internacional Argentina*. [https://amnistia.org.ar/landings/cambio-climatico/?utm\\_source=googleads&utm\\_medium=conversion&utm\\_campaign=cambio-climatico&utm\\_term=DIG&gclid=Cj0KCQjwusunBhCYARIsAFBsUP9HU4iC2lo6msPaC9otARZ6NxyIGepXdI4I71gzJrMMXwqGWAht0kaAh3YEA\\_Lw\\_wcB](https://amnistia.org.ar/landings/cambio-climatico/?utm_source=googleads&utm_medium=conversion&utm_campaign=cambio-climatico&utm_term=DIG&gclid=Cj0KCQjwusunBhCYARIsAFBsUP9HU4iC2lo6msPaC9otARZ6NxyIGepXdI4I71gzJrMMXwqGWAht0kaAh3YEA_Lw_wcB)
- United Nations. (s. f.). *Datos y cifras | Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/actnow/facts-and-figures>
- Puente. (s. f.-b). *Bonos Argentina - cotización mercado - puente*. PuenteNet. <https://www.puentenet.com/cotizaciones/bonos/>
- Journal, W. S. (s. f.). *Market data*. WSJ. [https://www.wsj.com/market-data?mod=nav\\_top\\_subsection](https://www.wsj.com/market-data?mod=nav_top_subsection)
- *Yahoo is part of the Yahoo family of brands*. (s. f.). <https://www.finance.yahoo.com/>

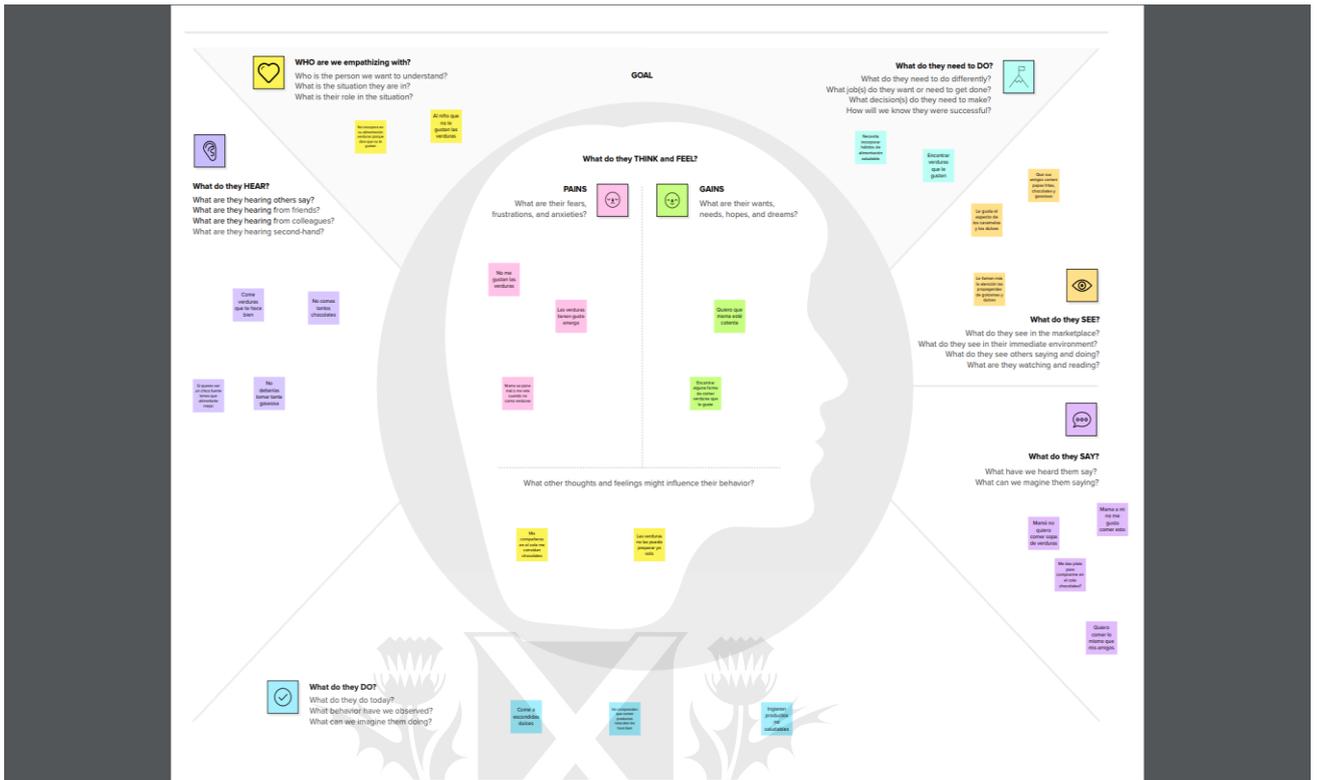
- *Work Better together with Mural's Visual work Platform | Mural.* (s. f.). Mural. <https://mural.co/>
- *¿Cómo se elaboran los zumos de frutas?* (2016, 16 febrero). Diario de Gastronomía: Cocina, vino, gastronomía y recetas gourmet. <https://diariodegastronomia.com/como-se-elaboran-los-zumos-de-frutas/>
- Nestlé. (s. f.). *Financial Statement 2022.* <https://www.nestle.com/sites/default/files/2023-03/2022-corp-governance-compensation-financial-statements-en.pdf>



Universidad de  
**San Andrés**

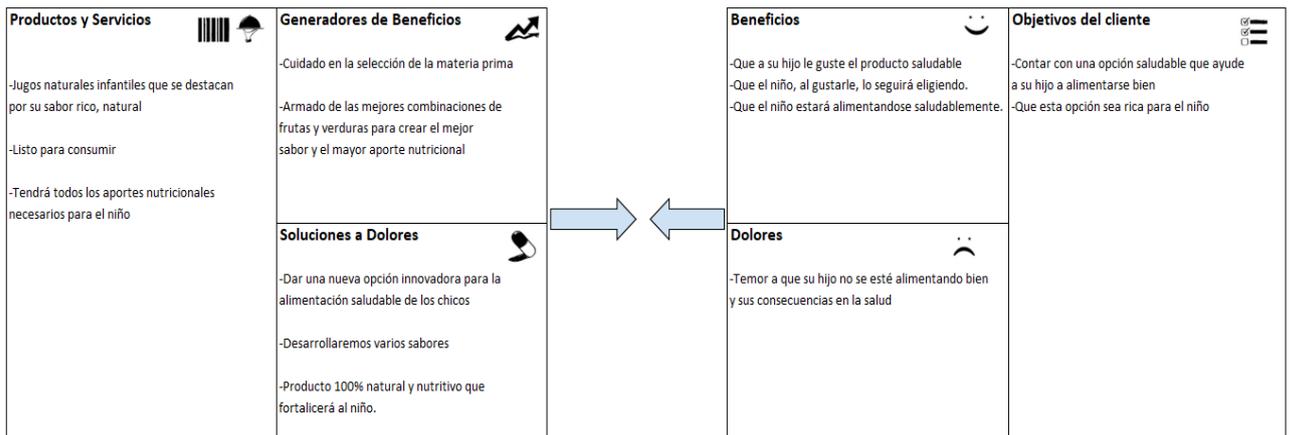


## Anexo 2 – Mapa de Empatía Niño que no consume alimentos saludables



Universid ad de  
**San Andrés**

## Anexo 3 – Value Proposition Canvas



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 4 – Tablas total país. Población total por edad. Año 2010. Fuente INDEC

Cuadro P2. Total del país. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
<b>Total</b>	<b>40.117.096</b>	<b>19.523.766</b>	<b>20.593.330</b>	<b>94,8</b>
0-4	3.337.652	1.697.972	1.639.680	103,6
5-9	3.381.219	1.717.752	1.663.467	103,3
5	676.130	343.450	332.680	103,2
6	678.907	344.980	333.927	103,3
7	676.214	343.350	332.864	103,2
8	672.139	341.649	330.490	103,4
9	677.829	344.323	333.506	103,2
10-14	3.503.446	1.779.372	1.724.074	103,2
10	710.409	360.737	349.672	103,2
11	688.510	350.484	338.026	103,7
12	689.332	351.253	338.079	103,9
13	678.273	342.560	335.713	102,0
14	736.922	374.338	362.584	103,2
15-19	3.542.067	1.785.061	1.757.006	101,6
20-24	3.300.149	1.648.456	1.651.693	99,8
25-29	3.130.509	1.552.106	1.578.403	98,3
30-34	3.098.713	1.523.342	1.575.371	96,7
35-39	2.678.435	1.311.528	1.366.907	95,9
40-44	2.310.775	1.125.887	1.184.888	95,0
45-49	2.196.350	1.067.468	1.128.882	94,6
50-54	2.042.993	986.196	1.056.797	93,3
55-59	1.868.950	893.570	975.380	91,6
60-64	1.621.190	760.914	860.276	88,4
65-69	1.293.061	588.569	704.492	83,5
70-74	1.015.897	438.438	577.459	75,9
75-79	801.659	321.481	480.178	67,0
80-84	565.916	200.744	365.172	55,0
85-89	298.337	92.848	205.489	45,2
90-94	102.808	26.574	76.234	34,9
95-99	23.483	4.704	18.779	25,0
100 y más	3.487	784	2.703	29,0

**Nota:** la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA e IRLANDA DEL NORTE, la REPÚBLICA ARGENTINA se vio impedida de llevar a cabo el Censo 2010 en esa área

El índice de masculinidad indica la cantidad de varones por cada 100 mujeres.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

## Anexo 5 – Tabla total CABA. Población total por edad. Año 2010. Fuente INDEC.

Cuadro P2-P. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010

Edad	Población total	Sexo		Índice de masculinidad
		Varones	Mujeres	
<b>Total</b>	<b>2.890.151</b>	<b>1.329.681</b>	<b>1.560.470</b>	<b>85,2</b>
0-4	165.638	84.382	81.256	103,8
5-9	156.372	79.472	76.900	103,3
5	32.338	16.376	15.962	102,6
6	31.942	16.157	15.785	102,4
7	31.275	16.126	15.149	106,4
8	30.122	15.302	14.820	103,3
9	30.695	15.511	15.184	102,2
10-14	150.501	76.354	74.147	103,0
10	31.321	15.930	15.391	103,5
11	29.483	15.033	14.450	104,0
12	29.584	15.055	14.529	103,6
13	28.806	14.587	14.219	102,6
14	31.307	15.749	15.558	101,2
15-19	167.681	83.338	84.343	98,8
20-24	228.125	110.915	117.210	94,6
25-29	247.594	120.567	127.027	94,9
30-34	248.069	120.215	127.854	94,0
35-39	215.326	103.249	112.077	92,1
40-44	180.876	85.451	95.425	89,5
45-49	171.626	79.456	92.170	86,2
50-54	171.021	77.714	93.307	83,3
55-59	161.136	70.628	90.508	78,0
60-64	152.115	65.329	86.786	75,3
65-69	128.415	53.254	75.161	70,9
70-74	105.173	41.244	63.929	64,5
75-79	93.296	34.407	58.889	58,4
80-84	78.070	25.330	52.740	48,0
85-89	46.599	13.460	33.139	40,6
90-94	17.348	4.029	13.319	30,3
95-99	4.509	782	3.727	21,0
100 y más	661	105	556	18,9

**Nota:** la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

El índice de masculinidad indica la cantidad de varones por cada 100 mujeres.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

## Anexo 6 - Business Model Canvas

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proveedor de plataforma web</li> <li>-Proveedor de sistemas electrónicos de pago para venta por web</li> <li>-Proveedor intermediario de venta a través de plataformas de e-commerce (Mercado Libre)</li> <li>-Proveedores de maquinarias</li> <li>-Comercios locales (supermercados, dietéticas, kioscos)</li> <li>-Proveedores de las materias primas</li> <li>-Proveedores de logística y distribución</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingredientes naturales y orgánicos cuidadosamente seleccionados y de primera calidad</li> <li>-Refrigeración constante del producto terminado para garantizar su calidad</li> <li>-Combinaciones de ingredientes diseñados para niños</li> <li>-Monitoreo del proceso productivo</li> <li>-Control de calidad del producto terminado</li> <li>-Publicidad y Marketing</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Selección de ingredientes de primera calidad</li> <li>-Desarrollo de sabores ricos y suaves diseñados especialmente para los niños</li> <li>-Publicidad y marketing a través de redes sociales y televisión.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Jugos naturales diseñados especialmente para niños con combinaciones de frutas, verduras y semillas para crear un sabor rico, suave y delicioso</li> <li>-Selección de ingredientes de primera calidad</li> <li>-Libre de sellos (Ley de Etiquetado Frontal)</li> <li>-Con presentación práctica para consumo en cualquier momento del día y lugar</li> <li>-Envase 100% reciclable y con un diseño atractivo momento del día y lugar</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Educación nutricional infantil tanto para padres y niños a través de nuestras redes sociales y nuestra web</li> <li>-Información simple y clara sobre los aportes y beneficios nutricionales de nuestros jugos a través de nuestras redes sociales y nuestra web</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Venta a través de nuestra web</li> <li>-Venta a través de comercios locales (Supermercados, Dietéticas)</li> <li>-Venta a través de plataformas de e-commerce (Mercado Libre)</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Padres de niños de entre 6 y 12 años que deseen que sus hijos tengan una alimentación saludable</li> <li>-Padres de niños de entre 6 y 12 años que necesiten por un tema de salud o requerimiento físico, el niño deba incorporar alimentos saludables</li> <li>-Padres de niños de entre 6 y 12 años que sus hijos ya se alimentan saludablemente y encuentren en este producto una nueva opción.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de producción de los Jugos naturales infantiles</li> <li>-Costos de control de calidad</li> <li>-Costos de publicidad y marketing</li> <li>-Costos de mantenimiento de página web</li> <li>-Costos de vender por otras plataformas de e-commerce</li> <li>-Costos de ofrecer medios de pagos electrónicos (billetteras digitales, tarjetas de crédito, etc)</li> <li>-Costos de Administración (Personal)</li> <li>-Costos de distribución (garantizando el mantenimiento de la cadena de frío)</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingresos por venta de nuestros Jugos naturales a través de nuestra página web</li> <li>-Ingresos por venta de nuestros jugos naturales a través de comercios locales (supermercados, dietéticas)</li> <li>-Ingresos por venta de nuestros jugos a través de plataformas de e-commerce (Mercado Libre)</li> </ul>		



## Anexo 7 – Organigrama

