



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

HAMBURGUESA PROTEICA VEGANA

BIG GREEN BURGERS

Alumno: Merlo, Alejandro Gastón

MENTOR: BAISTROCCHI, LUDOVICO

30.10.2019

TRABAJO FINAL DE GRADUACION
HAMBURGUESA PROTEICA VEGANA

BIG GREEN BURGERS



Alumno: Merlo, Alejandro Gastón
MENTOR: BAISTROCCHI, LUDOVICO | 30.10.2019
MBA – CICLO LECTIVO: 2018-2019

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Introducción	4
3. Fundamentación	7
3.1. Análisis del Entorno	7
3.2. Aspectos Económicos	7
4. Mundo Vegano	9
4.1. Mercado Global	10
4.2. Mercado Argentino	12
5. Nuestra Propuesta en Base al contexto	14
5.1. Idea de nuestro negocio y cómo será nuestra implementación del mismo	15
5.2. Propuesta de Valor	15
5.3. Nuestra Hamburguesa	16
5.4. Proceso de Disociación de la proteína de la arveja	16
5.5. ¿Porque arvejas?	17
5.6. Proteína de la arveja	18
5.7. Producción en Masa	19
6. Planificación de la Demanda	20
6.1. Mapa y Capilares (Alcancé de nuestros envíos)	22
7. Proceso Productivo	25
7.1. Nuestro proceso productivo cuenta de 3 fases	25
7.2. Flow Time – Cycle time – Process Time	27
7.3. Diagrama de Gantt/Escenario de Productividad	28
7.4. Evolución del Negocio durante los 4 años	29
7.5. Capacidad Máxima Producción (Bottle-Neck)	30
7.6. Consumo Mensual/Producción diaria	31
7.7. Embalaje/Packaging	32
7.8. M3 dentro de la Bodega/Warehouse	32
7.9. Cantidad de Hamburguesas/ Canasto para la distribución	33
8. Logística	34
8.1. WMS/ERP	35
8.2. Inbound – Administración de Stock – Outbound	35
8.3. Carga de Pedidos	36
8.4. Logística Inversa	36
8.5. Diagrama de Flujo de la Operación	36
8.6. Proceso de Distribución	37

8.7. Segmentación por Zona (Mapeado)	37
8.8. Mercado B2C (Business to Consumer)	39
8.9. Tiendas – ALIANZAS ESTRATÉGICAS	39
8.10. Competidores	41
8.11. Precio al Consumidor/Comparativa	41
8.12. End-to-end Process	44
9. Estructura Societaria	45
10. Análisis Financiero	46
10.1. Estimación de ingresos por unidad y/o producto	46
10.2. Estado de Resultado	50
10.3. Flujo de Fondos Libres + VAN & TIR	50
10.4. Inversión en NOF	51
10.5. Desglose de cada una de las Variables Financieras	52
11. Análisis de la Industria	55
11.1. Análisis PESTEL	55
11.2. Esquema PESTEL	56
11.3. Fuerzas de Porter	57
11.4. Barreras de Entrada según Porter	59
11.5. Diamante de Porter	60
11.6. FODA	63
12. Mapa de Empatía	64
13. Análisis SIVA	65
14. Investigación de Mercados	66
15. CANVAS	71
16. Nuestro Norte	72
17. Métricas – KPI's	78
18. Aspectos Legales y Regulatorios	79
19. Conclusión	80
20. Bibliografía	83

1. Resumen Ejecutivo

El caso que desarrollaremos a lo largo de este proyecto, es una idea de negocio para el público Vegano, el cual, tiene muy acotado su rango de posibilidades a la hora de poder escoger un producto. Atributos tales como: rico, saludable, con procesos sustentables, sin que afecte al medio ambiente, con alto grado de proteínas, sin recurrir al mercado de la carne y sobre todas las cosas evitando el maltrato animal.

El público Vegano se lo destaca, por tener como premisa el no consumo de carnes y sus derivados, se consideran activistas y proteccionistas tanto de la fauna como de la flora. Por tal motivo, sus dietas son a base de frutas y verduras. Sabiendo eso, hemos detectado la posibilidad de negocio dentro de este segmento. Donde uno de sus factores preponderantes es la baja ingesta en proteínas. Ya que, como bien hemos mencionado, tanto las frutas y las verduras no cuentan con la cantidad necesaria de proteína que precisa el cuerpo a diario. A lo largo del tiempo estas personas comienzan a tener ciertos problemas de salud por la poca ingesta de proteína. Cabe destacar que, una persona con alimentación omnívora llega a los parámetros habituales ronda entre los 65 a 200 gramos diario, considerando tanto el peso de la persona como también si esta realiza o no actividad física.

Mientras que una persona con los ámbitos veganos podría llegar alcanzar 316 gramos, ya que por motivos lógicos debe consumir más legumbres, hortalizas y frutas para poder suplantar la carne.

Con toda esta información, dentro del mercado argentino, si bien, ya son más las cantidades de tiendas y productos orientados a alimentar a este tipo de público. Observamos que muchos de los productos que podemos encontrar hoy en día, no cuentan con la cantidad de proteína necesaria que debe ingerir a diario una persona. Lo cual, es una gran posibilidad para nosotros hacerle llegar una alternativa natural, en donde busca suplantar a la proteína de carne y complementar la dieta vegana diaria.

Es entonces, donde nace este proyecto, BIGGREENBURGERS, proponemos hacerles llegar al público específicamente vegano un producto con gran contenido de proteína, el cual se podrá complementar de manera eficiente a la

dieta vegana diaria. Nuestro producto se compone a base de proteína de arveja prensada y elaborada para poder llegar a la mejor expresión. Una hamburguesa, con sabor arveja, sin TACC (Libre de Gluten) y sin hacerla intervenir con por ningún animal.

Creemos desde BIGGREENBURGERS que es un producto totalmente innovador para el mercado local, ya que hoy en día ninguno de los productos que se encuentran en las distintas tiendas del país, no contienen la cantidad de proteína que tiene nuestro producto. Por lo tanto, lo hace ser una de sus fuertes ventajas competitivas entre la competencia.

Punto relevante a tener en cuenta, el 6% de la población mundial están volcándose hacia una cultura, el cual, tanto el proteccionismo a nuestro ecosistema toma preponderancia y donde los productos que provienen de la madre tierra forman parte de su dieta diaria y desplazando los consumos de carnes varias. Es entonces, donde es un mercado donde el gran crecimiento en este tipo de cultura lo hace interesante para poder realizar una inversión y que sea de manera sustentable.

La idea de nuestro negocio, será apuntando a un segmento ABC1, el cual, elegiremos un radio en el cual comprende toda la Capital Federal y distintos municipios de zona sur, norte y oeste. Ya que, aquí son los lugares por lo general donde frecuentan estos hábitos, ya sea por poder adquisitivo y por haber percibido experiencias positivas de viajes que hayan realizado al exterior. Lo hace totalmente interesante, porque este pasó de ser un movimiento, para hoy en día transformarse en algo cultural y trasciende fronteras.

Los primeros que han tenido interacción y han buscado alternativas a la hora de como alimentarnos han sido tanto el público de norte américa como el europeo. En dichos lugares, hay gran cantidad de alternativas en donde uno puede optar según sus gustos y/o preferencias. Aquí en Argentina somos un mercado relativamente nuevo para esta moda a la hora de alimentarnos, pero con gran potencial.

Debido a esta problemática planteada, ha ido surgiendo una clara tendencia al consumo de alimentos orgánicos, naturistas, sin TACC (Libres de gluten) y sobre todas las cosas sin productos animal y sustentables.

Se propone un plan de negocios para establecer la factibilidad de crear una hamburguesa con la cantidad de nutrientes necesarios que precisa el ser humano para su vida diaria. En el mediano plazo y en base al comportamiento del mercado, iremos ampliando nuestra gama de productos. En una segunda etapa, diversificando el negocio de las hamburguesas, introduciendo más sabores a nuestro portfolío de productos tales como: Sabor a hongos, sabor cebolla, sabor a morrón asados y la de Quínoa. Y una 3ra y última etapa introduciendo al chorizo, a la salchicha veggie y también a la croqueta de espinaca, todo a base de proteína de arveja. Para esta 3ra etapa, tenemos que evaluar la suma de nueva maquinaria para el desarrollo de estos nuevos productos.

La elaboración del plan comenzó con la investigación de mercado mediante redes sociales, particularmente Instagram, ya que esta, es la que concentra hoy en día el mayor tráfico de información y a su vez contacto entre usuarios. Hemos cotejado con el público en dicha plataforma. Cual podría llegar a ser el impacto de este nuevo producto en el mercado Argentino Vegano. Esto nos permitió determinar los hábitos, gustos y preferencias del consumidor argentino, y de esta manera determinar la aceptación de la idea del negocio y proyectar una demanda estimada.

Se llevó a cabo un plan de marketing, con el fin de crear el máximo valor para los clientes, se realizó un plan técnico y se identificó los recursos y procesos requeridos para llevar a cabo el proyecto y cumplir con los objetivos del negocio.

Se recurrió a información real para el establecimiento del monto de la inversión inicial, y los costos de operación que la compañía debe incurrir para funcionar.

Se realizó un análisis financiero, quedando así demostrada la alta rentabilidad que genera el plan de negocio evidenciada a través del cálculo del VAN y TIR, entre otros indicadores financieros que confirmaron la viabilidad del proyecto

Nuestras Variables son:

Vegano, alimentación, marketing, origen orgánico, emprendimiento, producción y abastecimiento (end-to-end).

2. Introducción

Para analizar más en profundidad este estilo de vida, debemos primero saber que es el VEGANO y de donde proviene, ya que esto será parte del porque nuestra idea de negocio.

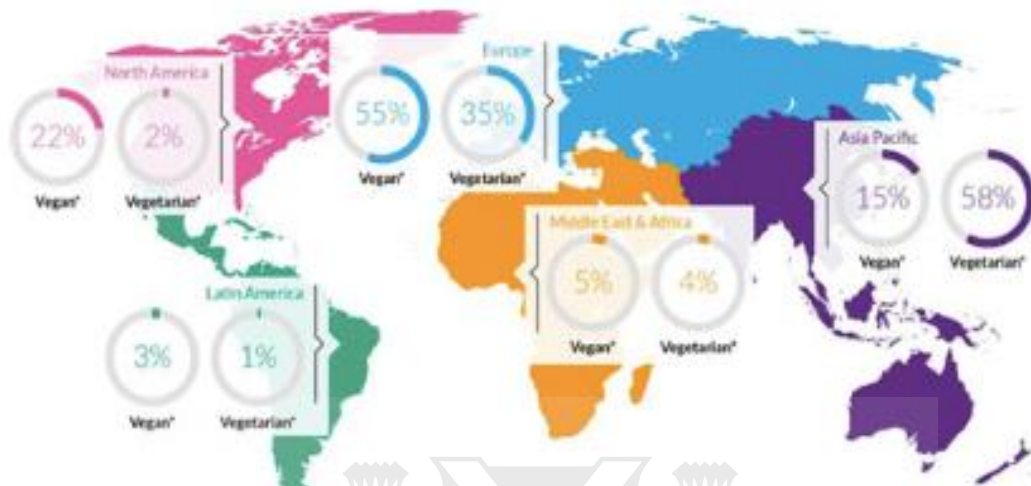
El vegano, como bien hemos dicho es un estilo de vida en donde rechaza todo producto que el mismo haya tenido interacción de manera directa o indirecta con animales. Esto sea para alimentos, vestimenta, medicamentos, cosméticos y/o transporte. Si bien esto tiene antecedentes desde la antigüedad, el término Vegano se ha implantado en nuestra sociedad por Donald Watson en 1944, con el objetivo de diferenciar al vegetarianismo del veganismo. El público vegetariano, en muchos aspectos difiere del vegano, ya que este a nivel de nutrición, acepta que sus practicantes consuman alimentos de origen animal siempre que no impliquen sacrificio. En cambio, del lado del veganismo consideran que hay argumentos éticos, medioambientalistas y de salud.

El mercado Vegano en la actualidad es uno de los mercados más interesantes, este responde a estilo de vida, nuevas preferencias de consumo, valoran la trazabilidad de sus productos (por tal motivo los precios son mas elevados). En este último punto, buscan que estos productos, sean 100 x 100 naturales, es decir sin contacto con agroquímicos que ayudan acelerar los procesos de maduración y a su vez, que no afecte tanto al ecosistema como a la salud humana.

Hoy podemos encontrar, ya sea porque la tecnología está cumpliendo un factor preponderante en nuestras vidas, muchas personas se manifiestan por las redes sociales o bien apuestan a que la gente trate de cambiar su cultura alimenticia, por un bien para la sociedad y sobre todas las cosas para salvaguardar a los animales, que muchos de ellos son comercializados de manera legal e ilegal. Estas especies es muchos casos se encuentran en proceso de extinción.

Según información de la consultora Nielsen el 55% de la población mundial está dispuesto a consumir productos sustentables, no quita que la gente cambie sus hábitos alimenticios, pero da posibilidad a su ingesta diaria al menos una vez a consumir algo de origen vegetal sustentable.

Top region in global food, drink, and supplement launches, May 2013 – April 2016



En la gráfica en la parte superior, hacemos mención durante el rango de 3 años como se ha ido manifestando la sociedad global. En el caso de Latinoamérica, es donde se encuentra la mínima porción de Veganos, pero sabemos que es un mercado con gran recorrido aún, por lo cual, lo vemos como un gran desafío como marca, comenzando aquí en la Argentina.

Nuestra propuesta, será hacerles llegar principalmente al público de este segmento, la alternativa de comer algo rico, saludable y con altas cantidades de proteínas. Hemos mencionado con anterioridad, el consumo de distintas variedades de verduras y frutas muchas veces no llegan a complementar el porcentaje diario de proteína que se precisa.

BIGGREENBURGERS, son medallones tipo hamburguesa a base de proteína de arveja.

Es algo totalmente nuevo, he innovador para nuestro mercado, lo que buscamos es poder suplantar la proteína de la carne o en este caso adicionar a toda dieta vegana el consumo de esta hamburguesa. Ya que esta, ayudaría a llegar a los parámetros necesarios de proteína que debe tener una persona en el cuerpo.

Las mismas serán producidas en nuestra planta de producción que tendremos ubicada en Zona Norte, donde estas serán elaboradas, envasadas, almacenadas por nosotros mismos y distribuidas por un third-party logistics o proveedor de servicios logísticos.

Con respecto a nuestro radio de distribución, hemos evaluado el comportamiento de los consumidores veganos y determinamos que haremos nuestra distribución a toda la Capital Federal y distintos municipios de la provincia de Buenos Aires, estableciendo como límite hasta 3er cordón del conurbano Bonaerense. Evaluando en cada uno de ellos la densidad de la población y poder adquisitivo que se encontraba en dicha zona.

Nuestra hamburguesa cuenta con 40 gramos de proteína de origen vegetal proveniente de la arveja y 60 gramos de aditivos 100 x 100 naturales. Lo cual, hace una hamburguesa de 120 gramos.

Tanto la producción, almacenamiento estará a cargo nuestro, en nuestras propias instalaciones. Para la distribución de nuestros productos, realizaremos una alianza con una empresa de transporte con expertise en cadena de frío, con el objetivo que nos realice la distribución a las distintas zonas.

Somos partidarios que debemos manejar el end-to-end del proceso. De esa manera le damos la garantía a cada uno de nuestros clientes que le traeremos a la mesa un producto de excelentísima calidad, sin descuidar los patrones fitosanitarios, sea cadena de frío durante todo nuestro abastecimiento. Ya que es, algo totalmente crítico la pérdida de frío en cualquier producto perecedero durante toda la cadena de abastecimiento.

El precio que cuesta la producción de nuestras hamburguesas ARS 227,61 (Paquete x 4 unidades). Incluyendo nuestro Mark-up y después de impuestos nuestro producto costaría ARS 346,53. El precio neto del canal es de. ARS 431,00 La venta al público es de ARS 537,00, por lo tanto, al canal le quedará un margen de 26%.

Cabe aclarar que nuestro P&L estará realizado en moneda dura. Lo cual, cualquier desviación por temas inflacionarios/devaluatorios será trasladado al precio final del producto. El tipo de cambio que hemos aplicado es el del Banco Nación con fecha 27-11-2019 / USD 1 – ARS 62,25

Según nuestro análisis de captación de clientes aspiramos en 4 años poder tener un VAN de USD 770.312,05 y una TIR del proyecto de 211%. Algo totalmente ambicioso, pero la tendencia hacia este consumo inteligente y concientización sobre la fauna y flora cada vez es más preponderante.

3. Fundamentación

3.1. Análisis del Entorno

La provincia de Buenos Aires cuenta con una densidad de población de 2.890.151 de personas.

Desde BIGGREENBURGERS, hemos decidido posicionar nuestro producto en distintos municipios del Conurbano Bonaerense, haciendo hincapié en base a la densidad de la población y el poder adquisitivo de cada uno de esos municipios. Adicionalmente, hemos investigado cuales son zonas/lugares donde frecuentan personas con esos hábitos de consumo, mediante el comportamiento dentro de las redes sociales.

Sabiendo que el segmento al cual queremos hacerle llegar nuestra propuesta de valor será el ABC1. Para aquello, hemos recurrido a las herramientas de marketing e investigación de mercado. Con el fin, de poder evaluar el comportamiento de nuestro producto en dicho nicho de mercado.

Dentro de las herramientas implementadas, hemos utilizado el FODA, Pestel, 5 Fuerzas de Porter y el análisis SIVA, con el fin de poder medir la destreza de nuestro producto, ante futuras amenazas, debilidades, potencialidades y evaluar externalidades que le pueda llegar a impactar de manera directa como indirecta a nuestro producto.

3.2. Aspectos Económicos

Sabemos que la situación económica la cual el país está transitando es crítica, tener un dólar a 60 pesos, afecta de manera directa a nuestra operación.

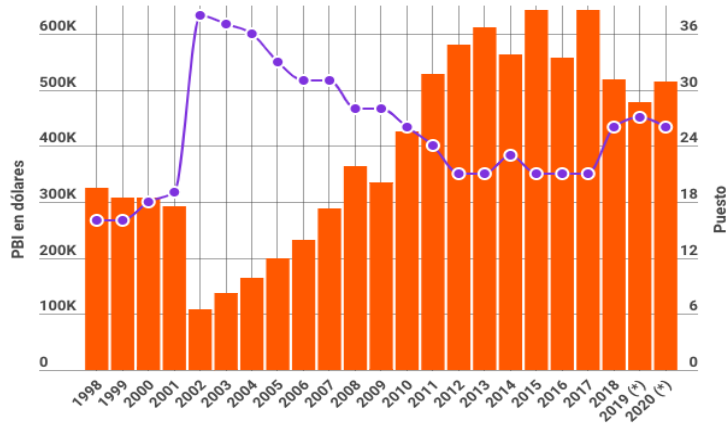
Primero por que el las proteínas de arvejas son importadas desde Francia y estas están a precio dólar. En un segundo lugar, porque todo factor devaluatorio afecta la cadena logística, ya que este impacta en el valor del crudo y este desfase

todos valores de todo, comenzando por la producción hasta la entrega de los productos.

Dentro del contexto socio-económico debemos también considerar que hoy en día la inflación proyectada a diciembre del 2019 ronda en un 40%, por lo cual, eso impactará sobre nuestras futuras ventas que tendremos desde el hoy en adelante.

Según el FMI, el PBI alcanzará un valor total USD 477.743 millones. Para nuestro país, esto se ha traducido en un desplome la economía a nivel general, el cual como comparación al año 2018, el PBI cayó 1,8%, consumo interno ha disminuido 4,8%, mientras las inversiones también han caído de la mano al consumo y PBI, esta ha sido de 17,5%.

Por lo cual, todo esto indica que será un mercado que está en proceso de reconstrucción, ya que toda esta caída, da oportunidad a desarrollar e implementar nuevas tecnologías para poder hacerles llegar desde una manera más óptima como abastecer a cada uno de nuestros consumidores o bien desarrollar productos con mayor valor agregado. Más allá de esto, sabemos que nuestro producto tiene un segmento target y que esos consumidores desean abonar pesos más por este. Adicionalmente, encontramos gran diferenciación antes nuestros consumidores, primero por el tipo de producto que tenemos y luego por como abastecemos estos a los negocios para que el cliente los solicite. Por lo general, estos productos son productos que se preparan en una escala baja y estas personas que los producen no son de tener mucho know-how a la hora de cómo poder optimizar el transporte para poder generar los saving y preservar tanto la calidad como la inocuidad de los productos en situaciones de incertidumbre de cómo está hoy en el país, teniendo en cuenta que prácticamente muchos productos o están sobrevalorados o bien el precio cambia continuamente.



Proyección desde el año 1998 al 2020 en base al PBI en dólares.

Por eso es clave para nosotros establecer un parámetro de la zona de distribución, ya que esta se concentra un público ABC1, el cual se encontrará por arriba del salario mínimo estipulado. Por lo general, hablamos de gente mayormente profesionales-graduados que tienen acceso a poder viajar. Las zonas que tenemos estipuladas donde abastecemos a distintas tiendas, cuentan con ese segmento, por lo general pensamos en personas masculino – femenino de 24 años hasta los 45 años, haciendo fuerte injerencia en el público MILLENNIAL, que hoy en día son los que más acceso a la tecnología tienen, muchos de ellos con experiencias por el mundo, con trabajos fijos y del ámbito profesional académico.

4. Mundo Vegano

Dejar de consumir carnes, leche, queso, es un desafío muy grande que uno como persona debe transitar y estar muy seguro, ya que este tiene constancia, exigencia y compromiso sobre todas las cosas. El veganismo es un cambio de hábito que excede a tu manera de alimentarse, sino a tu estilo de vida, ya sea por la nueva manera de que tienen de interactuar con la naturaleza y con los seres que viven dentro de ella. Es más, por tal motivo, destierran de sus dietas las carnes de todo animal. Ya que, los animales, son seres vivos y ellos tienen los mismos derechos al igual que el hombre. Si bien, ellos no han desarrollado el *3er cerebro que es el racional* (según la ciencia de la psicología), es el cual, nos deja pensar y actuar en base a consecuencias. Se considera que tiene los

mismos derechos de transitar la vida al igual que un ser humano, desde que nacen hasta que mueren por el ciclo de la vida.

También, esta cultura con gran auge no solamente apuesta al no consumo de carnes de animales, sino tampoco a la no comercialización de cueros o cualquier derivado animal o bien tampoco la trata o el uso de ellos para el lucro en espectáculos.

4.1. Mercado Global

Mencionaremos algunos de los mercados donde ya hace unos años se viene desarrollando esta cultura, quizás en algunos de estos, están más atados a raíces étnicas como los de medio oriente, pero otro ha nacido con otros propósitos y su crecimiento es exponencial.

- Alemania: La capital Berlín, es una de las mecas de europea del Veganismo. Tiene un total de 55 restaurants dentro de la ciudad con menús completamente veganos y como más de 300 opciones, también supermercado apto-veganos.

Es una de las ciudades que más integrado tiene el veganismo en su vida diaria.

- Estados Unidos: Durante el último medio siglo, el veganismo no ha sido más que una minoría dentro de una minoría. Según una encuesta, en Estados Unidos, en 2015, el 3.4% de la población era vegetariana y solo el 0.4% era vegana. Pero 2019 será el año en que el veganismo sea tendencia.

El interés por una forma de vida en la que se evite no sólo la carne y el cuero, sino todos los productos de origen animal, incluidos huevos, lana y seda, está aumentando, especialmente entre los millennials. Una cuarta parte de los estadounidenses de 25 a 34 años de edad dicen ser veganos o vegetarianos.

El negocio de proporcionar comidas veganas está en auge. McDonald's ha comenzado a vender hamburguesas Mc-Vegan. En 2018, las ventas de alimentos veganos en Estados Unidos hasta el mes e de junio, aumentaron diez veces más rápido que las ventas de alimentos en

general. Las grandes empresas alimentarias se están subiendo al carro, creando sus propias líneas veganas, comprando nuevas empresas o ambas cosas. Tyson Foods, un gigante de la carne, tiene una participación del 5% en Beyond Meat, que vende empanadas sin carne a la cadena de restaurantes TGI Friday's. Incluso la empresa Big Meat se está volviendo vegana, según parece.

El distrito escolar de Los Ángeles, el segundo más grande de Estados Unidos, empezará a servir comidas veganas en todos los colegios durante el curso académico 2018-19. En su reunión anual en 2018, la Asociación Médica Americana pidió a los hospitales que ofrecieran más comidas de este tipo. Pero la mayoría de los gobiernos nacionales se han mostrado reacios a alentar el veganismo. Esto podría empezar a cambiar en 2019, cuando por fin la Comisión Europea inicie el proceso de definir formalmente lo que cuenta como comida vegana (y vegetariana), proporcionando un ámbito de seguridad jurídica.

Al mismo tiempo, las empresas veganas están creando sustitutos de la carne que en realidad parecen y saben a carne. Las hamburguesas de Beyond-Meat rebosan sangre hecha con zumo de remolacha. Cuando en junio llegó a los supermercados un bife vegano hecho por la empresa holandesa, Vivera, sus ventas han alcanzado a las 40.000 unidades en una semana. Si las carnes de origen vegetal despegan, podrían convertirse en una tecnología transformadora, mejorando las dietas ricas en proteínas de los occidentales, reduciendo la huella ambiental de la cría de animales e incluso reduciendo el coste de los alimentos en los países pobres.



- India: Un 38% de la población de la india es vegetariana. Teniendo en cuenta que su población es más de 1.240 millones de habitantes, es decir

que en este país hay la misma cantidad de vegetarianos que el resto del mundo.

- Líbano e Israel: Tanto las ensaladas como las legumbres son parte integral de las dietas de la población del Líbano. Este país en particular del mediterráneo oriental es una de las mejores cocinas veganas. En el caso de Israel el 13% por ciento de su población es vegetariana. Su capital Tel Aviv ha sido reconocida en varias ocasiones como la capital del Veganismo Mundial.
- Reino Unido: De los países con mayor tasa de veganos en el mundo , en las épocas de malaria a raíz de las fuertes guerras que han transcurrido dentro del continente. Las personas de muy bajos recursos podrían vivir solamente de lo que cosechaban en sus tierras, al tiempo esta práctica se ha vuelto culinaria en dicha zona.
- Latinoamérica: De acuerdo con el artículo The World 2019, del reconocido periódico The Economist, el veganismo será acogido de manera masiva este año. La adopción de este estilo de vida ha incrementado considerablemente, especialmente entre los millennials, la generación más numerosa del mundo, de la cual se estima que el 12% evita los productos derivados de la explotación animal.

4.2. Mercado Argentino

El consumo de carne en la Argentina es altísimo y muy pocos son vegetarianos. Pero, al tiempo, la oferta de vegetales es enorme.

Según las Naciones Unidas, la Argentina es el décimo consumidor de carnes en el mundo. De hecho, es el sexto mayor productor y el 90% de esa carne se queda acá.

Según la consultora Global New Products Development (GNPD), en Argentina la tendencia de lanzamientos de alimentos excluyendo a las carnes como ingredientes ha ido en alza. En los últimos 5 años en promedio representaron el 68% del total de los lanzamientos y el crecimiento de la categoría fue del 13% (2008 vs 2012), según el informe que elaboró la Sociedad Argentina de Nutrición.

La industria busca nichos y éste es uno específico al que no se le había dado trascendencia hasta hoy, que representa entre 1% y el 2% de la población argentina. Inclusive familias enteras tienden a que sus hijos también lo sean.

Aunque en nuestro país la cantidad de veganos es pequeña en comparación con otros países de la región, los emprendimientos en esta área deben separarse de la comida tradicional y analizar el potencial que poseen. En los últimos cinco años, el número de negocios vegetarianos o veganos se ha duplicado.

Este movimiento abrió oportunidades para el surgimiento de nuevas marcas y establecimientos, especialmente de preparaciones que brinden opciones compatibles con la dieta vegetariana. Actualmente es factible hallar restaurantes e incluso parrillas vegetarianas, y también se han multiplicado los locales de expendio conocidos como dietéticas, en los que se puede encontrar todo tipo de productos vegetarianos tanto en estado natural, como en alimentos elaborados. Sin embargo, estos pasos son tímidos para lo que el mercado exige y para lo que el país puede dar en este segmento.

La ola del veganismo está transitando a grandes velocidades en nuestro país. Esto abre una excelente oportunidad para las empresas dispuestas a crear marcas más emocionales, honestas y responsables, que conecten con el consumidor en diferentes niveles. Gana fuerza la tendencia hacia el consumo de los productos naturales y menos procesados. Los nuevos alimentos aptos para veganos suelen ser “clean label” (etiqueta limpia). Y es que las marcas que aumentan la transparencia respecto al origen, los beneficios, propiedades e ingredientes de los alimentos, tienen mejor aceptación en el consumidor consciente de lo que come, sean tanto veganos/vegetarianos como el público omnívoro¹.

¹ Tendencias de Consumo - Secretaría de Agro-industria (Ministerio de Producción)
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaVeg.pdf>

5. Nuestra Propuesta en Base al contexto

En el siglo XXI, la tecnología provocó que tanto las culturas, como los usos y las costumbres trasciendan los límites geográficos. El fin del mismo, hacer la vida más sencilla y de la mejor manera posible.

Parte de la cultura Vegana, como hemos mencionado se viene gestando hace años a nivel global. Lo que provoca es la creación de nuevos nichos o posibilidades de negocios en países que es un mercado inexperto, creando un océano azul. En muchos casos el consumidor toma preponderancia sobre el comportamiento de ese mercado, el cual por maniobras PUSH, le muestra el camino al mismo mercado de cómo podría satisfacer su necesidad.

Puntualmente en este caso, estamos hablando totalmente de nicho, lo cual, la inocuidad de los procesos será la clave del éxito. Ya que estos, precisan de una gran trazabilidad a lo largo de la cadena. El mercado vegano, son clientes altamente exigentes, lo cual, para nosotros nos hace estar siempre en la vanguardia tanto de la tecnología a la hora de la información como del producto en sí.

Pretendemos ofrecer algo que trasciende las fronteras del consumidor vegano, es decir que sea parte de la dieta de cualquier persona. Más allá que nuestras energías están dirigidas al segmento vegano, porque son los que mayor interés podrían llegar a tener, ya sea por la composición de nuestra hamburguesa y el mensaje que queremos llevar atrás de nuestro producto. También, este puede ser consumido por cualquier otro segmento de mercado que desee alternar su dieta con productos provenientes de la tierra.

Hoy en día, en nuestro mercado hemos encontrado otros tipos de productos que se asemejan a nuestra idea, pero a nivel elaboración, nutrientes y tipo de productos difieren totalmente. Por tal motivo, consideramos que nuestro producto es incomparable con lo que se ofrece en el mercado argentino.

Si bien hay empresas en el exterior como Beyond Meat, Nestlé, Impossible Foods que buscan liderar el mercado ofreciendo una alternativa saludable y apuntando al público vegano. Creo que aún por normas regulatorias, ya sean Fito-sanitarias y idiosincrasia le costará demasiado por desembarcar en suelo argentino. Adicionalmente a esto, dentro de nuestra propuesta, no está en hacer

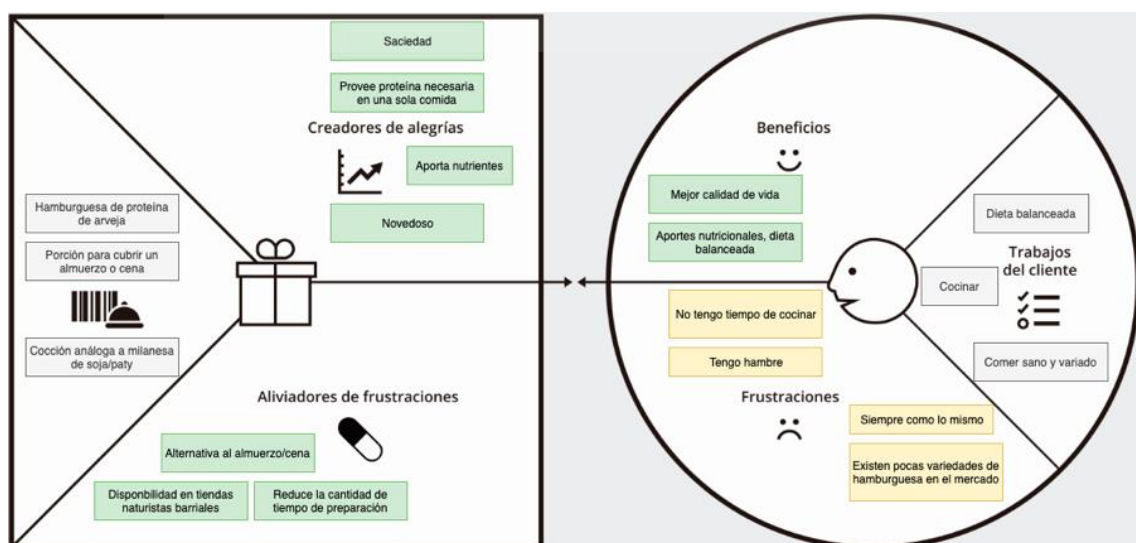
una hamburguesa con gusto a carne a base de vegetales, sino hacer una hamburguesa con gusto a vegetal y que cumpla con la dieta diaria de proteínas que precisa la persona que la consuma.

5.1. Idea de nuestro negocio y cómo será nuestra implementación del mismo

Se pretende hacer llegar un producto con alta innovación, revolucionarios y de fácil cocción.

- Posicionamiento de un producto de manera congelado y que cumpla con las normas fitosanitarias que nos exige los entes gubernamentales. Sabiendo que el público destinado será el Vegano.
- Alto contenido de proteína de origen vegetal, lo cual hace que sea altamente atractivo en comparación.
- Satisfacer la necesidad del público vegano, ya que muchos de los productos que consumen ellos, los deben elaborar ellos en sus casas. De esta manera, buscamos el ahorro en tiempos.
- Buscar el balance de ingredientes, para llegar a conseguir un producto que no tenga comparación. Y que nos puedan elegir en base a la confiabilidad y satisfacción de haberlo consumido.

5.2. Propuesta de Valor



5.3. Nuestra Hamburguesa

Nuestra hamburguesa está hecha a base de Agua, proteína de arveja, harina de garbanzos, saborizantes naturales, goma xantica, sal y vinagre de manzana.

El producto estrella en nuestra hamburguesa es la proteína de arveja que lleva 40 gramos. Lo hace uno de los productos y factores preponderantes a la hora de la elaboración de la misma. Ya que, sin ella, no podremos llegar al resultado de tener una hamburguesa con gran contenido proteico.

Todos los productos adicionales a la fórmula son comprados en el mercado local, salvo la proteína de arveja que la compramos a una empresa transnacional que la elabora en una de sus plantas en el exterior, precisamente en Francia.

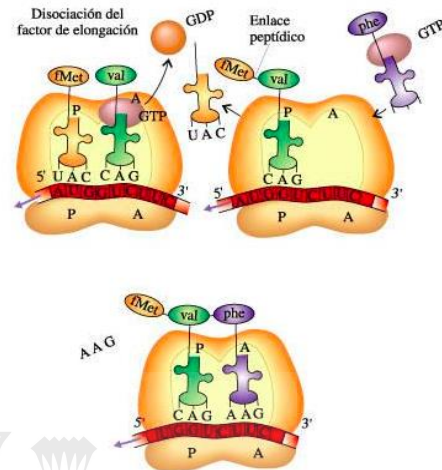
Para poder llegar a que la arveja se transforme en polvo de proteína de arveja, debemos realizar un el proceso pretratamiento térmico de las propiedades estructurales, emulsificantes y espumantes. Con este proceso, lo que conseguimos es separar la proteína de la arveja del resto de la legumbre.

5.4. Proceso de Disociación de la proteína de la arveja

La proteína de arveja (PPI), preparado mediante precipitación isoelectrica de proteínas, se sometió a un tratamiento térmico con temperaturas de entre 50 y 100°C. Posteriormente, se evaluó el efecto del tratamiento térmico en las propiedades estructurales y funcionales de las proteínas. La electroforesis nativa en gel reveló la formación de agregados proteicos (peso molecular \gg 200 kDa) en el rango de temperatura de 80 a 100°C. Los datos obtenidos de la fluorescencia intrínseca sugieren que la desnaturalización de las proteínas alcanzó su nivel más elevado cuando el pH era 3.0. La formación de emulsiones de aceite en agua (ratio del volumen aceite: agua 1:5) se vio afectada positivamente por el aumento del pH, lo que se evidenció por la disminución del tamaño mínimo de la gota de aceite ($d_{4,3}$), que pasó de 26 μm con pH de 5.0 a 22 μm con pH de 7.0 ($P < 0.05$). En contraste, el pretratamiento térmico produjo una disminución de las propiedades de emulsión cuando el pH era 3.0, pues los valores $d_{4,3}$ aumentaron de 27 μm a 80 μm ($P < 0.05$). Independientemente del pH utilizado, todas las muestras de PPI calentadas presentaron limitadas propiedades espumantes.

Equipo de Liofilización
(Descomposición de la arveja)

Proteína de Arveja



5.5. ¿Porque arvejas?

Las arvejas son ricas en proteínas y carbohidratos, bajas en grasa y constituyen una buena fuente de fibra, vitaminas A, B y C; cuando se consumen frescas o refrigeradas, suministran tiamina y hierro. La fibra de la arveja es soluble en agua, promueven el buen funcionamiento intestinal y ayudan a eliminar las grasas saturadas.

Además, la arveja proporciona energía que hace permanecer más tiempo la glucosa en la sangre. En su estado fresco es tal vez el vegetal más rico en tiamina (vitamina B1), esencial para la producción de energía, la función nerviosa y el metabolismo de los carbohidratos.

Es rica en minerales como fósforo y hierro, contiene una alta concentración en fibras y son bajas en grasas. Por ello, la arveja es muy útil en los procesos de coagulación de la sangre y en el fortalecimiento de los huesos. Su fibra evita el estreñimiento y ayuda a prevenir el cáncer de colon. Por su poder antioxidante, es particularmente útil en la protección de la retina y de enfermedades de la vista como las cataratas.

Todos estos beneficios que obtenemos de las arvejas se deben a que son ricas en hidratos de carbono, proteínas del tipo vegetal y fibra. Además nos aportan al organismo, vitaminas del complejo B y A, y una excelente calidad de beta carotenos, que actúan en contra de los radicales libres, encargados del envejecimiento prematuro. Entre los minerales que nos aportan las arvejas encontraremos potasio y hierro, y también aportan fitoquímicos, como luteína, zeaxantina, y carotenos de calidad.

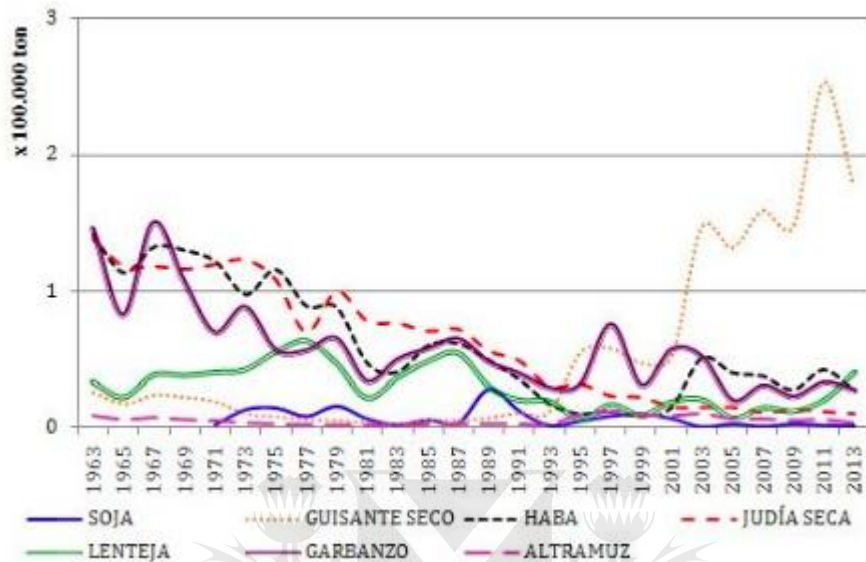
5.6. Proteína de la arveja

La proteína de arveja en polvo según los expertos prevén que aumentará drásticamente en popularidad durante los próximos años, con un enorme aumento en las personas conscientes de la salud y un deseo cada vez mayor de dietas ricas en plantas o vegetales. No es ninguna sorpresa, teniendo en cuenta la increíble composición de este polvo de proteína vegetariana. La proteína de arveja en polvo es una de las proteínas más hipo alergénicas de todas, ya que no contiene gluten ni productos lácteos. También es fácil de digerir y no causa hinchazón, un efecto secundario común de muchas otras proteínas en polvo.

A su vez, es un producto ideal para el público celiaco que es sensible al gluten.



- Gráficas de la producción de arvejas / Guisante secos en España



5.7. Producción en Masa

Con todos los componentes informados en el punto 5.3, desarrollamos una hamburguesa la cual, consta de 40 gramos de proteína vegetal proveniente de la arveja, que será nuestro producto clave para el éxito del negocio y resta 60 gramos de aditivos que son lo que nos ayuda a complementar a la proteína de arveja. La combinación forma una hamburguesa veggie de 120 gramos con sabor arveja.

Para poder efectuar este proceso, debemos contar con una serie de equipos para poder llegar a realizar una operación de envergadura y apuntar al segmento y al plan del negocio que venimos desarrollando.

Para ellos haremos una inversión de un alquiler de un inmueble, el cual cuente con toda la homologación de ANMAT y SENASA para poder elaborar nuestros productos. Adicionalmente en los primeros dos años (2019/2020), seremos 3 recursos que llevaremos a cabo la operación, así también poder cumplir con la demanda esperada. Para el año 2021, adicionamos un recurso más, con el objetivo de poder darle más fluidez al negocio y así también no forzar los cuellos

de botella de tal manera de no poder cumplir con el crecimiento que pretendemos.

De todas formas, nuestro plan de negocio y expansión será criterioso, ya que, al no tener experiencia en la industria de alimentos para el segmento vegano, preferimos evaluar el comportamiento del negocio step-by-step mediante un crecimiento paulatino. Pretendemos crecer en el corriente año un 1%, para el 2020 un 2%, para el 2021 un 4% y para el 2022 al 6%.

Con respecto a los equipos que utilizaremos, tendremos dos mezcladoras de 45 kilos cada una, uno de los procesos más importantes, ya que aquí vertemos todos los ingredientes para que la misma mezcladora los pueda integrar de manera eficiente.

Luego tendremos una máquina, la cual se encarga de la producción de las hamburguesas. El patrón de elaboración de es 500 hamburguesas por hora. El envasado será de manera manual en bolsas de polipropileno con nuestro logo.

6. Planificación de la Demanda

Para planificar nuestra demanda, como primer punto hemos identificado a las zonas tanto en Capital Federal como en el conurbano Bonaerense con mayor densidad de población junto a eso la posibilidad de penetración de nuestro producto dentro de cada una de estas ciudades.

Dentro de nuestro proceso de investigación mediante las redes sociales (Instagram), hemos detectado mensajes de distintas zonas tanto del Conurbano como de la Capital Federal. De tal, manera nos hemos imaginado un posible plan de distribución de nuestros productos mediante un ABC. El cual, nos otorga una posible visibilidad de cuales son lo lugares donde mayor incidencia de nuestro producto hay.

Municipios	Población
CABA	2890151
Zona Norte	
V. Lopez	274082
San Isidro	291608
Tigre	380709
Pilar	298191
Escobar	210084
<i>Subtotal</i>	1454674
Zona Oeste	
Hurlingham	181241
Ituizangó	168000
Morón	321109
<i>Subtotal</i>	670350
Zona Sur	
Avellaneda	342677
Lanús	459263
Lomas de Zamora	616279
Almirante Brown (Adrogué)	28265
Quilmes	580829
Berazategui	320224
La Plata	753378
<i>Subtotal</i>	3100915
Total municipios	8116090

Densidad de Población de los distintos municipios hasta el 3er cordón del conurbano Bonaerense.

Como premisa hemos considerado para la evaluación del público Vegano en la Argentina que este ratio ronda entre el 1% al 2% según nota del diario Clarín del 28.03.2015²

Por lo tanto, dada esta información pudimos detectar las zonas de mayores influencias por esta nueva cultura y de esa manera como podíamos escalar y darle prioridad a cada una de las Zona.

Aquí podemos observar mediante nuestro criterio de ABC, cómo quedarían conformadas las Zonas y su escala de prioridades. En base a eso, determinaremos nuestro cronograma de preparación de los pedidos, post despacho y hojas de rutas para determinar los días de entregas a cada uno de estos destinos.

² Nota del diario Clarin - https://www.clarin.com/sociedad/veganos-comida-restaurantes-opciones-ciudad_0_HJF3uW9vmg.html

Con estos valores determinados que nuestras zonas donde consumó y a su vez rotación de productos son la Capital Federal y Zona Sur del Conurbano Bonaerense, haciendo un total de un 74% sobre la cantidad total de veganos que tenemos entre las 4 zonas (Capital Federal, Zona Norte, Zona Oeste y Zona Sur). Seguido por Zona Norte por un 18% y por último Zona Oeste con un 8%.

Municipios	Población Vegana
CABA	43352
Zona Norte	
Tigre	5711
Pilar	4473
San Isidro	4374
V.Lopez	4111
Escobar	3151
<i>Subtotal</i>	21820
Zona Oeste	
Morón	4817
Hurlingham	2719
Ituizangó	2520
<i>Subtotal</i>	10055
Zona Sur	
La Plata	11301
Lomas de Zamora	9244
Quilmes	8712
Lanús	6889
Avellaneda	5140
Berazategui	4803
Almirante Brown (Adrogue)	424
<i>Subtotal</i>	46514
Total densidad en base Público Vegano	121741

Municipio donde desarrollaremos el Negocio	Población Vegana	A;B;C	%
CABA	43352	A	74%
Zona Sur	46514	A	
Zona Norte	21820	B	18%
Zona Oeste	10055	C	8%
Sumatoria	121741		100%

6.1. Mapa y Capilares (Alcancé de nuestros envíos)

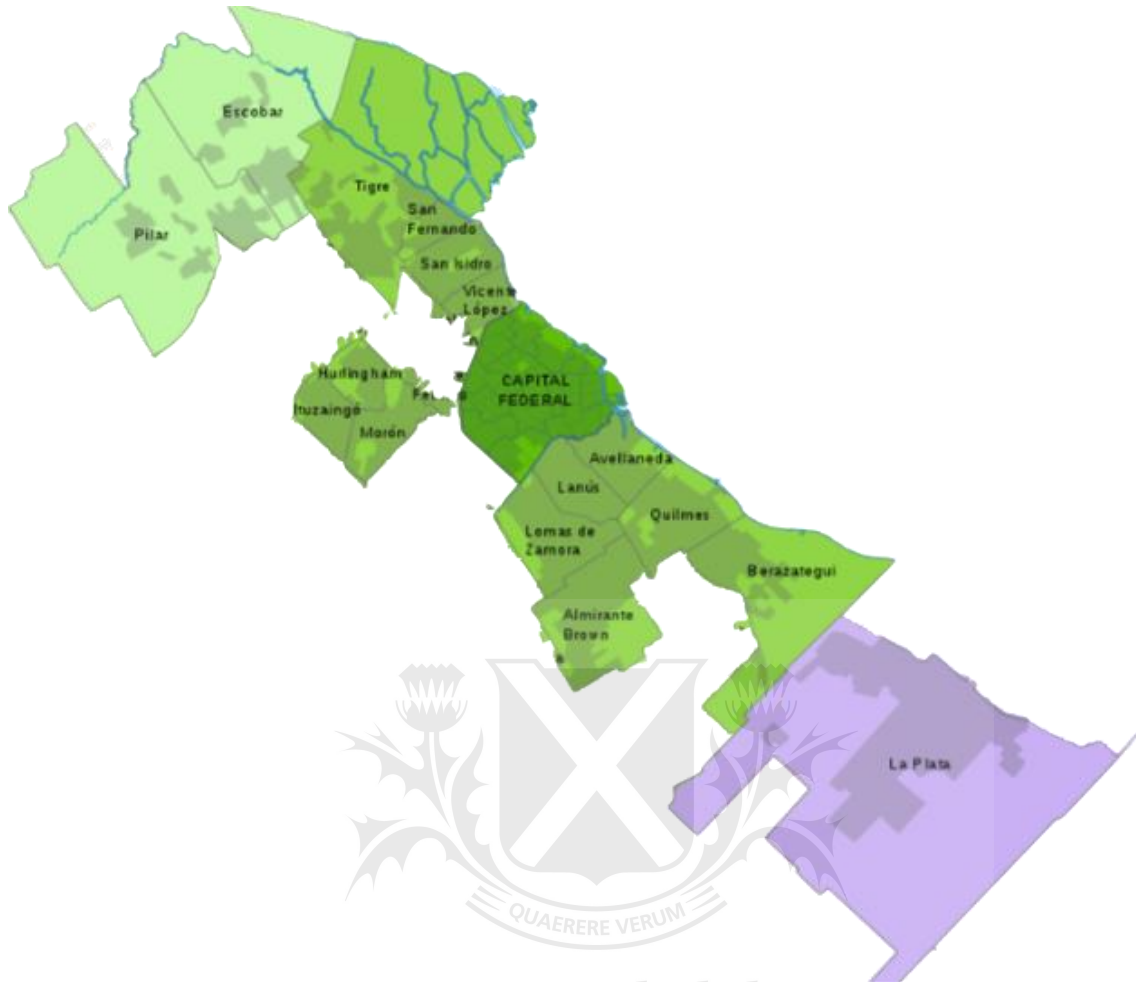
Para cada una de nuestras zonas tendremos vehículos aptos mantener nuestros productos congelados, cabe destacar que, para ello, debemos diseñar un lay-out de entregas a cada una de las zonas. De tal manera de que cada uno de nuestros clientes en las distintas zonas sepan que día estaremos entregando nuestros productos. Las unidades a transportadoras serán mediante la metodología FLT (FULL TRUCK LOAD). Es decir, son vehículos que terciarizaremos, pero se

utilizaran de manera exclusiva para BIGGREENBURGERS. Por lo cual, cada uno de nuestros clientes podrá sentirse seguro que nuestro producto tendrá contacto con algún otro.

Con respecto a nuestro nomenclador, nos comprometemos a entregar nuestros productos a los distintos sitios a las 24 horas post-pedido. Por lo tanto, debemos tener una gran previsibilidad tanto a la hora de realizar la preparación de los pedidos, la planificación de la demanda de insumos y de producto terminado junto a la coordinación de los transportes para evitar errores en los despachos o peores quiebres en nuestro stock.

Teniendo en cuenta que contamos con un stock reducido, ya que en materia prima tenemos 30 días. Sabiendo que en base a nuestro plan de producción y de la demanda tomamos el riesgo de tener un inventario al límite, ya sea por la alta rotación de producto, sumado a que buscamos que sean estos lo más fresco posible y sin descuidar desvíos dentro de los costos logístico. Por tal motivo, decidimos manejar un stock de hamburguesas para nuestro primer año de 43.827 tendiendo a 262.961 para el año 2022. Más sabiendo que es un proyecto el cual cualquier desviación impactaría de manera negativa en el negocio.

Año tras año, sabiendo que tenemos capacidad ociosa de producción y mas sabiendo que nuestro producto es recepcionado de manera positiva por lo clientes iremos creciendo de manera paulatina, con el fin de ganar mayor market-share. Ya que, contamos todos los recursos para poder ampliar nuestro negocio. Pero con el gran know-how que tenemos en cadena de abastecimiento, en base a la demanda o proyección del forecast por cada uno de nuestros clientes, podemos ir viendo día a día como se irá manifestando nuestras ventas/inventario. De tal forma evaluaremos cuál sería la mejor estrategia. Quizás en el mediano plazo nos convendría aumentar nuestro buffer de stock a 60 días, pero para eso debemos tener en cuenta que debería haber un gran incremento en ventas y sumado a eso, debemos considerar la ampliación tanto de la planta para la estiba de RAW-Material como también la de producto terminado.



En base a toda esta información hemos evaluado la inserción de nuestro producto y marcando como objetivos claros de un plano de crecimiento de manera anual de un 1% con un tope máximo de un 6% para el cuarto año de nuestro market-share. Ya que, consideramos como primera premisa que al ser un producto nuevo este debe darse a conocer, por tal motivo estimamos un crecimiento conservador.

Porcentaje de veganos dentro del 3er cordón del Conurbano Bonaerense				
Ejercicios	Market Share Target/Anual	Población Vegana / 1,5% sobre la población actual	Margen de Captación a lo largo de los 4 años	
Escenario 1er año - 2019	1%	121741	1217	
Escenario 2do año - 2020	2%	121741	2435	
Escenario 3er año - 2021	4%	121741	4870	
Escenario 4to año - 2022	6%	121741	7304	

7. Proceso Productivo

7.1. Nuestro proceso productivo cuenta de 3 fases

- a) Mezclado de Proteína y aditivos.
- b) Elaboración
- c) Empaquetado de producto

Todo este proceso lo manejamos dentro temperaturas abajo los 10 grados centígrados, luego del empaquetado procederemos a estibarlo dentro de nuestra bodega, donde la temperatura alcanza los 0 grados. De esta manera, buscamos que nuestro producto no pierda todos los beneficios alimenticios.

Para llevar a cabo estos procesos contamos con 3 recursos a la operación, lo cual en jornadas de 10 horas en distintos escenarios y en base a nuestro posicionamiento y a su vez ganar mayor market-share iremos adaptando nuestro lay-out productivo. Con el objetivo de no forzar nuestros procesos y no generar inconscientemente quiebres en nuestro stock, ya que al ser un producto que tendrá gran rotación y al ser un solo sku/referencia, no podemos dejar de abastecer a nuestro canal.

Cabe destacar, como bien hemos comentado en puntos más arriba, hemos segmentado el canal por zonas, por lo tanto, iremos realizando cronogramas de entregas en base al volumen calculado de la demanda en cada una de dichas zonas.

- a) Mezcladora:

Contaremos con dos mezcladoras de acero inoxidable, aquí en donde mezclaremos nuestra proteína junto a los demás aditivos, formando una gran masa.

La capacidad es de 45 kilos, para nuestro proyecto consideramos dos mezcladoras.



b) Elaboración:

Para la elaboración contaremos con una máquina productora de hamburguesas, la cual puede producir hasta 500 hamburguesas por hora.

Para nuestro caso y sabiendo que el límite es 500, no queremos forzar nuestro cuello de botella en la parte de elaboración, para eso hemos analizado la planificación de nuestra hipotética demanda sumando a las capacidades máximas de cada uno de nuestros equipos. Como determinación, hemos evaluado un esquema óptimo de producción en base al correr de los 4 años.



c) Empaquetado:

El proceso de empaquetado será de manera manual, el rango de tiempo en empaquetado será en base a los escenarios al correr de los años. En el 1er año es aproximadamente de una hora. En el 4to será de 2 horas, ya que consideramos que la producción se ha cuadruplicado.

Culminado nuestro empaquetado, para poder transportarlas inter-planta a la cámara de frío o bodega, como también durante el despacho, utilizaremos unos cajones plásticos. Lo cual, nos facilita el handling dentro y fuera de la compañía. Lo importante durante el proceso de despacho al canal la utilizaremos como medio transportador, es decir estos cajones plásticos volverán luego terminado el despacho. Ya que son de nuestra propiedad y a su vez como hemos dicho es un eje fundamental a la hora de manipular la mercadería dentro de nuestra planta.

Estos cajones, también cumplirán el rol de pallets dentro de nuestra bodega, lo cual son posibles poder apilarlos uno arriba del otro. De esta manera, buscaremos la optimización del espacio dentro de nuestra bodega.



7.2. Flow Time – Cycle time – Process Time

A raíz de la problemática que venimos analizando en este trabajo, hemos determinado que nuestro mejor lay-out productivo cuenta con 3 recursos en la operación. Es decir, sabemos que contamos con jornadas de 3 horas, donde

dentro de esa jornada y en base a nuestra evaluación de costos/perspectiva de negocio y capacidades productivas hemos determinado lo siguiente:

- **Cycle-Time:** es de 2:30 horas No consideramos tiempos de set-up en este proceso, ya que, tanto en el primer año como en el segundo, tenemos capacidad ociosa de producción, lo cual, el cuello de botella no se estaría manifestando.
- **Process time:** desglosamos cada uno de los procesos productivos para analizarlos más en profundidad, no cuenta los tiempos de set-up
- **Flow-time:** es la sumatoria de cada proceso mas el tiempo de set-up. Por lo tanto, en nuestro caso culminar cada operación tardaría el tiempo del proceso + el set-up, es decir: La mezcladora para que vuelva nuevamente a cargarse para iniciar nuevamente el ciclo tendrá un tiempo de: 30 minutos + 10 minutos (set-up offline), para el caso de la máquina procesadora de hamburguesas será: 60 minutos + 5 minutos (set-up offline). Por último, para el empaquetado, al ser un proceso manual no hemos considerado tiempos de set-up offline. Lo que, si debemos procurar que tengamos las bolsitas de polipropileno una vez terminado el proceso de producción, para así no alterar el Cycle-time.

7.3. Diagrama de Gantt/Escenario de Productividad

En el diagrama de Gantt desarrollamos una jornada completa de trabajo, en lo cual he incluido cada uno de los procesos juntos a sus correspondientes set-up. Cabe aclarar que este proceso de manera sencilla es para los dos primeros años, luego para el tercero y cuarto se complejiza un poco. Ya que, en ciertos procesos por temas de capacidades de las máquinas.

Año 2019/2020

Durante el primer año no consideramos los set-ups, por el motivo de que será solamente produciremos una vez al día.

Actividades	Inicio	Terminación	Tiempo de los Procesos		
			0 8 : 0 0	0 9 : 0 0	1 0 : 0 0
Mezcladora	08:00:00	08:30:00			
Producción - Elaboración de Hamb.	08:30:00	09:30:00			
Empaquetadora (Manual)	09:30:00	10:30:00			

Año 2021/2022

Para el año 2021/2022, consideramos los set-ups, ya que produciremos dos veces diarias de manera consecutivas.

Nro. De Prod	Actividades	Inicio	Terminación	Tiempo de los Procesos															
				0 8 : 0 0 0	0 9 : 0 0 0	1 0 : 0 0 0	1 2 : 0 0 0	1 3 : 0 0 0	1 4 : 0 0 0	1 5 : 0 0 0	1 6 : 0 0 0	1 7 : 0 0 0	1 8 : 0 0 0	1 9 : 0 0 0	2 0 : 0 0 0	2 1 : 0 0 0	2 2 : 0 0 0	2 3 : 0 0 0	2 4 : 0 0 0
1	Mezcladora	08:00:00	08:30:00																
	Set-up Offline - Mezcladora	08:30:00	08:40:00																
	Elaboración hamburguesa	08:40:00	09:40:00																
	Set-up Offline - Elaboración Hamb.	09:40:00	09:45:00																
	Empaquetadora (Manual)	09:45:00	10:45:00																
2	Mezcladora	10:45:00	11:45:00																
	Set-up Offline - Mezcladora	11:45:00	11:55:00																
	Elaboración hamburguesa	11:55:00	12:55:00																
	Set-up Offline - Elaboración Hamb.	12:55:00	13:00:00																
	Empaquetadora (Manual)	13:00:00	14:00:00																

7.4. Evolución del Negocio durante los 4 años

A raíz de eso, evaluamos cada uno de nuestros procesos y recursos. Plasmamos una ecuación en base a cada uno de nuestros escenarios.

Forecast en base a consumo por habitante vegano					
Escenarios	Consumo Anual x Vegano	Total de Consumo de Hamburguesas a lo largo de 4 años	Consumo mensual	Producción Diaria	
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2019	36	43827	3652	166	
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2020	36	87654	7304	332	
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2021	36	175308	14609	664	
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2022	36	262961	21913	996	

Promedio de 12 hamburguesas/mes

/22 días laborales - Lu/VI

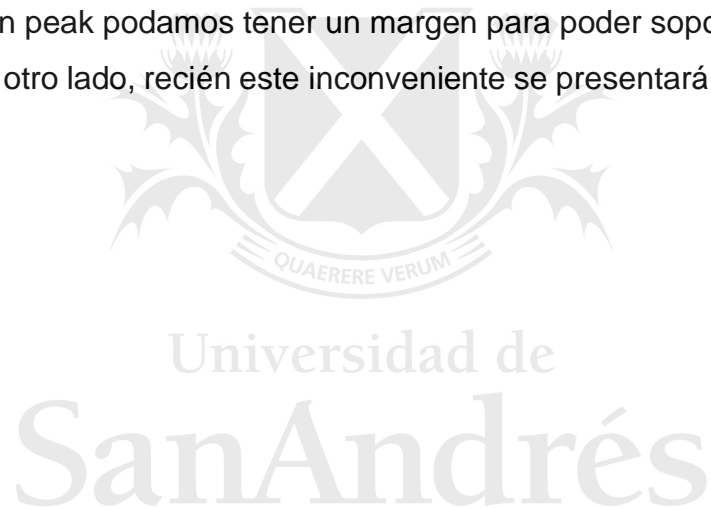
7.5. Capacidad Máxima Producción (Bottle-Neck)

Escenarios	Cant de Hamburguesas	Horas/Multiplicador	Horas de Producción
Cant. Hamb x Intervalo de 1 horas	500	1	
<i>1er Escenario</i>	166	0	1
Cant. Hamb x Intervalo de 1 horas	500	1	
<i>2do Escenario</i>	332	1	1
Cant. Hamb x Intervalo de 1 horas	500	1	
<i>3er Escenario</i>	664	1,3	1,3
Cant. Hamb x Intervalo de 1 horas	500	1	
<i>4to Escenario</i>	996	2	2

* Para el último periodo se tuvo que hacer una inversión por una nueva maquina y un nuevo recurso, para evitar el cuello de botella a la hora de no poder abastecer acorde a lo que precisa el canal.

* 500 Hamburguesas es la capacidad máxima que tiene la maquina productora de hamburguesas por hora.

Aquí hemos demostrado en base a nuestros recursos como iremos desarrollando nuestro negocio, sabemos que con la maquinaria que tenemos puede llegar a una producción máxima de 500 hamb. /hora. Sin embargo, optamos por producir 480/hora. Con el objetivo, de no forzar el proceso y en caso de que haya en peak podamos tener un margen para poder soportar esa sobre-demanda. Por otro lado, recién este inconveniente se presentará a partir del año 3.



7.6. Consumo Mensual/Producción diaria

Hemos detectado el posible consumo promedio mensual, en base a eso determinado nuestro proceso de producción que tendríamos para poder abastecer esa demanda a nivel mensual y la cantidad de días al mes en los cuales nos deberías dedicar a la producción de las hamburguesas.

- Mezcladora de productos (Incluyendo Set-Up offline)

Mezcladora	Producción Diaria	Proteína	Aditivos	Subtotal	Capacidad x 2 Mezcladora (90 KG)	Cantidad de Cargas	Tiempos de Set-Up offline (Horas)
Escenario 1 - 2019	166	0,04	0,08	20	90	1	01:00:00
Escenario 2 - 2020	332	0,04	0,08	40	90	1	01:00:00
Escenario 3 - 2021	664	0,04	0,08	80	90	1	01:00:00
Escenario 4 - 2022	996	0,04	0,08	120	90	2	01:00:00

30 min x proceso

10 min - Set-up offline

- Máquina Productora de Hamburguesas (Incluyendo Set-Up offline) + Empaquetado.

Forecast en base a consumo por habitante vegano						
Escenarios	Consumo Anual x Vegano	Total de Consumo de Hamburguesas a lo largo de 4 años	Consumo mensual	Producción Diaria	Set up off line - Maquina Productora de Hamb.	Horas para Empaquetado
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2019	36	43827	3652	166	5 min	1
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2020	36	87654	7304	332	5 min	1
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2021	36	175308	14609	664	10 min	1.30 min
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2022	36	262961	21913	996	10 min	2

Promedio de 12 hamburguesas/mes

/22 días laborales - Lu/Vi

Set-up offline 5 min x hora.

7.7. Embalaje/Packaging

Packaging	Largo	Ancho	Alto	M3
Medidas bolsitas polipropileno	0,16	0,12	0,04	0,000768

	Cantidad de Producción diaria	Divisor x Paquete/4	Vol - M3
Escenario 1 - /4 x Paquete	166	42	0,03
Escenario 2 - /4 x Paquete	332	83	0,06
Escenario 3 - /4x Paquete	664	166	0,13
Escenario 4 - /4x Paquete	996	249	0,19

7.8. M3 dentro de la Bodega/Warehouse

En la gráfica debajo mostramos dentro de nuestros posibles escenarios la ocupación en m3 en base a la producción de nuestra mercadería, adicionalmente hemos agregado el costo de la operación de warehousing.

	Cant. De M3 dentro de WH	Medida Pallet alog/m3	Costo x Pos. De Pallet/USD	Costo Mensual	Anual
Escenario 1	0,70	1,8	\$ 11,82	\$ 11,82	\$ 141,82
Escenario 2	1,40	1,8	\$ 11,82	\$ 11,82	\$ 141,82
Escenario 3	2,80	1,8	\$ 11,82	\$ 18,42	\$ 220,99
Escenario 4	4,21	1,8	\$ 11,82	\$ 27,62	\$ 331,49

*Tanto en escenario 1, 2 al ser menor al m3 de la posición de pallet, se considera el valor por la posición de pallet.

7.9. Cantidad de Hamburguesas/ Canasto para la distribución

En el proceso de distribución describimos la cantidad de canastos a transportar de manera diaria a cada uno de nuestros clientes en cada uno de los escenarios.

Packaging	Largo	Ancho	Alto	M3
Medidas bolsitas polipropileno	0,16	0,12	0,04	0,000768

	Cantidad de Producción diaria	Divisor x Paquete/4	Vol - M3
Escenario 1 - /4 x Paquete	166	42	0,03
Escenario 2 - /4 x Paquete	332	83	0,06
Escenario 3 - /4x Paquete	664	166	0,13
Escenario 4 - /4x Paquete	996	249	0,19

	Largo	Ancho	Alto	Vol - M3 (CANASTO)
Canasto Transportador de Hamburguesas	0,6	0,4	0,43	0,10

	Vol - M3 (Producción diaria)	Cantidad de Canastos diarios	Cantidad de Paquetes x Canasto diario
Escenario 1 - /4 x Paquete	0,03	1	42
Escenario 2 - /4 x Paquete	0,06	2	42
Escenario 3 - /4x Paquete	0,13	4	42
Escenario 4 - /4x Paquete	0,19	6	42

8. Logística

Nuestro proceso logístico no comienza a partir de que nuestro producto ha culminado su proceso de elaboración, sino comienza de que realizamos la planificación de la demanda y la cantidad de insumo que precisamos utilizar, para poder llevar a cabo nuestro negocio.

Hoy en día la logística forma parte de el eslabón más crítico dentro de la cadena de valor de nuestro producto.

Esto conlleva a poder rotar de manera más eficiente un inventario, preparar pedidos con mayor fluidez y no generar backlogs en la operación.

En BIGGREENBURGERS, es una operación sencilla y amigable, es manejada 100 x 100 por recursos propios y sin tercerización. Salvo todo lo que es la distribución, creemos que hay empresas que realizan muy bien dicho proceso y por costo/beneficio hoy en día es la mejor alternativa.

La operación logística la dividiremos en dos, una en hard y la otra en soft, la hard está más alineada a los procesos productivos para poder llegar al producto terminado, comenzando por la compra de los insumos hasta llegar a un producto terminado.

La soft. comienza desde que nosotros ya tenemos ese producto terminado, lo ponemos en estiba listo para ser colectado y puesto a disposición para que nuestro transporte realice los envíos a las distintas zonas del conurbano.

Para nuestra operación logística como primer punto debemos tener en consideración que son productos perecederos, si bien tienen fecha de vencimiento a un año, también hay que tener en cuenta luego del proceso productivo que los cajones donde la mercadería va a ser depositada deben estar correctamente identificados, ya que estos marcaran lote de producción. También saber que a partir de que el proceso de producción culmina la mercadería debe estar en temperatura a 0 grado. Con el objetivo de mantener el producto fresco y sin que pierda sus propiedades. Para esto aplicaremos en base a nuestro lay-out del warehouse en producto terminado, en base a la estacionalidad y su fecha de vencimiento el sistema FEFO (First Expired – First OUT). Esta metodología es muy utilizada en el ámbito logístico para todo producto perecedero y/o con fecha de vencimiento. De tal manera, nos aseguramos que siempre haremos rotar el producto que más

próximo está a la fecha de vencerse. Sabiendo eso y en base a nuestros cálculos, nuestro producto tiene una fecha de vencimiento de 90 días. Por lo tanto, teniendo inventario de corto, es decir a 30 días, tenemos garantizado una continua rotación de nuestro producto. Como punto adicional, manejaremos una sola referencia/sku, es esta primera etapa. Lo cual provoca ir mejorando nuestros procesos a nivel agilidad en base a la curva de aprendizaje que tendremos sobre nuestro producto y metodologías a aplicar.

8.1. WMS/ERP

Tenemos en consideración para poder tener tanto una trazabilidad como rastreabilidad de cada uno de nuestros procesos, debemos tener un sistema el cual, cada movimiento que hagamos sea de material como producto terminado durante todo nuestro proceso lo debemos tener informatizado. Ya que, en base a esa información y luego compararla con históricos podremos armar tableros de comando. Nos ayudará a tener visibilidad del negocio, identificar desvíos y activar planes de mejoras en cada uno de los departamentos de la organización.

Este sistema tendrá un módulo correspondiente a logística, el cual nos mostrará el comportamiento de nuestro inventario de producto terminado como de raw-material. Nos ayudará fundamentalmente a poder tener una planificación acorde a nuestra necesidad y a cómo impactaría nuestro negocio en el mercado.

8.2. Inbound – Administración de Stock – Outbound

- Inbound: Ingreso de todos los insumos para la elaboración de las hamburguesas.
- Administración de Stock: SKU de insumos + SKU de producto terminado/Rotación del inventario.
Dentro de este punto, cuenta inventarios, inventarios cíclicos, conteos de posiciones vacías y como performa nuestro inventario.
- Outbound: Es el último proceso corresponde a la salida de la mercancía del warehouse lista para la entrega, dicha mercadería la misma debe ir junto con el remito y el COT (autorización electrónica para el transporte de

mercancías), esta información se le es suministrada ARBA, para que nos autorice el transporte de nuestro producto.

Lo que solicita el ente gubernamental son la siguiente información: Cliente, Valor de Factura, Número de Remito y Número de Factura.

8.3. Carga de Pedidos

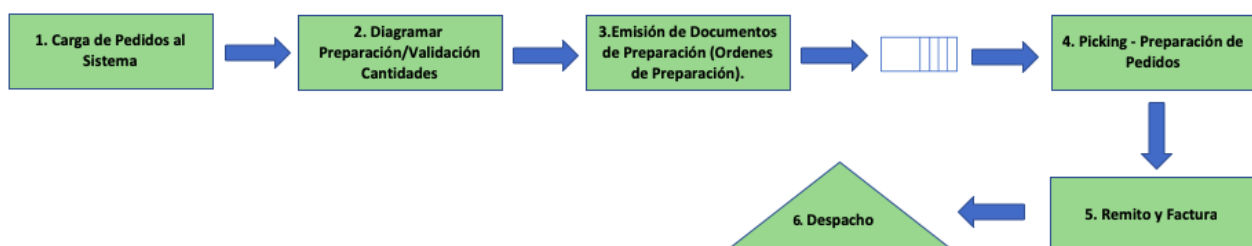
Cada uno de nuestros clientes podrá ingresar a una web donde podrá realizar cada uno de sus pedidos. Mediante interface dicha información impacta en nuestro sistema para poder comenzar con el proceso de picking para luego la mercadería sea despachada.

Desde BIGGREENBUGERS, nos comprometemos con el cliente que luego la solicitud de pedido la mercadería estará en cada una de sus tiendas en 24 horas. Por lo cual, es un gran desafío tanto de dinamismo y a su vez y operar mediante metodologías ágiles y Six-Sigma para poder mejorar los parámetros de preparación y despacho de mercadería.

8.4. Logística Inversa

Tema crucial para el ámbito logístico, ya que nuestra logística inversa se basa en la recuperación de los cajones de plástico. Ya que, estos forman a su vez parte del esqueleto para estibar la mercadería dentro de nuestra bodega/warehouse. Estos cumplen doble función estiba y transporte hasta destino final.

8.5. Diagrama de Flujo de la Operación



8.6. Proceso de Distribución

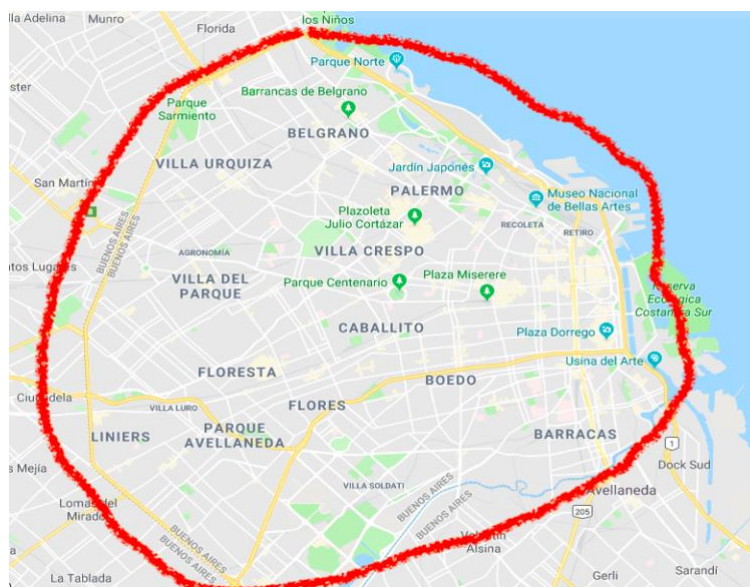
Para nuestro proceso de distribución realizaremos cronogramas de envíos para cada una de las zonas. Hemos separados nuestras zonas de despacho en 4, siendo la 1ra y más importante CABA, seguido por zona sur, en 3er lugar zona norte y por último zona oeste. Para todos estos casos evaluando la cantidad de canastos a despachar y peso/volumen utilizaremos un vehículo utilitario habilitado por Senasa para el transporte de producto perecederos. Cada una de las zonas mencionadas, será con vehículos dedicados, es decir vehículos que serán asignado exclusivamente para dicha zona.

En base a nuestra posible rotación de inventario, le hemos dado prioridades en base al volumen por la densidad de población.

Municipio donde desarrollaremos el Negocio	Población Vegana	A;B;C	%
CABA	43352	A	74%
Zona Sur	46514	A	
Zona Norte	21820	B	18%
Zona Oeste	10055	C	8%%
Sumatoria	121741		100%

8.7. Segmentación por Zona (Mapeado)

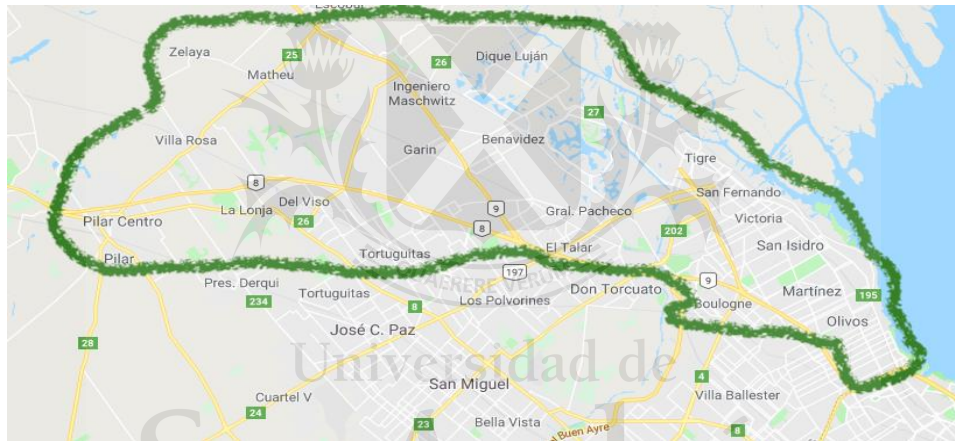
- C.A.B.A (Zona 1 – Rotación A)



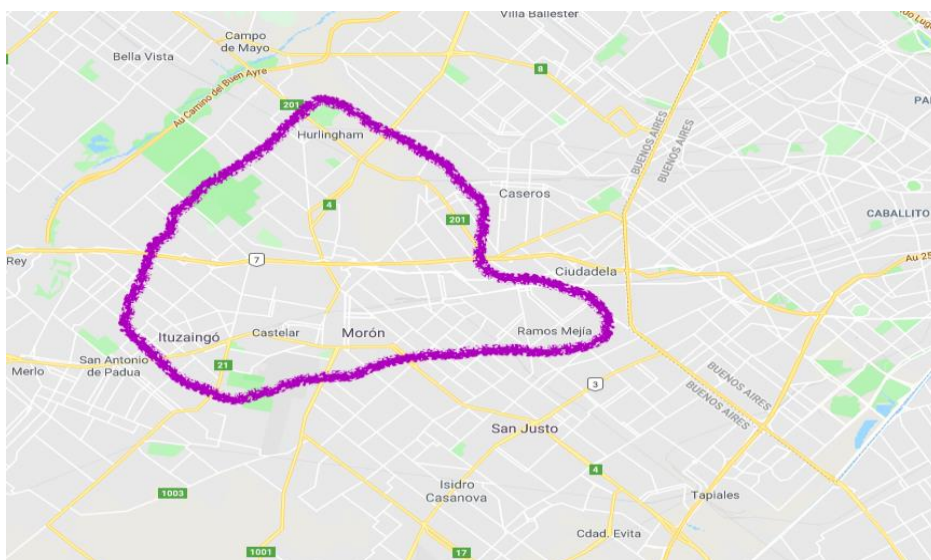
- Zona Sur (Zona 2 – Rotación A).



- Zona Norte (Zona 3 – Rotación B).



- Zona Oeste (Zona 4 – Rotación C).



8.8. Mercado B2C (Business to Consumer)

Para cada una de nuestras zonas hemos realizado distintas alianzas con tiendas naturistas como tiendas veganas, con el fin de poder comercializar nuestros productos dentro de la zona.

Elegimos este tipo de canal, ya que sentimos que es un bien 100 x 100 destinado al consumidor, la mejor manera de hacerles llegar es realizar alianzas estratégicas con distintas tiendas naturistas y/o veganas de cada una de las zonas. Para que junto con ellos podemos potenciar nuestro producto. Desde nuestro lado, con nuestras campañas por redes sociales. Ya que éstas, últimamente han sido muy efectivas y el costo es relativamente bajo. A su vez, desde el lado del mostrador brindándoles toda la información a las tiendas para que los clientes tengan porqué elegir nuestro producto y no otro.

Nuestro plan estratégico de marketing tratamos de impulsar e incentivar el consumo de este nuevo tipo de hamburguesa y netamente con un factor más que diferencial que hoy en día ningún competidor local tiene. Lo cual, eso debe ser el slogan de porque elegir BIGGREENBURGERS.

Una vez que cada uno de estos socios estratégicos aceptan nuestro trato, le brindamos un asesoramiento de cómo será la manera de adquirir nuestros productos y cómo será la metodología de pago.

8.9. Tiendas – ALIANZAS ESTRATÉGICAS

CABA

- Alma Vegana - Av. San Juan 592
- Raslok- Av. Directorio 530
- Spika Lion - 485 Riobamba
- Bio-Market - Av. Pueyrredón 2088
- Almacén Natural - Arenales 2077
- Green-Factory - Sanabria 4509
- Tierra Gourmet - Fragata Pres. Sarmiento 1682

- Sableé Vagana - Conde 2399

Zona Sur

- Diética Amapolas - Av. Bartolomé Mitre 1085 (Avellaneda)
- Diética Tomy - Ministro Brin 3039 (Lánus)
- Lo de Julio TIENDA NATURAL - Alvear 307 (Lómas de Zamora)
- Diética Light Natu - José Ignacio Gorriti 378 (Lómas de Zamora)
- Chía Almacén Saludable - Cornelio Saavedra 505 (Lómas de Zamora)
- Tienda La Saludable - Diagonal Alnte Brown 1424 (Adrogué)
- Manyula - Alvear 511 (Quilmes)
- Kaypacha Bioalmacén - Nicolás Videla 223 (Quilmes)
- Dietética Alsina - Alsina 345 (Quilmes)
- Pura Vida - Av. 14 Pres. Juan Domingo Perón 4619 (Berazategui)
- Ideas y Sabores Naturales - Calle 148 1275 (Berazategui)
- Rincón Natural -Diagonal 79 1026 (La Plata)
- Oh my Veggie - **Diagonal** 73 e 47 y 48 2063 (La Plata)
- Dietética Green House - Av. 51 1051 (La Plata)

Zona Norte

- Sabe la Tierra Av. Gral. José de San Martín 2400 (Florida)
- Salvia Almacén - Av. Maipú 379 (Vicente López)
- Gurú Market - 3 de febrero 940 (San Isidro)
- Verde Limón Dietética - Av. Centenario 261 (San Isidro)
- Don Garbanzó Dietética - Av. Cazón 756 (Tigre)
- Hesbicus Naturista - Sarmiento 364 (Tigre)
- La casa del Sabor - Rivadavia 587 (Escobar)
- Dietética Bélen de Escobar - Av. Eugenia Tapia de Cruz 940 (Escobar)
- New Garden - Paseo Champagnat, Panamericana Ramal Pilar (Pilar)
- Distrysol - Gabriela Mistral 1287(Pilar)

Zona Oeste

- Pradera Dietética - Arturo Jauretche 943 (Hurlingham)
- La Aldea - Av. Gdor. Vergara 3237 (Hurlingham)
- Green Market - Santa Rosa 1695 - Morón
- El Barquito Tienda Natural - Av. Manuel Belgrano 308 (Morón)
- Mejor Veguis - Del Lazo 447 (Ituzaingó)

8.10. Competidores

Si bien hablamos de un mercado muy selecto o de nicho, hoy en día hay muchos competidores en segmentos complementarios a nuestras hamburguesas. Lógicamente, no estamos hablando del mismo producto. Ya que, este es el único que posee proteína y en cantidad. Pero no quita, que la competencia tenga penetración en el mercado. Es más, estos mismos utilizan el mismo canal de comunicación que nosotros, es decir las mismas alianzas estratégicas y también su manera de hacerse conocer. Hoy en día tenemos competidores más industrializados como puede ser Proteínas Argentinas S.A. o más conocido por su marca comercial VEGETALEX. O bien, algún productor minorista que produzca por ejemplo hamburguesas de Quínoa, es el caso de BURGA-VEGANA.

Como hemos hablado, nuestra diferenciación ante toda la competencia que pueden ser estos dos u otros. Es que hablando de un producto vegetal al igual que todos, pero con una diferencia que no tiene nadie aún en este mercado, salvo nosotros. Que es la proteína vegetal concentrada que tiene nuestra hamburguesa. Lo cual, nos hace un player muy fuerte en dicho segmento.

8.11. Precio al Consumidor/Comparativa

En este punto, haremos la comparativa con dos productores uno a nivel industrial, donde ya tiene su canal desarrollado. Para este caso puntual, este llega directamente a tiendas naturistas como a supermercadistas y el otro un productor pequeño, que es con el que más peharemos la plaza. Este esta llegando a las mismas tiendas que nosotros. También punto a destacar, el vegano es una persona muy estudiosa de los procesos y no está muy alineado

a todo lo que es la producción en masa, ya que más allá de la receta pueden llegar a pensar que no todo es como lo dice en el prospecto de la caja. Está más familiarizado con todo lo que es producto de corto alcance o bien más de producción a baja escala. Ya que lo siente más casero y confiable.

Independientemente de esto y sabiendo que los hábitos de consumos se adaptan al tiempo no faltará mucho para que los supermercadista, ya tengan góndolas exclusivas para productos de origen vegano, lo cual, eso hará que haya una transformación muy grande en todos los hábitos de consumo no solamente del público vegano, sino también del consumidor tradicional. Ya que, tendrá hasta más fácil acceso a ese tipo de productos y también una nueva alternativa a la hora de ingerir alimentos.

	BIGGREENBURGERS	Vegetalex	BURGA-VEGANA
Valor Final	\$ 537,00	\$ 132,00	\$ 302,50
Peso x Hamb.	120 grs x hamb.	75 grs x hamb.	100 grs x hamb.
Base	Proteína de Arveja	Soja	Quínoa
Dif. a Nivel Precio %		-75%	-44%

Remarks : El precio de nuestro producto se desplaza en base al comportamiento del Dólar. Ya que, nuestro insumo mas importante es de origen importado.

En nuestro cuadro, está más que claro que somos muchísimo más caro que la competencia, como hemos dicho en el caso de Vegetalex, tiene un proceso industrializado y un mercado muy desarrollado dentro de todo el territorio nacional. Ya que, a lo largo del tiempo ha desarrollado mucho los capilares mediante los supermercadistas. En el caso, de Burga-Vegana el gap se ha acotado, pero aún somos altos en precios. Quizás nuestro negocio en un principio lo podemos comparar con el de ellos, y escalando en un mediano plazo con tendencia a cómo trabaja hoy en día Vegetalex.

Como punto importante, nuestro base de producto es la proteína de arveja que en comparación a Vegetalex y Burga-Vegana no tienen. Ya que esta, es un insumo importado, en comparación a la soja y la quínoa que se encuentran en el mercado local.

El Valor de nuestro producto lo consideramos como un factor en segundo plano, sabemos bien que el público vegano por sus cuestiones étnicas y limitaciones, pagan un poco mas el producto al cual quieren consumir. Por lo cual, el precio no formaría parte de una barrera de entrada.

Hamburguesa Marca Vegetalex
PROTEINAS ARGENTINAS S.A

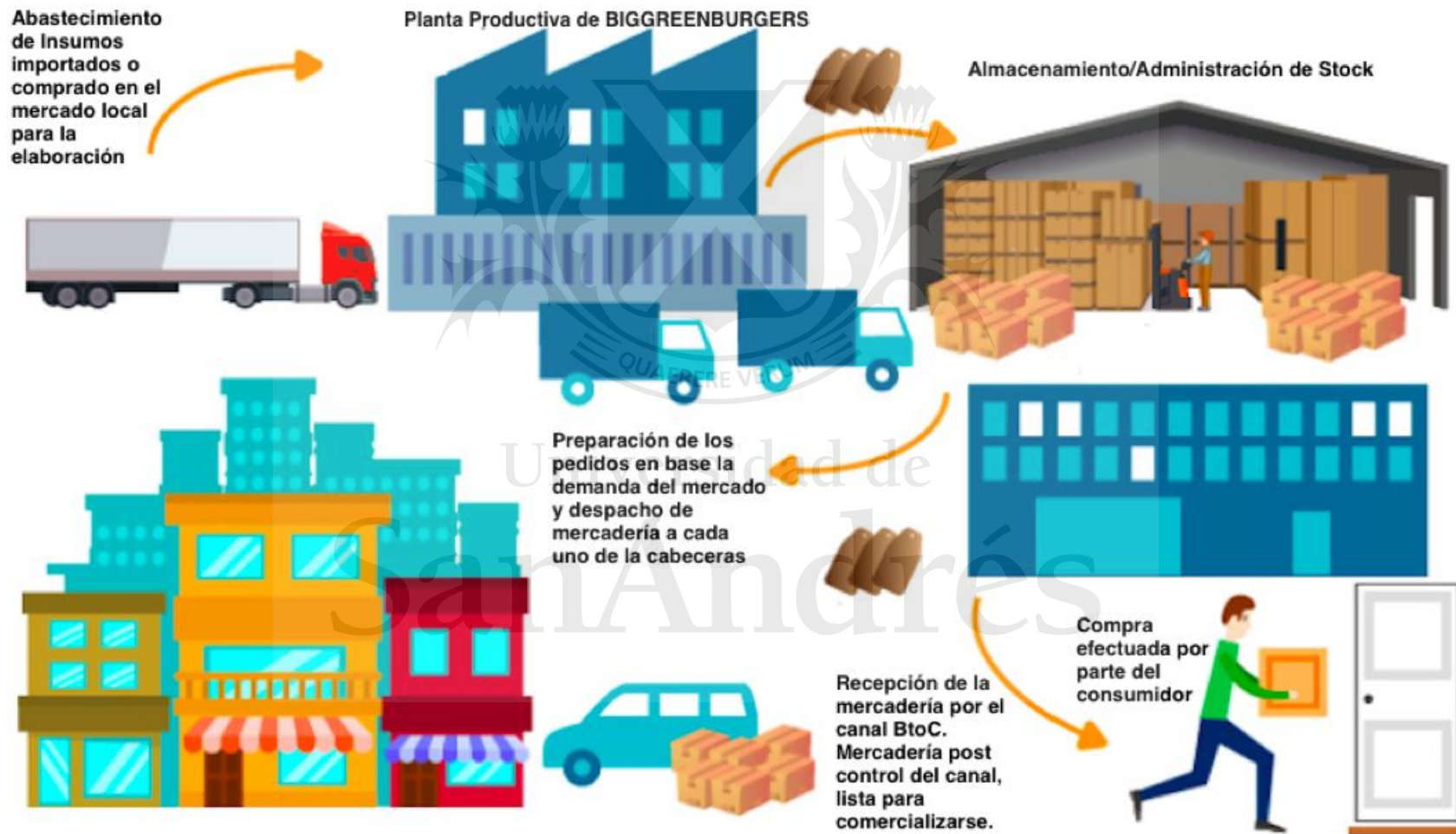


Hamburguesa BURGA-VEGANA

Universidad de
San Andrés



8.12. End-to-end Process



9. Estructura Societaria

Constituiremos una sociedad, mediante el régimen SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS (SAS), bajo la ley 27.349. En donde, registramos como socios/accionistas de la firma BIGGREENBURGERS a Kotek, Florencia y Merlo, Alejandro Gastón. Ambos aportando la misma cantidad de dinero en forma de capital, para poder iniciar la actividad de la compañía.

Utilizamos este tipo de sociedad, ya que es el que más se alinea con nuestra necesidad, sumado a que es mucho más ágil en todo lo que corresponde a la presentación de documentación ante los organismos gubernamentales.

Adicionalmente, la SAS busca que los emprendedores como nosotros puedan ser integrados a la economía formal. Este tipo de sociedad, se basa en las legislaciones mundiales para facilitar el ecosistema emprendedor.

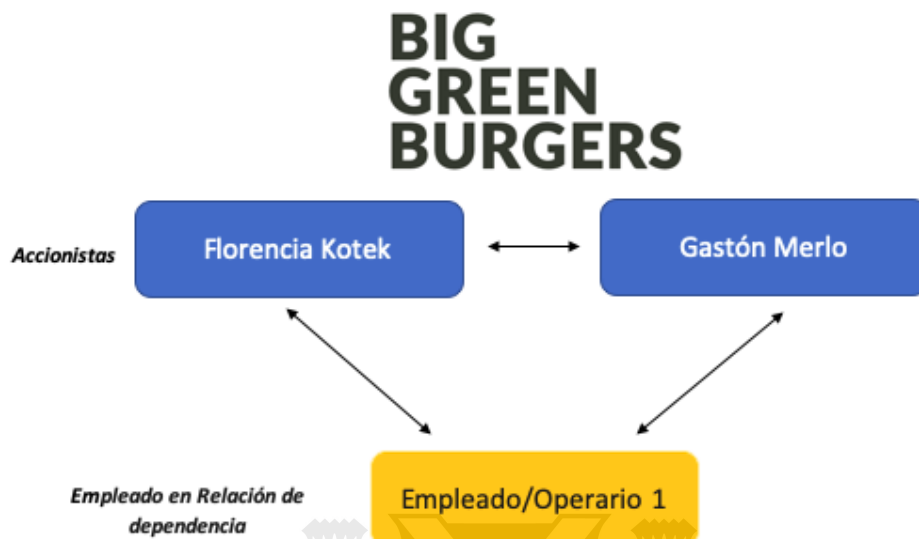
Hoy en día con nuestro proyecto, somos un total de 3 personas con perfiles muy distintos, pero con un mismo fin. Es decir, estamos tanto en la parte productiva, administrativa como también comercial.

Sin embargo, todo lo que corresponde a I+D y proceso productivo, lo lidera Florencia, ya que ella tiene mucho know-how en la materia. A raíz de su experiencia académica relacionado a la industria química.

En el caso de Gastón, el otro socio, más abocado a la parte de abastecimiento, control de stock, compras y contacto con los clientes.

Por último, el otro recurso, es un operario en relación de dependencia. Sus tareas es controlar todos los eslabones de la cadena hasta la entrega de los productos a cada uno de los clientes.

Independientemente a que cada uno tiene distintas formaciones académicas y/o profesionales, los 3 tenemos injerencia por completo dentro el proyecto. De esta manera, nos da una gran visibilidad para aportar formas o nuevos criterios productivos.



10. Análisis Financiero

10.1. Estimación de ingresos por unidad y/o producto

Siempre en un supuesto estamos buscando la mejor manera de poder posicionar nuestro producto en un mercado muy competitivo, ya que el público vegano es altamente exigente a como son las metodologías y procesos para llevar a cabo cada uno de los productos de este segmento.

Hoy en día nuestro producto lo podemos comparar con las Medallones de Soja de la marca Vegetalex o bien quizás un productor más de nicho como Hamburguesas de Quínoa/Verduras varias (Procesadas).

Nosotros hemos considerado según información que se adjunta en el pie de la página, que 1.5%³ de la población argentina tiende a tendencias al veganismo. Por tal motivo, hemos analizado los patrones de consumo en el Conurbano Bonaerense, luego de dicho análisis nos dirigimos a los municipios donde podría

³ Nota del Diario La Nación - 30.07.2019

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-se-come-primera-parrilla-vegana-buenos-aid2198831>

llegar a ser atractivo nuestro producto y encontrar un diferencial ante la competencia y al proceso industrial que tiene muchos de nuestros competidores.

De tal manera, hemos buscado en los últimos censos realizados en la Provincia de Buenos Aires y arrojan el siguiente número de población total por municipio. Cabe aclarar que estos municipios han sido elegidos, ya sea por densidad de población/nivel adquisitivo.

Municipios	Población
CABA	2890151
Zona Norte	
V. Lopez	274082
San Isidro	291608
Tigre	380709
Pilar	298191
Escobar	210084
Subtotal	1454674
Zona Oeste	
Hurlingham	181241
Ituizangó	168000
Morón	321109
Subtotal	670350
Zona Sur	
Avellaneda	342677
Lanús	459263
Lomas de Zamora	616279
Almirante Brown (Adrogué)	28265
Quilmes	580829
Berazategui	320224
La Plata	753378
Subtotal	3100915
Total municipios	8116090

En base a ese número total de habitantes aplicamos el 1,5% de ratio con el fin de que nos brinde un estimado cercano a la población vegana de los municipios a los cuales queremos hacerles llegar nuestra propuesta. El resultado ha sido de 121.741 personas con tendencias al veganismo.

Lo cual, sabiendo que es un mercado en pleno auge, ya sea por la tecnología y porque la gente tiende a ingerir productos que, si o si vienen de la madre naturaleza, decidimos afrontar el desafío con un crecimiento paulatino durante los 4 primeros años de operación. Con un tope máximo para el año 2021 de un market-share de un 6% sobre el total de veganos.

Porcentaje de veganos dentro del 3er cordón del Conurbano Bonaerense			
Ejercicios	Market Share Target/Anual	Población Vegana / 1,5% sobre la población actual	Margen de Captación a lo largo de los 4 años
Escenario 1er año - 2019	1%	121741	1217
Escenario 2do año - 2020	2%	121741	2435
Escenario 3er año - 2021	4%	121741	4870
Escenario 4to año - 2022	6%	121741	7304

También suponemos que, al ser un producto con gran contenido proteico, ayudará a la dieta diaria de cada vegano. Por lo tanto, será considerado un bien de consumo de habitual. Ya que, como hemos hablado al tener gran contenido de proteínas ayudará a la complementación de manera diaria de todos aquellos consumidores que tienden a esta cultura. A raíz de toda esta información, evaluamos la posibilidad de que el consumo por habitante vegano sea de 12 hamburguesas/mes, considerando dentro de los hábitos de consumo e ingesta de alimentos almuerzo y cena.

Forecast en base a consumo por habitante vegano			
Escenarios	Consumo Anual x Vegano	Total de Consumo de Hamburguesas a lo largo de 4 años	Consumo mensual
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2019	36	43827	3652
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2020	36	87654	7304
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2021	36	175308	14609
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2022	36	262961	21913

Promedio de 12 hamburguesas/mes

Cabe destacar que nuestro producto tiene una gran incidencia de materia prima importada de origen francés (PROTEÍNA DE ARVEJA), de tal manera toda nuestra valuación del negocio será presentada en moneda dura (USD).

Nuestro producto será comercializado x4 unidades bien empaquetadas, la misma es parte de todo el proceso productivo. Lo cual, a cada uno de nuestros clientes llegará en una presentación en bolsita de polipropileno donde en ella figura nuestra marca.

Independientemente a eso, hemos evaluado tanto nuestro precio unitario como también nuestro precio por las 4 unidades, adicionalmente cuanto es el margen que a su vez se le carga al canal por la comercialización de nuestros productos y el valor lo cual lo conseguirá cada uno de los consumidores de nuestro producto.

- Precio Unitario + Estructura de Costos

Proteína		40 grs
Aditivos		80 grs
	Valor prote	0,40
	Valor aditivos varios	0,15
<hr/>		
	Total en base a Producto \$	0,55
	Bolsa Polipropileno \$	0,004
	Subtotal \$	0,55
<hr/>		
	\$	-
Logística 45% - Incluye frio dentro de la cadena de abastecimiento	\$	0,25
Gasto de Mktg y Adm 20%	\$	0,11
	Total x Unidad \$	0,91
	Valor/Paquete x 4 \$	3,66
	Mark Up 50% \$	1,83
	Total del Producto \$	5,48
	IVA 21% \$	1,15
	IIBB 1,5 \$	0,08
<hr/>		
	Valor Total + IIBB \$	5,57

- Precio al Cliente + Margen del Canal

Items	Valores en USD		Valores en ARS	
Precio al publico	USD	8,62	ARS	537
IVA Debito Fiscal 21%	USD	1,50	ARS	93
IIBB del Canal	USD	0,21	ARS	13
Precio Neto Canal	USD	6,91	ARS	431
Costo para Canal	USD	5,48	ARS	341
Margen del Canal	USD	1,43	ARS	89

% de Margen	26%
--------------------	------------

Remarks : 1 USD - ARS 62,25 - Tipo de Cambio Oficial Banco Nación Argentina / 27-11

10.2. Estado de Resultado

P&L	2019		2020		2021		2022	
Inversión de Capital	\$	(15.000,00)	\$	-	\$	-	\$	-
Capex	\$	(6.607,86)	\$	-	\$	-	\$	-
Venta	\$	246.940,43	\$	493.880,87	\$	987.761,74	\$	1.481.642,61
Costo	\$	(24.943,48)	\$	(49.886,96)	\$	(99.773,91)	\$	(149.660,87)
IIBB 1.5%	\$	(20.870,61)	\$	(41.741,21)	\$	(83.482,42)	\$	(125.223,64)
Margen de Contribución	\$	179.518,49	\$	402.252,70	\$	804.505,40	\$	1.206.758,10
Gastos admin.	\$	(554,30)	\$	(1.108,60)	\$	(2.217,20)	\$	(3.325,80)
Gastos Log.	\$	(1.247,17)	\$	(2.494,35)	\$	(4.988,70)	\$	(7.483,04)
Gastos de Comunicación y Mktg	\$	(30.000,00)	\$	(20.000,00)	\$	(5.000,00)	\$	(5.000,00)
Sueldos	\$	(144.000,00)	\$	(144.000,00)	\$	(144.000,00)	\$	(144.000,00)
EBITDA	\$	3.717,02	\$	234.649,75	\$	648.299,51	\$	1.046.949,26
Imp. a la ganancia (35%)	\$	(1.300,96)	\$	(82.127,41)	\$	(226.904,83)	\$	(366.432,24)
Utilidad Neta	\$	2.416,06	\$	152.522,34	\$	421.394,68	\$	680.517,02

3 recursos en la operación

10.3. Flujo de Fondos Libres + VAN & TIR

Flujo de Efectivo	Inversión - Año 2019		2019		2020		2021		2022	
EBITDA	\$	(21.607,86)	\$	3.717,02	\$	234.649,75	\$	648.299,51	\$	1.046.949,26
(-) Impuestos Operativos	\$		\$	(845,62)	\$	(53.382,82)	\$	(147.488,14)	\$	(238.180,96)
(-) Inversión en NOF -16,67%/Venta	\$		\$	(41.164,97)	\$	(41.164,97)	\$	(82.329,94)	\$	(82.329,94)
(-) Capex	\$		\$	(6.607,86)	\$	-	\$	-	\$	-
FFL	\$	(21.607,86)	\$	(44.901,44)	\$	140.101,96	\$	418.481,43	\$	726.438,36
VR	\$		\$		\$		\$		\$	
FFL + VR	\$	(21.607,86)	\$	(44.901,44)	\$	140.101,96	\$	418.481,43	\$	726.438,36
VAN	\$	770.312,05								
TIR		211%								

BL (Alimentos Procesados)
Prima de Riesgo de Mercado
Tasa Libre de Riesgo
Riesgo país

0,81%
5%
2,50%
7%

$BL = Bu * (1 + D/E)$
 $0,81 = BU * (1 + 0)$
 $BU = 0,81 / 1$
 $BU = 0,81$

$KU = RF + BU * PRM + \text{Riesgo País (7\%)}$
 $KU = 2,5 + 0,81 * 5 + 7$

KU=13,55%

10.4. Inversión en NOF

	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 246.940,43	\$ 493.880,87	\$ 987.761,74	\$ 1.481.642,61
NOF/Ventas	16,67%			
NOF	\$ 41.164,97	\$ 82.329,94	\$ 164.659,88	\$ 246.989,82
Inversión en NOF	\$ 41.164,97	\$ 82.329,94	\$ 164.659,88	\$ 246.989,82



Universidad de
SanAndrés

10.5. Desglose de cada una de las Variables Financieras

En nuestro Estado de Resultado, presentando en el punto 10.2 podemos observar distintos conceptos, los cuales corresponden estos tanto a la activación del negocio en el momento uno como a la mantención del mismo con tendencia a crecimiento de producción, por motivos de aumento en el consumo de nuestros productos.

- Inversión de Capital: Esta es compuesta por el dinero que hemos invertido para en las instalaciones, equipos y certificaciones / habilitaciones para poder comenzar nuestra operación.
- CAPEX: Son todos los equipos que están afectados al proceso productivo de manera directa, es decir tanto las mezcladoras como la máquina productora de hamburguesa. En este caso, no hemos amortizado los equipos ya que dicha amortización años tras año a grandes rasgos no afecta la utilidad neta.
- Gastos administrativos: Gastos atado a la administración del producto. Ya sea, publicidad en redes sociales, o trámites varios sobre marca.
- Gastos Logísticos: Uno de los que más impacta dentro del estado de resultado y de manera directa sobre el producto. Este tiene un impacto de un 40% sobre el valor del producto, ya que se considera end-to-end de todo el proceso logístico y productivo. Es decir, desde que el almacenamiento de la raw-material, hasta la distribución del producto terminado. Considerando adicionalmente, que todo este proceso se debe mantener con estándares de inocuidad y adicionalmente cadena de frío para no alterar las propiedades del producto.
- Gastos de Comunicación y Marketing: Lo he considerado de manera indirecta el valor de producto, es decir no afecta a este sino, directamente sobre el Estado de Resultados. Los primeros dos años hemos realizado una inversión muy agresiva en políticas de marketing hacia el canal como al consumidor final. Los últimos dos años consideramos, que ya seremos una marca establecida en el mercado, por lo cual, dicha inversión la haremos disminuir a modo de mantención de campaña publicitaria. Todo lo que corresponde a campaña de publicidad son vía redes sociales.

- Sueldos: Consideramos sueldos x 3 empleados al largo del año, sin considerar inflación y futuros aumentos. Ya que estos, son considerados en moneda dura.
- Inversión en NOF: Nuestra inversión en NOF a partir del 3er año habrá un incremento de un 100% en comparación a los 2 años pasados, ya que consideramos que necesitamos expandirnos más. Por lo cual, tendremos una cartera mucho más amplia tanto de clientes, proveedores, como así también un inventario más amplio.
- Recupero de la Inversión: Nuestro recuperó, a raíz de los ratios establecidos será en el 2do año de actividad de la empresa.
- VAN/ TIR: Ambos ratios nos han dado de manera positiva, lo cual, nos da mucha esperanza, más allá que sea un hipótesis. Que este proyecto sea próspero y con gran capacidad de crecimiento a corto plazo. Más que nada, si visualizamos la TIR, el porcentaje es mucho más alto que esperado. Lo cual, lo hace más que atractivo.
- APV: Hemos utilizado la hora de valuar nuestro negocio el método APV, ya que este como bien sabemos lo utilizamos para mercado emergentes. Si bien, al ser un start-up es muy difícil asignarle una beta, ya que es un negocio nuevo y posee mucho riesgo. Tratamos de hacer un cálculo un poco pesimista para evitar grandes desviaciones. Adicionalmente a esto, hemos asignado una tasa de riesgo país de 7 puntos y no arriba de 20 como realmente debería estar. Ya que sino es inviable poder demostrar la factibilidad de dicho negocio. Por lo tanto, luego de nuestros cálculos hemos asignado una K.U de 13,55%.
- Situación de incertidumbre inflacionaria: Si bien nuestro P&L esta en moneda dura. Siempre y cuando la desviación de nuestra moneda con el dólar incremente, esta será trasladará al precio del producto. Ya que, esa elasticidad es la misma que aplica la competencia y a su vez como no somos capital de categoría, nos vemos obligado a aplicar el mismo criterio.

- Ingreso por las Ventas:

Ingreso por Ventas durante los 4 años en USD

P&L	2019		2020		2021		2022	
Inversión de Capital	\$	(15.000,00)	\$	-	\$	-	\$	-
Capex	\$	(6.607,86)	\$	-	\$	-	\$	-
Venta	\$	240.372,94	\$	480.745,88	\$	961.491,76	\$	1.442.237,63
Costo	\$	(24.280,09)	\$	(48.560,19)	\$	(97.120,38)	\$	(145.680,57)
IIBB 1.5%	\$	(19.775,24)	\$	(39.550,48)	\$	(79.100,97)	\$	(118.651,45)
Margen de Contribución	\$	174.709,74	\$	392.635,21	\$	785.270,41	\$	1.177.905,62
Gastos admin.	\$	(539,56)	\$	(1.079,12)	\$	(2.158,23)	\$	(3.237,35)
Gastos Log.	\$	(1.214,00)	\$	(2.428,01)	\$	(4.856,02)	\$	(7.284,03)
Gastos de Comunicación y Mktg	\$	(30.000,00)	\$	(20.000,00)	\$	(5.000,00)	\$	(5.000,00)
Sueldos	\$	(144.000,00)	\$	(144.000,00)	\$	(144.000,00)	\$	(144.000,00)
EBITDA	\$	(1.043,82)	\$	225.128,08	\$	629.256,16	\$	1.018.384,24
Imp. a la ganancia (35%)	\$	365,34	\$	(78.794,83)	\$	(220.239,66)	\$	(356.434,48)
Utilidad Neta	\$	(678,48)	\$	146.333,25	\$	409.016,51	\$	661.949,76

Aplicando el Cambio oficial del 27-11 / 1 USD – ARS 62,25. Los valores quedan de la siguiente manera.

P&L	2019		2020		2021		2022	
Venta	USD	240.372,94	USD	480.745,88	USD	961.491,76	USD	1.442.237,63
62,25	ARS	14.963.215,45	ARS	29.926.430,90	ARS	59.852.861,80	ARS	89.779.292,70

Cabe destacar, como también ya lo hemos mencionado a lo largo del trabajo. Cualquier desfasaje a raíz de la depreciación de la moneda argentina con respecto al dólar americano, se deberá trasladar al precio del producto.

- Criterio de Crecimiento: Nuestro crecimiento esta pautado en base a la aceptación de nuestro producto por el público vegano. A raíz de eso, contamos con las capacidades productivas, con el fin de poder ampliar nuestro market-share. Para incentivar su consumo, hemos realizado una inversión muy fuerte durante los 2 primeros años y un mantenimiento publicitario durante la última etapa de proyecto. Creemos con ese criterio mas la calidad de las hamburguesas podemos llegar al target objetivo de ir creciendo años tras año.

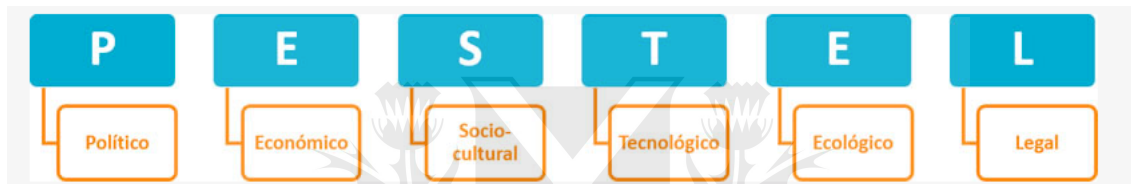
Porcentaje de veganos dentro del 3er cordón del Conurbano Bonaerense			
Ejercicios	Market Share Target/Anual	Población Vegana / 1,5% sobre la población actual	Margen de Captación a lo largo de los 4 años
Escenario 1er año - 2019	1%	121741	1217
Escenario 2do año - 2020	2%	121741	2435
Escenario 3er año - 2021	4%	121741	4870
Escenario 4to año - 2022	6%	121741	7304

Forecast en base a consumo por habitante vegano			
Escenarios	Consumo Anual x Vegano	Total de Consumo de Hamburguesas a lo largo de 4 años	Consumo mensual
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2019	36	43827	3652
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2020	36	87654	7304
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2021	36	175308	14609
Cantidad de Hamburguesas - Escenario año 2022	36	262961	21913

Promedio de 12 hamburguesas/mes

11. Análisis de la Industria

11.1. Análisis PESTEL



1. Político: Uno de los factores que evaluamos a nivel político es quien será el nuevo presidente que tomará las riendas del nuevo gobierno que vendrá en diciembre y a su vez la batería de medidas que aplicará en esa nueva gestión. El impacto puede llegar a ser en un desfase en nuestro tipo de cambio o medidas internas con la suba de impuestos para acomodar el déficit fiscal que tiene el estado. Lo cual, nos hace evaluar dos temas. El primero, en el caso que pase como podemos acompañar esa nueva devaluación y suba de impuestos y cómo puede impactar es nuestro negocio. También la posibilidad de adicionar barreras para-arancelarias a los productos importados, sabiendo que el insumo más importante que tenemos es de origen francés y precisamos importarlo para poder llevar a cabo el proceso productivo de las hamburguesas.
2. Económico: El económico, estará muy atado al primer punto, lo político, cualquiera de las alternativas que mencionamos en el primer punto, no hará evaluar nuestro modelo de negocio y buscaremos alternativas para poder adaptarnos a aquella coyuntura. La posibilidad, de poder agregar otros productos a nuestro portfolio, no necesariamente a base de proteína

de arveja para poder ganar más mercado con la diversificación de productos.

3. Socio-Cultural: Hemos hablado sobre la tecnología y sobre los nuevos hábitos alimenticios. Creemos que será una gran oportunidad para BIGGREENBURGERS en posicionarse como gran productor de hamburguesa estilo vegano con gran contenido proteico.
4. Tecnológico: La tecnología nos lleva a poder conocer más sobre otras culturas, usos y costumbres, lo cual, es gran responsable de manera positiva de este nuevo hábito alimenticio.

Las misma también nos impulsa a mejorar nuestros procesos, de manera tal de hacerlos más efectivos.

5. Ecológico: Apostamos 100 x 100 a cuidar al medio ambiente, estamos tratándonos de posicionar con un producto más que innovador. Sabemos que nuestros consumidores son pro fauna y flora. Por lo cual, nuestros procesos y metodologías están más que testeadas previamente para evitar cualquier incongruencia.
6. Legal: Desde el lado legal, debemos tener toda la documentación fitosanitaria en regla expedida por el órgano competente (SENASA/ANMAT). Ya que, utilizaremos productos provenientes de la tierra. También aprobación de AFIP/ARBA para el despacho de mercancías (REMITO – COT) por el Conurbano Bonaerense.

11.2. Esquema PESTEL

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	Exención Impositiva PYMES, Baja de Aranceles a la importación de productos de origen vegetal/animal.	Reforma Tributaria, Barrera para-arancelarias
ECONÓMICOS	Incentivo a las PYMES, No aumento de moneda dura	Devaluación, aumento de precios
SOCIALES	Aumento de hamburguesas veganas de otros segmentos de la población	Cambio en los hábitos de consumo del público Vegano
TECNOLÓGICOS	Eficiencia en Proceso, economía en escala - Capacidad de aumentar el público a raíz del Marketing electrónico	Capacidad de que entren otros jugadores con otro tipo de propuesta
LEGALES	Contamos con toda la documentación para la producción y elaboración	Cambio en las leyes laborales, medio-ambientales
ECOLÓGICOS	Acuerdo de Libre Comercio UE-Mercosur	Escasez del producto principal

11.3. Fuerzas de Porter

Visión: Buscamos ser la empresa líder en producción de hamburguesas llevadas al público vegano.

Misión: Hacerles llegar un producto realizado de manera manual, con gran contenido proteico e ideal para el consumo diario. Nuestro factor fundamental, es que somos lo único en el mercado local que producimos este tipo de hamburguesa.

Valores: Nuestro fin, es brindarle una complementación alimenticia al público vegano, el cual, hoy en día no se encuentra en ninguno de los productos. Nuestra diferenciación ante el resto, lo marcamos en cómo es la composición de nuestro producto, es altamente proteico en comparación a la competencia, con gusto a arveja e ideal para toda dieta vegana. Encontramos día a día muchos productos del segmento vegano, pero no con la cantidad de atributos que tiene nuestro producto final.



a) Poder de negociación de los clientes

Como bien hemos mencionado en distintos puntos del trabajo, el consumidor vegano es uno de los más exigentes a la hora de escoger un producto. Ya que, son de evaluar como él mismo se ha producido y su trazabilidad, con el fin de saber si es un producto 100 x 100 vegano. Sabiendo esto, público vegano es un público el cuales pudiente y está dispuesto a poder pagar un poco más por el producto. Porque, saben que los ingredientes en muchos casos son difíciles de conseguir, como en nuestro caso con la proteína de arveja. Por lo tanto, son productos que por lo general en comparación a un producto tradicional su precio esta arriba de la media del mercado. Lo cual,

hace que la manera de negociar que tiene este segmento de mercado y evaluando como el producto ha sido producido y si mantiene los estándares permitidos por ellos.

b) Rivalidad entre empresas

Hemos dado dos ejemplos de empresas las cuales se dedican a producción de hamburguesas veganas, la cual ninguna de estas contiene los mismos ingredientes que las nuestras. Son totalmente distintas, lógicamente, hay mucha gente que no entiende mucho. Pero volviendo a la cultura vegana, son muy precavidos a la hora de evaluar el contenido de cada producto. Y estamos más que seguros, que, al ver un producto con gran contenido proteico, marcará una diferenciación ante la competencia. De todas formas, no quita, que estos les disminuya su market-share. Ya que, a muchos de estos veganos no le interesa la cantidad de ingesta de proteína, sino el sabor que tiene la hamburguesa.

c) Amenazas de los nuevos entrantes

Esto es algo totalmente inevitable, es más Beyond-Meat tiene grandes intenciones de ingresar al mercado argentino. Pero, la gran diferencia entres ellos y nosotros, es que ellos simulan un medallón de carne hecho a base de proteína de arveja y nosotros en cambio, hacemos medallones de proteína de arveja. Sabemos que la premisa para llamar la atención al público vegano, es no relacionar la metodología de la obtención de carne animal. Lo cual, nosotros sabemos que tendremos una gran aceptación, ya que no queremos imitar, ni simular el gusto a la carne. Sino hacer una hamburguesa que los ayude a complementar su dieta vegana a base de proteína de origen vegetal.

d) Poder de negociación con proveedores

A medida que más escalabilidad le demos al negocio, más poder de negociación con ellos podremos obtener, es decir, manera de abonar/cantidad de insumo. Es fundamental, tener un nexo más que cercano con cada uno de los proveedores. Más en nuestro caso, que el insumo principal lo debemos importar de Francia. Poder tener mejor poder de negociación, muchas veces implica poder apalancar nuestro negocio mediante la financiación con ellos.

e) Amenaza producto sustituto

Continuamente sucede este tipo de sucesos, por lo tanto, será un gran desafío para BIGGREENBURGERS utilizar metodologías lean, agile, con el fin, de poder eficientizar todos los procesos, ya sea producción como abastecimiento. Buscando en un segundo plano, la reducción en los costos. También la posibilidad, en el corto plazo de nuestro lado, poder ampliar el scope de productos.

11.4. Barreras de Entrada según Porter

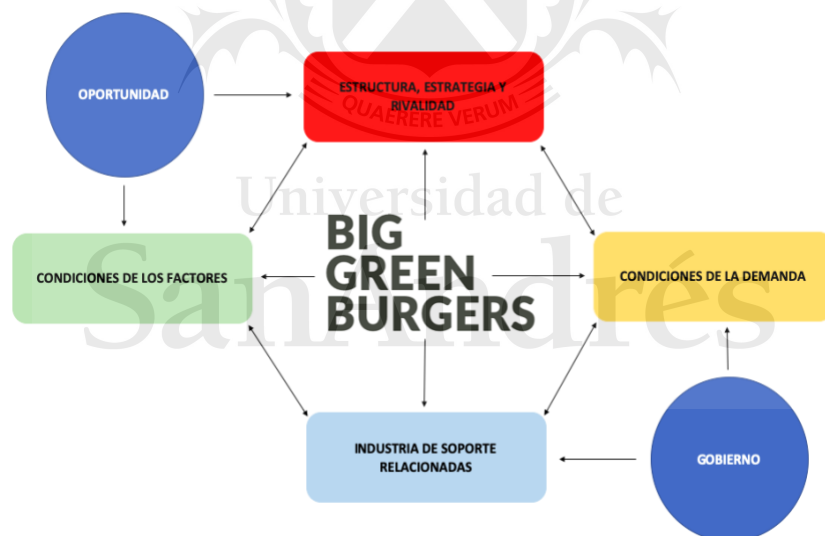
- Economía en escala: Poder llegar a escalar nuestro producto, con el fin de eficientizar nuestros costos (Producción/Transporte y Almacenamiento).
- Diferenciación de Productos: Hacemos un producto totalmente distinto a la competencia y atractivo para poder ser líderes en el mercado vegano. Producto fresco y el único en el mercado a base de arvejas.
- Inversión de Capital: En el hipotético caso que debamos inyectar dinero al negocio para incrementar nuestra capilaridad o llegada a los consumidores, siempre y cuando con el termómetro de la demanda sea más que positivo.
- Desventaja de Costos: Una barrera más que interesante que hace a una empresa nueva la cual, no cuenta con el know-how de sus recursos humanos. Lo que provoca es aumento en tiempos de producción, que se traduce también en gastos.
- Acceso a los canales de distribución: En nuestro caso, nuestro canal será compartido B2C, en donde no somos los únicos que ofreceremos productos. Será más que una plaza agresiva y más sabiendo que apuntamos a tiendas veganas y naturistas.
- Política Gubernamental: Muchas veces las leyes nos ayudan de manera indirecta a la hora de un ingreso de un nuevo competidor, es el caso de Beyond-Meat, que deberá pasar por varias inspecciones de SENASA/ANMAT, hasta que pueda poner un producto en el canal.

Esta mas que claro que al ser un producto innovador y muy atado al I+D, lo hace más que diferencial ante la clásica competencia. Lo que provoca acompañada con una buena campaña de marketing, que este producto pueda llegar a escalar muy rápido en el mercado.

Sin lugar a dudas, siempre habrá contingencias más atado a las externalidades, que nos harán evaluar el curso del negocio. En base a eso, deberemos tomar las medidas exactas para su sustentabilidad y mas sabiendo que es una empresa que nace del 0.

Cabe destacar que el que domine la escalabilidad y la eficiencia de costos, será el que más rápido llegue a la plaza, con el mejor precio. Por lo cual, será un gran desafío para BIGGREENBURGERS, el poder armar esas dos aristas, ya que primero porque está atado a uno de sus insumos a costo dólar y el otro es ver como es la recepción que tendrá el mercado en base a este nuevo producto.

11.5. Diamante de Porter



En el diamante trata temas relacionados los índices macroeconómicos que afectan al desarrollo del segmento de mercado, para que este sea más competitivo.

Adicionalmente, establece cuatro componentes básicos para el análisis de las ventajas competitivas.

Si bien esta herramienta se utilizó como método para el desarrollo de países, al tiempo, esta se ha podido replicar en distintas industrias y segmentos de mercado.

Por lo tanto, hemos decidido evaluar el impacto de estas variables entre sí, junto a nuestro modelo de negocio. Con el fin, de poder relucir y mejorar aún más nuestra ventaja competitiva.

- Condiciones de los factores: Más allá de los factores de la producción, debemos sumarle el I+D, sumado eficiencia y efectividad. Es decir, creemos que nuestra ventaja competitiva entre los demás competidores del segmento, es la composición de nuestra hamburguesa.

En la actualidad, no hay marca, en la cual opte por agregar proteína de arveja a sus productos. Esto ha sido, un gran trabajo de nuestra parte en elaborar un balance entre la proteína de arveja junto a aditivos para poder formar una hamburguesa.

Esto nos exige, a que, si bien somos los pioneros en esta industria, a saber, que es algo replicable. Por lo tanto, a estar continuamente estar en estado de mejora continua para eficientizar nuestro proceso y mejorar los parámetros de nuestras hamburguesas.

- Condiciones de la demanda: La composición de la demanda, ya la tenemos analizada a lo largo de nuestro trabajo. En donde identificamos a nuestro segmento target, mediante el posicionamiento de un producto innovador donde encuadra tanto lo natural, sustentable, rico y sobre todo con nutrientes. Algo que hoy la industria vegana carece.

Para hacer llegar nuestro mensaje, como primera premisa decidimos hacer un estudio de mercado mediante la red social Instagram. En base a eso resultados, comenzamos a trazar cuales serían nuestros lugares atractivos o bien donde nuestro producto podría a llegar a ser exitoso.

Puntos que hemos evaluado, han sido tanto la densidad de la población, cantidad de veganos y poder adquisitivo.

En base a toda la información recolectada, hemos realizado un plan a 4 años donde buscamos una penetración del mercado con nuestras hamburguesas y en un mediano plazo poder ampliar nuestro scope de productos.

La tecnología ha sido un factor preponderante a evaluar, ya que las personas cuentan con mucha información. Eso se traduce, en mayor

conocimiento y entendimiento sobre los bienes y servicios ofertados dentro del mercado.

- Estrategia, estructura y rivalidad: Nuestra estrategia de penetración, será apuntado al mercado B2C, con alianzas en distintas tiendas veganas y naturistas del conurbano bonaerense. Nuestro mensaje lo haremos llegar por vía digital, mediante la red social Instagram.

Con respecto a la rivalidad es alta, es más, es un segmento que se viene desarrollando hace unos años. Independientemente a eso, sabemos que nuestro producto es único a comparación de la competencia que en la actualidad. Pero también este es altamente replicable.

De todas formas, sabemos que contamos tanto con los mejores recursos humanos y económicos para continuar siendo los líderes en producción a base de proteínas de arvejas.

- Industria de soporte relacionadas: En nuestro caso, nuestros proveedores estratégicos.
 1. Empresa transportista, ayudando a optimizar las rutas como los envíos para evitar desviaciones en los costos y que impacte en nuestro P&L.
 2. Empresa productora e importadora de la proteína de arveja, aliado estratégico, con el que llevamos este proyecto en conjunto.

En un segundo plano, empresas proveedoras de maquinarias para la producción en masa de los productos, laboratorios biotecnológicos o de ingeniería en alimentos y empresas de packaging.

- Gobierno: La coyuntura política e implementación de reglas claras.
- Oportunidad: Creo que es un mercado que se lo puede desarrollar aún más de lo planificado en el proyecto, pero al ser un segmento el cual, no tenemos mucha experiencia preferimos dar paso acotados e ir evaluando cómo será el comportamiento del consumidor. Con el fin, de evaluar las estrategias a futuro.

11.6. FODA



- Amenazas: La oportunidad de que ingresen competidores como Beyond-Meat, con un negocio muy avanzado y con gran billetera a la hora de poder desarrollar el canal local. Lo cual, lo hará que sea uno de los competidores más importantes.
- Fortaleza: Nuestro proceso de elaboración que es de manera manual, no nos queremos desviar de esa metodología casera. Ya que, la consideramos como. La clave del éxito. También contar dentro de nuestro staff con dos de los tres recursos que tienen mucho know-how tanto en producción como en abastecimiento de materias primas y producto terminado.
- Debilidades: No tener muy en claro el segmento de mercado vegano, el impacto pro o en contra de este nuevo producto y en el caso que sea positivo como poder sobrellevar un exceso de demanda. Por el motivo, que queremos planes de crecimiento conservadores para evitar cualquier desvío y que este impacte de manera desfavorable en el negocio. Otra de las posibilidades, pueden ser los cambios de usos

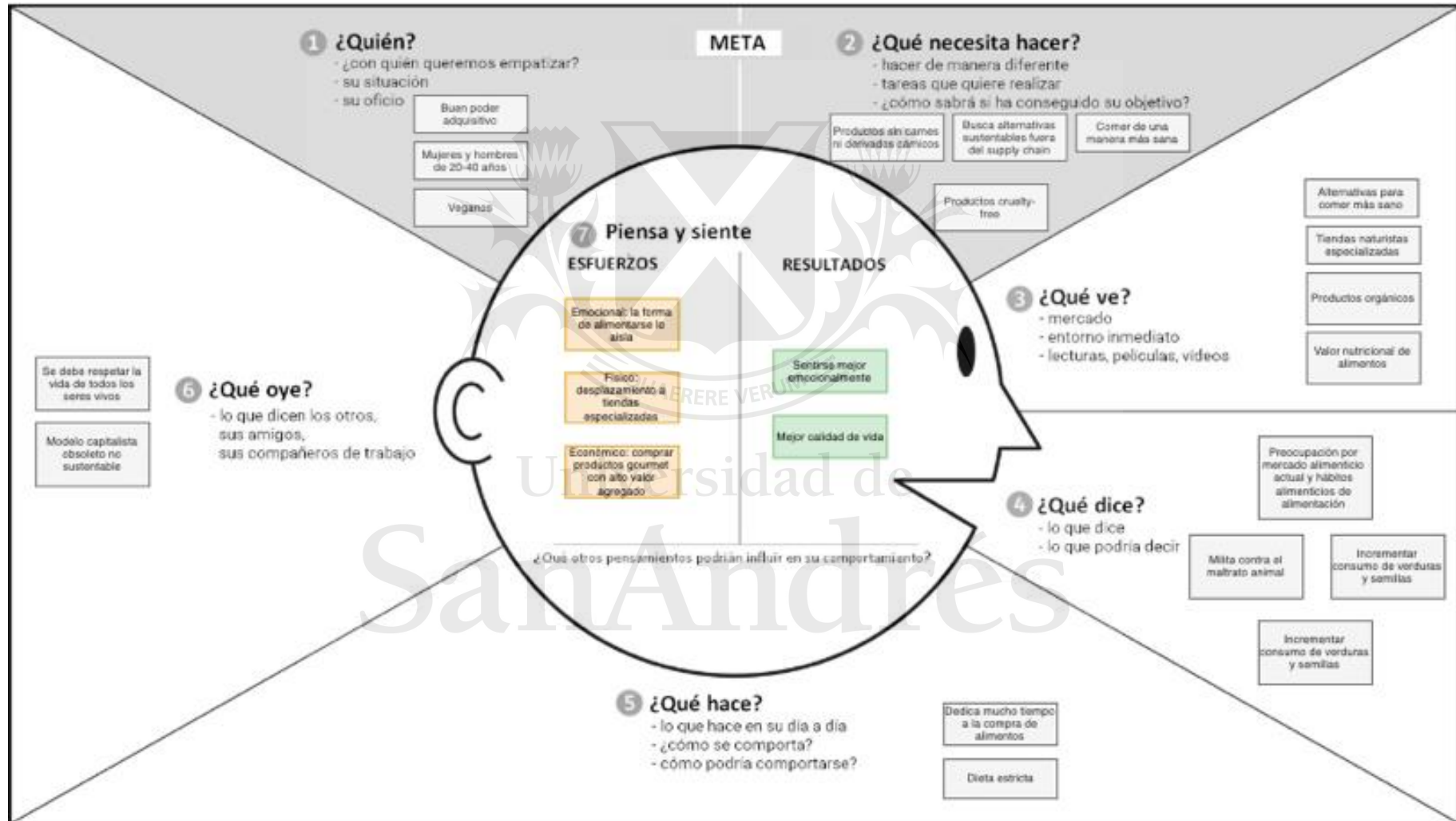
y costumbres, en lo cual hace que afecte posiblemente de manera directa al producto/negocio.

- Oportunidad: En base a como performe la compañía, la posibilidad de ampliar la gama de productos. Con el fin, de atraer más consumidores. A su vez, el cambio de tecnología para llegar a escalar de mejor manera la producción, reducción de costos.



Universidad de
SanAndrés

12. Mapa de Empatía



13. Análisis SIVA

Marketing Mix	SIVA
PRODUCTO	SOLUCIÓN
PRECIO	VALOR
PLAZA	ACCESO
PROMOCIÓN	INFORMACIÓN.

a) Solución -> Producto

Hacerle llegar un producto de consumo masivo, el cual, éste tenga gran cantidad de nutrientes donde hoy en día no lo puede obtener de otro producto, salvo la gran ingesta de varios productos de origen vegetal.

b) Valor -> Precio

El Valor está ligado al valor que percibe cada uno de los consumidores, como bien hemos hablado. Estamos en presencia de un producto, el cual, vino a saciar una necesidad latente al consumidor vegano. Donde hoy en día debía completar su dieta para llegar a un % de proteínas, el cual lo ataba a grandes ingestas de alimentos. La contra, el consumo excesivo por una parte y el otro la cantidad de dinero la cual tiene que invertir para poder comprar todos esos productos. Nuestra propuesta, en este caso es sencilla, venimos a traer un producto el cual con gran cantidad de valor proteico le facilitamos la vida al público vegano. Es más, el mismo no contiene grasa, lo cual, el mismo puede ingerirse dos o más veces al día.

Valor lo hace a todo en un producto, sabiendo que nuestra diferenciación está en la composición del producto, no vemos una brecha para este tipo de consumidores en adquirir nuestro producto. Más que nada, porque el público vegano por lo general, está dentro de la clase media alta de nuestra sociedad.

c) Acceso -> Plaza

El segmento es consumo masivo para público vegano, es decir B2C, hemos realizado alianzas estratégicas alrededor del público vegano que vive hasta el 3er cordón del conurbano bonaerense. Por lo tanto, será de una manera sencilla poder adquirir nuestros productos. También, en base a nuestro muestreo hecho con anterioridad, tenemos una idea de la cantidad de personas la cual nuestro producto puede ser de interés. Por lo tanto, será de

fácil acceso poder obtenerlo y con la evaluación que hemos realizado del negocio, podemos cumplir con cada una de las tiendas/negocio en poder abastecer de nuestros productos 24 horas post. pedido. Esto provoca, que nuestros socios estratégicos nunca se queden sin stock.

d) Información -> Promoción

Pensamos que la manera de transmitir nuestra estrategia es fundamental para que nuestros potenciales clientes puedan probar y evaluar la calidad de nuestros productos.

Por lo tanto, a lo largo de nuestro P&L proyectado hemos realizado fuerte inversión de marketing y comunicación para el canal. Sabiendo que hoy en día todo se maneja de manera digital. Nos hemos volcado a transmitir nuestro mensaje a través de las redes sociales. Verdaderamente, este ha sido muy efectivo.

14. Investigación de Mercados

Para llevar a cabo este proyecto identificamos que, dentro del segmento vegano, ya sea en el consumo que tienen a diario la falta de proteína les era una desventaja a nivel salud, para poder complementar esta falta, debían comer distintos tipos de alimentos de origen vegetal para poder equipar la falta de proteína por no consumir carnes. Es ahí donde nosotros hemos visto la posibilidad de poder hacerles llegar un producto que venga a aportar la falta de proteína por no consumir carnes.

Hicimos la recopilación de información mediante un análisis en las redes sociales, la cual con unas distintas cantidades de propuestas que le hacemos llegar a la red.

Verdaderamente, nos ha salido de manera asombrosa, nunca supimos que íbamos a capturar tanta información. Es decir, que la posibilidad de negocio o el planteo de esta alternativa, podría llegar a ser posible y efectiva.

Esto nos abre distintas disyuntivas, las cuales las empezamos abordar una por una, con el fin de evaluar si este proyecto podía ser palpable.

- Análisis del Consumidor

El consumidor vegano, que hemos mencionado reiteradamente en este trabajo, son altamente exigente a la hora de escoger sus productos. Sabemos bien, que son consumidores que están en contra al maltrato y consumo de carnes derivado de animales. También están en contra sobre la comercialización de productos derivados a matanzas de animales. Por tal motivo, optan por un consumo más inteligente. Con el fin, de cuidar la flora y fauna, en contra al maltrato animal y sobre todas las cosas la ingesta de todo producto proveniente de la tierra.

¿Desde nuestro lado hemos posicionado nuestro producto de manera tal que el consumidor pueda elegir nuestro producto en vez de la competencia, como? Básicamente marcando nuestra diferenciación ante la competencia. Hemos comentado la cantidad de propiedades de que tiene la arveja, una de esta es la gran concentración de proteína. Lo cual, será clave para nuestro modelo de negocio y posicionamiento de la marca y del producto dentro del canal.

No existen productos con gran contenido proteico de origen vegetal. De tal manera, buscamos poder concentrar una gran cantidad de proteína vegetal en un medallón de hamburguesa, con el fin de poder cumplir con la dieta diaria.

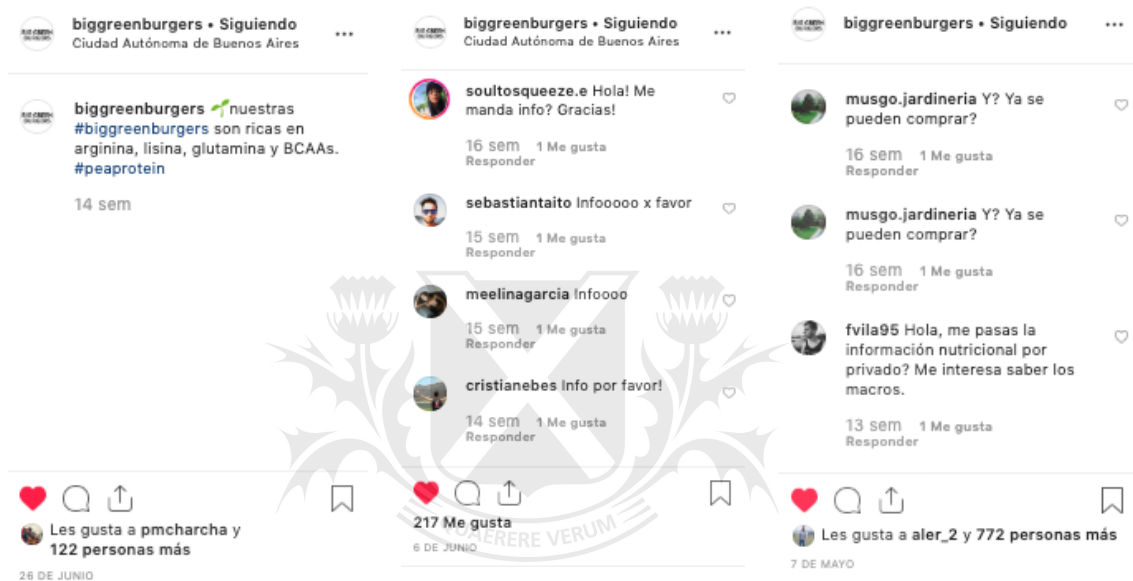
Nuestro canal en una primera etapa será mediante tiendas, pero cada una de ellas, podrán hacer nuestros pedidos mediante nuestro portal de internet. Depende a como performe nuestro producto, en el corto plazo podemos evaluar un canal adicional por medio del e-commerce.

- Efectividad Publicitaria

Para poder atacar al segmento target, hemos invertido algunos pesos en publicidad mediante internet. Hoy sabemos que gran parte de la población consume internet por distintas plataformas. Por lo cual, es un gran embudo de información el cual podemos constatar. Básicamente, hemos probado con distintos anuncios al segmento VEGANO y hemos tenido más que un impacto positivo. Es más, nos ha sorprendido que en tan

pocas horas haber tenido gran cantidad de LIKES y consulta de cómo se hace el producto, precio y hasta donde lo pueden adquirir.

También mediante las herramientas informáticas, podemos evaluar tipo de público, zonas en las cuales frecuentan, cantidades de visitas y en base a eso armar gráficas por zonas en donde se encontrarán los posibles consumidores de nuestro producto.



- Análisis del Producto

Hemos evaluado el producto tanto a nivel precio como también el producto a nivel sabor. Hoy en día sabemos que los productos veganos son muy buscados y a su vez escasos. Ya que estos tienen un gran proceso de elaboración. A su vez se los suma el precio al cual llega al consumidor. Con lo que respecta al producto, hemos hecho la prueba del sabor nosotros mismos, hemos diseñado 3 versiones, la cual esta última ha sido la mejor. El producto final cuenta con un sabor a arveja al igual el vegetal mismo. Esta puede ser cocinada tanto a la plancha, al horno o bien al microondas.

- Estudios Comerciales

Analizamos nuestros capilares de entrega a cada uno de nuestros clientes, para aquello dentro de nuestro lay-out de distribución. Como primer punto hemos decidido como atacar a dicho segmento. Por lo cual, evaluamos la densidad de población de cada unos de los municipios, lo cuales queremos hacer llegar nuestra propuesta y en base a eso decidimos evaluar nuestra capacidad de penetración dentro de los 4 años de negocio. A su vez, hemos buscado alianzas estratégicas con distintas tiendas, ya sean naturistas como veganas 100 x 100.

- Estudios de Distribución

El punto de venta es el lugar donde interactuar la oferta y la demanda de manera directa. Es el que nos brindará los datos de consumo de cada uno de los veganos y cómo cada una de estas zonas estaría performando. También nos brindará información de cómo debemos realizar nuestra distribución, es decir rango horario o bien, si el producto a nivel aspecto físico tiene buena llegada.

- Medios de Comunicación

Nuestra inversión en comunicación está volcado a redes sociales, vemos como hemos dicho que el fuerte movimiento pasa por las redes sociales. Por lo tanto, apostamos solamente a esa manera de comunicar.

- Estudios Sociológicos

Análisis en base al sector socio-económico, es decir la primera variable que hemos utilizado para este trabajo ha sido. ¿Quién puede aspirar a comer un producto como este? Es decir, gente que ha tenido posibilidades

de viajar y/o tenga el poder adquisitivo para poder consumir productos de este segmento de mercado.



Universidad de
SanAndrés

15. CANVAS

<p>OBJETIVO</p> <p>Proporcionar un producto de origen vegetal, el cual provee todos los nutrientes necesarios para la rutina diaria de las personas. Brindando una experiencia de equilibrio lo saludable y natural.</p>		<p>IMPACTO</p> <p>Ayudaría a concientizar sobre la reducción del consumo de carne de toda especie, ya sea por su gran contenido proteico.</p> <p>Define tu impacto social o medioambiental y los beneficiarios de cada aspecto. Importante: Incluye las métricas que utilizarás para medir los resultados.</p>			
<p>PROBLEMA</p> <p>Identificamos mediante por interlocutores, los problemas que tienen el segmento vegano y vegetariano de la sociedad. El cual, la baja ingesta de proteínas es perjudicial para la salud. A tal punto, que dichas persona se medican o toman suplementos proteicos con el fin de suplementar a la carne.</p> <p>¿Cuál es el principal problema al que dará solución tu propuesta?</p> <p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Productos existentes veganos con bajo contenido proteico o bien suplementos para poder complementar la dieta vegana/vegana.</p> <p>¿Qué otros proyectos o empresas tienen tus segmentos como alternativa?</p>	<p>SOLUCIÓN Y ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Tenemos una capacidad de abastecer just in time. Por las tecnologías con las que cuentan nuestros proveedores. Hoy es algo crítico como y cuando. Por lo cual, es un trabajo que venimos realizando con nuestros proveedores en conocer a nuestros productos como a los clientes.</p> <p>Solución que llevará la propuesta de valor a los segmentos. Actividades que tiene que realizar tu programa para entregar su propuesta de valor</p> <p>RECURSOS, SOCIOS Y ACTORES CLAVE</p> <p>- Fazón para la producción. - 3PL para el almacenamiento, preparación y distribución de los productos.</p> <p>¿Necesitas permisos especiales? Recursos necesarios para ejecutar tus actividades clave: fondos, financiación, herramientas, etc. Guapos a involucrar para tu proyecto.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>- Brindar un producto de calidad, con tecnología de punta. Mediante la aplicación de agile methodology y desing-thinking. Dando el resultado a una hamburguesa con con la máxima cantidad de proteína del mercado vegano y del mercado convencional.</p> <p>- Este producto no solamente puede ser consumido por el público vegano, sino por vegetarianos o el público FIT. El cual, esto nos ayuda a duplicar nuestros esfuerzos, para esta a la altura de distintos paladares. Y saber que son distintos mercados, que se unen en un cierto punto, pero tener en cuenta que tanto sus usos y costumbres tienden a variar.</p> <p>¿Qué obtiene el cliente que paga por tu producto/servicio?</p>	<p>VENTAJA DIFERENCIAL</p> <p>- Receta 100 x 100 con productos provenientes de la tierra, sin ningún aditivo o probado antes en animales. - Nuestra continua innovación y una posible de ampliar el scope de sabores, hará que los clientes tengan variedad a la hora de elegir un medallón de hamburguesa vegano. - Le garantizamos que nuestras hamburguesas cuentan con 80% de proteína de arveja por medallón.</p> <p>¿Por qué tendrá éxito este proyecto? ¿Qué te hace tu proyecto único y tu competencia no podrá copiar?</p> <p>CANALES</p> <p>El canal será B2C, mediante supermercados o locales relacionados a la nutrición de zona norte, especializados en ese tipo de productos o bien por nuestra tienda de e-commerce.</p> <p>¿Cómo te comunicas con tus clientes y beneficiarios? ¿Cómo entregas tu producto/servicio?</p>	<p>SEGMENTOS</p> <p>CLIENTE</p> <p>- El modelo de customer segment, será como hemos mencionado un B2C, el cual apuntaremos a todos los supermercados o locales relacionados a la nutrición que esta orientados a este tipo de productos. Con el fin, de realizar una alianza estratégica y hacerlos parte de la cadena de valor de nuestro productos.</p> <p>a)_ Super o mini-mercados veganos. b)_ Gimnasios. c)_ Tiendas dietéticas.</p> <p>- A su vez buscaremos que esta alianzas sean idóneas en el tema, con el objetivo de poder asesora a cada uno de nuestros clientes con el mayor profesionalismo y brindarle la calidez.</p> <p>- Nuestro segmento escogido para hacerles llegar nuestro productos, es el ABC1 de zona norte. Ya que, es un mercado exigente, con recursos y que absorbe mucha cultura extranjera.</p> <p>¿Quién lo recibe?</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>- Baja estructura de costos fijos, ya que no contamos con instalaciones propias. Si bien deberemos tener un capital inicial. Todo el proceso lo comprende 3ros.</p> <p>- Los costos variables serán preponderantes en la estructura de precio de nuestro productos. Por el motivo, que estamos atados a la demanda, algunos insumos son importados por lo cual algún debacle económico nos ve obligados a ajustar nuestros precios. Luego dicho mercado irá marcando el through-put de nuestro proceso de producción y en base a eso veremos como hacer rotar nuestro stock.</p> <p>a)_ Compra de insumos. b)_ Costos de la cadena de abastecimiento y producción. c)_ Salarios</p> <p>Los conceptos más importantes de gasto e inversión ¿Cómo cambian conforme escalas?</p>		<p>SURPLUS</p> <p>En base a como performe el mercado, evaluaremos nuestra proyección y situación como empresa. La idea como empresa es extender y ampliar nuestro negocio dentro del conurbano bonaerense. Pero eso estará atado nuevamente a como es el impacto de nuestro producto al consumidor y como se comporte el mercado en base a las externalidades económicas.</p> <p>¿Dónde y cómo vas a invertir tus beneficios?</p>		<p>INGRESOS</p> <p>- En una primera etapa, a raíz de los altos costos en la inversión lo ideal es el pago en efectivo o bien mediante transferencia dentro de las 48 horas.</p> <p>En una segunda etapa, donde identifiquemos que hay una demanda latente podemos realizar podemos darle crédito a 30 días. Siempre y cuando no haya cimbronazos económicos.</p> <p>Describe tus fuentes de ingresos en %</p>	

16. Nuestro Norte

Somos partidario que, en esta primera etapa, tomaremos como referencia a un mono producto para testear el mercado. Evaluar sus pros, contra, recolectar información y procesos de mejora.

Financieramente y en base a la evaluación del mundo vegano argentina en los próximos años, las hamburguesas proteicas a base de arvejas nos impulsarán el financiamiento para la ampliación del scope dentro de nuestro portfolio productos.

En base a eso, trazaremos una línea en el mediano plazo, ya con toda esta información, más todo el know-how adquirido, con el objetivo de poder potenciar nuestra marca. Buscamos darle escalabilidad a nuestro proyecto mediante una diversidad de productos teniendo siempre como premisa el público vegano, a través del hábito de la alimentación a base de proteína de arveja.

Dentro de esa gama de productos, evaluamos la producción de hamburguesas con distintos sabores. Tales como, sabor a hongos, sabor cebolla, sabor a morrón asados y las mas tradicional o mejor dicho la legendaria dentro del mercado Vegano, la de Quínoa. Pero a esta se le suma a una particularidad, el adicional de proteína de arveja.

Para estos ejemplos puntuales, no se precisará mucha inversión ya que contamos con toda la maquinaria, sí lógicamente hacer un relevamiento de los procesos para evaluar los nuevos tiempos de producción, es decir, cantidades en base a la demanda del mercado, como así también evaluar los ciclos de cada una de las maquinarias, ya estos sean en offline, como online.

También este proceso de diversificación nos lleva a poder aún extender más el negocio y salir del plano de la producción de hamburguesas. Ya que, como hemos mencionado al recopilar durante tanto tiempo información sobre las necesidades de este nicho de mercado, hace que tengamos una gran visibilidad a la hora de evaluar el comportamiento del consumidor.

Como punto más que favorable, contamos con una red de distribución ya desarrollada, la cual, nos ayuda apalancarnos junto a nuestras alianzas estratégicas en las zonas de mayor frecuencia en el conurbano bonaerense.

Permitiendo tener una retroalimentación entre nosotros (BIGGREENBURGERS) y el mismo cliente final.

Por lo tanto, también nos hace pensar en qué productos nos ayudaría a darle valor agregado a este nuevo portfolio. Dentro de esa evaluación y el comportamiento de los consumidores. Vimos la posibilidad desde el lado de producción de croquetas a base de proteína de arveja y espinaca, también salchichas y también chorizos. Este último de gran furor en este último tiempo.

- Chori-vegano:

Elaborado a base de gluten y proteína de arveja. Producto, el cual se encuentra pre cocido. Listo para calentar, en horno parrilla o sartén.



- Salchichas Veggie

Elaborado a base de proteína de soja y arveja (Mezcla), harina de arroz, especias y sal.



- Croquetas de espinaca con proteína de arvejas
Elaborado a base de espinaca, proteína de arvejas, avena y harina leudante, sal y especias.



Para poder llegar a ser más palpables nuestras ideas y que terminan siendo un hecho. Hemos estudiado distintos casos de éxito en el exterior de nuestro país, con lo que respecta al mundo vegano y su alimentación.

Voy a citar 3 compañías las cuales, nos han motivado a la creación de BIGGREENBURGERS, ya sea por su idea de negocio y porque ambas tenemos un propósito en común.

- 1) NotCo, es una empresa de origen chileno, la cual, ha llegado al mercado ofreciendo una gama de productos dentro de todo Chile, mediante una amplia red de distribución. El objetivo poder satisfacer al público vegano chileno, el cual, viene creciendo año tras año.

El propósito no solamente es brindar alimentos de calidad para el público vegano, sino también brindan un mensaje concientización a la sociedad. Básicamente, es lo que venimos desarrollando a lo largo de este trabajo, no solamente es la saciar una necesidad latente dentro de este nicho, sino es el cuidado del medio ambiente, la igualdad entre seres humanos y animales.

Cita - WebPage NotCo: Si en realidad queremos un cambio, debemos luchar cada batalla: igualdad de derechos, un mundo mejor para las próximas generaciones, un sistema alimentario sostenible, océanos limpios, disminuir el plástico, el bienestar de los animales...



Universidad de

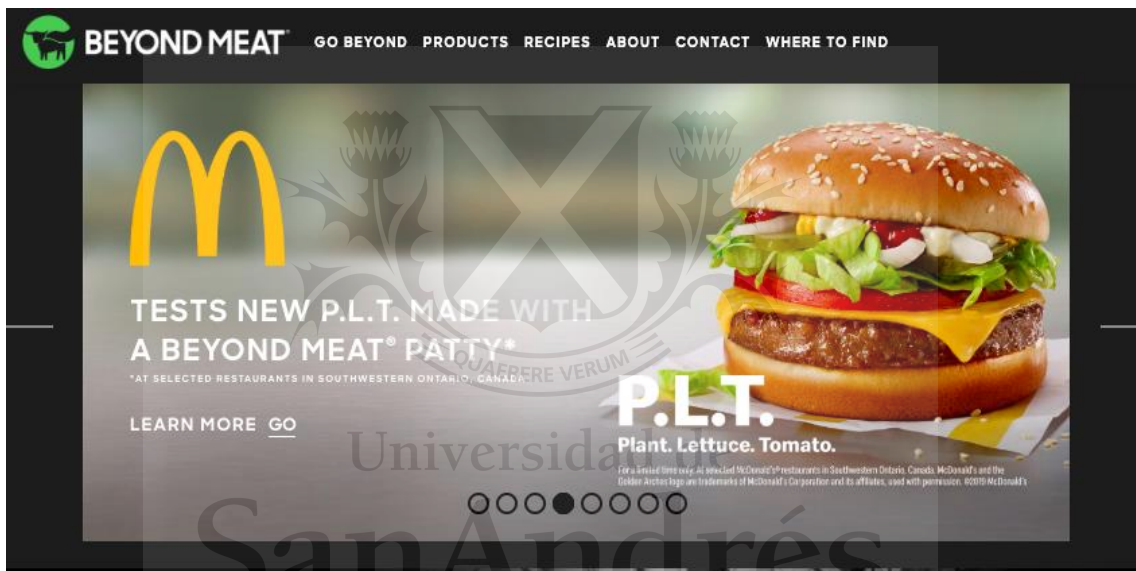
- 2) Beyond-Meat / Impossible foods, han sido otro de nuestros referentes a la hora de ver cómo podíamos ingeniar nuestra idea de negocio. Si bien, el modelo de negocio de ellos está en hacer carne a base vegetales. Apuntan al mismo segmento, es decir, a saciar la necesidad de poder comer algo totalmente natural y que contenga todos los nutrientes necesarios.

Realmente, tanto Beyond-Meat, cómo Impossible Foods, son los que menos alineados a nuestra idea de negocio están, ya sea porque tratan de imitar la carne vacuna. Creemos que un vegano de por sí, lo que menos quiere es la imitación tanto en textura y en gusto a la carne vacuna.

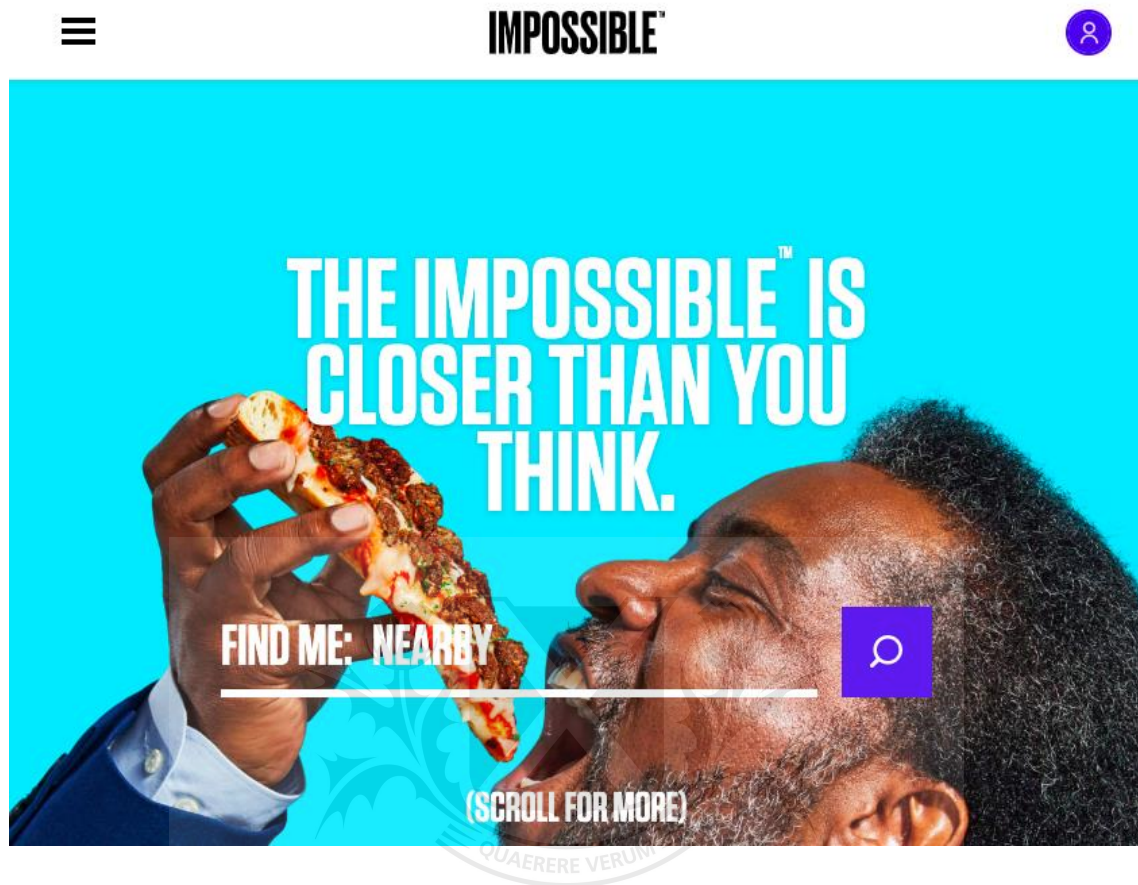
Independiente a eso, no quita que el negocio sea un éxito, ya que sus fronteras no solamente apuntan al público vegano heterodoxo, sino también a cualquier tipo de consumidor que quiera optar por consumir menos carne.

Cita - WebPage Beyond-Meat: En Beyond Meat, comenzamos con una simple pregunta, ¿Por qué se necesitan animales para crear carne? Porque no podemos crear carne directamente desde las plantas. Esto prueba que tu podés, nosotros podemos.

Tenemos la esperanza de nuestro lado que nuestra carne a base de plantas permita tanto a vos como a tu familia comer más y no menos, de los platos tradicionales que amas, mientras colaborás tanto con tu salud, como sustentabilidad y protección animal.



Cita - WebPage Impossible-Foods: “El sabor de lo imposible”, descubrimos como hacer carne, con gusto a carne. Luego, averiguamos cómo hacer carne que provenga desde las plantas. Impossible, es el primer productor de carnes a base de plantas, para personas que ama la carne de manera picada, teniendo el mismo sabor, aroma y nutrición que vos sabés y amas.



Estas empresas al igual que nosotros, venimos romper el espectro o umbral de cómo es la alimentación tradicional, con técnicas vanguardista volcada al I+D. La finalidad de todos nosotros es que ese nicho de mercado el cual, hoy en día tiene hasta incertidumbre si la alimentación es la adecuada para el organismo y salud. Traerle a la mesa en distintas formas o alternativas la manera de poder comer de manera saludable, rica y que a su vez apoyando a la causa del cuidado del medio ambiente, mediante la sustentabilidad y la protección animal. Es por eso que tanto nuestro proyecto como el de tantos otros, no solamente es ayudar a este nicho de mercado con la correcta alimentación, sino también es generar conciencia sobre los recursos que tenemos alrededor, saber que estos son finitos y que de esta manera podemos optar por otras vías y hacer de este tipo de cultura o consumo inteligente algo que se masifique a todos los consumidores.

17. Métricas – KPI's

Las métricas o KPI's, nos ayudará fácilmente a identificar dentro de la organización cuál de los botones de la botonera debemos presionar, con el fin de poder hacer sustentable el negocio y a su vez que este pueda performar de manera positiva.

Para aquello debemos ir evaluando departamento por departamento dentro de la organización, cuáles son los LAG-MEASURES para así poder identificar fácilmente si todos los departamentos dentro de la organización están conectados entre sí y manejan toda la misma información.

Siendo esto un start-up, lo idea sería utilizar 3 métricas por objetivo. De tal manera, podemos ver si cada sector dentro de la organización no manifiesta un cuello de botella o bien un lack of performance.

Debajo asignare algunos indicadores a mi criterio que se deben tener en consideración para este negocio.

- Ventas:
 - Ventas Total/Costo Total
 - Venta x Zona/Costo x Zona
 - Comparación del crecimiento del negocio en base al mes y/o ejercicio pasado.

- Producción:
 - Desviación de producción/merma
 - Tiempos de producción
 - Evaluación del Cuello de botella a la hora de forzar el proceso.

- Abastecimiento:
 - Lead times de entregas
 - Rotación Inventario
 - Lead times Logística Inversa

18. Aspectos Legales y Regulatorios

Relacionados a la Organización

- **Forma asociativa:** La empresa se formalizará como una sociedad por acciones simplificadas (SAS) aparado por la **Ley 27.349**, con vigencia desde 12 de abril del 2017 (LEY DE APOYO AL CAPITAL EMPRENDEDOR).
- **Habilitación Municipal:** Se encuentran regulados por el Decreto 746/10, y se realizan en la Dirección de Comercio e Inspección General, con domicilio en Campos Salles 1881 UF2 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- **Impacto ambiental:** la ley N° **Ley 25.675** de Política Nacional Ambiental tiene por objeto la preservación del ambiente en todo el territorio nacional, a los fines de resguardar el equilibrio ecológico y el desarrollo sustentable.
- **Inscripción de establecimiento para elaboración de alimentos (RNE):** Adicionalmente, al ser una empresa dedicada a la elaboración de alimentos, es necesario realizar los trámites de Inscripción del Establecimiento ante la autoridad sanitaria competente.
- **Inscripción de Marca en el INPI:** Siguiendo la Ley 22.362 de Marcas se procederá a la inscripción de BIGGREENBURGERS, con el fin de garantizar la propiedad y el uso exclusivo de la marca, pudiendo ejercer todas las defensas por el uso no autorizado por parte de terceros.
- **Obtención de Remito electrónico y COT:** Solicitud tanto a AFIP, como a ARBA para autorización de la impresión de remitos electrónicos y distribución de mercadería mediante COT.
- **Aprobaciones de Decretos y Normativas ANMAT⁴:** Presentaciones de la correspondiente información de productos para la elaboración,

⁴ http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_alimentos_cuerpo.asp

producción y abastecimiento/ Disposición N° 4956/2019 (Buenas prácticas manufactureras) - Decreto N° 16/17 (Producción de alimentos).

- **Relacionado al medio ambiente:** Se contrató a la empresa SOYECO, con el fin de asesorarnos en todos los requisitos ambientales de carácter obligatorio en la Ciudad de Buenos Aires. La cual identificó los requisitos legales y otros requisitos que de la organización relacionados con sus aspectos ambientales.

19. Conclusión

Podemos destacar los siguientes puntos:

a) _ Atacar a un segmento de mercado, el cual es altamente demandante y exigente. Lo cual, no hace estar a la vanguardia presentando hoy en día un producto. El cual, no tiene comparación y competencia alguna. Nos hace un futuro líder de mercado de la comida nutritiva para el sector vegano y más sabiendo que hoy en día el gran problema que tiene este segmento de mercado es la baja ingesta de proteína en sus comidas. Lo que produce en mediano a corto plazo es problemas de salud. Ya que, estos nuevos hábitos alimenticios omiten ciertos componentes que tienen como en el mercado tradicional tiene las carnes y sus derivados.

b) _ Estaremos posicionando nuestro producto hasta el tercer cordón del conurbano bonaerense. Hemos analizados las densidades de población de cada uno de los municipios y evaluamos en cada uno de ellos donde podríamos aterrizar con esta idea. Para eso tomamos en cuenta hábitos de consumo por habitantes, zonas donde se encuentran los veganos y a sus tiendas naturistas/veganos. El segmento de mercado al que llevaremos nuestra idea, es al ABC1. Personas que han tenido posibilidad de experimentar en viajes o gente cercana a ellas esta nueva manera de consumo de alimentos.

c)_ Buscamos desde nuestro lado, lo mismo que el segmento de los veganos, el cuidado, la sustentabilidad y la protección animal.

d)_ A nivel financiero, hemos mostrado ratios totalmente alentadores para el posicionamiento de nuestra marca en el mercado. Nuestra TIR ronda en el 211%, es un número más que atractivo a la hora de evaluar un proyecto de inversión.

Es mas, es mas de lo esperado. Si hablamos del VAN el monto que obtendremos realizando el proyecto es de USD 770.312,05.

e) _ El mercado que aspiramos es más que alentador a nivel cifras, pero decidimos a nivel proyecto, tratar de ser lo más conservadores posibles. Con el fin, de ver cuanto a nivel costo/beneficio este proyecto puede ser sustentable en el tiempo.

f) _ La manera de llegar al mercado B2C, es mediante una red de tiendas naturistas y veganas estratégicamente ubicadas hasta el 3er cordón, lo cual tanto ellos como nosotros iremos midiendo el comportamiento de la demanda. Ellos serán nuestros socios estratégicos. Por lo tanto, nos ayudaran a elaborar métricas, como así también a cómo buscar la manera de que el producto penetre de manera positiva en el mercado.

g) _ Realizamos estudios de campo, mediante redes sociales, con el fin de evaluar la posibilidad de éxito de este producto. Sinceramente nos ha sorprendido el impacto positivo que hemos tenido generando una nueva demanda de un producto el cual hasta hoy no existía.

h) _ Describimos distintos mercados mundiales y como este tipo de alimentación es común y hoy en día no solo en tiendas naturistas se encuentra, sino en grandes cadenas de supermercado.

i)_ En la Argentina será un gran desafío poder en mediano plazo salir del sector de nicho y poder llegar a las góndolas de los grande supermercadista. Ya sea, por la idiosincrasia del vegano local que por lo general no va a los supermercados. Será nuestra tarea generar de manera PUSH a que estos también tengan como posibilidad adquirir nuestros productos en grandes cadenas de supermercados.

j) _ Si bien la situación económica como país no es alentador, sabemos que el público vegano por lo general es de ganar \$ más, ya que estos, son productos que tienen un proceso de elaboración totalmente distinto a de un producto tradicional y masivo.

k) _ Desde BIGGREENBURGERS, buscamos escalar nuestro producto, sin descuidar tanto la calidad como la trazabilidad de cada uno de los componentes que hacen a esta rica hamburguesa.

l) _ Decidimos utilizar distintas herramientas brindadas como Mapa de empatía, FODA, SIVA, Pestel, Porter. Ya que nuestro objetivo, es tratar de describir de mejor manera al segmento/público target que consumirá nuestra hamburguesa. De esa manera, acotamos nuestro margen de error.

m) _ Utilizaremos métricas por departamento, con el fin de poder evacuar cualquier desviación y a su vez poder corregir el rumbo del negocio.

n) _ Nuestra idea en el mediano plazo, de poder incrementar nuestro portafolio de productos, con el objetivo de diversificar la idea de negocio.

ñ) _ Nos consideramos un equipo de trabajo en estado beta continuo, lo cual, no produce estar en continua investigación y desarrollo. Con un objetivo en común, que está atado a la alimentación, a la sustentabilidad de los recursos y sobre todas las cosas al cuidado animal.



Universidad de
SanAndrés

20. Bibliografía

- Administración de Operaciones, procesos y cadenas de valor. Prentice Hall - L.J. Krajewski, L.P. Ritzman, preferentemente 9ª edición
- Constructing and Using Process Control Charts – Harvard Business School
- Capacity analysis Sample problems – Harvard Business School
- Process Fundamentals – Harvard Business School
- Mundo Vegano - <https://mundovegano.org/>
- Planeta Vegano - <https://www.planetavegano.com/>
- Vida Sostenible - <http://www.vidasostenible.org/>
- Fernández, A. El Balanced Scorecard, ayudando a implantar la estrategia
- MIKLOS SARVARY, ANITA ELBERSE, Market Customization, Segmentation, Targeting and Positioning. HBS 9-506-019.
- Ben Laker and Thomas Roulet, “How Companies Can Adapt During Times of Political Uncertainty”
- Rodolfo Palacios, “Sin Armas ni Rencores” – Ejecución estratégica
- Finanzas Operativas I: un modelo de análisis. Eduardo Martínez Abascal. IESE. 2000
- Finanzas Operativas II: diagnóstico y previsiones. Eduardo Martínez Abascal. IESE. 2000
- Fuentes del Diario Clarín y La Nación (Entorno Vegano/ Entorno económico)
- Krugman - The Eternal Triangle
- Fanelli – La Argentina y el desarrollo en el s. XXI (Caps. 1-3)