



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Departamento de Administración de Empresas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

*Modelo de Negocios:*

***Juice Break***

**Autor: Virginia Iricibar Berrotaran**

**Legajo: 26237**

**Mentor: Sergio Postigo**

**Victoria, 27 de diciembre 2018**

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	4
<b>Capítulo 1: Introducción</b>	6
1.1 Evaluación de la Oportunidad	6
1.1.1 Tendencias de concientización sobre la salud alimenticia y los jugos saludables	6
1.1.2 El snackeo de las generaciones millennial y Z	8
1.1.3 La frecuencia del snackeo	10
1.1.4 Espacios de trabajo compartidos (Coworking) y quienes los utilizan	11
1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad: Juice Break	13
1.3 Herramientas para el análisis	15
<b>Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado</b>	17
2.1 El mercado porteño de jugos saludables	17
2.2 Los espacios coworking de Palermo	18
2.3 Las Cinco Fuerzas de Porter	21
2.3.1 Amenaza de Nuevos Entrantes - MEDIA	21
2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores - MEDIO	22
2.3.3 Poder de Negociación del Comprador - BAJO	22
2.3.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos - ALTO	22
2.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes - MEDIA	23
2.3.6 Conclusiones	23
2.4 Matriz FODA	24
2.4.1 Fortalezas	24
2.4.3 Debilidades	24
2.4.2 Oportunidades	24
2.4.4 Amenazas	24
2.4.5 Conclusiones	25
2.5 Conclusiones del análisis de mercado	26
<b>Capítulo 3: CANVAS</b>	27
3.1 El Lienzo de Modelo de Negocio	27
3.1.1 Socios claves	28
3.1.2 Actividades claves	29
3.1.3 Recursos claves	29
3.1.4 Proposición de valor	30
3.1.5 Relación con consumidores	31
3.1.6 Canales de distribución	31
3.1.7 Segmentación de mercado	32
3.1.8 Estructura de costos	33
3.1.9 Ingresos	33

3.2 Plan de Negocios	34
<b>Capítulo 4: Plan de Marketing</b>	<b>35</b>
4.1 Producto	35
4.2 Precio	37
4.3 Ubicación	38
4.4 Promoción	38
<b>Capítulo 5: Plan de Operaciones</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión</b>	<b>42</b>
6.1 Supuestos	42
6.1.1 Espacios coworking en Palermo al 2023	42
6.1.2 La penetración de mercado proyectada	43
6.1.3 El consumo semanal de jugos y las semanas de operaciones anuales	44
6.1.4 Costos de logística	45
6.1.5 Inversiones iniciales	45
6.1.6 Capital de Trabajo	46
6.1.7 Costos Fijos	47
6.2 Cuadro de Resultados	48
6.3 Cash Flow	49
6.4 Financiación	50
<b>Capítulo 7: Equipo</b>	<b>51</b>
7.1 Los roles	51
7.2 El equipo	52
<b>Capítulo 8: Aspectos Legales</b>	<b>53</b>
8.1 Establecimiento de la empresa e inscripciones legales necesarias	53
<b>Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos</b>	<b>55</b>
9.1 Plan de Implementación	55
9.1.1 Etapa 1: Caso testigo Huerta Coworking	55
9.1.2 Etapa 2: Rollout de Juice Break a coworking Palermo	55
9.1.3 Etapa 3: Integración Vertical y otros pasos	55
9.2 Riesgos	56
<b>Capítulo 10: Conclusiones</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>61</b>
Sitios Web	61
PDFs online	70
Trabajos Finales Académicos	71
Textos Académicos	72
<b>Anexos</b>	<b>73</b>

Anexo I: Entrevista Juice Up	73
Anexo II: Preguntas via Whatsapp a Juice Up	75
Anexo III: Entrevista Huerta Coworking	76
Anexo IV: Entrevista La Maquinita Palermo Soho	77
Anexo V: Fotos snacks y bebidas disponibles en espacios coworking	78
Anexo VI: Jugos en góndolas supermercados Palermo	80
Anexo VII: Excel completo cuentas	81
Anexo VIII: Borrador ideas iniciales Juice Break	87



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

En el mundo las tendencias saludables y el deseo de ingerir *snacks* orgánicos han estado en crecimiento en la última década. Existe un mercado nicho de jugos prensados en frío que cada vez se hace más popular en Argentina. Generaciones jóvenes están dispuestas a pagar precios premium por estos jugos que retienen sus nutrientes de manera más eficiente que otros métodos de extracción. Estas generaciones son cada vez más los que ocupan los espacios de coworking y que acostumbran comer la “quinta comida”, el *snackeo*.

Juice Break busca ofrecerles a estos profesionales en espacios coworking un producto *in situ* que les permita acompañar una dieta sana estableciendo el hábito de *snackeo* saludable, además de darles energía en el día laboral. Para ello, realizará un servicio de entrega de jugos prensados en frío a espacios coworking en la zona de Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Contará con dos líneas de jugos: Una línea “base” de tres tipos de jugos que se venderán al espacio coworking (B2B) a un precio de \$120 y una línea “Premium” de jugos preparados a gusto del cliente, quienes eligen hasta 4 de 16 ingredientes disponibles en la aplicación móvil o en el sitio online para su producto. Estos costarán \$160 y serán entregados a las 24 horas de realizar el pedido.

Empezará estableciendo presencia en los espacios coworking de Palermo, tras realizar una prueba *lean* en Huerta Coworking para verificar la oportunidad de negocio. Transcurridos los tres meses de esta primera etapa, se buscará establecer la marca en cinco de nueve espacios coworking actuales. Se proyecta a futuro ampliar esta red a ocho de los doce espacios que se estiman estarán disponibles en 2023. El proveedor de los jugos será Juice Up, con la intención de realizar una integración vertical donde el mismo Juice Break pueda producir los jugos con la misma metodología manteniendo la calidad. Luego se apuntará a una expansión a otros espacios de coworking en la toda la ciudad de Buenos Aires.

Se necesitará una financiación inicial de 25,000 USD para: la compra de heladeras, creación de sociedad, promoción inicial y capital de trabajo de las actividades comerciales. El período de recupero se calcula a dos años de actividad, con una TIR del 224% y VAN de 130,000 USD. Esto parte de una estimación de 52,500 unidades de jugos base y 26,200 unidades de jugos premium vendidas en 5 espacios coworking el primer año, y finalmente 165,600 jugos base y 103,500 jugos premium en 2023. El equipo inicial será de 2 personas que cumplan los roles de manager, coordinador de operaciones, coordinador financiero y serán responsables de las relaciones institucionales y de marketing, tercerizando los servicios legales, contables y de software.

La empresa tendrá la forma legal de una sociedad de acciones simples, registrado en RNPA, preparada para iniciar sus actividades a principios de 2019. Se buscará enriquecer la propuesta de negocio manteniendo relaciones cercanas y fructíferas con Juice Up y dueños de espacios coworking, ajustando la estrategia empresarial de manera acorde a los cambios de gustos de los clientes.

Será un negocio con márgenes pequeños y riesgos varios, pero si se logra apalancar la ventaja de ser *first mover* y se establece la marca Juice Break dentro de los espacios laborales de las generaciones millennial y Z, podrá ser un negocio rentable y caso de éxito.

# Capítulo 1: Introducción

## 1.1 Evaluación de la Oportunidad

### 1.1.1 Tendencias de concientización sobre la salud alimenticia y los jugos saludables

Según la Organización Mundial de Salud (OMS), “las dietas insalubres y la falta de actividad física están entre los principales factores de riesgo para la salud en todo el mundo.”<sup>1</sup> En el mundo y particularmente en Latinoamérica, los consumidores se preocupan cada vez más por mantener una dieta saludable y, según una encuesta de Nielsen<sup>2</sup> (2017)<sup>3</sup>, en Latinoamérica están dispuestos a pagar más por ello.

En la Argentina, estadísticas del Ministerio de Salud muestran que en 2016 apenas un 5% de la población consumió las cinco frutas diarias del consumo mínimo de 400 gr por día de frutas y verduras recomendado por la OMS para una dieta saludable<sup>4</sup>. Una manera de revertir este déficit es con la incorporación de jugos saludables a la dieta.

Según un informe de la compañía Tetra Pak<sup>5</sup> en 2016 dedicado exclusivamente al mercado de jugos, en los últimos años se evidencia una creciente demanda por jugos saludables de todo tipo, además de una propensión por “pagar más por jugos de calidad (premium) que se asocien con opciones saludables”<sup>6</sup>. Este mercado se encuentra principalmente conformado por jóvenes: “El de los

---

<sup>1</sup> <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>, último acceso 15-09-2018

<sup>2</sup> Nielsen es un conglomerado de medios holandés-estadounidense, una de las fuentes líderes en información de mercado activo en más de 100 países

<sup>3</sup> One Page Report: Food Revolution 2017, Nielsen

<sup>4</sup> <https://www.lanacion.com.ar/1859900-jugos-naturales-los-aliados-saludables-del-verano>, último acceso 15-09-2018

<sup>5</sup> Empresa multinacional de origen Suizo en soluciones de procesamiento y envasado de alimentos

<sup>6</sup> <https://www.tetrapak.com/ar/about/newsarchive/tetra-pak-ve-oportunidades-de-crecimiento-para-jugos-10>, último acceso 14/10/2018

Millennials es el segmento más dispuesto a probar productos innovadores. Son el motor de crecimiento de categorías de jugo 100 % nuevas como los smoothies y el agua de Coco (sola o con mix frutal)" cita Infobae de una entrevista con Juan Pittaluga, Director de Marketing del Cono Sur de Tetra Pak<sup>7</sup>.

En varios artículos de medios locales se reporta este interés por jugos saludables en Argentina. En 2016 el diario La Nación publicó distintos artículos mostrando un marcado crecimiento en la popularidad de jugos naturales de un verano al siguientes. Esto incluye los jugos "detox", llamados así por la desintoxicación que promete una "dieta breve a base de jugos y batidos hechos con frutas y verduras, donde se aprovechan todos sus nutrientes"<sup>8</sup>. Un artículo de Clarín del 2017 toma el caso de Curuba Lab, empresa de jugos detox con venta online y a pedido. Para ejemplificar el desarrollo de negocios en este rubro el artículo comenta sobre la reciente compra de "su propio "juice truck" , cuya presencia se destaca en eventos deportivos, artísticos y de moda"<sup>9</sup>. Empresas como Jugox<sup>10</sup> ofrecen un programa de desintoxicación "a base de jugos puros de fruta y verduras prensados en frío."<sup>11</sup>

El proceso de prensado en frío consiste en extraer el jugo de la fruta y los vegetales con una prensa hidráulica, a diferencia de otros métodos como el de centrifugación o exprimido simple. Esto se hace sin un aumento de temperatura, lo cual evita la oxidación del jugo. El bajo nivel de oxidación hace que no se pierdan los nutrientes ni las enzimas, aunque es un proceso más lento y genera menos cantidad de jugo.<sup>12</sup>

Diversos trabajos finales de licenciatura y maestría de administración de empresas en UdeSA<sup>13</sup> remarcan esta tendencia positiva en el mercado de los

---

<sup>7</sup> <https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/01/02/jugos-naturales-la-creciente-playera-moda-entre-los-millennials/> último acceso 14/10/2018

<sup>8</sup> [https://www.clarin.com/entremujeres/jugos-detox-dieta-exprimida-maximo\\_0\\_rJgebzG9e.html](https://www.clarin.com/entremujeres/jugos-detox-dieta-exprimida-maximo_0_rJgebzG9e.html) último acceso 14/10/2018

<sup>9</sup> [https://www.clarin.com/entremujeres/jugos-detox-dieta-exprimida-maximo\\_0\\_rJgebzG9e.html](https://www.clarin.com/entremujeres/jugos-detox-dieta-exprimida-maximo_0_rJgebzG9e.html) último acceso 14/10/2018

<sup>10</sup> Empresa argentina radicada en la zona de Belgrano, CABA

<sup>11</sup> <http://www.jugox.com.ar/#> último acceso 25/10/2018

<sup>12</sup> <https://eatsiptrip.10best.com/2018/04/03/heres-what-cold-pressed-juice-really-means/> último acceso 25/10/2018

<sup>13</sup> "Jugos naturales 24x7" de Diego Emilio Cruces (2012), "Diversificación en el mercado de bebidas argentino:

jugos naturales y el método de prensado en frío en Argentina. Esto representa un mercado nicho en crecimiento en la ciudad. Negocios como Juice Up facturaron \$2 millones en 2017<sup>14</sup> dedicándose exclusivamente a los jugos prensados en frío.

### 1.1.2 El *snackeo* de las generaciones millennial y Z

Las generaciones “Millennial”<sup>15</sup> y “Z”<sup>16</sup> en 2018 abarcan un rango etario de 15 a 41 años, formando parte del mercado laboral actual. Son personas que en su gran mayoría eligen de manera independiente lo que van a consumir su dieta diaria. Incluso aquellos quienes no trabajan y/o son menores de edad tienen la potestad y autonomía de elegir qué productos comprar. Un estudio global realizado por Nielsen (2016) destaca que los encuestados de estas generaciones priorizan las características saludables de un producto alimenticio por sobre el precio a la hora de comprar. Esto se traduce en que el 81% de los millennials y el 78% de la generación Z estarían dispuestos a pagar mayores precios por productos saludables. Estas dos generaciones se caracterizan por ser quienes “comen mientras hacen otra cosa” (26% y 23% respectivamente), hábito favorable para los snacks - un producto de consumo rápido y eficiente.

Cabe destacar que los snacks incluyen los jugos que pueden estar hechos de frutas, vegetales y semillas<sup>17</sup>. En algunos casos los smoothies, y algunos jugos, debido a su contenido de proteína, fibras y grasas saludables, pueden reemplazar una comida<sup>18</sup>.

---

estrategias de marketing de las aguas saborizadas” de Agustín Hernan Basile (2015), “FROZPICAL, Sentirse y verse bien” de Hernán Campagnoli (2015)

<sup>14</sup> <https://www.cronista.com/pyme/garage/El-negocio-que-exprime-lo-saludable-20180315-0002.html> último acceso 25/10/2018

<sup>15</sup> Según <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/> son las personas nacidas entre 1977 y 1994

<sup>16</sup> Según <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/> son las personas nacidas entre 1995 y 2012

<sup>17</sup> Estos pueden ser semillas de lino, semillas de chia y semillas de girasol.

<sup>18</sup> <https://www.thekitchn.com/when-is-a-smoothie-a-snack-and-when-is-it-a-meal-239241> “When Is a Smoothie a Snack, and When Is It a Meal?” último acceso 20/10/2018

Los snacks surgen como la opción práctica para el consumo entre comidas principales (desayuno, almuerzo o cena) y, según González Kenny<sup>19</sup> (2016) se caracterizan por responder a las siguientes necesidades de los consumidores:

1. Inmediatez: no requieren preparación.
2. Accesibilidad: se encuentran siempre a mano.
3. Practicidad: la ingesta no obliga a un cese de las actividades.

El mercado de los snacks está en crecimiento, y los consumidores buscan snacks que respondan a las tendencias de concientización sobre la salud. Según el mismo Nielsen (2014) “Los consumidores globales gastaron \$347 mil millones de dólares en snacks al año entre 2013 y 2014, un incremento de 2% año contra año.” Este incremento es mayor en países latinoamericanos en los cuales se registra un aumento del 9% anual en el consumo de snacks. Dentro de los consumidores globales, los latinoamericanos principalmente consumen snacks por placer (56%), para satisfacer un antojo (37%), para compartir en reuniones familiares o con amigos (33%), como premio (32 %), por nutrición (29%) y para satisfacer el hambre entre comidas (28%). Aproximadamente un tercio de los encuestados piensan que es muy importante que los snacks sean bajos en azúcar (34%), sal (34%), grasa (32%) y calorías (30%).

Según Goldschein<sup>20</sup> (2016), en Argentina “...se ha instalado el hábito del "snackeo" o "la quinta comida", y diversos estudios demuestran que un tercio de la población argentina elige alimentos saludables para esas comidas.”<sup>21</sup> El Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil también establece que el *snackeo*<sup>22</sup> en Argentina es “hábito instalado” y consiste en el consumo de alimentos y bebidas fuera de las comidas principales<sup>23</sup>. El mismo centro concluye que “un tercio de los que participaron del estudio elige en casi la totalidad de sus snacks

---

<sup>19</sup> Autora de Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas “Innovación estratégica dentro de la industria alimenticia - Caso Gallo Snacks: una propuesta diferente”, Belén González Kenny. Mayo 2016.

<sup>20</sup> Autor de Tesis de Maestría en Marketing y Comunicación “Plan de Marketing para lanzar PIC NAT”, Alan Goldschein

<sup>21</sup> Goldschein, Alan. “Plan de Marketing para lanzar PIC NAT”, 2016

<sup>22</sup> También llamado *snacking* o “la quinta comida”

<sup>23</sup> <https://cesni.org.ar/patronos-de-snackeo-de-la-poblacion-argentina/> último acceso 20/10/2018

alimentos saludables [...]”<sup>24</sup>, estableciendo entonces un mercado nacional de consumidores de este tipo de snacks.

### 1.1.3 La frecuencia del *snackeo*

Partiendo de la premisa que quienes consumen snacks saludables como jugos prensados en frío a precio premium son principalmente las generaciones millennial y Z, debemos necesariamente entender cuáles serían los momentos de consumo y dónde físicamente se les podrá ofrecer este tipo de producto. Al ser un segmento conformado principalmente por personas activas en el mercado laboral, sería interesante definir estos momentos durante la jornada profesional.

Un snack saludable tal como es el jugo prensado en frío puede acompañar el desayuno, ser consumido durante un descanso del trabajo, ser un *pick-me-up* post-gimnasio e incluso en algunos casos reemplazar un almuerzo. Esto hace que existan 5 instancias posibles de ingerir un jugo durante la jornada laboral - al comienzo del día, a media mañana, al mediodía, post- actividad física ó entrenamiento, y a la tarde.

Asumimos que se logra un mayor alcance del producto en caso de compartir un espacio con personas que ingieren, en este caso, un jugo saludable como snack. Esto se debe a ser expuesto al jugo sin haber sido el comprador directo, más aún si el que consume es un amigo, conocido o compañero a quien conocemos y en quien depositamos nuestra confianza.

El director de Humanize Consulting, Alejandro Melamed, explica que los jóvenes millenials tienen mayores exigencias al momento de elegir su lugar de trabajo<sup>25</sup>. ¿Cuáles son los espacios laborales en los cuales ellos se encuentran satisfechas estas exigencias? ¿Dónde prefieren desempeñar su función laboral estas generaciones? Este trabajo de tesis se enfocará en los espacios de empleo donde se encuentran cada vez más: los espacios coworking.

---

<sup>24</sup> <https://www.lanacion.com.ar/1792950-snacking-agregan-una-quinta-comida-8-de-cada-10-personas> último acceso 20/10/2018

<sup>25</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2056756-cada-vez-mas-proyectos-frecenespacios-de-coworking> último acceso 07/08/2018

#### 1.1.4 Espacios de trabajo compartidos (Coworking) y quienes los utilizan

Los espacios coworking son una propuesta distinta de espacio de trabajo, y cada vez más las generaciones jóvenes buscan ocupar estos espacios por encima del modelo tradicional de oficinas. Comunidad Coworking, una plataforma especializada de búsqueda de espacios coworking en España, responden a la pregunta ¿qué es coworking? de la siguiente manera:

*“...el coworking o co-trabajo es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y PyMEs de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo (tanto físico como virtual) con el fin de desarrollar sus proyectos profesionales la vez que fomentan proyectos conjuntos.*

*Desde Comunidad Coworking hemos crecido con esta filosofía de trabajo en España. Como primera plataforma (buscador, revista y escuela de formación para gestores coworking desde 2010), siempre nos ha gustado definirlo como:*

*Coworking es una filosofía de trabajo y de vida que permite a profesionales de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo sin perder su independencia.*

*Es muy importante resaltar que la base del coworking radica en su comunidad. Esto no quiere decir que necesariamente los coworkers tengan que participar de las actividades e iniciativas del espacio, pero sí, que debe de haber un gestor o “community builder” que dinamice y vele por la comunidad. Éste es el principal matiz que lo diferencia de un HUB, oficina compartida o centro de negocios.”<sup>26</sup>*

Este Ethos se ve reflejado en los espacios coworking en la Argentina, donde los dueños de Huerta Coworking, La Maquinita y AreaTres, tres compañías de

---

<sup>26</sup> Extracto de artículo <http://www.comunidadcoworking.es/que-es-coworking/> último acceso 18/12/2018

Coworking, hicieron referencia a un sentimiento similar en las entrevistas realizadas para este trabajo de graduación<sup>27</sup>.

Los espacios suelen dividirse en distintas áreas, uno con mesas compartidas, otro con escritorios asignados, un sector de convivencia (baños, cocina, comedor y recepción), oficinas privadas de tamaños varios y salas de reunión. Según los planes de pago de los clientes es dónde se encuentran ubicados, pero se busca fomentar la interacción no sólo en los espacios comunes sino en actividades e iniciativas comunitarias.

La presencia de los espacios coworking en el país han estado en constante crecimiento desde el 2014. Esto se evidencia en las encuestas anuales de Plan C. Plan C se define como “un portal de economía colaborativa y cultura libre que busca dar cuenta del avance de los modos de vida colaborativos, libres y abiertos en el mundo, y particularmente en América latina, desde Buenos Aires.”<sup>28</sup> Desde su primer relevamiento en 2014 al último en 2017 superó triplicar la oferta de espacios coworking en menos de 3 años (de 38 a 124<sup>29</sup>). A fines de 2017, otro artículo del mismo portal proclama que “hoy, cada vez más emprendedores encaran su trabajo en este tipo de espacios compartidos.”<sup>30</sup>

A pesar de ser un mercado competitivo con alta oferta, los espacios coworking en Buenos Aires cuentan con tasas altas de ocupación. Martin Frankel de ÁreaTres en una entrevista con Infobae comenta que tiene “100% de ocupación con más de 500 miembros que vienen a trabajar todos los días. Hay muy poca rotación: algunos están hace seis años. Se ve un fuerte quiebre generacional y los millennials vienen a buscar experiencias.”<sup>31</sup> El mismo artículo hace referencia a otra empresa de coworking, DECK, que se encontraba en proceso de ampliación de su capacidad a la fecha de publicación (febrero 2018), con una

---

<sup>27</sup> Ver Anexos III y IV

<sup>28</sup> <http://elplanc.net/que-es-esto/> último acceso 20/10/2017

<sup>29</sup> <http://elplanc.net/semana-del-coworking-2017/> último acceso 20/10/2017

<sup>30</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/coworking-moda-oficina-oficios-multiples\\_0\\_Hkml9nLbf.html](https://www.clarin.com/sociedad/coworking-moda-oficina-oficios-multiples_0_Hkml9nLbf.html), último acceso 20/10/2017

<sup>31</sup> <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/02/27/crece-el-coworking-la-moda-de-las-oficinas-cool-compartidas-boom-inmobiliario-o-proximo-parripollo/> último acceso 20/10/2017

ocupación del 90 por ciento.

Esta tendencia pareciera mantenerse a la fecha en espacios de coworking más corporativos como WeWork. En las palabras de su CEO, Patricio Fuks, "...la demanda explota, estamos abriendo la primera fase con 100% de ocupación (...) la gente que viene a trabajar acá no vuelve nunca más al formato de oficina tradicional"<sup>32</sup>. Esto lo dijo en una entrevista con El Cronista<sup>33</sup> sobre la apertura de la nueva sede en Vicente López y los planes de apertura de siete nuevas sedes en el país para 2018.

Dentro de esta creciente cantidad de espacios coworking, las PyMEs, emprendimientos y freelancers<sup>34</sup> son quienes más los ocupan. En 2017 Argentina contaba con 300.000 personas mayores de 18 años realizando trabajos en línea para proyectos puntuales, ya sea en empresas nacionales o del exterior, según los datos suministrados por una de las plataformas que ofrece esta posibilidad laboral, Freelancer.com.<sup>35</sup> "Un informe publicado por Wix y OfficeVibe calcula que el 40% de los trabajadores en el mundo serán independientes, freelancers o emprendedores para el 2020."<sup>36</sup>

Esta conjunción de factores de negocios conformados por las generaciones millennial y Z trabajando juntos en un espacio compartido provee una oportunidad única para un proveedor de snacks saludables.

## **1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad: Juice Break**

La oportunidad de negocio que se identifica en este análisis trata de aprovechar el solapamiento entre jóvenes profesionales con mayor concientización sobre la

---

<sup>32</sup> <https://www.cronista.com/realestate/La-onda-expansiva-del-coworking-20170928-0002.html> último acceso 08/08/18

<sup>33</sup> Diario y noticiero local argentino

<sup>34</sup> Freelancers: un término inglés utilizado para describir a aquel que por su propia cuenta y no está necesariamente comprometido a un empleador en el largo plazo.

<sup>35</sup> <http://www.eleconomista.com.ar/2017-05-crece-pais-trabajo-freelance/> último acceso 07/08/2018

<sup>36</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2056756-cada-vez-mas-proyectos-frecenespacios-de-coworking> último acceso 07/08/2018

dieta dispuestos a pagar más por un producto saludable y la costumbre de una “quinta comida”. Enfocándose en este hábito de *snackeo* se buscará proveer distintas opciones de jugos saludables y *detox* en el ámbito profesional. Buscaría reemplazar los jugos exprimidos que se ofrecen hoy en algunos espacios coworking y líneas de bebidas no-saludables como la Coca Cola, Sprite y Pepsi<sup>37</sup>.

Al ser jóvenes profesionales que cada vez más trabajan en emprendimientos o con la modalidad de freelancers, se buscará acercarse a ellos en los espacios compartidos de trabajo llamados espacios coworking. Al tener varios usuarios tales como emprendimientos, PyMEs y freelancers compartiendo un mismo espacio, se podrá aprovechar una exposición mayor frente a estos clientes potenciales con la instalación de una heladera con los productos del negocio en el espacio de cocina/comedor.

Se proveerán dos líneas de productos: una línea base y una línea premium:

- La Línea Base se venderá a un precio prácticamente al costo total previsto en el Capítulo 6 a los dueños del espacio coworking. Esto permitirá a Juice Break establecer presencia de marca y generar una costumbre de consumo de estos jugos prensados en frío. Esto les aportará a los espacios coworking una oportunidad de mayor fidelización de sus clientes y una propuesta de valor enriquecida.
- La Línea Premium, por otro lado, tendrá varias características diferenciales:
  - No se llevarán al espacio sin haber sido pedido de antemano por los clientes que serían particulares, no la empresa coworking.
  - Desde una aplicación móvil con pago online se podrá pedir un jugo armado de una mezcla de hasta cuatro ingredientes seleccionados por el cliente.
  - Este jugo Premium será entregado dentro de los 24 horas realizado el pedido.

---

<sup>37</sup> Ver Anexo V

Las heladeras de Juice Break serán de libre acceso a los usuarios del espacio, con los jugos premium teniendo los nombres de sus dueños escritos a mano a la hora del embotellamiento. Esto se alinea con el Ethos del coworking en el cual se respeta y cuida los bienes y el espacio de los demás.

Se implementará esta estrategia de negocios en etapas comenzando con un caso testigo que permita comprobar en campo la solidez de la estrategia. Se establecerá la presencia de los productos Juice Up primeramente en Huerta CoWorking ya que esta empresa está en proceso de abrir un bar en el último piso de su edificio en la cual se venderán almuerzos de carácter saludables. Esto y los pasos siguientes del negocio serán detallados en el Capítulo 9 - Plan de Implementación y Riesgos.

### **1.3 Herramientas para el análisis**

La oportunidad de negocio descrita en este trabajo se basa primeramente en una investigación primaria de mercado, habiendo entrevistado a usuarios y empresarios de espacios coworking, dueños de empresas de jugos y otros actores claves de mercado, que permitió realizar un análisis del mercado actual. Luego se realizó una investigación exhaustiva vía internet, buscando artículos digitales de periódicos como La Nación, Clarín e Infobae además de sitios referentes de espacios coworking. Trabajos finales de MBA, maestría y grado complementaron la investigación del Capítulo 1.

En el Capítulo 2 se utiliza el Framework de las Cinco Fuerzas de Porter, presentado por primera vez en 1979 por Michael Porter de Harvard Business School. En las palabras de Porter, “entendiendo las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revela la raíz de la rentabilidad actual de una industria. A su vez provee un marco para anticipar e influenciar competencia (y rentabilidad) con el paso del tiempo. Una estructura de industria saludable debería ser una preocupación competitiva para estrategias tan importante como la posición de su misma empresa.”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Traducido por autora: “Understanding the competitive forces, and their underlying causes, reveals the roots of an industry’s current profitability while providing a framework for anticipating and influencing competition (and profitability)

El análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) se lleva a cabo en el mismo capítulo con el propósito de entender las variables endógenas y exógenas que pueden impactar al negocio. Surgió entre 1960 y 1970 en el Stanford Research Institute del equipo de investigación de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie. Las variables endógenas son propias de la empresa y del proyecto (fortalezas y debilidades) mientras que las variables exógenas son propias del ambiente (oportunidades y amenazas). Con esto se analiza el potencial del negocio propuesto.

Luego, para definir todos los elementos claves del negocio, en el Capítulo 3 se detalla un *Business Model Canvas* (Lienzo de Modelo de Negocios). Esta herramienta de análisis permite presentar un modelo de negocios de manera simple y visual. Se enfoca en crear un plan estratégico de acción para el desarrollo de un negocio nuevo en una sola página. Se acreditan a Osterwalder y Pigneur como autores de esta herramienta.

El Plan de Marketing del Capítulo 4 se basa en los elementos de marketing llamados el *Marketing Mix*. Estos son producto, precio, ubicación y promoción, llamados los 4 Ps por sus siglas en inglés. Fueron presentados por E. J. McCarthy en su libro "*Basic Marketing - a Managerial Approach*" (1960).

Capítulo 6 incluye distintas herramientas de finanzas: un *cash flow* (flujo de fondos) y cuadro de resultados, detallando las proyecciones financieras de la empresa. Estas se harán para los próximos cinco años, de 2019 a 2023. El Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR respectivamente) se utilizaron para obtener una medición concreta de la viabilidad financiera del proyecto.

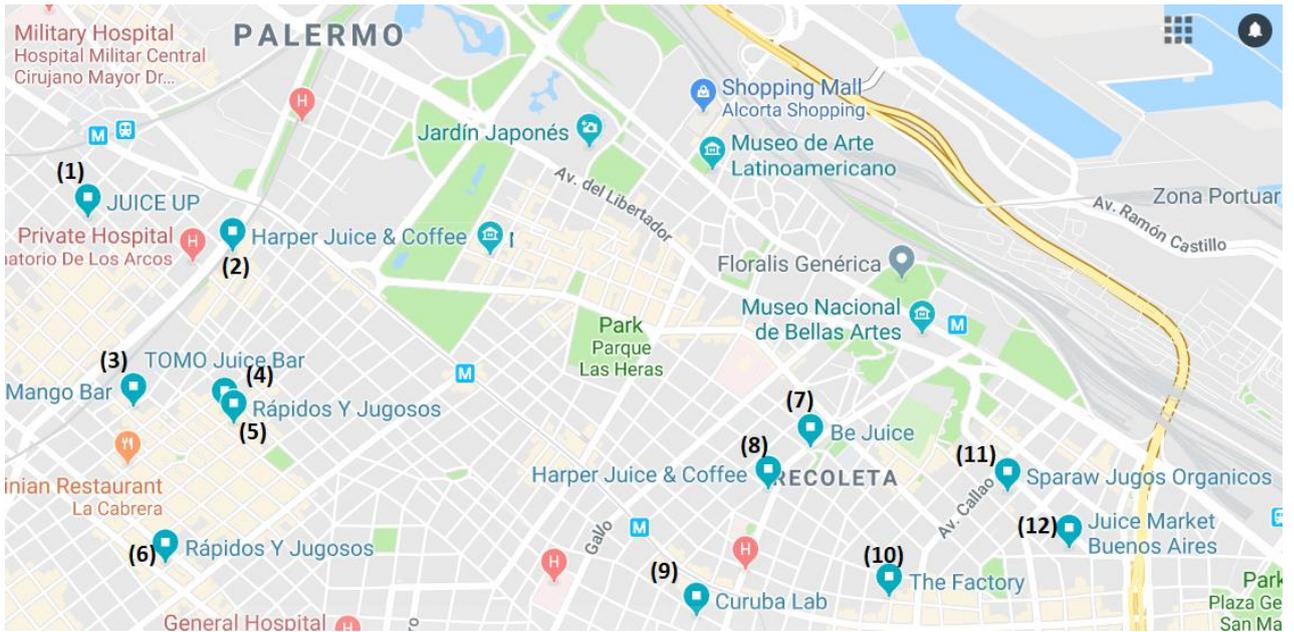
Los aspectos legales del Capítulo 8 se construyeron a partir de consultas online y a fuentes académicas universitarias. Por último se aplicó el criterio propio de la autora, combinando las fuentes primarias, secundarias y del ámbito universitario para construir supuestos y sacar conclusiones en este trabajo de graduación.

## **Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado**

### **2.1 El mercado porteño de jugos saludables**

Los porteños disfrutan de jugos saludables en lugares y situaciones varias. Desde la compra de jugos envasados y *sachets* en polvo en góndolas de supermercados hasta la preparación en el momento de licuados en locales especializados. Restaurantes de marcas conocidas como La Panera Rosa, Le Pain Quotidien y Tea Connection ofrecen licuados y jugos saludables con sus comidas. En Green Eat, Big Bambú y Hierbabuena esta oferta de jugos acompaña una propuesta de comida verde y saludable. Negocios cuyo producto principal es el jugo son cada vez más numerosos, en donde el prensado en frío se utiliza cada vez con mayor frecuencia por su elemento diferenciador en cuanto a lo nutricional. Este trabajo de graduación se enfocará en estos últimos como competidores directos al modelo de negocio Juice Break.

Aquellos espacios coworking que se identificaron en este trabajo como posibles interesados en el consumo de jugos naturales y saludables están delimitados por la zona de Palermo. En primer lugar por la concentración de los negocios que trabajan con esta modalidad y la presencia en la misma zona de los jugos prensados en frío. Para Juice Break, entonces, serían posibles proveedores los siguientes locales:



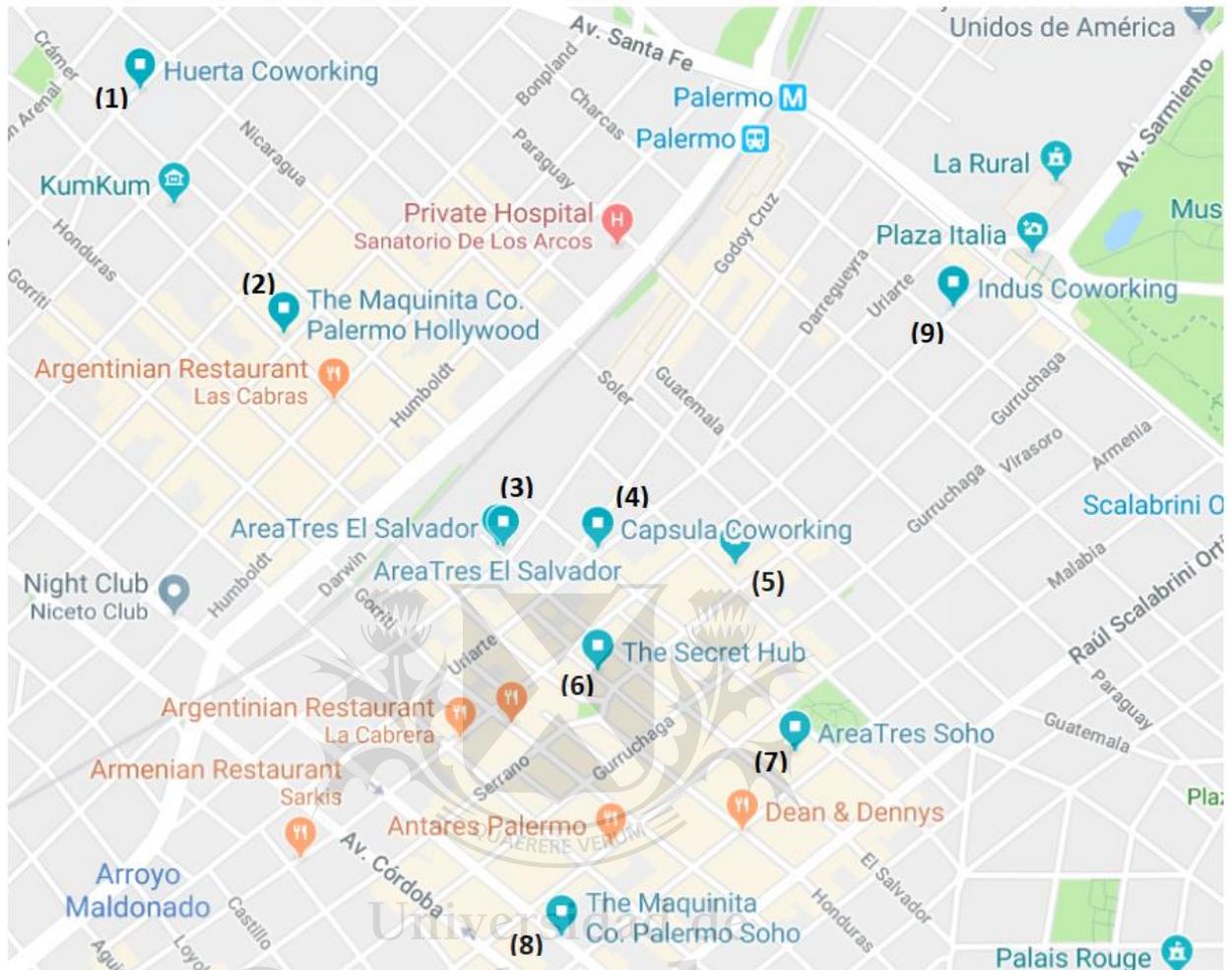
**Fig. 1: Palermo, Locales de Jugos. Google Maps, 11 octubre 2018. [www.google.ca/maps](http://www.google.ca/maps)**

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| 1. Juice Up              | 7. Be Juice                   |
| 2. Harper Juice & Coffee | 8. Harper Juice & Coffee      |
| 3. Mango Bambo Bar       | 9. Curuba Lab                 |
| 4. TOMO Juice Bar        | 10. The Factory               |
| 5. Rápidos y Jugosos     | 11. Sparaw Jugos Orgánicos    |
| 6. Rápidos y Jugosos     | 12. Juice Market Buenos Aires |

Hoy en día estos emprendimientos venden sus jugos en locales propios, hacen delivery periódico a gimnasios, restaurantes locales y entregas particulares por pedido personalizados. Para el prensado en frío una máquina tiene una capacidad de producción de aproximadamente 1500 jugos de un mix fijo o, como en el caso de Juice Up, 500 jugos de 6 sabores variados. Estos jugos se llaman: SUNLIGHT, DOCTOR GREEN, PURPLE RAIN, SWEET GREEN, FOREVER YOUNG y PINEAPPLE EXPRESS. En promedio estos locales venden 80 jugos por día, haciendo delivery de otras 80 unidades a gimnasios y compradores individuales.

## 2.2 Los espacios coworking de Palermo

De los espacios coworking en capital nos enfocaremos en aquellos de Palermo para proyectar las ventas futuras. The Maquinita, Indus, Huerta Coworking, Manawa Coworking Creativo, The Secret Hub, AreaTres entre ellos:



**Fig. 2: Palermo, Espacios Coworking. Google Maps, 11 octubre 2018.**

[www.google.ca/maps](http://www.google.ca/maps)

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. Huerta Coworking                    | 6. The Secret Hub                 |
| 2. The Maquinita Co. Palermo Hollywood | 7. AreaTres Soho                  |
| 3. ÁreaTres El Salvador                | 8. The Maquinita Co. Palermo Soho |
| 4. Cápsula Coworking                   | 9. Indus Coworking                |
| 5. Manawa Coworking Creativo           |                                   |

En Huerta Coworking se encuentran 250 espacios de trabajo, desde mesas compartidas en la planta baja a oficinas privadas y equipadas de hasta 20 personas. Según Agustín D'Elío, uno de los dueños de Huerta, en una entrevista telefónica para este trabajo a diciembre 2018 cuenta con aproximadamente 150 personas que pagan de manera mensual los planes. No vienen todos los días, pero dentro de la rotación de personas suelen haber alrededor de 100 individuos

de manera diaria en el espacio de Huerta.

De los planes más populares, Flex<sup>39</sup> y Desk<sup>40</sup>, Flex se encuentra saturada y Desk a un 77% de ocupación con la proyección de estar al 100% para febrero 2019. Además de esto, 10 de las 12 oficinas privadas disponibles están alquiladas y estos equipos suelen venir todos los días. En total son 50 puestos ocupados de manera diaria por estos jóvenes profesionales, lo cual lleva a un mercado potencial de 150 clientes en Huerta Coworking por día<sup>41</sup>. Entrevistas con representantes de La Máquinita Soho confirmaron estos números<sup>42</sup>, estimando la presencia de 100 personas de manera diaria en sus oficinas, de tamaño menor que Huerta Coworking. Como caso de ejemplo este espacio se pueden considerar como representativo de los coworking de la zona.

Por más que las personas que traen comida de su casa estarán interesados en la propuesta saludable del negocio y aquellos que compren comida en el nuevo bar de Huerta estarán interesados en el snack como alternativa disponible, podemos asumir que no todos estarán interesados en un jugo prensado en frío. Algunos traerán licuados o planes detox de otro lado y algunos directamente no estarán interesados en la propuesta de un jugo de snack. Por esto se presumirá una captación inicial del 30% del mercado con los jugos base y un 10% de los jugos premium. Luego, para el año siguiente esto se transforma en 40% y 20% respectivamente, para finalmente proyectar captar 70% del total con 45% y 25% de jugos base y premium. De estos clientes proyectados, se supone un consumo mayor de jugos en los meses calurosos que los fríos, lo que resultaría en cinco jugos por semana en verano y tres por semana en invierno.

---

<sup>39</sup> Plan de alquiler de espacio que incluye: uso de todos los espacios comunes, Todos los servicios incluidos, 5 créditos de sala de reunión y acceso a lockers.

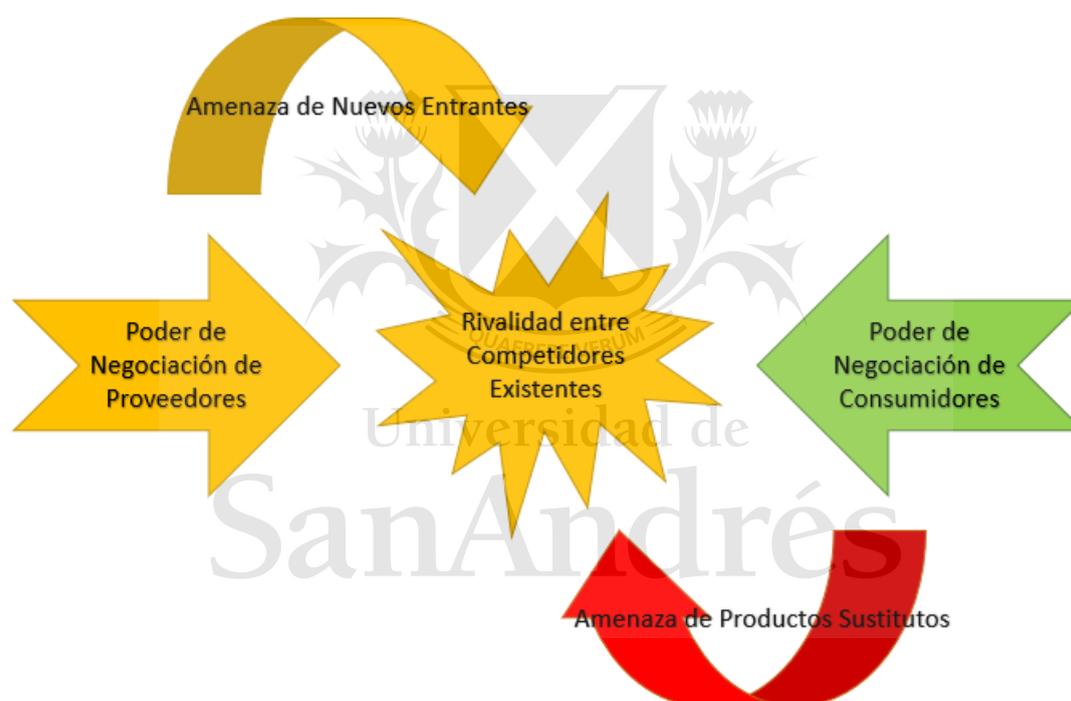
<sup>40</sup> Plan de alquiler de espacio que incluye: escritorio fijo, todos los servicios incluidos, 8 créditos de sala de reunión y acceso a lockers.

<sup>41</sup> Ver Anexo III

<sup>42</sup> Ver Anexo IV

## 2.3 Las Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter componen un *framework* que mide la competitividad de un mercado y por ende permite realizar un análisis de la atractividad del mismo para los negocios. El análisis subsiguiente de las cinco fuerzas aplicadas a la industria de jugos saludables fue basada en el artículo “How Competitive Forces Shape Strategy” (Porter, 1979).



**Fig. 3: Las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al caso de negocio Juice Break**  
En verde, poder bajo. En naranja, poder o amenaza media. En rojo, amenaza alta.

### 2.3.1 Amenaza de Nuevos Entrantes - MEDIA

Las barreras de entrada al negocio de jugos envasados son bastante bajas, tomando en cuenta el ingreso de numerosos competidores nuevos en los últimos años. Al estar en espacios coworking y no habiendo una competencia directa en la propuesta de jugos diferenciados (frutas y vegetales o jugos detox) y ser el *first mover* en este espacio este riesgo se ve limitado a medio. Se podrá instalar

la marca de Juice Break no sólo en términos intangibles sino en términos físicos de tener la heladera en el espacio cowork - sería razonable asumir el bajo riesgo de tener dos heladeras de jugos por el espacio que ocuparían en una misma cocina.

### **2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores - MEDIO**

En la primera etapa del negocio se busca establecer una relación con un proveedor de jugos saludables, Juice Up. Al tener una relación de confianza con el dueño se conoce que la empresa tiene planes de expansión en otras partes de la ciudad, lo cual deja sin fricciones el desarrollo de Juice Break en la zona de Palermo. Por la relativa homogeneidad de los productos que ofrecen y la existencia de varios competidores directos se mitiga este poder frente a la posibilidad de cambiar de proveedor si es necesario. Esto además será resuelto a los pocos años de actividad ya que una vez establecido el éxito del producto se realizará una integración vertical y pasará a producir Juice Break los jugos exprimidos en frío.

### **2.3.3 Poder de Negociación del Comprador – BAJO**

Al ser un producto diferenciado de los jugos exprimidos ofrecidos hoy en algunos espacios coworking y la primera propuesta dentro del mismo espacio de trabajo coworking, con la comodidad que implica el servicio de compra in situ el poder de negociación del comprador se puede considerar bajo, pero solo en la medida que el precio esté en una franja razonable de no empujar al consumidor a alternativas.

### **2.3.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos – ALTO**

En los espacios coworking muchos de los usuarios llevan comida y jugos propios. En muchos espacios ya se cuenta con dispensers de agua, jugos exprimidos y en algunos casos máquinas expendedoras con jugos. Si el consumidor no está conforme con el producto o el precio puede elegir ir a un local de jugos de frutas en la zona (especialmente en la Ciudad de Buenos Aires

donde se concentran los espacios coworking de Palermo). En caso que accedan a los servicios de entrega a domicilio como PedidosYa, Glovo y Rappi pueden pedir los jugos a sus oficinas, aunque con un precio de delivery agregado. Esto hace que la amenaza de productos y servicios sustitutos sea alto.

### **2.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes – MEDIA**

Los jugos saludables y detox existen en locales por todo Buenos Aires, y a la fecha algunos se encuentran en los espacios coworking. Sin embargo no tienen monopolio ni pareciera haber resistencia de parte de los espacios cowork en ofrecer más de una marca de jugos. De los que hoy se encuentran vendiendo sus productos en Huerta Coworking, por ejemplo, no ofrecen un servicio de entrega en 24 hs del jugo solicitado al espacio laboral del consumidor.

### **2.3.6 Conclusiones**

Las fuerzas del mercado son relativamente fuertes para un emprendimiento entrante. La diferenciación del producto y el apalancamiento sobre la tendencia popular y creciente es lo que permitirá que Juice Break establezca presencia en este mercado nicho. Tendrá que hacer hincapié en marketing, ya que la llegada del producto diferenciado a un cliente altamente fidelizable (por estar una gran parte de su tiempo en estos espacios coworking) permitirá superar la fuerza más predominante del mercado, la amenaza de productos sustitutos. Además de esto permitirá la integración vertical para realizar la producción de los jugos, mitigando la fuerza media de proveedores. Una vez acordada las pautas de abastecimiento entre productores y espacios coworking, Juice Break necesitará extender su presencia a la mayor cantidad de espacios en el menor tiempo posible para mitigar la fuerza de negociación de proveedores y disminuir la capacidad de influencia de la rivalidad entre competidores existentes. Este análisis de las cinco fuerzas de Porter permite a la gestión del proyecto ser precavidos en estas áreas y concentrar sus esfuerzos a la hora de dictar una estrategia para enfrentarlos.

## 2.4 Matriz FODA

Midiendo las variables endógenas y exógenas que afectan al negocio con la matriz FODA se permite comprender los riesgos y las posibles oportunidades en el mercado actual. Estos se pueden aprovechar, ajustando la estrategia del negocio en la medida correcta. Para Juice Break, el FODA se ve así:

<p style="text-align: center;"><b>2.4.1 Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprensión de las necesidades del consumidor y orientación de propuesta a las mismas</li> <li>● Oferta saludable hecho a pedido según requerimiento del cliente (jugos premium)</li> <li>● Alta comodidad con la propuesta de valor ofreciendo jugos <i>in situ</i></li> <li>● Diversidad en propuesta de valor, desde línea base y premium al paquete de servicios alrededor, permitiendo mayor captación de mercado</li> <li>● Ventaja de ser un <i>first mover</i></li> <li>● Capacidades de negocio del equipo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2.4.3 Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Negocio inicialmente no integrado verticalmente con costo de compra del producto alto llevando a márgenes pequeños</li> <li>● Poca flexibilidad de precio al tener un margen acotado por costo de compra del producto</li> <li>● Productos sustitutos altamente sensibles a precios (snacks caseros, alternativas en zona, deliveries)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>2.4.2 Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tendencias de mercado saludables</li> <li>● Crecimiento de conciencia saludable en el mercado porteño con <i>willingness-to-pay</i></li> <li>● Crecimiento de uso de espacios coworking</li> <li>● Posibilidad de integración vertical (compra de productos)</li> <li>● Baja presencia actual de jugos prensados en frío en espacios coworking</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2.4.4 Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de costos de proveedores</li> <li>● Una marca ya establecida de jugos de frutas podría empezar a proveer el mismo producto con una capacidad mayor de enfrentar los costos fijos altos</li> <li>● Cambios en tendencias de consumidores</li> <li>● Cambios de regulación de la venta de productos similares</li> <li>● Creación de un método distinto de extracción de jugos más eficiente y barato con los mismos beneficios saludables</li> </ul>

### 2.4.5 Conclusiones

Al realizar el análisis FODA se puede observar que en este negocio las fortalezas no se mantienen en el tiempo sin un esfuerzo interno de negocio: ser *first mover* sólo dura el primer ciclo de actividad comercial. La comprensión de necesidades del cliente debe ser un proceso continuo, además de la capacitación y ajuste de habilidades del equipo para responder a ellos. La comodidad de ofrecer *in situ* rápidamente se da por hecho para el cliente, y como negocio Juice Break debe seguir buscando el próximo elemento diferenciador o herramienta de promoción que renueve el interés por el producto.

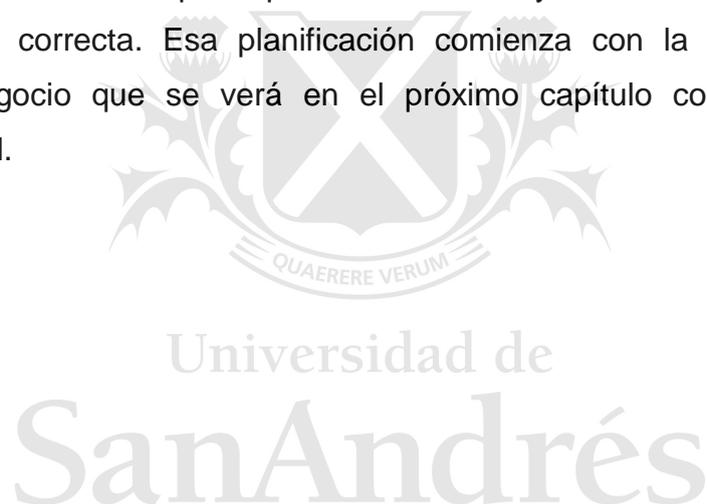
Observando las oportunidades existen razones para creer que hay material para innovar y mantener a Juice Break como negocio rentable. Una vez superada la innovación de ser un negocio *in situ* se podrá aprovechar el establecimiento de la marca para ofrecer una nueva gama de productos, por ejemplo. Estos productos podrán ser definidos a partir de la investigación continua de mercado realizada por la empresa respecto a sus clientes.

Las debilidades de falta de integración vertical podrán ser anulados con el correcto ajuste de estrategia llevando a la acumulación suficiente de fondos para avanzar el modelo de negocios. Las amenazas se podrán mitigar también con la estrategia de negocios, pero en vez de por vías financieras por vías de relaciones personales y comerciales. Tener un termómetro preciso del mercado y las tendencias tecnológicas dentro de ello es de suma importancia para poder prever estos cambios de paradigma.

## 2.5 Conclusiones del análisis de mercado

El análisis de mercado demuestra que, a pesar de estar entrando en un mercado nicho creciente y con oportunidades de éxito, Juice Break necesita ser muy precavido con su estrategia de negocios. Debe estar preparado para innovar en su marketing, actividades de promoción y llevar una medida precisa de las tendencias en los gustos de sus clientes. Palermo ofrece una concentración de este mercado que se podrá aprovechar para el establecimiento de la marca Juice Break, manteniendo la estructura de costos que es bajo (detallado en Capítulo 6) para el lanzamiento del negocio.

Es decir: pareciera tener espacio para establecerse y crecer en el mercado con la planificación correcta. Esa planificación comienza con la descripción del modelo de negocio que se verá en el próximo capítulo con un CANVAS Business Model.



## Capítulo 3: CANVAS

### 3.1 El Lienzo de Modelo de Negocio

Al plantear un modelo de negocios, la manera más concisa y visual de hacerlo es utilizando el *Business Model Canvas*. Al identificar de manera clara los partners, actividades, recursos y propuestas de valor se puede empezar a analizar y reformular las relaciones entre sí, ya comenzando a revisar la factibilidad de una estrategia.

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor de jugos.</li> <li>• Proveedor de heladeras.</li> <li>• Logística.</li> <li>• Espacios coworking.</li> </ul>	<p>Key Activities </p> <p>Entrega jugos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea base</li> <li>• Línea Premium</li> <li>• Servicio premium</li> </ul>	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad y facilidad de acceso jugos</li> <li>• La marca de snackeo saludable.</li> </ul>	<p>Customer Relationship </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación personalizada con coworking B2B</li> <li>• Relación más estandarizada B2C</li> </ul>	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios coworking (B2B)</li> <li>• Empresas, emprendimientos y freelancers en espacio coworking (B2C)</li> </ul>
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugos</li> <li>• Delivery</li> <li>• Heladeras</li> <li>• Marketing, App y medios sociales</li> <li>• Equipo</li> </ul>	<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugos línea base</li> <li>• Jugos línea Premium</li> </ul>			
<p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugos</li> <li>• Heladeras</li> <li>• App</li> <li>• Equipo</li> <li>• Fondos</li> </ul>	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalización de jugos premium.</li> <li>• La valor agregada al espacio coworking</li> </ul>	<p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística camiones</li> <li>• Glovo</li> <li>• App</li> <li>• Medios sociales</li> </ul>		

### 3.1.1 Socios claves

Para identificar a los socios claves uno debe pensar en la cadena de valor del jugo de Juice Break. En primer lugar, entonces, está el proveedor de jugos. Como socio clave y único, Juice Up tendrá una relación mas bien cercana a la empresa. Esto se buscará mantener para obtener precios descontados (2.44 USD (\$95) por jugo base y 2.56 USD (\$100) por jugo premium en vez de 2.97 USD (\$116) que es el precio al cual vende por mayorista) y por la característica de armado personalizado del jugo premium.

En las entrevistas con el co-dueño de Juice Up se descubrió que el emprendimiento tiene otros planes de expansión a la zona de Nordelta y otros segmentos que les resultan atractivos. Con este contexto, no tendrían inconvenientes en colocar la marca Juice Break a sus jugos.

Con los jugos producidos en Juice Up se deberán trasladar a los espacios coworking. Los dueños de las camionetas que usaremos de logística serán otros individuos con los cuales se buscará crear una relación cercana ya que se dependerá de ellos dos veces por semana para realizar un recorrido singular y con un producto sensible a las temperaturas y tiempos. El servicio Glovo que se usará para los deliveries de jugos premium fuera de los días de logística programada de las camionetas no se incluye en

Una vez que se lleven los jugos a los espacios coworking se colocarán a las heladeras en donde se guardarán los jugos. El proveedor de heladeras será de suma importancia al inicio cuando se realiza la compra inicial para la instalación en los espacios coworking. Luego, para la mantención de las heladeras se buscará entablar una relación profesional eficiente. Si surge alguna problemática con las máquinas es importante realizar las reparaciones dentro de la misma jornada por el carácter perecedero del jugo prensado en frío.

Los últimos socios claves en los cuales se apoyará Juice Break son los espacios coworking en sí. Se dedicará una gran parte de las relaciones institucionales a mantener una buena relación con ellos ya que son los clientes B2B que pagarán

más del 60% de la venta total de productos (ver Capítulo 6). Cuidar los intereses del espacio respecto a la mayor fidelización de los que ocupan los puestos de trabajo que ofrecen se relacionará intrínsecamente con mantener actualizadas las necesidades del consumidor final.

### **3.1.2 Actividades claves**

La entrega de jugos saludables a espacios de coworking consiste de varias sub-actividades: el pedido de los jugos, la compra, delivery y colocación en las heladeras de los mismos, además de las actividades de administrar y mantener actualizados todos estos procesos. Las actividades claves se centran en el delivery de los jugos base y jugos premium. Los primeros se entregarán dos veces por semana, reponiendo las heladeras en los espacios, y los segundos se entregarán todos los días con el mismo servicio que los jugos base los lunes y miércoles o utilizando Glovo los martes, jueves y viernes. Los jugos premium se harán a través de una aplicación móvil en la cual el cliente selecciona de una lista de ingredientes los que quiere consumir y la actividad empresarial detrás de esto sería coordinar el pedido, la producción y la entrega del jugo. La mantención de la aplicación móvil será con un servicio tercerizado informática (Capítulo 7), utilizando las estadísticas arrojadas por las mismas para mejorar de manera continua el servicio de la empresa.

### **3.1.3 Recursos claves**

Jugos de alta calidad y materia prima de calidad: para acompañar la propuesta de jugos saludables se necesitará asegurar la calidad de la materia prima y el producto final. Consiguiendo un productor de jugos prensados en frío que pueda entregar de manera consistente un snack de alta calidad es de suma importancia y por esto se considera un recurso clave. Luego, con la integración vertical de producción esto pasaría a ser responsabilidad de Juice Break. Sin heladeras para guardar y mantener el producto no se puede llevar a cabo esta actividad. Este recurso requiere asignarle importancia ya que depende de ello que el producto le llegue al cliente en estado y forma.

Por el lado administrativo, los recursos claves se resumen en finanzas, competencia y comunicación. En primer lugar, se necesitan los fondos para invertir en la creación y consolidación inicial de marca. Una vez establecida la marca en el transcurso de vida de la empresa esto podrá convertirse en un recurso clave por sí sola. Un equipo dedicado al desarrollo de la empresa y la estrategia es central al éxito del negocio. Por último, pero no menos importante, la aplicación y comunicación fluida entre el consumidor y la empresa. Del segmento B2B entre los espacios coworking y Juice Break, al B2C a través de la aplicación móvil para los consumidores finales. Esto permitirá a Juice Break penetrar el mercado cada vez en mayor medida y ajustar estrategias según surja en contacto constante con el mercado.

#### 3.1.4 Proposición de valor<sup>43</sup>

Juice Break busca ofrecer un snack bebible saludable, natural y disponible a toda hora en los espacios coworking. A su vez, ofrece una herramienta de fidelización como iniciativa de *wellness* para los espacios coworking que es coherente con las tendencias saludables de los grupos de trabajadores que se encuentran en sus puestos de trabajo. A su vez, la propuesta busca ser flexible frente a estas tendencias y ajustarse a las preferencias personales de ingredientes que piden los clientes de jugos premium.

Los elementos de valor agregado serían entonces:

- La accesibilidad y facilidad de acceso de los jugos en el espacio laboral.
- La marca establecida alrededor del *snackeo* saludable.
- La calidad del producto ofrecido.
- La personalización de los jugos premium.
- La atractividad agregada al espacio coworking de proveer productos saludables.

---

<sup>43</sup> Según Osterwalder, (2004), esto es lo que diferencia la empresa de sus competidores. Puede ser la novedad de la propuesta, el rendimiento, la personalización, desempeño, diseño, marca / estado, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad / facilidad de uso entre otros.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio) último acceso 18/11/2018

### 3.1.5 Relación con consumidores

Al tener dos clientes distintos (los espacios coworking de B2B y los clientes de jugos premium B2C) se diferenciarán las relaciones entre Juice Break y cada uno de ellos:

1. Con espacios coworking: relación personalizada con elementos automatizables. Una vez que se establece la venta de la línea base y la instalación inicial de las heladeras, se pueden programar las entregas de las reposiciones de productos base. La mantención de estas relaciones es prioritaria ya que nos otorga acceso a nuestros clientes directos.
2. Con clientes directos: comunicación a través de la aplicación móvil o (a falta de desarrollo del mismo) comunicación por medios sociales. Relación de mayor automatización y estandarización de entrega de servicio solicitado. Interacción a nivel empresarial hacia grupo de clientes con, por ejemplo, promociones orientados a ciertos espacios coworking o a todos los clientes.

### 3.1.6 Canales de distribución

Los canales de distribución serán una mezcla de dos servicios: camionetas dos veces por semana y Glovo en las otras jornadas en las cuales hayan pedidos premium para entregar. En el primer año de operaciones se espera hacer entregas todos los días, ya que una característica del producto premium es su entrega a las 24hs de haber sido hecho el pedido y para este entonces la penetración de mercado y presencia en espacios coworking será tal que requerirá esta frecuencia elevada. Las camionetas harán entregas los lunes y los miércoles, realizando un recorrido a todos los espacios coworking dentro de las tres horas del inicio de la jornada. Se pagarán \$200 por hora, 5 USD, llevando a un total semanal de 30 USD por semana en delivery por camionetas. Principalmente realizarán el delivery de los jugos base, pero se agregarán los pedidos del día de jugos premium. Martes, jueves, viernes e incluso sábados (ya que los espacios coworking abren seis días a la semana), de acuerdo a los jugos premium solicitados se harán una o dos deliveries de Glovo por día. Cada viaje

de estos costará un promedio de 2.5 USD.

Al mantenerse dentro del área de Palermo no se buscará crear o adquirir un servicio propio de logística, pero a largo plazo podría ser una cuestión a plantear para la estrategia futura del negocio.

### 3.1.7 Segmentación de mercado

Se puede segmentar el mercado según distintas variables, y en el caso de Juice Break estas se detallan a continuación:

1. Geográfica: Barrio de Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los espacios coworking detallados en Capítulo 2 son entonces los clientes potenciales del negocio.
2. Demográfica: Profesionales o *freelancers* de ambos géneros de las generaciones millennial y Z.
3. Psicográfica: Personas quienes trabajan en espacios coworking comparten una mentalidad y filosofía de compartir y colaborar. Responden a las tendencias mundiales y regionales de buscar consumir comida saludable y, como se detalla en el Capítulo 1, están dispuestos a pagar un precio premium por un snack saludable.
4. Socioeconómicos: siendo consumidores dentro de un espacio cowork, estos son individuos educados, trabajadores. También al estar ubicados en Palermo, se pueden considerar un segmento laboral con los medios necesarios para consumir un snack saludable de las características de Juice Break.
5. Conductual: son personas quienes buscan enfocarse en sus negocios y evitar distracciones. Productos *in situ* son altamente atractivos por esto.

Todo esto resulta en un nicho de mercado, término que se refiere a porción de un segmento de mercado (trabajadores millennials y de generación Z en espacios coworking) de características y necesidades homogéneas. que no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado<sup>44</sup>. Un nicho de

---

<sup>44</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Nicho\\_de\\_mercado](https://es.wikipedia.org/wiki/Nicho_de_mercado) último acceso 02/12/2018

mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

### **3.1.8 Estructura de costos**

Los costos principales del negocio se resumen como:

- Costos de producto - compra de jugos prensados a Juice Up.
- Costos de delivery - camionetas y Glovo
- Mantenimiento heladeras.
- Promoción - inversión en marketing, medios sociales y aplicación móvil.
- Sueldos equipo Juice Break.

Estos costos se plasman en el Capítulo 7 con mayor detalle.

### **3.1.9 Ingresos**

Los ingresos se dividen entre los dos productos - Jugos Base y Jugos Premium. Estos se venderán a \$120 y \$160, es decir, 3.1 USD y 4.1 USD respectivamente. Al igual que la estructura de costos, las proyecciones de ventas se muestran en el Capítulo 7, estimando una facturación de más de 250,000 USD en el primer año de actividad.

### 3.2 Plan de Negocios

El modelo de negocios Juice Break tiene una estructura que cuenta con complejidades y sensibilidades altas a cambios en el mercado. Se debe llevar con suma atención al detalle la medición de los cambios en gustos de los consumidores y resguardar las relaciones institucionales con los proveedores y espacios coworking. La identificación clara de los elementos que componen el negocio son importantes para complementar la investigación de mercado.

Estos análisis definen al negocio Juice Break: la entrega de jugos saludables a espacios coworking dividido en una línea de productos B2B y B2C. En el B2B, Juice Break le vende tres tipos de jugos a precio breakeven a los espacios coworking y en el B2C le ofrece a los consumidores la opción de pedir jugos premium customizables a través de su aplicación móvil. Esto responde al interés creciente de los *millennials* de pagar por los alimentos y snacks saludables. A futuro se buscará la integración vertical del negocio produciendo los jugos prensados en frío con marca propia, pero para el lanzamiento se proveerá de la empresa Juice Up, situada en Palermo. Al estar en Palermo se limitará proveer a los espacios coworking de la zona, hasta tanto establecerse la marca y permitir expansión a otras áreas de CABA y Zona Norte.

Con esto ya establecido, se pasará a la estrategia del negocio: el Plan de Marketing y el Plan de Operaciones.

## Capítulo 4: Plan de Marketing

Este plan se enfoca en contestar la pregunta ¿cómo convencemos a nuestros consumidores comprar? A partir de los capítulos anteriores ya se identificó un modelo de negocios con productos B2B y B2C, vendiendo a los espacios coworking de Palermo y aquellas personas quienes ocupan los espacios de trabajo dentro de ellos. Para definir en mayor detalle los elementos del plan de marketing necesario para el negocio, un método reconocido de estructurar esto es a través del marketing mix, también conocido como las 4P's.

En el caso de Juice Break, estos serían:

- Producto (o servicio):
  - B2B - entrega de 3 líneas base de jugos saludables a espacios coworking
  - B2C - servicio de pedidos de jugos línea premium con entrega a los espacios coworking dentro de las 24hs
- Precio: línea base \$120, línea premium \$160, 3.10 y 4.10 USD
- Ubicación: Palermo, Ciudad Autónoma Buenos Aires
- Promoción: Evento lanzamiento, promoción en el espacio cowork, vía medios sociales y a través de la aplicación móvil.

### 4.1 Producto

Como se presentó en el Capítulo 1 de este trabajo, con Juice Break se buscará satisfacer el interés creciente en el mercado nicho de *snackeo* saludable. Los jugos están prensados en frío para retener las nutrientes en mayor medida que otros métodos de exprimir. Los ingredientes serán de índole saludable, frutas y verduras sin agregados endulzantes ni conservantes.

Para el jugo base se utilizarán mezclas pre-armadas por Juice Up (SUNLIGHT, DOCTOR GREEN, PURPLE RAIN, SWEET GREEN, FOREVER YOUNG y

PINEAPPLE EXPRESS).

En el caso del jugo premium el cliente podrá elegir hasta cuatro de la lista de ingredientes de la marca:

- |             |                   |               |
|-------------|-------------------|---------------|
| 1. Ananá    | 7. Kiwi           | 12. Pepino    |
| 2. Apio     | 8. Limón          | 13. Perejil   |
| 3. Cúrcuma  | 9. Manzana roja   | 14. Pomelo    |
| 4. Espinaca | 10. Manzana verde | 15. Remolacha |
| 5. Jengibre | 11. Naranja       | 16. Zanahoria |
| 6. Kale     |                   |               |

Los jugos se embotellarán y etiquetarán por Juice Up con la marca Juice Break y se entregarán dentro de las 24hs de realizar el pedido, en caso del jugo premium, o en el mismo día para los jugos base. Al ser un producto sin conservantes, si no fueron consumidos dentro de los tres días de su embotellamiento serán removidos de las heladeras en los espacios coworking en una de las dos deliveries semanales de jugos base. Se podrá asumir una pérdida del 15% del producto total anual, por ciclos de consumo estacional y particularidades no generalizables.

Estas heladeras se comprarán como inversión inicial y serán instalados en cada espacio coworking. En Huerta Coworking esta heladera se ubicará en el nuevo bar para ubicarse en proximidad a la venta de comidas, y en otros espacios coworking en las cocinas compartidas del piso. Se estima que los clientes consumirán tres o cinco jugos por semana, como snack a media-mañana/tarde, almuerzo liviano o snack post-entrenamiento en caso de ir a un gimnasio durante el día.

Al proveer las tres líneas base de manera “gratuita” para el consumidor final, se buscará establecer la marca y acercar el producto al consumidor generando también un mayor vínculo con el espacio cowork quien le ofrece un servicio diferenciado de jugos saludables.

Los jugos se entregarán con la marca Juice Break en botellas de 450ml. En las etiquetas también se detallarán las frutas y verduras del producto y la fecha de

producción. En caso de jugos premium armado por el consumidor estos ingredientes serán escritas a mano en una etiqueta de “jugo premium”.

## 4.2 Precio

Al estar vendiendo en dos partes (B2B de la línea base y B2C de la línea premium) se fijarán dos precios distintos. Para la línea base se venderá prácticamente al costo. Juice UP nos vende cada jugo a \$95 y \$100, y el costo de distribución por semana es aproximadamente \$800<sup>45</sup>. Sumando los costos fijos, el costo por jugo base es \$117, por ende el precio venta de la línea base sería de \$120. Traducido a dólares, estos son 3.10 USD. Esto sería *cost-based pricing* en el cual miramos los costos de producción y entrega y se le agrega un porcentaje de margen. Al estar queriendo utilizar las líneas base para promover la marca y conseguir ventas de la línea premium este porcentaje será muy bajo, del 2%.

En Palermo los distintos locales de jugos saludables prensados en frío venden sus productos a un precio promedio de \$120<sup>46</sup>, 3.07 USD. Al apuntar a un segmento de mercado dispuesto a pagar un precio premium por sus snacks saludables (tendencia vista en los snacks de comida en dietéticas de la zona) no se buscará diferenciarse en un precio menor. Esto también porque, al estar en la misma zona varios locales de jugos junto a los espacios cowork, el consumidor podría optar por salir del espacio a comprar a mejor precio en un local de la vecindad.

Para la línea premium se venderá a \$160 cada jugo, 4.10 USD, buscando superar el precio de mercado por ser un producto diferenciado de dos maneras: por permitir al consumidor recibir el jugo dentro del mismo espacio de trabajo y por tener la opción de elegir los sabores del jugo. Aquí tendríamos aproximadamente 25% de margen por jugo vendido.

---

<sup>45</sup> Dos deliveries semanales por camioneta con un servicio de \$200 x hora, mínimo 3 horas, con una proporción porcentual de jugos base/premium calculado en Capítulo 6

<sup>46</sup> Ver Anexo VI, considerando aumento de precios de agosto-diciembre.

### **4.3 Ubicación**

Este modelo de negocio se centrará en la localidad de Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La locación son los espacios coworking a los cuales Juice Break atenderá: Huerta Coworking, La Maquinita (Palermo Hollywood y Palermo Soho), ÁreaTres (El Salvador y Soho), Capsula Coworking, Manawa Coworking Creativo, The Secret Hub e Indus Coworking.

Tras realizarle una entrevista al dueño de Huerta Coworking, se descubrió que está abriendo un bar en su último piso para vender comidas (tartas, ensaladas, sándwiches etc.) a principios de 2019 y estaría dispuesto a permitir a Juice Break lanzar su producto allí. Durante los primeros tres meses entonces se podrá aprovechar esta oportunidad para un caso testigo que permita comprobar en campo la solidez de la estrategia y ajustar precios, procesos e incluso el producto según corresponda. Luego se podrá incursionar en el resto de los espacios de la zona.

### **4.4 Promoción**

La promoción inicial del producto se hará con un evento de lanzamiento en Huerta Coworking. Si se puede, se hará en conjunto con Eco House, una ONG de ecología y educación que utiliza un espacio en el techo de Huerta para sus actividades. En este evento de lanzamiento se buscará presentar por primera vez a Juice Break, ofreciendo jugos gratis a todos los participantes. Un viernes con música, arte en vivo y presentaciones de Eco House junto a espacios de fotografía y un hashtag de Juice Break para ayudar promocionar a través de medios sociales. Esto será idealmente a principios del verano, para una propuesta refrescante acompañando el calor.

Una vez establecidos dentro de los espacios coworking, la heladera y los jugos mismos formarán parte de la promoción del producto, siendo visualmente atractivos y coloridos como los jugos que empaquetan. Presencia en medios sociales como Instagram y Facebook será importante para generar y mantener interés. Se buscaría incorporar Juice Break a los medios sociales de los

espacios de coworking, la idea siendo utilizar directamente el canal que ellos ya tienen armado y sobre eso montar eventos promocionando los productos. Por ejemplo, si se llegase a incorporar jugos detox a futuro, se podrían realizar desayunos detox una vez a la semana o una vez al mes en las oficinas.

Al estar concentrados en espacios coworking las promociones directas se harán en los mismos espacios, poniendo carteles o dejando folletos con las heladeras de Juice Break. Se buscará integrarse a las otras actividades ofrecidas en los espacios cowork para reforzar su presencia y participación en la comunidad cowork. Una vez lanzado la aplicación móvil, se podrán enviar notificaciones y elementos promocionales por ese mismo medio.



## Capítulo 5: Plan de Operaciones

*¿Cómo se llega de la fruta y verdura a la entrega del producto final de Juice Break? En este capítulo se realizará el recorrido de negocio de principio a fin, detallando las distintas actividades de cada etapa.*

En primer lugar está el contacto y establecimiento de relación laboral con el espacio coworking y el proveedor. Con el espacio coworking se debe acordar la compra de los jugos - el precio y cantidad de las tres líneas base. Con el proveedor, el precio y los ingredientes de las mismas. Una vez acordado esto se realiza la instalación única por primera vez de la heladera en el espacio junto al proveedor de heladeras. Esta máquina será de Juice Break, comprado como parte de la inversión inicial en el negocio. La ubicación se definirá en conjunto al espacio coworking buscando posicionar el producto en el lugar más conveniente para el consumidor. Para comenzar se limitarán las operaciones en Palermo, utilizando de proveedor a Juice Up.

Una vez instalada la heladera se debe coordinar la reposición del producto. Cada tres días los jugos de la línea base se producirán en Juice Up. En caso que se haga un pedido premium se remite el pedido al proveedor para producirse a la mañana siguiente junto a la producción normal diaria. Al tener costos fijos altos y un costo variable casi insignificante<sup>47</sup> los pedidos particulares se podrán realizar incluso en días que no se esté preparando el pedido principal de las líneas base. Luego se coordina el delivery a los espacios coworking pertinentes con camionetas o, en caso de un delivery premium un día sin delivery base, con Glovo. En el mismo delivery de cada tres días se quitan jugos no vendidos en los últimos días. Para esto un representante de Juice Break viajará en los camiones, también aprovechando establecer un punto de contacto para los clientes con la empresa.

---

<sup>47</sup> Ver Anexo I

El objetivo principal es mantener excelentes relaciones con los proveedores y espacios cowork para que los primeros no nos modifiquen los precios ni productos. Esto se basaría en un compromiso de parte de Juice Break de comprar ciertos volúmenes y de parte de Juice Up mantener los precios constantes. En caso de querer incorporar un ingrediente nuevo a la mezcla, también se buscará establecer una relación en la cual sean flexibles frente a esta posibilidad. Con los segundos interesa mantener una relación de proveedores únicos de jugos saludables en su espacio. Para esto se buscará cuidar y enfatizar las necesidades de cada espacio cowork, incluso integrándose a actividades que se ofrezcan en el mismo espacio.

Luego, para la promoción de la marca, se necesitará programar eventos, campañas publicitarias y renovaciones de diseño y producto utilizando el feedback dado por nuestros clientes. En caso que para este entonces no se haya creado la aplicación móvil, se tendrá que diseñar y, una vez lanzado, realizarle mantenimiento y actualizaciones.

Mientras estas operaciones se realizan de manera cíclica cada 3 días (en caso que el primer día caiga un día no laborable se pasa al primero inmediatamente después) de manera independiente se realizarán investigaciones de expansión e integración vertical del negocio. Esto se hará buscando nuevas oportunidades, productos y métodos de producción.

## **Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión**

### **6.1 Supuestos**

Para poder comenzar a realizar proyecciones financieras es importante establecer ciertos supuestos del mercado futuro en el cual se moverá el negocio. En el caso de Juice Break, esto sería la cantidad de espacios coworking en Palermo, la penetración del mercado (diferenciado entre las dos líneas de jugos), el consumo semanal, la cantidad de semanas de operaciones anuales y los supuestos de costos de logística. Por más que se espera poder llevar las actividades de Juice Break a distintas zonas de Buenos Aires, este capítulo se enfocará en la zona de Palermo como caso ejemplar para poder estimar cuál sería el comportamiento de consumo de la empresa en todos los barrios porteños. Luego todos los precios y valores están convertidos a dólares americanos (USD) asumiendo un cambio de \$39. En el Anexo VII se ven los cálculos completos en pesos a valor constante noviembre 2018.

#### **6.1.1 Espacios coworking en Palermo al 2023**

La popularidad de los espacios coworking en Buenos Aires está en crecimiento. WeWork proyecta abrir nuevas sedes en Buenos Aires, La Maquinita espera ampliar su red de operaciones en distintos lugares del país y Huerta Coworking abre oficinas de hasta 20 personas en el año entrante. Entrevistando a una community manager de La Maquinita, se confirmó que en distintas zonas de Buenos Aires existen proyecciones de nuevas franquicias para el 2020. Al enfocarse en Palermo, para los estados contables se empieza con 9 espacios en el barrio que aumenta a 12 en 2019. A pesar de ser un mercado creciente, por el tamaño de la zona se estima este número como un máximo. La limitación geográfica implica una saturación de mercado cercana a esta cantidad. La población promedio diaria por coworking crece de 190 a 250 ya que, a pesar de llegar al máximo de cantidad de espacios, se proyecta un crecimiento gradual de ocupación en los mismos.

### 6.1.2 La penetración de mercado proyectada

En la siguiente tabla se detallan los supuestos de penetración de mercado futura de Juice Break. Se comenzará con 50% de los espacios coworking y luego de dos años de crecimiento se establecerá una presencia en aproximadamente tres cuartos del mercado (9 de 12). La población promedio diaria, comentada en la sección anterior, tiene un crecimiento proyectado del 30% (de 190 a 250 personas).

La penetración de mercado se diferencia entre los dos jugos, ya que la percepción del producto cambia entre uno y el otro. Al ser un producto “gratis” para el consumidor final, por ende un incentivo para probar una marca nueva, se comenzará con un 30% de los usuarios de coworking consumiendo jugos de la línea Base y sólo un 15% con jugos Premium. Con el transcurso del tiempo la marca Juice Break se hará cada vez más conocido y se propagará en mayor medida la aplicación, aumentando la penetración de jugo Premium a 25%.

Agrupando todos estos supuestos (el aumento de espacios coworking, las personas trabajando en ellos y la penetración de mercado creciente de las líneas de jugos) se proyecta un crecimiento en el total de consumidores Juice Break de 428 en 2019 a 1.463 en 2023.

Estos supuestos se ilustran a continuación resaltados en amarillo:

<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Espacios coworking en Palermo</b>	9	12	12	12	12
<b>Penetración estimada espacios coworking</b>	50%	60%	67%	67%	67%
<b>Nro de espacios Coworking</b>	5	7	8	9	9
<b>Población promedio diaria por espacio coworking</b>	190	200	220	<b>240</b>	<b>250</b>
<b>Penetración consumidores jugo base</b>	30%	35%	40%	40%	40%
<b># consumidores Jugo Base</b>	285	490	704	864	900
<b>Penetración consumidores jugo premium</b>	15%	15%	20%	25%	25%
<b># consumidores Jugo Premium</b>	143	210	352	540	563
<b>Total consumidores Juice Break</b>	<b>428</b>	<b>700</b>	<b>1,056</b>	<b>1,404</b>	<b>1,463</b>

### 6.1.3 El consumo semanal de jugos y las semanas de operaciones anuales

Como se explicita en el Capítulo 1, el consumo de jugos prensados en frío no se estima como una costumbre diaria. En la semana se puede esperar que una persona consuma dos o tres jugos de este tipo. Ya que se presume estacionalidad en la demanda (por el factor clima caluroso en verano, cinco por semana y por el factor clima frío en invierno, tres por semana) se realiza un promedio para los estados contables. Se supone un consumo semanal de 4 jugos por semana.

De las 52 semanas del año se restan dos semanas de feriados y cuatro semanas de vacaciones para el consumo, ya que presumimos que en estos días los clientes no estarán en los espacios coworking y por ende no consumirán jugos Juice Break.

<b>Consumo jugos por cliente</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b># Jugos Base por semana /consumidor</b>					
Jugo Base	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Jugo Premium	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Semanas consumo	46	46	46	46	46
<b># Jugos Base por anual /consumidor</b>					
Jugo Base	184	184	184	184	184
Jugo Premium	184	184	184	184	184
<b>Total consumo semanal Jugos</b>					
Jugo Base	1,140	1,960	2,816	3,456	3,600
Jugo Premium	570	840	1,408	2,160	2,250
<b>Total demanda jugos semana</b>	<b>1,710</b>	<b>2,800</b>	<b>4,224</b>	<b>5,616</b>	<b>5,850</b>
<b>Total consumo anual Jugos</b>	<b>78,660</b>	<b>128,800</b>	<b>194,304</b>	<b>258,336</b>	<b>269,100</b>
Jugo Base	52,440	90,160	129,536	158,976	165,600
Jugo Premium	26,220	38,640	64,768	99,360	103,500
<b>Porcentajes</b>					
Jugo Base	66.67%	70.00%	66.67%	61.54%	61.54%
Jugo Premium	33.33%	30.00%	33.33%	38.46%	38.46%

#### 6.1.4 Costos de logística

En el cálculo de costos de logística sólo se restan las semanas de feriados en el año ya que, como proveedor de un producto a un espacio con clientes que manejan tiempos distintos, debe estar disponible siempre que hayan personas en el espacio coworking. Esto lleva a un total de 50 semanas de operaciones de logística en el año.

Las dos líneas tienen una estructura de costos distinta en este rubro, ya que únicamente el jugo Premium utiliza el servicio Glovo fuera de los dos días de entrega programados con el servicio de camionetas.

	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad entregas camioneta/semana	2	2	2	2	2
costo de cada entrega ( 3 horas recorrido)	\$15.38	\$15.38	\$15.38	\$15.38	\$15.38
Total costo camionetas por semana	\$30.77	\$30.77	\$30.77	\$30.77	\$30.77
Total costo camionetas por jugo base	\$20.51	\$21.54	\$20.51	\$18.93	\$18.93
Total costo camionetas por jugo premium	\$10.26	\$9.23	\$10.26	\$11.83	\$11.83
Cantidad entregas Glovo/semana	4	4	4	4	4
costo de cada entrega	\$2.56	\$2.56	\$2.56	\$2.56	\$2.56
Total costo Glovo por semana	\$10.26	\$10.26	\$10.26	\$10.26	\$10.26
semanas de servicio logistico	50	50	50	50	50
<b>Costos logísticos totales</b>	\$2,051	\$2,051	\$2,051	\$2,051	\$2,051
<b>Costos logísticos base anual</b>	\$1,026	\$1,077	\$1,026	\$947	\$947
<b>Costos logísticos Premium anual</b>	\$1,026	\$974	\$1,026	\$1,105	\$1,105

#### 6.1.5 Inversiones iniciales

Las tres inversiones principales que se estima que Juice Break tendrá que realizar al comienzo de la actividad serían: la compra de heladeras para los espacios de coworking, la constitución de la empresa y la creación de la aplicación móvil. Estimando un costo de 300 USD por heladera, 135 USD por la

creación de la Sociedad Simplificada de Acciones y 4600 USD para la aplicación móvil. Esto suma a 5035 USD en 2019.

Luego a lo largo de los cinco años proyectados se agregan mayores inversiones en las heladeras, por aumento de ventas y mayor cantidad de espacios coworking. En cada heladera entran como máximo 30 jugos. Por ende, para poder situar la creciente oferta de jugos en los espacios coworking se tendrán que comprar tres heladeras en 2020 (por el aumento de cantidad de espacios coworking en Palermo de 9 a 12) y luego en 2021 duplicarlos, ya que el consumo anual de jugos justificaría la duplicación de heladeras en los espacios. Por último en 2023 se aumentará la presencia de heladeras en los espacios a 3, invirtiendo en 12 heladeras nuevas:

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Total demanda jugos semana</b>	1,710	2,800	4,224	5,616	5,850
<b>Total consumo anual Jugos</b>	78,660	128,800	194,304	258,336	269,100
<b>Total heladeras</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>36</b>
<b>Jugos x heladera x año</b>	8,740	10,733	8,096	10,764	7,475
<b>Jugos x heladera x día</b>	24	29	22	29	20
<b>Costo heladeras extras x año</b>	\$2,770	\$923	\$3,690	\$0.00	\$3,690

### 6.1.6 Capital de Trabajo

Para el capital de trabajo se calculó lo siguiente:

	1	2	3	4	5
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$14750</b>	<b>\$930,871</b>	<b>\$23,870</b>	<b>\$49,710</b>	<b>\$51,800</b>
<b>+Cuentas a cobrar</b>	\$22,400	\$1,416,800	\$55,400	\$74,730	\$77,850
<b>+Inventario</b>	\$551	\$35,288	\$1,360	\$1,800	\$1,890
<b>- Cuentas a pagar</b>	\$8200	\$521,217	\$20,150	\$26,840	\$27,950

Para las cuentas a cobrar se dividieron las ventas anuales por 12, ya que se presume cobrar a fin de mes las ventas de jugos base y premium. El inventario surge de dividir la cantidad de jugos vendidos por año por 365, ya que es el costo diario que se debe incurrir para mantener los niveles de jugos por

heladera. Las cuentas a pagar se presume que la logística y costos de mercadería vendida (es decir pago a proveedores) se realizan cada 15 días.

### 6.1.7 Costos Fijos

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Sueldo Mes</b>	<b>Cargas Soc</b>	<b>Costo empleador por mes</b>	<b>Costo anual</b>
Manager del negocio	\$1,026	1.56	\$1,600.00	\$20,800.00
Responsable Operaciones	\$769	1.56	\$1,200.00	\$15,600.00
Servicio 3o Contable Financiero	\$128		\$128.21	\$1,538.46
Servicio 3o Legal	\$103		\$4,000.00	\$48,000.00
Servicio 3o IT	\$103		\$4,000.00	\$48,000.00
Gastos mantenimiento heladeras	\$26		\$25.64	\$307.69
Gastos publicidad			\$7,000.00	\$84,000.00
<b>Costos fijos totales</b>				<b>\$218,246.15</b>

Los costos fijos se detallan en esta tabla. Los sueldos se calculan a partir de los roles definidos en el Capítulo 7, tercerizando los servicios contables, legales y de informática para la aplicación móvil. Los gastos de mantenimiento y publicidad se agregan estimando baja tasa de falla en las heladeras por ser nuevas. Las publicidades se buscarán hacer en conjunto con las iniciativas presentes en los espacios coworking (ej. Eco House en Huerta Coworking, ejemplo dado en Capítulo 4) pero es un elemento sumamente importante a la hora de establecer y promover la marca Juice Break, por ende se le otorgará un presupuesto de 180 USD al mes.

## 6.2 Cuadro de Resultados

Este cuadro de resultados demuestra un resultado neto porcentual del 15% final, una vez establecida la marca y su presencia en los espacios coworking de Palermo. Se podría asumir tener márgenes parecidas en distintas áreas de la Ciudad Autónoma Buenos Aires, hasta tanto no realizar una integración vertical. Así Juice Break sería productor de los jugos y lograría captar un margen mayor a la hora de producir.

La depreciación de las heladeras se hace a 10 años, con el impuesto a las ganancias calculado en un 35%.

Cuadro de Resultados					
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$268,923.08	\$435,938.46	\$664,287.18	\$896,787.69	\$934,153.85
Costo mercadería vendida	\$197,020.51	\$320,748.72	\$483,659.49	\$644,069.74	\$670,820.51
<b>Resultado bruto</b>	<b>\$71,902.56</b>	<b>\$115,189.74</b>	<b>\$180,627.69</b>	<b>\$252,717.95</b>	<b>\$263,333.33</b>
Gastos Adm y Vtas	\$42,861.54	\$42,861.54	\$42,861.54	\$42,861.54	\$42,861.54
<b>Resultado operativo</b>	<b>\$29,041.03</b>	<b>\$72,328.21</b>	<b>\$137,766.15</b>	<b>\$209,856.41</b>	<b>\$220,471.79</b>
Depreciación heladeras	\$276.92	\$369.23	\$646.15	\$646.15	\$923.08
<b>Resultado Neto a/Imp</b>	<b>\$28,764.10</b>	<b>\$71,958.97</b>	<b>\$137,120.00</b>	<b>\$209,210.26</b>	<b>\$219,548.72</b>
Resultado Neto a/Imp %	\$0.11	\$0.17	\$0.21	\$0.23	\$0.24
Impuesto a las Ganancias	\$10,067.44	\$25,185.64	\$47,992.00	\$73,223.59	\$76,842.05
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$18,696.67</b>	<b>\$46,773.33</b>	<b>\$89,128.00</b>	<b>\$135,986.67</b>	<b>\$142,706.67</b>
<b>Resultado Neto %</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>

## 6.3 Cash Flow

El flujo de fondos de Juice Break sería la siguiente:

	0	1	2	3	4	5
<b>Flujo de Fondo Operaciones</b>	\$0	\$18,974	\$47,143	\$89,677	\$136,536	\$143,436
<b>CAPEX</b>	\$7,522	\$0	\$923	\$3,692	\$0	\$3,692
<b>Promocion inicial</b>	\$385	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Cambio en capital de trabajo</b>	\$0	\$14,754	\$9,115	\$27,455	\$22,256	\$29,530
<b>Flujo neto</b>	<b>-\$7,906</b>	<b>\$4,220</b>	<b>\$37,105</b>	<b>\$58,530</b>	<b>\$114,280</b>	<b>\$110,214</b>

<b>VAN</b>	<b>\$130,000</b>
<b>TIR</b>	<b>223.95%</b>



Fig. 4: Gráfico de línea ilustrando evolución de flujo neto Juice Break (USD)

## 6.4 Financiación

Para calcular la financiación requerida en el primer año se suman los siguientes ítems:

<b>Inversiones iniciales</b>	\$7,522
<b>Capital de trabajo año 1</b>	\$14,754
<b>Gasto marketing inicial</b>	\$385
<b>Total</b>	\$22,660

Este monto será suficiente para:

1. Comprar las heladeras
2. Crear la Sociedad Simplificada de Acciones y la aplicación móvil
3. Contar con los fondos suficientes para el capital de trabajo del primer año
4. Invertir en gastos iniciales de marketing

A la hora de solicitar un préstamo, una financiación o hablar con un inversor, sin embargo, se pedirán 25,000 USD. Esto sería para contar con fondos en caso de imprevistos sin endeudarse con un monto que requerirá un período de recupero mayor a los dos años.

Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 7: Equipo

### 7.1 Los roles

Para la entrega de jugos saludables, como negocio se necesitan cubrir ciertos roles. En primer lugar la coordinación de operaciones diarias. Esto incluye control de inventario, pedidos de producción, coordinación de logística y manejo operativo del equipo administrativo. Será responsable de entregar los jugos pedidos a los espacios cowork correspondientes, estando atento a cambios de última hora y reclamos. Tendrá que realizar seguimiento de los pedidos mensuales o anuales a medida que pase el tiempo para poder realizar estadísticas y análisis estratégico para la empresa a futuro.

En segundo lugar se necesita de un rol financiero. Su función sería llevar los números de la empresa, desde los pagos a proveedores y cobro a clientes hasta el pago de sueldos y consolidación de reportes requeridas por ley. Este rol también sirve de medidor de éxito de la empresa, siendo este agente responsable de identificar puntos críticos de mejora o instancias claves de necesidad de intervención. También será la persona quien analiza desde una perspectiva financiera cualquier propuesta de desarrollo de negocio presentada por otros agentes de la empresa.

Por otro lado, al ser un producto fuertemente relacionado a su marca, se necesitará un embajador para relaciones institucionales. Este rol también incluye el desarrollo de plan de marketing y eventos promocionales. Lo más fundamental aquí es el establecimiento y cuidado de las relaciones entre los proveedores, clientes y Juice Break y esta persona será responsable de mitigar errores, reclamos o pedidos especiales. En caso que hubieren elementos críticos a revisar o modificar, será rol de este agente presentar y sugerir una solución para la empresa.

En el caso de Juice Break que busca acercarse a sus clientes directos a través

de una aplicación móvil, también se necesitará de un perfil técnico en materias de informática - software y programación. Por último, un rol legal es necesario en la creación y mantención de actividades de una empresa, pero este rol y el anterior de informática no necesariamente debe ser parte del equipo full time de la empresa. Estos son perfiles técnicos que podrán ser tercerizados.

A futuro, si se llegase a realizar una integración vertical, a esta lista de roles se deberá agregar un perfil técnico capaz de utilizar la máquina de prensado en frío además de un equipo para realizar el prensado, embotellamiento y presentación del producto.

## 7.2 El equipo

A pesar de tener cinco roles claramente diferenciados, al comienzo del negocio se necesitará multiplicidad de roles en una misma persona. Se propone comenzar con un equipo de dos personas profesionales y tres servicios tercerizados:

- **Manager del negocio:** la fundadora del negocio tendrá este título, ocupándose de la parte comercial del negocio. Esto sería la negociación de contratos, precios y presencia en espacios coworking. Además se ocupará de las actividades promocionales y a su vez gestionará toda la actividad de la empresa. \$40.000 + cargas sociales
- **Responsable de operaciones:** este será un perfil profesional quien se ocupará de toda logística, desde la coordinación de las camionetas y Glovo a la reposición en las heladeras de los productos, llamados de clientes y relación con los proveedores. \$30.000 + cargas sociales
- **Servicios tercerizados**
  - **Contable** - una vez al mes para cumplir con requisitos legales financieros. \$5.000, 128 USD
  - **Software** - una vez al mes para ajustar cuestiones de la aplicación móvil. \$4.000, 103 USD
  - **Asuntos legales** - para realizar actividades formales que se requieren de la empresa \$4.000, 103 USD

## Capítulo 8: Aspectos Legales

### 8.1 Establecimiento de la empresa e inscripciones legales necesarias

Para empezar a facturar, se deberá elegir una forma jurídica para la constitución de la empresa Juice Break. En este caso, se utilizará la Sociedad por Acciones Simplificadas<sup>48</sup>, es decir una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.). Esta alternativa de constitución de sociedad se permite en Argentina a partir del 1° de septiembre, 2017, y cuenta con varias ventajas frente a los otros tipos societarios existentes, según Alejandro Ramirez, Profesor de Derecho Societario de la Universidad Austral. En un artículo de opinión para Télam explica que la S.A.S. "...viene a facilitar una esquema sencillo, flexible y digital...sin resignar la seguridad jurídica, [para] favorecer y desburocratizar la creación de empresas, y su posterior existencia."<sup>49</sup>

A la hora de inscribirse, la S.A.S. cuenta con varios requisitos (publicados en [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar)):

1. La sociedad deberá estar radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o la Provincia de Buenos Aires.
2. La persona quien crea la sociedad debe tener CUIL, CUIT o CDI.
3. Debe tener clave fiscal nivel 2 o más.
4. Se debe designar un Administrador Titular que debe contar con CUIT, clave fiscal nivel 3 y será el administrador de relaciones frente a la AFIP.
5. El estatuto deberá estar firmado. Se utilizará firma digital para Juice Break, por ende todos los socios deben estar adheridos a TAD.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Ley N° 27.349

<sup>49</sup> <http://www.telam.com.ar/notas/201704/186931-opinion-emprendedor-economia.html> último acceso 25/11/2018

<sup>50</sup> <https://www.argentina.gob.ar/sas> último acceso 09/12/2018

Luego, ingresando a TAD se realiza la tramitación de la constitución, pagando el 25% de dos salarios mínimos, vitales y móviles<sup>51</sup>. Contempla los gastos de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial, y a septiembre de 2018 ese monto era de \$5.350,00. Traducido a dólares, 137 USD. A esto se agregarían los costos adicionales de escribanía en caso que fueran necesarios.

Para constituir Juice Break se necesitará un capital mínimo equivalente a 2 salarios mínimos vitales y móviles, a septiembre 2018 esto sería \$21.400,00 o 550 USD.

Luego, para cumplir con los requisitos legales respecto a la comercialización de alimentos, se deberá registrar a Juice Up en el RNPA, Registro Nacional de Productores Alimenticios, requisito habilitante para poder producir jugos en caso que se quiera realizar la integración vertical mencionada anteriormente.



---

<sup>51</sup> Salario mínimo mensual a 1° septiembre 2018 = \$10.700, <https://elsalario.com.ar/Salario/salario-minimo/> último acceso 25/11/2018

## **Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos**

### **9.1 Plan de Implementación**

#### **9.1.1 Etapa 1: Caso testigo Huerta Coworking**

En los primeros meses de actividad se buscará realizar un caso testigo en el cual se puedan realizar ajustes a la cadena de producción o estrategia según sea necesario. Se aprovechará la apertura de un bar en el último piso de Huerta Coworking para instalar la primera heladera de Juice Break y analizar la efectividad del modelo de negocios. Esto será una etapa de tres meses.

#### **9.1.2 Etapa 2: Rollout de Juice Break a coworking Palermo**

Se hará un *rollout* de la entrega de jugos Juice Break a espacios coworking de Palermo. Se proyecta que en los próximos años habrá un crecimiento en la cantidad de espacios, pasando de 9 a 12, pero al limitarse geográficamente a Palermo esto no afectará la logística en los primeros años de actividad. El proveedor principal de los jugos prensados en frío será Juice Up.

#### **9.1.3 Etapa 3: Integración Vertical y otros pasos**

Al establecer la marca en Palermo y ahorrar suficiente fondos se analizará realizar una integración vertical comprando una máquina de prensado en frío. Esto permitirá al negocio tomar los medios de producción y así generar márgenes mayores con los jugos. Se calcula que sería a partir del tercer año, e implicaría una modificación fundamental al negocio. Involucraría la creación de una cadena de producción desde relaciones con proveedores de materia prima y contratación de un equipo para el embotellamiento, además del alquiler de un espacio para crear los jugos.

Luego se apuntará a una expansión de la entrega de Juice Break a otros espacios de coworking en la toda la ciudad de Buenos Aires. También se podrán analizar alternativas para el negocio según las tendencias de mercado del momento. El uso de botellas de vidrio haciendo hincapié en una propuesta ecológica podría ser una opción. La producción de otros productos complementarios o la integración con otro negocio que produce comidas o snacks comestibles saludables también se podrá evaluar.

## 9.2 Riesgos

Como en todo negocio, el primer riesgo que toma Juice Break es de característica financiera. La inversión inicial y el comienzo de actividades implica trabajar a pérdida y existe la posibilidad de no poder recuperar estos fondos. Aprovechar consultas profesionales, llevar las cuentas con precisión y analizar con cautela los contratos, precios e inversiones será sumamente importante. Si se pide financiación de un fondo o ente financiero se deberá priorizar los requisitos de la misma para no caer en falta con las responsabilidades que conlleva aceptar un contrato de esa índole.

El análisis de mercado del Capítulo 2 relevó cinco amenazas posibles que son riesgos a tomar en cuenta:

1. Aumento de costos de proveedores - con el contexto económico inestable argentino es una posibilidad muy factible. Entrevistando al dueño de Juice Up reveló que los precios que hoy maneja la empresa son menores a los que maneja un producto de las mismas características en Estados Unidos.
2. Una marca ya establecida de jugos de frutas podría empezar a proveer el mismo producto con una capacidad mayor de enfrentar los costos fijos altos - si una empresa como Citric, Tang o semejante decidiera invertir en el negocio de prensado en frío habría una enorme competencia difícil de enfrentar. Aquí se debe apalancar Juice Break sobre la marca y lograr penetrar el mercado de coworking lo más rápido y en la mayor cantidad de oficinas posibles para generar lealtad de marca. El Ethos de coworking

podría acompañar frente a esta amenaza, por las generaciones jóvenes queriendo apoyar empresas pequeñas locales, pero no se deberá confiar en esto y tomar medidas apropiadas.

3. Cambios en tendencias de consumidores - es un riesgo que se aplica a la mayoría de las industrias, para mitigar esta posibilidad se deberá llevar un seguimiento cercano a las tendencias de los que trabajan en espacios coworking y aprovechar la accesibilidad al feedback a través de la aplicación móvil.
4. Cambios de regulación de la venta de productos similares - un riesgo externo sobre el cual no tiene control la empresa, pero que podrá prever identificando oportunidades nuevos de mercado de manera constante.
5. Creación de un método distinto de extracción de jugos más eficiente y barato con los mismos beneficios saludables - Juice Break deberá estar atento a los cambios tecnológicos en mercados de referencia como Estados Unidos y Europa, estando preparado para evaluar pedir un préstamo para invertir en un método nuevo si surge.

Entre todos estos riesgos, el que se manifestó durante la redacción de este trabajo final fue el del contexto financiero.

En el transcurso del 2018 Argentina ha caído en una recesión económica importante. Esto hace que las prioridades financieras de los espacios coworking se re-acomodan. A la fecha de entrega del trabajo, los espacios pequeños e independientes de Palermo no estarían dispuestos a otorgar presupuesto a la compra de jugos prensados en frío hasta tanto no pasar esta parte del ciclo económico. A pesar de estar sumamente abiertos a otorgar un espacio para ubicar los productos Juice Break y ceder las salas disponibles para eventos de promoción, no estaban dispuestos a incurrir en el costo de comprar un producto perecedero de carácter premium y la compra del producto tendría que hacerse únicamente B2C.

Aquí se manifiesta una diferencia importante entre estos espacios y los espacios coworking corporativos multinacionales como WeWork. Estos segundos son empresas quienes cuentan con un presupuesto mucho mayor para las iniciativas

de retención del cliente y menos dependiente del contexto económico argentino. La venta B2B de tres líneas base de jugos entonces sería factible únicamente en los espacios WeWork de Barrio Norte y Vicente López.

Con esto en mente, se sugeriría posponer el lanzamiento de Juice Break hasta tanto no poder ofrecer sus servicios en Palermo, o realizar un nuevo análisis de factibilidad de negocio con el cliente único WeWork de los jugos B2B.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 10: Conclusiones

Juice Break es un negocio que se basa en tres pilares principales: el *snackeo* saludable, el crecimiento de los espacios coworking y la oportunidad otorgada por la concentración del mercado segmento en una zona local de la ciudad.

El *snackeo*, identificado como hábito instalado de una 'quinta comida', es comúnmente asociado con la vida "ocupada". Esto requiere que el producto cuente con inmediatez, accesibilidad y practicidad a la hora de consumo. Los consumidores cada vez más predominantes de este tipo de producto son las generaciones jóvenes. El snack saludable es el preferido a la hora de consumir esta llamada 'quinta comida', en línea con las tendencias mundiales de millennials y generación Z siendo dispuestos a pagar más por un producto con este elemento diferenciador. En comparación a otros países, Argentina aún tiene oportunidades de crecimiento en este sector, lo cual se identifica en la proliferación de la presencia de snacks saludables en locales especializados.

El snack que se decidió proveer fue el jugo prensado en frío - producto basado en frutas y vegetales, exprimidos de esta manera particular para retener sus nutrientes en mayor medida. Locales dedicados a la producción de este tipo de jugo se han multiplicado en los últimos años, siendo Juice Up el más grande de ellos en términos de facturación y venta numérica de jugos.

Luego de haber identificado a los clientes *target*, se realizó un análisis para identificar dónde podrían estar ubicados en el día a día. El emprendedurismo, estilo de trabajo *freelance* y el establecimiento de pequeñas y medianas empresas se concentran cada vez más en este segmento de consumidores. Varias fuentes de investigación llevaron a la conclusión que estos proyectos buscan establecerse laboralmente en espacios coworking en vez de oficinas tradicionales.

En la zona de Palermo se encuentra la mezcla perfecta de todos estos

elementos: el productor más grande de jugos prensados en frío, nueve espacios coworking (con proyección de crecimiento y mayor penetración de mercado de los mismos) y un segmento de jóvenes profesionales con los medios necesarios para pagar precios premium para productos diferenciados. Estos parecerían tener el interés en lo saludable y los ingresos suficientes para consumir el jugo de Juice Break.

La logística y planificación de operaciones se basaron en la entrega actual de jugos a distintos negocios, agregando elementos particulares del modelo Juice Break. Los márgenes, aunque pequeños, prometen ser consistentes a medida que el mercado crece en la zona de Palermo. Al tener costos de logística bajos en relación a los costos totales, se podría evaluar la posibilidad de expandir la propuesta a otros barrios porteños (Recoleta, Barrio Norte, incluso barrios de Zona Norte), si se logra conseguir financiación y manejar bien las relaciones institucionales para establecer la marca del producto Juice Break.

Este trabajo de graduación ha sido un proceso de aprendizaje sumamente enriquecedor para quien escribe. Desde la investigación académica a la investigación en el campo hay un proceso largo de análisis, discusión y definición de supuestos que luego con dos horas de conversaciones pueden ser totalmente desmantelados. El armado de un modelo de negocios se asemeja más a un mosaico de elementos pre-existentes y ninguno fijo en su lugar. Hay que ser sumamente flexible y adaptable a los cambios de contexto, hábitos de consumo y métodos de operación. Un negocio no se basa en una única rama de conocimiento sino en una mezcla de gestión, finanzas, conocimiento técnico, relaciones interpersonales o institucionales e intuición de mercado basada en la investigación y actualización constante de supuestos.

## Bibliografía

### Sitios Web

Apertura, 2018. 60% De Las PYMEs Considera Mas Rentables Los Coworking Que Una Oficina. [online] Disponible en:

<<https://www.apertura.com/negocios/Un-60-de-las-PyMEs-considera-mas-rentables-los-coworking-que-una-oficina--20180502-0003.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Argentina.gov.ar, 2018. SAS: Sociedad por Acciones Simplificada. [online] Disponible en: <<https://www.argentina.gov.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada>> [Último acceso 11/12/2018]

Argentina.gov.ar, 2018. Tu empresa más fácil. [online] Disponible en: <<https://www.argentina.gov.ar/sas>> [Último acceso 11/12/2018]

BebidasLatam, 2018. El zumo de fruta ayuda a mantener los niveles de hidratación. [online] Disponible en: <<http://www.bebidaslatam.com/sectores/16-jugos/4038-el-zumo-de-fruta-ayuda-a-mantener-los-niveles-de-hidrataci%C3%B3n.html>> [Último acceso 11/12/2018]

BuenosAiresConnect, 2014. Hierbabuena, para el cuerpo y el alma. [online] Disponible en: <<https://buenosairesconnect.com/hierbabuena-restaurant-vegetariano-san-telmo/>> [Último acceso 11/12/2018]

BuenosAiresConnect, 2014. Ninina Bakery, fresca y deliciosas. [online] Disponible en: <<https://buenosairesconnect.com/ninina-bakery-cafe-palermo/>> [Último acceso 11/12/2018]

BuenosAiresConnect, 2017. TOP: Los mejores jugos en Buenos Aires 2018. [online] Disponible en: <<https://buenosairesconnect.com/top-10-de-los-mejores-jugos-en-buenos-aires/>> [Último acceso 11/12/2018]

Business Models Inc, 2018. Business Model Canvas. [online] Disponible en:

<<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>>  
[Último acceso 11/12/2018]

Clarín - Juárez, J., 2018. Alimentación saludable - Jugos detox: una dieta exprimida al máximo. [online] Disponible en:  
<[https://www.clarin.com/entremujeres/jugos-detox-dieta-exprimida-maximo\\_0\\_rJgebzG9e.html](https://www.clarin.com/entremujeres/jugos-detox-dieta-exprimida-maximo_0_rJgebzG9e.html)> [Último acceso 11/12/2018]

Clarín, 2015. Encuesta en los grandes centros urbanos del país.El “snackeo” crece y ya se lo considera como una quinta comida. [online] Disponible en:  
<[https://www.clarin.com/sociedad/snackeo-alimentacion\\_0\\_r1TwPYDXg.html](https://www.clarin.com/sociedad/snackeo-alimentacion_0_r1TwPYDXg.html)>  
[Último acceso 11/12/2018]

Clarín, 2017. Alimentación saludable: Jugos detox: una dieta exprimida al máximo. [online] Disponible en: <[https://www.clarin.com/entremujeres/jugos-detox-dieta-exprimida-maximo\\_0\\_rJgebzG9e.html](https://www.clarin.com/entremujeres/jugos-detox-dieta-exprimida-maximo_0_rJgebzG9e.html)> [Último acceso 11/12/2018]

Clarín, 2017. Hábitos laborales en la era millennial“Coworking”: la moda de la oficina para oficios múltiples. [online] Disponible en:  
<[https://www.clarin.com/sociedad/coworking-moda-oficina-oficios-multiples\\_0\\_Hkml9nLbf.html](https://www.clarin.com/sociedad/coworking-moda-oficina-oficios-multiples_0_Hkml9nLbf.html)> [Último acceso 11/12/2018]

Clarín, 2017. Un nuevo escenario para las startups más dinámicas. [online] Disponible en: <[https://www.clarin.com/economia/economia/nuevo-escenario-startups-dinamicas\\_0\\_BJSWg9FN-.html](https://www.clarin.com/economia/economia/nuevo-escenario-startups-dinamicas_0_BJSWg9FN-.html)> [Último acceso 11/12/2018]

Clarín, 2018. La oferta de espacios de coworking se duplicó en tres años. [online] Disponible en: <[https://www.clarin.com/economia/empresas-y-negocios/oferta-espacios-coworking-duplico-anos\\_0\\_Hy-GYcTBx.html](https://www.clarin.com/economia/empresas-y-negocios/oferta-espacios-coworking-duplico-anos_0_Hy-GYcTBx.html)> [Último acceso 11/12/2018]

COWAN+, 2018. THE 20 MINUTE BUSINESS PLAN: BUSINESS MODEL CANVAS MADE EASY. [online] Disponible en:  
<<https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/>> [Último acceso 11/12/2018]

Cronista, 2018. Cada Vez Mas Proyectos Ofrecen Espacios De Coworking Sitio. [online] Disponible en: <<https://www.lanacion.com.ar/2056756-cada-vez-mas->

proyectos-frecenespacios-de-coworking> [Último acceso 11/12/2018]

Cronista, 2018. La Onda Expansiva del Coworking . [online] Disponible en:

<[https://www.cronista.com/realestate/La-onda-expansiva-del-coworking-](https://www.cronista.com/realestate/La-onda-expansiva-del-coworking-20170928-0002.html)

20170928-0002.html> [Último acceso 11/12/2018]

Destino Negocio, 2018. Por qué los jóvenes talentos prefieren trabajar en

startups . [online] Disponible en: <[https://destinonegocio.com/ar/negocio-por-](https://destinonegocio.com/ar/negocio-por-internet-es_ar/por-que-los-jovenes-talentos-prefieren-trabajar-en-startups/)

internet-es\_ar/por-que-los-jovenes-talentos-prefieren-trabajar-en-startups/>

[Último acceso 11/12/2018]

DIY - Development, Impact & You, 2018. I want to develop a clear plan on how to

grow my idea into something bigger. BUSINESS MODEL CANVAS. [online]

Disponible en: <<https://diytoolkit.org/tools/business-model-canvas/>> [Último

acceso 11/12/2018]

Eat Sip Trip, 2018. Here's what 'cold-pressed' juice really means. [online]

Disponible en: <[https://eatsiptrip.10best.com/2018/04/03/heres-what-cold-](https://eatsiptrip.10best.com/2018/04/03/heres-what-cold-pressed-juice-really-means/)

pressed-juice-really-means/> [Último acceso 11/12/2018]

ebizLatam.com, 2017. Situación actual del trabajo independiente en América

Latina. [online] Disponible en: <[http://www.ebizlatam.com/situacion-actual-del-](http://www.ebizlatam.com/situacion-actual-del-trabajo-independiente-america-latina/)

trabajo-independiente-america-latina/> [Último acceso 11/12/2018]

El Cronista, 2017. La onda expansiva del coworking. [online] Disponible en:

<[https://www.cronista.com/realestate/La-onda-expansiva-del-coworking-](https://www.cronista.com/realestate/La-onda-expansiva-del-coworking-20170928-0002.html%C3%BAltimo)

20170928-0002.html%C3%BAltimo> [Último acceso 11/12/2018]

El Economista, 2018. Crece en el país trabajo freelance. [online] Disponible en:

<<http://www.eleconomista.com.ar/2017-05-crece-pais-trabajo-freelance/>> [Último

acceso 11/12/2018]

El Observatorio, 2018. GPS de Empresas Datos y Analisis de las Pymes

Argentinas. [online] Disponible en:

<[http://www.elobservatoriodeltrabajo.org/tag/gps-de-empresas-datos-y-analisis-](http://www.elobservatoriodeltrabajo.org/tag/gps-de-empresas-datos-y-analisis-de-las-pymes-argentinas)

de-las-pymes-argentinas> [Último acceso 11/12/2018]

emprendepyme.net, 2018. Plan General Contable PyMEs. [online] Disponible en:

<<https://www.emprendepyme.net/plan-general-contable-pymes.html>> [Último acceso 11/12/2018]

emprendepyme.net, 2018. Sociedad Comanditaria Simple. [online] Disponible en: <<https://www.emprendepyme.net/sociedad-comanditaria-simple.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Estudio Grispo, 2018. Sociedades Anónimas Simplificadas . [online] Disponible en: <<http://estudiogrispo.com.ar/sociedades-anonimas-simplificadas-ventajas-y-desventajas-del-nuevo-tipo-social/>> [Último acceso 11/12/2018]

Food Navigator USA, 2018. B2B is where the Smart money is in subscription snacks, says SnackNation. 'Millennials expect to have free snacks in the office'. [online] Disponible en: <<https://www.foodnavigator-usa.com/Article/2016/03/21/SnackNation-cashes-in-as-offices-woo-Millennials-with-healthy-snacks>> [Último acceso 11/12/2018]

Forbes Argentina, 2018. Los 10 Puntos Que Más Valoran Los Millenials En El Trabajo. [online] Disponible en: <<http://www.forbesargentina.com/mas-valoran-los-millennials-en-el-trabajo/>> [Último acceso 11/12/2018]

Harper, 2018. ¡Bienvenid@s a Harper Juice, la embajada del universo saludable en Argentina!. [online] Disponible en: <<http://www.harperjuice.com/>> [Último acceso 11/12/2018]

HoistGroup, 2018. Minibars and Safes that Suit Your Needs. [online] Disponible en: <<https://www.hoistgroup.com/en/products/locks-equipment/minibars-and-safes/?l=1>> [Último acceso 11/12/2018]

Hurom, 2018. 10 secretos sobre los jugos prensados en frío. [online] Disponible en: <<https://www.hurom.com.mx/blogs/consejos-fundamentados/10-secretos-sobre-los-jugos-prensados-en-frio>> [Último acceso 11/12/2018]

INDEC, 2018. Población Proyecciones. [online] Disponible en: <[https://www.indec.gob.ar/nivel3\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=24](https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24)> [Último acceso 11/12/2018]

Infobae, 2016. El Senado convirtió en ley el fomento a pymes y autopartistas.

[online] Disponible en: <<https://www.infobae.com/economia/2016/07/14/el-senado-convirtio-en-ley-el-fomento-a-pymes-y-autopartistas/>> [Último acceso 11/12/2018]

Infobae, 2016. Mauricio Macri lanzó un programa para crear empresas en 24 horas. [online] Disponible en: <<https://www.infobae.com/economia/2016/08/18/mauricio-macri-lanza-un-programa-para-crear-empresas-en-24-horas/>> [Último acceso 11/12/2018]

Infobae, 2017. Ideas, adaptación y desarrollo: las claves de las start-ups argentinas. [online] Disponible en: <<https://www.infobae.com/espacio-no-editorial/2017/05/11/ideas-adaptacion-y-desarrollo-las-claves-de-las-startups-argentinas/>> [Último acceso 11/12/2018]

Infobae, 2017. Jugos naturales, la creciente playera moda entre los Millennials. [online] Disponible en: <<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/01/02/jugos-naturales-la-creciente-playera-moda-entre-los-millennials/>> [Último acceso 11/12/2018]

Infobae, 2017. Ley de Emprendedores: el Gobierno anunciara más financiamiento para crear empresas en 24 horas.. [online] Disponible en: <<https://www.infobae.com/economia/2017/04/16/ley-de-emprendedores-el-gobierno-anunciara-mas-financiamiento-para-crear-empresas-en-24-horas/>> [Último acceso 11/12/2018]

Infobae, 2018. Crece El Coworking La Moda De Las Oficinas Cool Compartidas ¿Boom Inmobiliario o Próximo Parripollo?. [online] Disponible en: <<https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/02/27/crece-el-coworking-la-moda-de-las-oficinas-cool-compartidas-boom-inmobiliario-o-proximo-parripollo>> [Último acceso 11/12/2018]

Infobae, 2018. Crece el coworking, la moda de las oficinas cool compartidas: ¿boom inmobiliario o próximo parripollo? [online] Disponible en: <<https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/02/27/crece-el-coworking-la-moda-de-las-oficinas-cool-compartidas-boom-inmobiliario-o-proximo-parripollo/>> [Último acceso 11/12/2018]

Infobae, 2018. Frescos y naturales: siete opciones para degustar los mejores jugos y licuados en Buenos Aires. [online] Disponible en: <<https://www.infobae.com/tendencias/2018/02/27/frescos-y-naturales-siete-opciones-para-degustar-los-mejores-jugos-y-licuados-en-buenos-aires/>> [Último acceso 11/12/2018]

La Clarin, 2017. La oferta de espacios de coworking se duplicó en tres años. [online] Disponible en: <[https://www.clarin.com/economia/empresas-y-negocios/oferta-espacios-coworking-duplico-anos\\_0\\_Hy-GYcTBx.html](https://www.clarin.com/economia/empresas-y-negocios/oferta-espacios-coworking-duplico-anos_0_Hy-GYcTBx.html)> [Último acceso 11/12/2018]

La Nación - Ocampo, K., 2016. Jugos naturales: aliados saludables verano. [online] Disponible en: <<https://www.lanacion.com.ar/1859900-jugos-naturales-los-aliados-saludables-del-verano>> [Último acceso 11/12/2018]

La Nación - Terrile, S., 2016. Bebidas sin alcohol: los jugos puros son los ganadores de la temporada. [online] Disponible en: <[https://www.lanacion.com.ar/1970798-bebidas-sin-alcohol-los-jugos-puros-son-los-ganadores-de-la-temporada?li\\_source=LI&li\\_medium=li-nacion-recommended-item-template-1](https://www.lanacion.com.ar/1970798-bebidas-sin-alcohol-los-jugos-puros-son-los-ganadores-de-la-temporada?li_source=LI&li_medium=li-nacion-recommended-item-template-1)> [Último acceso 11/12/2018]

La Nacion, 2015. Snacking: agregan una "quinta comida" 8 de cada 10 personas. [online] Disponible en: <<https://www.lanacion.com.ar/1792950-snacking-agregan-una-quinta-comida-8-de-cada-10-personas>> [Último acceso 11/12/2018]

La Nación, 2017. El negocio de los gimnasios crece y embolsa millones. [online] Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1923161-el-negocio-de-los-gimnasios-crece-y-embolsa-millones>> [Último acceso 11/12/2018]

La Nación, 2017. La colaboración multiplica los espacios de coworking. [online] Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1916593-la-colaboracion-multiplica-los-espacios-de-coworking>> [Último acceso 11/12/2018]

La Nación, 2018. Cada Vez Mas Proyectos Ofrecen Espacios de Coworking. [online] Disponible en: <<https://www.lanacion.com.ar/2056756-cada-vez-mas-proyectos-frecen-espacios-de-coworking>> [Último acceso 11/12/2018]

La Nación, 2018. Cada vez más proyectos ofrecen espacios de coworking. [online] Disponible en: <<https://www.lanacion.com.ar/2056756-cada-vez-mas-proyectos-frecen-espacios-de-coworking>> [Último acceso 11/12/2018]

La Nación, 2018. Cada vez más proyectos ofrecen espacios de coworking. [online] Disponible en: <<https://www.lanacion.com.ar/2056756-cada-vez-mas-proyectos-frecen-espacios-de-coworking>> [Último acceso 11/12/2018]

La Nación, 2018. Los Snacks Ganan Terreno en el País. [online] Disponible en: <<https://www.lanacion.com.ar/2115751-los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais>> [Último acceso 11/12/2018]

MindTools, 2018. The Marketing Mix and the 4Ps of Marketing - Understanding How to Position Your Market Offering. [online] Disponible en: <[https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_94.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_94.htm)> [Último acceso 11/12/2018]

MJSCHROER, 2018. Generations X, Y, Z and the others. [online] Disponible en: <<http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>> [Último acceso 11/12/2018]

monografías PLUS+, 2018. Origen del análisis foda. [online] Disponible en: <<https://www.monografias.com/docs/Origen-del-analisis-foda-FKJ6S7JYMZ>> [Último acceso 11/12/2018]

NBC News, 2007. Does drinking your fruit and veggies count?. [online] Disponible en: <[http://www.nbcnews.com/id/18057874/ns/health-diet\\_and\\_nutrition/t/does-drinking-your-fruit-veggies-count/#.W8srxGhKg2w](http://www.nbcnews.com/id/18057874/ns/health-diet_and_nutrition/t/does-drinking-your-fruit-veggies-count/#.W8srxGhKg2w)> [Último acceso 11/12/2018]

Next\_U, 2018. Los 4 tipos de segmentación del mercado. [online] Disponible en: <<https://www.nextu.com/blog/los-4-tipos-de-segmentacion-del-mercado/>> [Último acceso 11/12/2018]

Nielsen, 2016. 53% De Los Argentinos Pagaría Mas Por Alimentos o Bebidas Que No Contengan Ciertos Ingredientes. [online] Disponible en: <<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>>

[Último acceso 11/12/2018]

Nielsen, 2016. 53% DE LOS ARGENTINOS PAGARÍA MÁS POR ALIMENTOS O BEBIDAS QUE NO CONTENGAN CIERTOS INGREDIENTES. [online]

Disponible en: <<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Nielsen, 2016. 53% DE LOS ARGENTINOS PAGARÍA MÁS POR ALIMENTOS O BEBIDAS QUE NO CONTENGAN CIERTOS INGREDIENTES. [online]

Disponible en: <<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Nielsen, 2016. A Nivel Global Las Ventas De Snacks Alcanzan \$347 Mil Millones De Dólares Anuales. [online] Disponible en:

<<http://www.nielsen.com/ec/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Nielsen, 2016. Generaciones Más Jóvenes Buscan Alimentos Más Saludables. [online] Disponible en:

<<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Nielsen, 2018. La Revolución En Los Alimentos Sitio: Nielsen. [online] Disponible en: <<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/La-revolucion-en-los-alimentos.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Nielsen, 2018. Revolución de alimentos en LatAm. [online] Disponible en:

<<https://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Noticias Perfil, 2018. El Fenómeno Del Coworking: Mas Oficinas Compartidas Sitio: Noticias Perfil. [online] Disponible en:

<<http://noticias.perfil.com/2017/10/09/el-fenomeno-del-coworking-mas-oficinas-compartidas/>> [Último acceso 11/12/2018]

Organización Mundial de la Salud, 2018. Alimentación Sana Nota Descriptiva 394. [online] Disponible en: <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>> [Último acceso 11/12/2018]

Organización Mundial de Salud, 2018. Datos de alimentación sana. [online] Disponible en: <<http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>> [Último acceso 11/12/2018]

Plan C, 2018. ¿Qué es el Plan C?. [online] Disponible en: <<http://elplanc.net/que-es-esto/>> [Último acceso 11/12/2018]

Plan C, 2018. Semana del Coworking 2017, con más de 120 espacios en Argentina. [online] Disponible en: <<http://elplanc.net/semana-del-coworking-2017/>> [Último acceso 11/12/2018]

Planeta Joy - Marajofsky, L., 2015. Los 7 mejores locales de jugos en Buenos Aires. [online] Disponible en: <[https://www.planetajoy.com/?Los\\_7\\_mejores\\_locales\\_de\\_jugos\\_en\\_Buenos\\_Aires&page=ampliada&id=8223](https://www.planetajoy.com/?Los_7_mejores_locales_de_jugos_en_Buenos_Aires&page=ampliada&id=8223)> [Último acceso 11/12/2018]

PlanetaJoy - Marajofsky, L., 2015. Los 7 mejores locales de jugos en Buenos Aires. [online] Disponible en: <[https://www.planetajoy.com/?Los\\_7\\_mejores\\_locales\\_de\\_jugos\\_en\\_Buenos\\_Aires&page=ampliada&id=8223](https://www.planetajoy.com/?Los_7_mejores_locales_de_jugos_en_Buenos_Aires&page=ampliada&id=8223)> [Último acceso 11/12/2018]

Samela, Gabriela - Clarín, 2018. Oficinas compartidas - La oferta de espacios de coworking se duplicó en tres años. [online] Disponible en: <[https://www.clarin.com/economia/empresas-y-negocios/oferta-espacios-coworking-duplico-anos\\_0\\_Hy-GYcTBx.html](https://www.clarin.com/economia/empresas-y-negocios/oferta-espacios-coworking-duplico-anos_0_Hy-GYcTBx.html)> [Último acceso 11/12/2018]

Télam, 2017. Emprendedores: Las ventajas de las sociedades por acciones simplificadas. [online] Disponible en: <<http://www.telam.com.ar/notas/201704/186931-opinion-emprendedor-economia.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Tetra Pak - Pittaluga, J. P., 2016. NUEVAS TENDENCIAS MUESTRAN GRAN POTENCIAL PARA EL JUGO 100% NATURAL. [online] Disponible en:

<<http://www.envasandoideas.com/es/growth/nuevas-tendencias-muestran-gran-potencial-para-el-jugo-100-natural.html>> [Último acceso 11/12/2018]

Tetra Pak, 2016. Tetra Pak ve oportunidades de crecimiento para Jugos 100%. [online] Disponible en: <<https://www.tetrapak.com/ar/about/newsarchive/tetrapak-ve-oportunidades-de-crecimiento-para-jugos-10>>

The Kitchn, 2017. When is a smoothie a snack and when is it a meal?. [online] Disponible en: <<https://www.thekitchn.com/when-is-a-smoothie-a-snack-and-when-is-it-a-meal-239241>> [Último acceso 11/12/2018]

Wikipedia, 2018. Cold pressed juice. [online] Disponible en: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Cold-pressed\\_juice](https://en.wikipedia.org/wiki/Cold-pressed_juice)> [Último acceso 11/12/2018]

Wikipedia, 2018. Lienzo de modelo de negocio. [online] Disponible en: <[https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo\\_de\\_modelo\\_de\\_negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio)> [Último acceso 11/12/2018]

## PDFs online

Argentina.gob.ar, 2017. Guia de Usuario - Abrí tu empresa más fácil, SAS. [online] Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sas\\_guia\\_usuario.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sas_guia_usuario.pdf)

Nielsen, 2014. Snack Attack: What consumers Are Reaching For Around The World. [online] Disponible en: <<http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/kr/docs/global-report/2014/Nielsen%20Global%20Snacking%20Report%20September%202014.pdf>> [Último acceso 11/12/2018]

Nielsen, 2018. La Revolución De Los Alimentos En América Latina. [online] Disponible en: <<http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/OnePageReportFoodRevolution2017.pdf>> [Último acceso 11/12/2018]

FAO, 2017. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). [online] Disponible en: <<http://www.fao.org/3/a-i6491s.pdf>> [Último acceso

11/12/2018]

CESNI, 2017. Patrones de Snackeo de la Población Argentina Sitio: Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil. [online] Disponible en: <<http://www.cesni.org.ar/archivos/Patronesdesnackeoweb16515.pdf>> [Último acceso 11/12/2018]

## **Trabajos Finales Académicos**

Campagnoli, Hernan. 2012. "FROZ TROPICAL. MBA, Universidad de San Andrés.

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11825/1/%5bP%5d%5bW%5d%20MBA%20Campagnoli%2c%20Hern%C3%A1n.pdf>

Cruces, Diego Emilio. 2012. "Jugos Naturales 24x7". Maestría Administración de Negocios, Universidad de San Andrés.

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/713/1/%5bP%5d%5bW%5d%20MBA%20Diego%20Emilio%20Cruces.pdf>

Goldschein, Alan. 2016. "Plan de Marketing para Lanzar PIC NAT" Maestría de Marketing, Universidad de San Andrés.

Jillek, Matyas. 2016. "Creating a Business Plan: How to write a business plan". Industrial Management, CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Ylivieska.

Kenny, González Belén. 2016. "Innovación Estratégica dentro de la Industria Alimenticia, Caso Gallo Snacks: una propuesta diferente" Tesis Licenciatura., Universidad de San Andrés

Paulone, Antonella y Pulice, Aldana. 2017. "Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas" Trabajo de investigación final, Universidad Argentina de la Empresa (UADE)

## **Textos Académicos**

Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica

Osterwalder, Alexander. 2011 Business Model Generation. New Jersey: Jon Wiley & Sons. E-Book en PDF.

Porter, Michael E. 1979. "How Competitive Forces Shape Strategy". Harvard Business Review(March). March-April. Consultado: 5 de Junio de 2018. <https://pdfs.semanticscholar.org/c414/0a235773e2f4dd82fce90613fdff0af0bf21.pdf>



Universidad de  
**San Andrés**

## **Anexos**

### **Anexo I: Entrevista Juice Up**

Nicolás Iván Koffsmon, co-dueño empresa Juice Up. Entrevista realizada el 11/7/2018, 18:00hs. Transcripción de grabación.

Haceme vos el enganche. Ahora te explicaria por que quizas no va. Porque todo termina siendo una cuestion de margen entonces cuando lo pones en un espacio cowork ellos quieren ganar algo. Esto seria en fidelizacion. No seria una compra mayorista o quizas si le podria poner un precio que les convenga, lo hice con Maquinita un tiempo pero ellos tenian su carnet y venian a pedirlo aca. Yo tener que estar haciendo la logistica, hoy en dia lo hago los lunes y jueves de pedidos por la ciudad en camionetitas. Se podria armar. Hay que ver. Pero bueno, los jugos quien se hace responsable de la perdida? Yo no. Te acompaño pero vos hace tu margen y soporta la perdida en caso que no se vendan.

Arranque en el 2014 con un amigo, mercado central, nos prestaron una cocina, botellitas de vidrio, etiqueta, fanpage en facebook y empezamos a vender hasta que llegó un momento que laburabamos por nuestra parte y decidimos dedicarnos full time pero para eso lo pensamos y lo rearmamos como Juice Up que abrió en 2016. Muy a pulmón, remándolo, hoy viene estable en términos de ventas y va creciendo.

**SON ACA O AFUERA?**

Aca se hace un gran parte, acá se produce, las ventas principales serían acá. Antes se hacía sólo 2 días por semana ahora todos los días salvo miércoles

**CUANTOS POR DIA**

500 masomenos, un poquito menos.

**CUÁNTO TE SALE?**

Costo mercaderia 30% pero mucho costo fijo, máquina de inversión, empleados, local, concesión de gimnasio que llevamos todos los días. En caja te queda \$700 por 6 jugos, como el plan detox de 1 día, 3 días 1900, 5 días 2900.

## MIRAR LA PÁGINA

Los jugos se llevan desde ahí a Nordelta. 6/7 días produciendo. Me vendría fenómeno hacer 500 por día, pero no es lo que produce hoy.

## A LOS GIMNASIOS CUANTOS?

Todos los días o cada 2 días los jugos. Por gimnasio 30-40 por día según la cantidad de gente que va.

No hacen mucha promoción, recién empezaron por Facebook

Margen ajustado aún. Hoy está en un 10-15%, super bajo. Llega a pasar algo y esto se transforma en nada. Facturación es buena pero lo fijo nos mata, cargas sociales, todo. Atrasados en los precios también - hasta hace un mes estábamos en \$100, y este jugo te cuesta 8-9-10 dólares con lo mismo todo. Otro mercado, obvio, acá recién arranca así que hay buen potencial, somos de los primeros, casi seguro que somos los que más vendemos en prensado en frío.

## PLANTEO DE IDEA EN LA CABEZA

Todo depende del volumen, quien se hace carga de la logística, quien hace el pedido.

Numeros: pagamos masomenos 200 por hora que te cobran minimo 3 horas. Me manejo con Glovo que te cuesta entre 80 y 100 el pedido, generalmente 2/3 cajas. Está subiendo el precio pero rinde. Rappi tenemos también estamos suscriptos, a mi me cobran un 20% - de 130 te cobran 26. Más IVA.

Podría venderle el jugo a \$100 al espacio coworking y que ellos lo vendan a \$130. Si ellos quieren ganar. Si quieren ofrecerle algo como heladera, pero el full price es para mi. Sino que el coworking me cobre a mi el 20% del precio como me hace Rappi.

Precio venta en local: \$130

Precio por caja: \$116,66

Precio por cowork: \$100

Vital Juice: \$110

## **Anexo II: Preguntas via Whatsapp a Juice Up**

### **Preguntas a jugos**

Conversación Whatsapp 24/11/2018 y

[12:14, 11/24/2018] Virginia: Hola Nico! Espero andes bien, te escribo que estoy con la tesis en frente pero no te preocupes en contestar ya que no te quiero molestar el fin de semana!!

1. Me habías dicho que el local es donde más vendés - cuántos jugos por día se venden?
2. En los gimnasios dijiste que se venden aprox. 30 por día, me confirmás?
3. El minibar que tenés en el local, cuánto te salió, tenés idea? Es el único que tenés?
4. El servicio de camionetas (\$200 x hora, mínimo 3 horas) cómo se llama?
5. De qué tamaño son las botellas Juice Up? XXcc, AACms x BBcms x CCcms

[19:48, 11/29/2018] Nico Juiceup: 1. Vendemos aprox 70/80 jugos

[19:48, 11/29/2018] Nico Juiceup: 2. Así es

[19:50, 11/29/2018] Nico Juiceup: 3. A que te referís con minibar? La heladería de exhibición chica?? 12k aprox

[19:50, 11/29/2018] Nico Juiceup: 4. No tiene un nombre son dos hermanos con sus caminonetitas

[19:51, 11/29/2018] Nico Juiceup: 5. 450ml, nos hicimos nuestra propia matriz

### **Anexo III: Entrevista Huerta Coworking**

Agustín D'Elío, co-dueño empresa Huerta Coworking. Entrevista realizada el 11/10/2018, 15:00hs. Anotaciones entrevista no grabada.

Cerca de 150 personas que pagan mensual, no vienen todos los días en promedio en Huerta son 100 personas por día. Plan FLEX en frente de la cocina, max 28 sillas en el día. Desk están apenas en la entrada, 77% de ocupación con proyección 100% a febrero, plan muy fidelizable y no suelen cambiar. Oficinas privadas 12, 10 alquiladas que sí vienen todos los días y suelen venir todos. En total son como 90 puestos, restale 40 que aún no están alquilados.

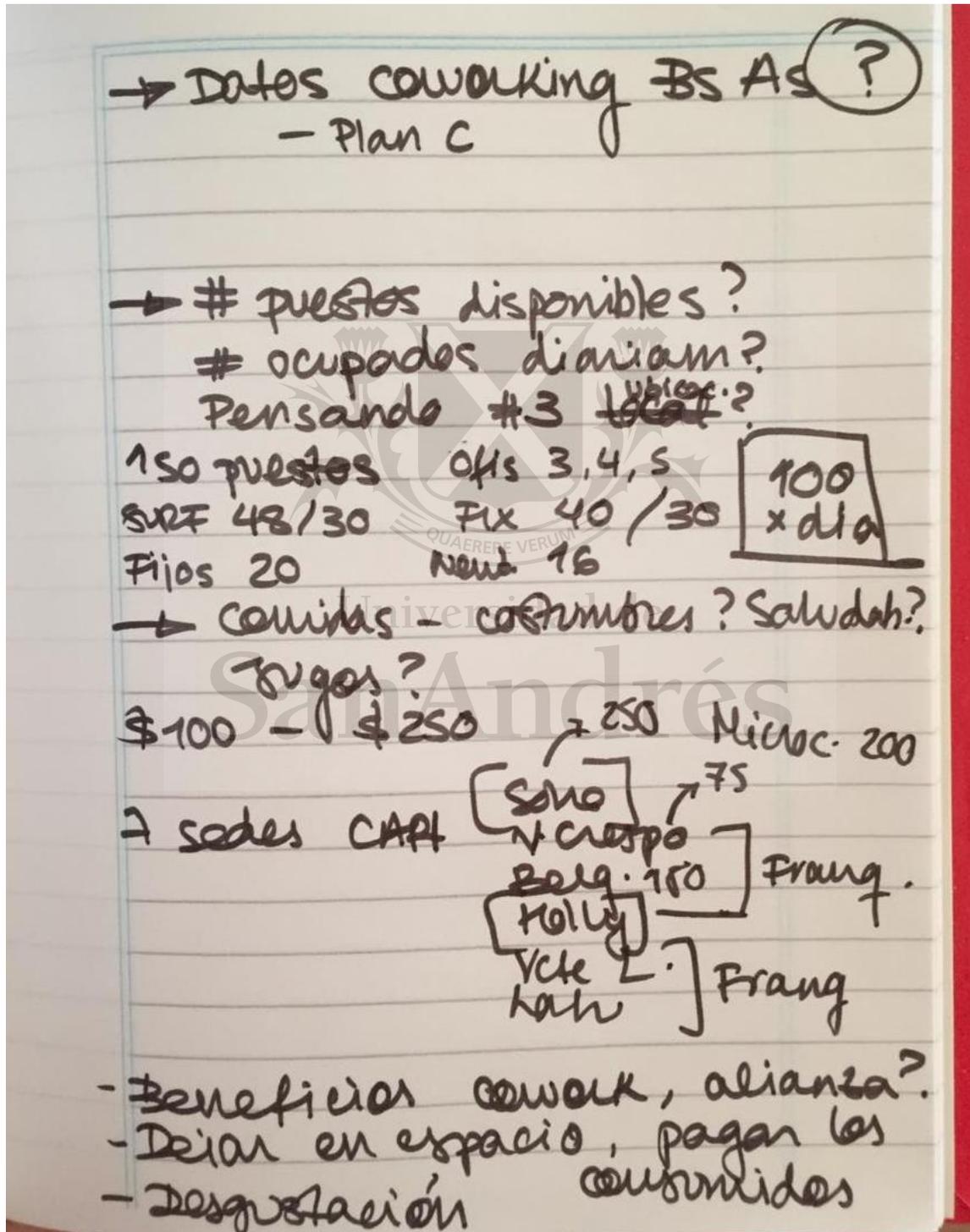


Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo IV: Entrevista La Maquinita Palermo Soho

Aritzaith Rodriguez Raymond, Community Manager La Maquinita Palermo Soho.

Entrevista realizada el 04/12/2018, 15:00hs. Anotaciones entrevista no grabada.



## Anexo V: Fotos snacks y bebidas disponibles en espacios coworking

Fotos sacadas por autora, diciembre 2018. Comida en La Maquinita Palermo Soho



Heladera con bebidas gaseosas, stands de snacks en un honesty market (uno agarra y paga en caja sin controles externos).



Heladeras con jugos y comida de particulares. Dispenser de agua y máquina de café.

## Anexo VI: Jugos en góndolas supermercados Palermo

Fotos sacadas por autora, diciembre 2018. Local de comida saludable en Palermo.



Precios a diciembre 2018:

- BeNatural: \$120
- Juice Up: \$135
- Curuba Lab: \$150

## Anexo VII: Excel completo cuentas

Excel completo de cuentas realizadas por autora, a pesos constantes noviembre 2018.

	2019	2020	2021	2022	2023
	ARS	ARS	ARS	ARS	ARS
<b>Resultado Neto d/Imp</b>	<b>729,170</b>	<b>1,824,160</b>	<b>3,475,992</b>	<b>5,303,480</b>	<b>5,565,560</b>
<b>Resultado Neto %</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<b>Espacios coworking en area target (Palermo)</b>	9	12	12	12	12
<b>Penetracion espacios coworking</b>	50%	60%	67%	67%	67%
<b>Nro de espacios Coworking</b>	5	7	8	9	9
<b>Poblacion promedio diaria por coworking space</b>	190	200	220	<b>240</b>	<b>250</b>
<b>Penetración consumidores jugo base</b>	30%	35%	40%	40%	40%
<b># consumidores Jugo Base</b>	285	490	704	864	900
<b>Penetración consumidores jugo premium</b>	15%	15%	20%	25%	25%
<b># consumidores Jugo Premium</b>	143	210	352	540	563
<b>Total consumidores Juice Break</b>	<b>428</b>	<b>700</b>	<b>1,056</b>	<b>1,404</b>	<b>1,463</b>
<b>Consumo jugos por cliente</b>					
<b># Jugos Base por semana /consumidor</b>					
Jugo Base	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Jugo Premium	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Semanas consumo	46	46	46	46	46
<b># Jugos Base por anual /consumidor</b>					
Jugo Base	184	184	184	184	184
Jugo Premium	184	184	184	184	184
<b>Total consumo semanal Jugos</b>					
Jugo Base	1,140	1,960	2,816	3,456	3,600
Jugo Premium	570	840	1,408	2,160	2,250

<b>Total demanda jugos semana</b>	<b>1,710</b>	<b>2,800</b>	<b>4,224</b>	<b>5,616</b>	<b>5,850</b>
<b>Total consumo anual Jugos</b>	<b>78,660</b>	<b>128,800</b>	<b>194,304</b>	<b>258,336</b>	<b>269,100</b>
<b>Jugo Base</b>	52,440	90,160	129,536	158,976	165,600
<b>Jugo Premium</b>	26,220	38,640	64,768	99,360	103,500
<b>Porcentajes</b>					
<b>Jugo Base</b>	66.67%	70.00%	66.67%	61.54%	61.54%
<b>Jugo Premium</b>	33.33%	30.00%	33.33%	38.46%	38.46%
<b>Precios Venta</b>					
Jugo Base	ARS 120.00				
Jugo Premium	ARS 160.00				
<b>Facturacion</b>	<b>ARS 10,488,000</b>	<b>ARS 17,001,600</b>	<b>ARS 25,907,200</b>	<b>ARS 34,974,720</b>	<b>ARS 36,432,000</b>
Jugo Base	ARS 6,292,800	ARS 10,819,200	ARS 15,544,320	ARS 19,077,120	ARS 19,872,000
Jugo Premium	ARS 4,195,200	ARS 6,182,400	ARS 10,362,880	ARS 15,897,600	ARS 16,560,000
<b>Costo Total por unidad</b>					
Jugo Base	ARS 117.01	ARS 108.44	ARS 103.91	ARS 101.70	ARS 101.43
Jugo Premium	ARS 122.78	ARS 113.96	ARS 109.22	ARS 106.90	ARS 106.63
<b>Margen por unidad</b>					
Jugo Base	ARS 2.99	ARS 11.56	ARS 16.09	ARS 18.30	ARS 18.57
Jugo Premium	ARS 37.22	ARS 46.04	ARS 50.78	ARS 53.10	ARS 53.37
Jugo Base %	2%	10%	13%	15%	15%
Jugo Premium %	23%	29%	32%	33%	33%
<b>Margen (ARS)</b>	<b>ARS 1,132,600</b>	<b>ARS 2,820,800</b>	<b>ARS 5,372,880</b>	<b>ARS 8,184,400</b>	<b>ARS 8,598,400</b>
Jugo Base	ARS 156,600	ARS 1,041,880	ARS 2,084,000	ARS 2,908,800	ARS 3,074,400
Jugo Premium	ARS 976,000	ARS 1,778,920	ARS 3,288,880	ARS 5,275,600	ARS 5,524,000
<b>Costo Producto anual</b>	<b>ARS</b>	<b>ARS</b>	<b>ARS</b>	<b>ARS</b>	<b>ARS</b>

	7,603,800	12,429,200	18,782,720	25,038,720	26,082,000
Jugo Base	ARS 4,981,800	ARS 8,565,200	ARS 12,305,920	ARS 15,102,720	ARS 15,732,000
Jugo Premium	ARS 2,622,000	ARS 3,864,000	ARS 6,476,800	ARS 9,936,000	ARS 10,350,000
<b>Costo Producto por unidad</b>					
Jugo Base	ARS 95	ARS 95	ARS 95	ARS 95	ARS 95
Jugo Premium	ARS 100.00	ARS 100.00	ARS 100.00	ARS 100.00	ARS 100.00
<b>Costos logísticos base anual</b>	ARS 40,000	ARS 42,000	ARS 40,000	ARS 36,923	ARS 36,923
<b>Costos logísticos Premium anual</b>	ARS 40,000	ARS 38,000	ARS 40,000	ARS 43,077	ARS 43,077
Costo logístico jugo base por unidad	0.76	0.47	0.31	0.23	0.22
Costo logístico jugo premium por unidad	1.53	0.98	0.62	0.43	0.42
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Cantidad entregas camioneta/semana	2	2	2	2	2
costo de cada entrega ( 3 horas recorrido)	ARS 600	ARS 600	ARS 600	ARS 600	ARS 600
Total costo camionetas por semana	ARS 1,200	ARS 1,200	ARS 1,200	ARS 1,200	ARS 1,200
Total costo camionetas por jugo base	800	840	800	738	738
Total costo camionetas por jugo premium	400	360	400	462	462
Cantidad entregas Glovo/semana	4	4	4	4	4
costo de cada entrega	100	100	100	100	100
Total costo Glovo por semana	ARS 400	ARS 400	ARS 400	ARS 400	ARS 400
semanas de servicio logístico	50	50	50	50	50
<b>Costos logísticos totales</b>	ARS 80,000	ARS 80,000	ARS 80,000	ARS 80,000	ARS 80,000
<b>Costos logísticos base anual</b>	ARS 40,000	ARS 42,000	ARS 40,000	ARS 36,923	ARS 36,923

<b>Costos logísticos Premium annual</b>	ARS 40,000	ARS 38,000	ARS 40,000	ARS 43,077	ARS 43,077
<b>Costos Fijos</b>					
Por año	ARS 1,671,600				
por unidad	21.25	12.98	8.60	6.47	6.21

COSTOS FIJOS		Sueldo Mes	Cargas Soc	Costo empleador mes	Costo anual
Manager del negocio	1	ARS 40,000	1.56	ARS 62,400	ARS 811,200
Responsable Operaciones	1	ARS 30,000	1.56	ARS 46,800	ARS 608,400
Sevicio 3o Contable Financiero		ARS 5,000		ARS 5,000	ARS 60,000
Sevicio 3o Legal		ARS 4,000		ARS 4,000	ARS 48,000
Servicio 3o IT		ARS 4,000		ARS 4,000	ARS 48,000
Gastos mantenimiento heladeras		ARS 1,000		ARS 1,000	ARS 12,000
Gastos publicidad				ARS 7,000	ARS 84,000
<b>Costos fijos totales</b>					<b>ARS 1,671,600</b>

<b>Cuadro de Resultados</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ventas	10,488,000	17,001,600	25,907,200	34,974,720	36,432,000
Costo mercadería vendida	ARS 7,683,800	ARS 12,509,200	ARS 18,862,720	ARS 25,118,720	ARS 26,162,000
<b>Resultado bruto</b>	<b>ARS 2,804,200</b>	<b>ARS 4,492,400</b>	<b>ARS 7,044,480</b>	<b>ARS 9,856,000</b>	<b>ARS 10,270,000</b>
Gastos Adm y Vtas	ARS 1,671,600				
<b>Resultado operativo</b>	<b>ARS 1,132,600</b>	<b>ARS 2,820,800</b>	<b>ARS 5,372,880</b>	<b>ARS 8,184,400</b>	<b>ARS 8,598,400</b>
Depreciación heladeras	ARS 10,800	ARS 14,400	ARS 25,200	ARS 25,200	ARS 36,000
<b>Resultado Neto a/Imp</b>	<b>ARS 1,121,800</b>	<b>ARS 2,806,400</b>	<b>ARS 5,347,680</b>	<b>ARS 8,159,200</b>	<b>ARS 8,562,400</b>
Resultado Neto a/Imp%	11%	17%	21%	23%	24%
Impuesto a las Ganancias	ARS 392,630	ARS 982,240	ARS 1,871,688	ARS 2,855,720	ARS 2,996,840
<b>Resultado Neto</b>	<b>ARS 729,170</b>	<b>ARS 1,824,160</b>	<b>ARS 3,475,992</b>	<b>ARS 5,303,480</b>	<b>ARS 5,565,560</b>
<b>Resultado Neto %</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>

	2019	2020	2021	2022	2023
Compra heladeras (12000 x heladera)	108000	36000	108000	0	108000
Constitución de empresa inversion amortizable	5350				
	113350	36000	108000	0	108000
Compras iniciales	\$113,350.00				
Compra mercadería primeros tres meses	\$1,900,950.00				
Costos logística año 1	\$80,000.00				
	<b>\$2,094,300.00</b>				
3 meses sueldo	417900				
	\$2,512,200.00				

Año	-	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ingresos totales</b>	\$0	<b>\$12,988,000</b>	<b>\$17,001,600</b>	<b>\$25,907,200</b>	<b>\$34,974,720</b>	<b>\$36,432,000</b>
+ Financiación recibida	\$0	\$2,500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
+ Ventas	\$0	\$10,488,000	\$17,001,600	\$25,907,200	\$34,974,720	\$36,432,000
<b>Gastos totales</b>	<b>\$113,350</b>	<b>\$9,748,030</b>	<b>\$15,199,040</b>	<b>\$22,514,008</b>	<b>\$29,646,040</b>	<b>\$30,938,440</b>
- Establecimiento SAS	\$5,350	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- Compra heladeras	\$108,000	\$0	\$36,000	\$108,000	\$0	\$108,000
- Costos fijos anuales	\$0	\$1,671,600	\$1,671,600	\$1,671,600	\$1,671,600	\$1,671,600
- Compra mercadería	\$0	\$7,603,800	\$12,429,200	\$18,782,720	\$25,038,720	\$26,082,000
- Costos logística	\$0	\$80,000	\$80,000	\$80,000	\$80,000	\$80,000
- Impuestos	\$0	\$392,630	\$982,240	\$1,871,688	\$2,855,720	\$2,996,840
<b>Cashflow anual</b>	<b>-\$113,350</b>	<b>\$3,239,970</b>	<b>\$1,802,560</b>	<b>\$3,393,192</b>	<b>\$5,328,680</b>	<b>\$5,493,560</b>
<b>TIR</b>	<b>28.17</b>					
<b>VAN</b>	<b>\$8,524,566.99</b>					
	0	1	2	3	4	5
<b>capex</b>	<b>-\$113,350</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$36,000</b>	<b>-\$144,000</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$144,000</b>
<b>Promocion inicial</b>	<b>-\$15,000</b>					

Capital de trabajo		\$575,392	\$930,871	\$1,426,221	\$1,938,724	\$2,019,643
\ cuentas a cobrar		\$874,000	\$1,416,800	\$2,158,933	\$2,914,560	\$3,036,000
Inventario		\$21,551	\$35,288	\$53,234	\$70,777	\$73,726
cuentas a pagar		\$320,158	\$521,217	\$785,947	\$1,046,613	\$1,090,083
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Total demanda jugos semana	1,710	2,800	4,224	5,616	5,850	
Total consumo anual Jugos	78,660	128,800	194,304	258,336	269,100	
Total heladeras	9	12	24	24	36	
Jugos x heladera x año	8,740	10,733	8,096	10,764	7,475	
Jugos x heladera x día	24	29	22	29	20	
Costo heladeras extras x año	\$108,000.00	\$36,000.00	\$144,000.00	\$0.00	\$144,000.00	
	0	0	0	0	0	
	12,000					

	0	1	2	3	4	\$5.00
Flujo de Fondo Operaciones	\$0	\$739,970	\$1,838,560	\$3,497,412	\$5,324,900	\$5,594,000
capex	\$293,350	\$0	\$36,000	\$144,000	\$0	\$144,000
Promocion inicial	\$15,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
DELTA Capital de trabajo	\$0	\$575,392	\$355,479	\$1,070,742	\$867,982	\$1,151,661
Flujo neto	-\$308,350	\$164,578	\$1,447,081	\$2,282,670	\$4,456,918	\$4,298,339
VAN	\$5,026,228.					
TIR	15					
	223.95%					
Inversiones iniciales	\$293,350					
Capital de trabajo año 1	\$575,392					
Gasto marketing inicial	\$15,000					
	\$883,742					

## **Anexo VIII: Borrador ideas iniciales Juice Break**

Dos líneas de productos, línea base y línea premium. App que tiene listado de los productos disponibles y manera de pedido didáctico y fácil. Para proveedor primera es reposición de stock, segunda es armado en 48hs desde pedido de cliente.

Dos etapas:

1. Distribuir y ocupar espacio de mercado.
  - a. B2B - cowork compra X líneas base para breakeven mis costos, línea premium B2C.
  - b. B2C - alquiler heladera, vendo líneas con precios distintos.
2. Integración vertical, me dedico a producir para mis heladeras y paso a 24hs la entrega desde pedido.

### **Jugos saludables a espacios de coworking.**

#### **¿Quién/es sería/n mi/s proveedor/es?**

Jugos en Buenos Aires- supermercados, licuados, jugos exprimidos (cafes y restaurantes), jugos prensados en frío. De estos últimos, distintos locales. The Factory, Harper Juice & Coffee, Curuba Lab, Mango Bambo, Rápidos y Jugosos, Saparaw Jugos Orgánicos, TOMO Juice Bar, Juice Market, Ju Cold Press, Be Juice y Juice Up. Enfocaré en Juice Up para usar de referencia precios/costos.

#### **¿A quién le estaría vendiendo?**

Clientes con interés en vida/comida sana. Personas con *disposable income* suficiente para pagar precio Premium jugos. Acercamiento a espacio laboral para aprovechar *snackeo*. Espacios coworking en capital. Palermo. The Maquinita, Indus, Huerta Coworking, Manawa Coworking Creativo, The Secret Hub, Area Tres. Huerta está abriendo un bar en su último piso para vender comidas (tartas, ensaladas, sándwiches etc.) y estaría dispuesto a permitirnos proveer los jugos allí. Se podrá usar como caso de estudio para los números más adelante. No proveería heladera sino simplemente dejaría el espacio y aseguraría exclusividad de producto los primeros 6 meses.

### **¿Qué exactamente estamos ofreciendo?**

Jugos prensados en frío de una lista de frutas y vegetales:

1. Ananá
2. Apio
3. Cúrcuma
4. Espinaca
5. Jengibre
6. Kale
7. Kiwi
8. Limón
9. Manzana roja
10. Manzana verde
11. Naranja
12. Pepino
13. Perejil
14. Pomelo
15. Remolacha
16. Zanahoria



Universidad de  
**San Andrés**

En Juice Up estos se mezclan en 6 jugos distintos: SUNLIGHT, DOCTOR GREEN, PURPLE RAIN, SWEET GREEN, FOREVER YOUNG y PINEAPPLE EXPRESS.

Buscaríamos proveer un jugo prensado en frío (con todos los beneficios nutricionales de este proceso) además de un servicio de reposición particular en la cual se puede solicitar un jugo en particular y será provisto al día siguiente. PAGOS? ONLINE SERÍA IDEAL, ALGÚN TIPO DE APARATO CON CÓDIGO QUE EL CÓDIGO TE LO DA EL APP O VENTA DIRECTAMENTE EN EL BAR? Quizás iteración futura.

### **¿Cómo les llega físicamente el producto?**

Logística – modelo de Juice Up hoy con camiones periódicos a gimnasios, logística de Nacho Amui (el que le da jugos hoy a Huerta) comparar números.

Utilizar Glovo para pedidos particulares de jugos especiales.  
Heladeras – Nacho Amui números (me los manda por mail)

### **¿Cómo les llega conceptualmente?**

Marketing, evento lanzamiento con Eco House en el cual aprovechamos el imagen de esta marca de ecología con el lado verde y sano del producto. Trabajan en Huerta, cerca de donde se abrirá el bar, evento único con reiteraciones futuras posibles acompañando y piggybacking marca Eco House. Facebook, Instagram, medios sociales. Alta presencia. Adherirse a eventos como maratones, BA Market, eventos en el hipódromo de Palermo etc. Sorteos, posibilidades de crear nuevos jugos, nuevas mezclas.

### **¿Cuáles son las cosas que se querrían incorporar a futuro?**

Heladeras propias con marca y cajones diferenciales, acceso electrónico a cajones. App para hacer pedidos y realizar pagos. Prensado propio (costos fijos **muy** altos). Expansión a espacios coworking en todo CABA. WeWork?

### **¿Qué gente necesitaría para llevar esto a cabo?**

Coordinador, alguien para los números, alguien para las relaciones (porque hay bastante elemento de ser conocido o de confianza) mínimo. Si después desarrollamos app, programador y web manager.

### **¿Qué permisos, temas legales y contingencias debo tener en cuenta?**

Qué pasa si alguien se enferma? Qué pasa si una heladera se rompe? Qué pasa si alguien no paga? Cómo se arma la empresa, soy MT o armo entidad jurídica?

### **¿Cuáles serían los fondos necesarios para llevar esto a cabo? ¿Cuáles son mis parámetros de éxito? Retorno esperado, payback period etc.**

Redactar y concretar pasos arriba para poder sacar estos números.