



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

The Deep Sea

NATURAL INGREDIENTES

DEEP SEA – Comercialización de

barras naturales

Autor: Garona, Gerardo María

DNI: 34.094.536

Mentora de Tesis: Mejalelaty, Fabiana

Buenos Aires, 03 de Mayo de 2021



Universidad de
San Andrés

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios (MBA)



**Trabajo Final de Graduación: DEEP SEA – Comercialización de
barras naturales**

Autor: Garona, Gerardo María

DNI: 34.094.536

Mentora de Tesis: Mejalelaty, Fabiana

Buenos Aires, 03 de Mayo de 2021

Resumen Ejecutivo

Este trabajo pretende presentar detalladamente una propuesta rentable de negocio enfocada en la necesidad de las personas de comer productos saludables para tener una mejor calidad de vida.

Debido a las características del producto ideado, se intentará llegar a distintos segmentos de mercado, caracterizados por el cuidado de la salud mediante la ingesta de productos naturales, y que deseen darse un gusto sin sentir culpa. El mismo está representado por 15,000 personas en Argentina y 2,000 en Uruguay, lo que representaría un total de \$355,000 dólares de facturación al finalizar el primer año, y \$621,000 dólares al finalizar el segundo.

Será un producto competitivo en cuanto a precios, y será el producto con la menor cantidad de hidratos de carbono y calorías del mercado.

El equipo emprendedor estará integrado por profesionales del mundo de los negocios y la salud, quienes traen consigo el conocimiento del público al cual apuntan.

Se pretende conseguir una inversión inicial de U\$S 82,500 dólares, con la intención de generar un negocio a 5 años con un valor total de la operación de U\$S 137,737 dólares.

Se eligió este producto ya que, tal como muestran las investigaciones y artículos que se detallarán tanto en el cuerpo como en los anexos de este documento, el consumo de las barras de cereal se ha incrementado considerablemente en los últimos años.

A su vez, estas tendencias junto con el hecho de que cada vez más personas se estén volcando a un estilo de vida saludable, generan un mercado potencial para el desarrollo de otros formatos en un futuro; como galletitas, barras con otros sabores o incluso snacks salados, que podrán tener un grado de aceptación similar por estar basados en productos de origen vegetal.

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo	2
Índice de Contenidos	3
Agradecimientos	5
Introducción y Antecedentes de DEEP SEA.....	6
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	7
I. Los clientes.....	8
Necesidad.....	8
Segmentos Target	10
II. Propuesta de Valor	14
III. Product Market Fit.....	17
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria.....	19
Mercado Objetivo	19
La competencia	20
Competidores Directos.....	21
Competidores Indirectos	22
Sustitutos	23
El Contexto	23
Político	23
Económico.....	24
Social	25
Tecnológico	26
Ecología y Medio Ambiente (Environment).....	27
Legales.....	27
La Industria.....	28
Competidores Existentes.....	30
Amenaza de Productos y Servicios sustitutos.....	30
Amenaza de los Nuevos Competidores	30
Poder de negociación de los proveedores.....	30
Poder de negociación de los clientes	31

V. El Modelo de Negocios.....	32
VI. Go to Market Plan	35
Primera Etapa.....	35
Segunda Etapa.....	35
Tercera Etapa	37
Cuarta Etapa.....	41
Pricing	42
CAC y LTV	42
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	45
Supply Chain.....	45
VIII. Implementación del negocio	47
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva	49
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	51
Contexto macro y microeconómico	51
Modelo y Generación de Beneficios.....	52
Requerimientos de Inversión y Financiación	53
XI. Condiciones para la Viabilidad del Negocio	56
Viabilidad financiera del negocio	56
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	58
Aspectos Legales y Regulatorios.....	59
XII. Fuentes, Bibliografía y Links de Interés	61
XIII. ANEXOS.....	63

Agradecimientos

A mis padres, Dolores y Rómulo, porque todo lo que soy, tengo y hago es gracias a ellos, y al amor incondicional que me brindaron. Me enseñaron a siempre buscar una mejor versión de mí mismo, y que solo hay un destino posible: siempre hacia ADELANTE.

A mi hermano, Rómulo, y su increíble familia, que siempre están a mi lado para guiarme, acompañarme y sacarme una sonrisa.

A mi novia, Belu, que llegó a mi vida y simplemente lo cambió todo. Este camino recién comienza, pero confío en que va a ser el más emocionante de todos.

A mis amigos: Edu, Manu, Peter, Maru, Mariu, Sofi, JP, Peque y Ro, que me ayudaron y bancaron en todo momento. Elegí a los mejores amigos, no tengo dudas de eso.

A la licenciada en nutrición Luciana Ampuero, quien me ayudó a diseñar el producto con el cual está desarrollado este trabajo.

Al Dr. Martín Perisset, mi compañero en esta aventura del trabajo final integrador.

A mis compañeros de la maestría, sobre todo a los de mi grupo 7, quienes se convirtieron en grandes amigos, y a Mechi, Agus, Anita con quienes compartí incontables horas de estudio, aprendizaje y diversión.

A mi mentora, Fabiana Mejalelaty, quien me animó siempre a ir un poco más allá para ser un mejor profesional.

A todos los docentes y miembros de la comunidad UdeSA, que dedican su vida a formar profesionales que saquen adelante este país.

Infinitas gracias.

Introducción y Antecedentes de DEEP SEA

La industria alimenticia global se está enfrentando ante una serie de cambios que modifican las reglas del juego, ya que cada vez más personas se están volcando hacia una alimentación saludable, reduciendo su consumo de: azúcares, gluten, lácteos, harinas refinadas, etc., debido a las enfermedades y/o alergias provocadas por el consumo de alimentos que contienen estos ingredientes.

Solo en Argentina, según un estudio¹ realizado por McCain y la consultora OH! Panel, el 73% de los argentinos incorporó cambios de hábitos tendientes a una alimentación saludable en los últimos 5 años, sin abandonar algunos gustos clásicos de los argentinos, como el asado, los dulces, helados, etc.

DEEP SEA nació con la intención de generar productos alimenticios que se caractericen por los nutrientes que aportan al cuerpo de sus consumidores, así como por su bajo contenido en carbohidratos.

Responde a la pregunta inicial que puede hacerse una persona en diversos momentos del día, como cuando se encuentra trabajando en su oficina; antes de cursar alguna materia en la universidad; o incluso luego de realizar deportes para mantenerse en forma: “¿Qué puedo comer que sea práctico, rico, nutritivo, y no me dé culpa por engordar?”

Si bien la primera propuesta de DEEP SEA se centrará en snacks saludables del tipo barras de cereal, este proyecto es el puntapié inicial para un negocio que tiene la visión de escalar hacia otros productos que satisfagan las necesidades detectadas en los relevamientos realizados y traigan una mejor calidad de vida, más nutritiva y saludable para los consumidores de los productos de esta marca.

¹ Fuente: Infobae. <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

El presente documento tiene por finalidad evaluar la viabilidad del proyecto de negocio presentado en el escenario actual y a corto plazo.

Para identificar la necesidad que daría origen a la oportunidad del negocio se utilizaron entrevistas a distintos segmentos de personas para relevar la información necesaria.

Luego, se utilizó la herramienta Value Proposition Canvas (de Osterwalder²) para generar una propuesta de valor que satisfaga esa necesidad. A su vez, se realizó una encuesta entre distintas personas para validar el producto mínimo viable propuesto (MVP, por sus siglas en inglés). También se hizo una segmentación para conocer el tamaño del mercado al cual se podría acceder.

Más adelante, se planificó el negocio a través del Business Model Canvas (también de Osterwalder), donde se eligieron los clientes, la forma en los que se llegaría a los mismos, los socios clave, los recursos clave, las actividades clave, la estructura de costos clave y la forma en la que se generarían los ingresos.

Se analizó también el contexto, con un PESTEL (que es el acrónimo de análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecología y Medio Ambiente, y Legal); un Context Map Canvas que aporta otros enfoques como tendencias demográficas, regulaciones e incertidumbres; y las 5 Fuerzas de Michel Porter (que analiza a nivel mercado los competidores, clientes, proveedores, sustitutos y nuevos ingresantes en el mercado).

Por último, se realizó un análisis financiero de la viabilidad del proyecto, donde a través del método de valuación de flujos de fondos descontados se comparó si la inversión generará valor económico o no.

² Para conocer más sobre el autor y su propuesta, seguir el link: <http://alexosterwalder.com/>

I. Los clientes

Necesidad

La idea original al comenzar con el concepto de DEEP SEA consistió en desarrollar un nuevo producto que tenga como compuesto principal a la espirulina³, debido a su alto contenido de nutrientes, especialmente en proteínas⁴. Además, se pensó en realizar snacks en formato de barra de cereal debido a su practicidad.

Para validar esta idea se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con 4 potenciales segmentos de clientes:

- Celíacos: ya que se quería llegar a un producto libre de gluten para incrementar la oferta para este nicho de mercado;
- Vegetarianos / Veganos: debido a que el producto tenía la intención de ser de origen vegetal, sin utilizar ingredientes de origen animal;
- Deportistas: al contar con un alto contenido de proteínas, se pensó en ingresar en este segmento del mercado cuya principal ingesta de proteínas se deriva de proteínas artificiales en barras o polvos proteicos; y
- Madres con niños en edad escolar: conociendo la importancia de la alimentación saludable de los niños para las madres, este segmento de mercado podría tener una línea especial de productos que satisfaga sus necesidades.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió al estudio de las respuestas obtenidas y se generaron los distintos arquetipos descritos en el Anexo I.

En el dibujo que se presenta a continuación, se muestran las principales respuestas entregadas por los entrevistados, las cuales nos guiaron en la

³ Espirulina es el nombre de un suplemento dietético que se obtiene a partir de cianobacterias del género *Arthrospira*. Fuente: Wikipedia.

⁴ Proteínas: tiene una proporción de proteínas superior a la de otras fuentes, proporcionando un 65 por ciento de éstas al organismo. Fuente: Infobae. <https://www.infobae.com/tendencias/2020/10/09/que-es-la-espirulina-un-superalimento-muy-popular-en-las-dietas-veganos/>

búsqueda de un producto alimenticio que satisfaga a la mayor cantidad de este conjunto de necesidades detectadas.

Problema detectado

LUEGO DE ENTREVISTAR A DISTINTOS SEGMENTOS



Gráfico realizado a partir de datos propios extraídos de entrevistas.

¿Qué quieren los entrevistados? Las respuestas remarcadas en naranja son aquellas que más veces se pronunciaron, y que se identificaron en al menos tres de los segmentos entrevistados. Ellas son:

- Variedad: si bien en el mercado hay muchos productos para deportistas, vegetarianos, o celíacos, no son muchos los productos que satisfacen las necesidades de estos tres segmentos;
- Darme un gusto sin culpa / Que no engorde / Menor a 100 Kcal: las opciones que se encuentran hoy en el mercado y que cuentan con un gran contenido en nutrientes tienen un alto contenido en carbohidratos, y esto es percibido por los consumidores que buscan cuidar su figura;
- Nutritivo / Alto en fibras: hoy en día hay una tendencia mayor a observar el efecto que provoca en el cuerpo aquello que se ingiere; por lo que se

buscan productos que aporten la mayor cantidad de beneficios para sus consumidores.

Estos fueron los pilares a tener en cuenta a la hora de desarrollar el producto.

Segmentos Target

Las entrevistas realizadas también nos permitieron conocer mejor lo que los consumidores están buscando y, más importante aún, qué se busca en cada segmento de clientes. Es por eso que pensamos enfocarnos en un producto que satisfaga el problema de los segmentos “celíacos” y los “vegetarianos/veganos”, ya que son los más compatibles en lo referido a requerimientos y necesidades insatisfechas. Sin embargo, no es nuestra intención dejar de lado a los otros segmentos, si no por el contrario buscar una solución que satisfaga a todas aquellas personas que quieran sentirse bien y disfrutar comiendo algo natural.

Para entender bien a los clientes utilizamos distintas herramientas, entre ellas:

Mapa de empatía: el mismo pone el foco en el cliente, en cómo ve, siente, y vive su realidad, contestando las preguntas:

1 - ¿Quién?

- Veganos y Vegetarianos: que representan un 12% de la población argentina, según la Unión Vegana Argentina⁵, (ver Anexo II);
- Pacientes de celiaquía: se estima que 1% de la población argentina padece de celiaquía, según la Asociación Celíaca Argentina⁶;
- Personas preocupadas por su salud que quieren comer sano con todos los nutrientes necesarios.

⁵Fuente: Unión Vegana Argentina. <http://www.unionvegana.org/poblacion-vegana-y-vegetariana-2020/>

⁶ Fuente: Asociación Celíaca Argentina. <http://www.celiaco.org.ar/index.php/celiaquia/que-es-la-celiaquia->

El grupo etario al cual apuntamos generalmente se encuentra entre los 20 y los 64 años de edad, y son personas que pertenecen a las clases media, media alta y alta. Sin embargo, este alimento lo pueden consumir niños mayores de 5 años.

2 - ¿Qué necesita hacer? Comer un snack rápido, saludable, que le brinde saciedad y no engorde.

3 - ¿Qué ve? Tendencia por productos saludables con menos cantidad de carbohidratos y mayor cantidad de nutrientes, sin TACC. Mayor consumo de productos naturales. Influencers⁷ que promueven un estilo de vida “fit” y saludable.

4 – ¿Qué dice? Hay poca variedad de snacks sin TACC, que sean a su vez fuente de fibras o proteínas.

5 – ¿Qué hace? Busca noticias en páginas especializadas de celíacos y/o veganos. Asiste a ferias especializadas. Come sano. Hace deportes.

6- ¿Qué oye? Recomendaciones de otros celíacos, veganos, vegetarianos y/o deportistas, especialmente en redes sociales. Se mueve en comunidades.

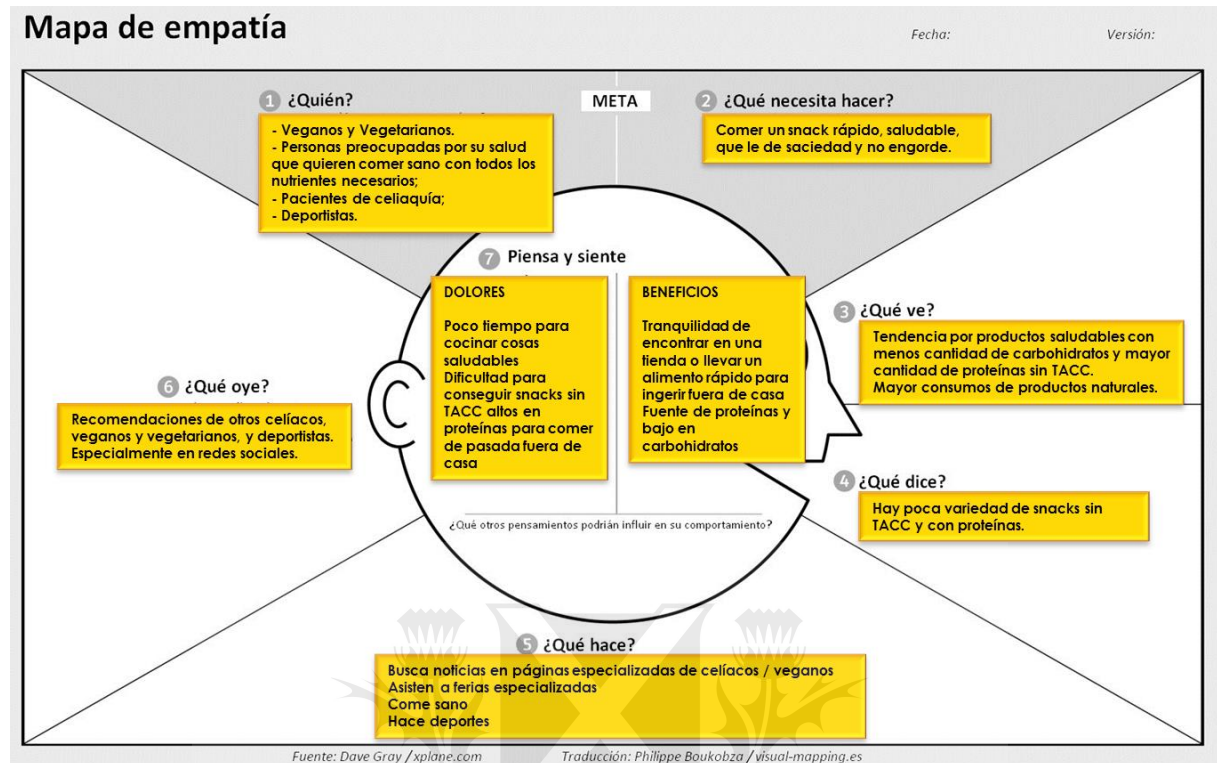
¿Qué piensa / siente?

7- Dolores: Tiene poco tiempo para cocinar cosas saludables. Dificultad para conseguir snacks sin TACC, que sean también fuentes de nutrientes, para comer de pasada fuera de su casa.

8 – Beneficios: tranquilidad de encontrar en una tienda o llevar un alimento rápido y práctico para ingerir fuera de casa que sea bajo en carbohidratos y sea rico en nutrientes.

A continuación se comparte el gráfico del mapa de empatía descrito anteriormente:

⁷ Un influencer es una persona que, de algún modo, ha logrado **destacar en los canales digitales**, especialmente en las redes sociales, como Facebook o Instagram, así como en plataformas de vídeo como YouTube. Son personas que han conseguido **crear un personaje de gran éxito en el mundo digital**, el cual es seguido por miles de seguidores y suscriptores, que en algunos casos llegan a superar el millón. Fuente: Inboundcycle. Link: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/que-es-un-influencer>



Compra y consumo habitual actual

En las entrevistas hicimos hincapié en conocer cómo hacen hoy los consumidores para conseguir sus snacks, y en qué momento del día los consumen, para entender cuál era la mejor manera de estar disponibles para ellos y ayudarlos a satisfacer su necesidad.

Si bien los consumidores finales suelen comer snacks en distintos momentos del día, no siempre son rutinarios o lineales, si no que dependen de otros factores como ansiedad, stress, disponibilidad, y acceso. Es muy factible que los snacks los compren yendo al trabajo, o volviendo del mismo, así como en las compras semanales o en compras puntuales por tentaciones al ir a un negocio determinado (como en el caso de las compras en Farmacity). También en algunos casos consiguen los productos a través de plataformas como Rappi, o Pedidos Ya, si por algún motivo no pueden/quieren dejar el lugar en el cual se encuentran.

Según las entrevistas, detectamos que estos son los principales momentos del día en los cuales los usuarios finales consumen los snacks:

- Como desayuno;
- A media mañana como colación;
- Previo al almuerzo para “generar saciedad”
- A media tarde, luego de almorzar;
- A la tarde, como merienda;
- En actividades post trabajo (como por ejemplo, una cursada universitaria o manejando a casa, etc.);
- Antes de cenar como “picada”;
- Después de realizar actividad física.



II. Propuesta de Valor

Basándonos en lo expuesto anteriormente, nuestra declaración de la propuesta de valor se puede citar de la siguiente manera:

“Para las personas que quieren consumir alimentos libres de gluten y naturales, que tienen el desafío de encontrar variedad y calidad, hemos desarrollado un snack saludable, libre de gluten y con ingredientes naturales que satisface su necesidad de comer algo rico y saludable en cualquier momento del día.”

Este snack cubre el “Job to be Done” de todas aquellas personas que quieren darse un gusto y saciarse sin sentir «culpa» ni remordimiento por estar rompiendo su dieta, y tengan a su alcance una nueva variedad de sabores.



Nuestra propuesta consiste en barras de cereal de 40 gramos, en los sabores: limón, chocolate y coco; y naranja y chocolate. Además, tienen las características de ser:

- Fuente de proteínas⁸
- Fuente de fibras
- Fuente de ácidos grasos Omega 3 (este no es un alimento bajo en grasas saturadas)
- Libres de gluten, sin T.A.C.C.
- Muy bajos en sodio

El prototipo de las barras se encuentra en el Anexo III.

Claves sobre la diferenciación de nuestro producto:

- Producto natural de origen vegetal
- Libre de gluten
- Variedad
- Saludable
- Generan saciedad
- Fuente de nutrientes
- Bajo en Carbohidratos

Respecto a este último punto, “bajo en carbohidratos”, adjuntamos una tabla con los valores nutricionales de las barras DEEP SEA y los de la competencia⁹, llevando los mismos a un común denominador de 25 gramos, que es el tamaño promedio de las barras en el mercado. En la misma se puede ver que se tiene por porción la menor cantidad de calorías y de hidratos de carbono (resaltados en naranja) del mercado, así como los valores necesarios para ser considerados fuentes de fibras y proteínas.

⁸ En Argentina, según la «Guía de Rotulado para alimentos envasados» del Ministerio de Agroindustria, un producto debe tener como mínimo 6 gr. de proteínas en 100 gr. de producto para ser considerado «Fuente de proteínas», o 6 gr. por porción. A su vez, para ser considerado «Fuente de fibras», un producto debe contener como mínimo 3 gr. de fibras en 100 gr. de producto, o 2,5 gr. por porción.

⁹ Datos obtenidos de las páginas web de los productos de la competencia o extraídos del sitio: <https://mobile.fatsecret.com.ar/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/search?q=Barras+de+Cereal>

MARCA	PRODUCTO	GRAMOS	CALORIAS	HIDRATOS DE CARBONO	GRASAS	PROTEINAS	FIBRAS
DEEP SEA	Chocolate y Naranja	25,0	59,2	5,2	2,6	2,8	2,1
ZAFRAN	Almendra y Coco	25,0	133,9	7,2	9,8	4,2	2,1
EL TREBOL	Sésamo y girasol con maní	25,0	136,0	10,0	9,0	3,8	1,1
ARCOR	Natural Break	25,0	123,0	6,6	9,2	4,1	2,6
SER	Frutilla	25,0	66,3	16,3	0,7	1,2	3,7
QUAKER	Cereal Mousse de Chocolate	25,0	86,5	15,4	2,0	1,6	1,8
FELFORT	Kiwi y manzana	25,0	90,8	18,4	1,3	1,3	1,3



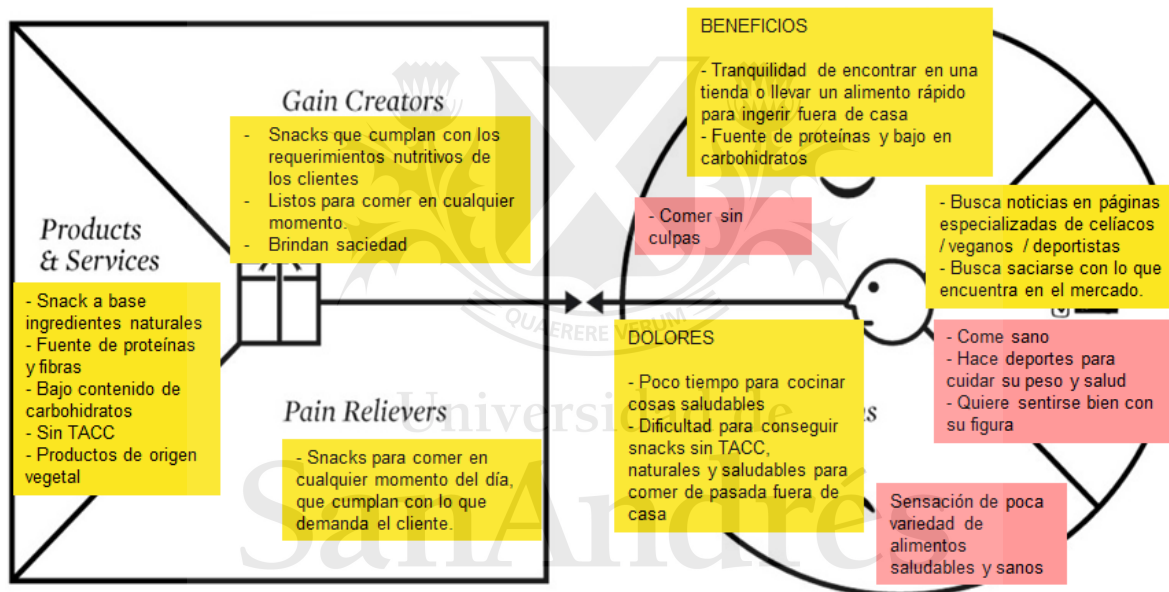
Universidad de
SanAndrés

III. Product Market Fit

Para explicar el “Product Market Fit” utilizamos el “Value Proposition Canvas¹⁰” de Osterwalder y Pigneur, en el cual volcamos los insights de nuestras entrevistas con los distintos segmentos de clientes.

En amarillo figuran tareas funcionales que deben hacer los consumidores (para cumplir una meta concreta), y en rosa las tareas emocionales (enfocadas en generar un estado mental o sentimental que le aporte algún beneficio al cliente).

Consumidores



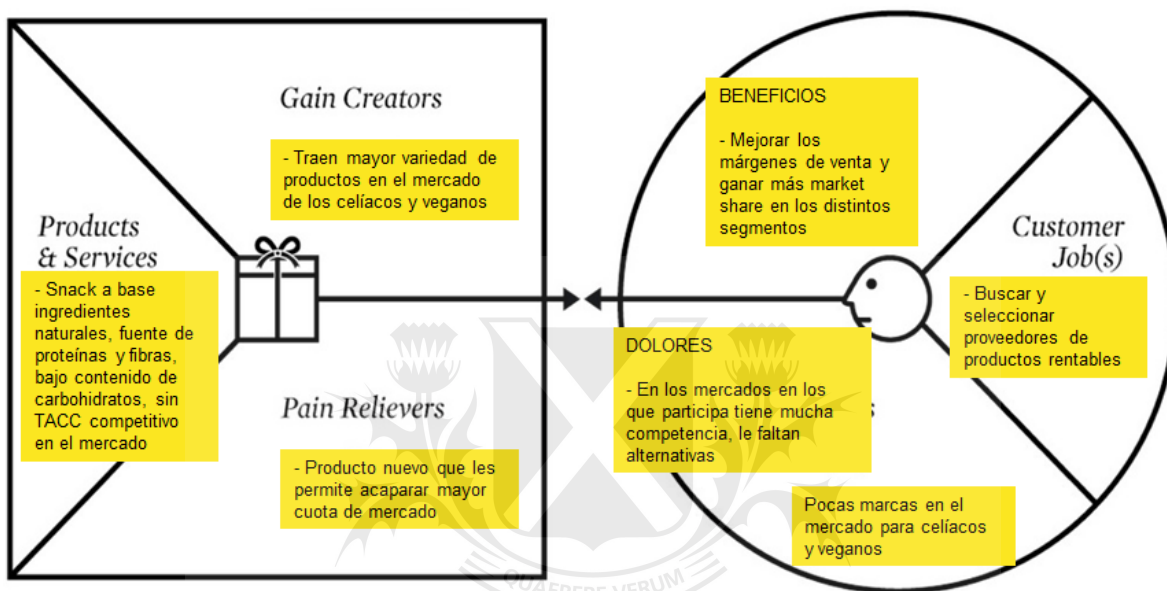
Fuente: Imagen generada con información propia.

Estas hipótesis luego fueron validadas con una encuesta realizada a través de internet donde obtuvimos 73 respuestas (las mismas se encuentran disponibles en el Anexo IV), principalmente de un público entre 21 y 50 años de edad, en las cuales el 68,5% afirmó que compraría las barras, el 70% valora que sean bajas en calorías y el 54,8% valora que sean sin T.A.C.C.

¹⁰ <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

Asimismo, hicimos el Value Proposition Canvas para los resellers, que serían los encargados de llevar nuestros productos a los consumidores finales, y son una parte fundamental del rompecabezas del modelo de negocio.

Resellers



Fuente: Imagen generada con información propia.

Para que los resellers nos compren, tenemos un precio competitivo respecto al mercado, que les dejaría un Mark Up de aproximadamente el 25%, y un 45% a los retailers, el cual estaría dentro del rango aceptable para ambos respectivamente según la información que pudimos reunir al consultarles. Por otro lado, el tener un producto nuevo que genere que un mayor caudal de personas se acerque al local es valorado por los vendedores ya que al ser tiendas minoristas, esto puede generar ingresos extra.

IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Mercado Objetivo

Como se mencionó anteriormente, este producto tiene pocas restricciones etarias para su ingesta, ya que lo pueden consumir tanto niños mayores a 5 años, como jóvenes y adultos mayores, siendo que procede de ingredientes naturales. Sin embargo, el principal foco del producto estará en las personas entre los 20 y los 64 años de edad. Según datos oficiales del INDEC¹¹ (ver Anexo V), la proyección para el 2022 en Argentina involucrará un total de 26.141.513 personas en ese rango etario, y ese será el TAM (Total Available Market, por sus siglas en inglés) que consideraremos para este proyecto.

De ese total de mercado, continuando con datos del INDEC, nuestra intención es dirigirnos a las personas que pertenecen a la clase media (30%), media alta (15%), y alta (5%), es decir que en total llegamos a 13.070.757 personas. A su vez, según investigaciones realizadas por el Ministerio de Salud con la “Encuesta Nacional de Nutrición y Salud¹²”, y el Centro de Estudios de Nutrición Infantil, sabemos que el 79,10% de los argentinos consumen snacks, y que el 32,30% de los argentinos consumen snacks saludables. Esto quiere decir que 4.221.854 personas son las que consumen snacks saludables. Este número es nuestro SAM (Serviceable Available Market), o el segmento del mercado del TAM buscado por nuestros productos dentro del alcance nacional.

Por último, averiguamos cuál era la cantidad de barras de cereal “naturales” y “light” que se consumían sobre el total de barras comercializadas. Para ello, recurrimos a la información de las ventas de la cadena de farmacias más grande de Argentina: “Farmacity” (ver anexo VI), donde llegamos a la conclusión de que un 35% de las ventas eran de productos de esta característica. Es decir, que

¹¹ Fuente INDEC:

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyeccionesyestimaciones_nac_2010_2040.pdf

¹² Fuente Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil: <https://cesni-biblioteca.org/2-encuesta-nacional-de-nutricion-y-salud-ennys-2-resumen-ejecutivo/>

extrapolando esta información, estimamos que alrededor de 1.477.469 personas compran productos naturales y pertenecen a nuestro segmento. Por último, para definir nuestro Market Share, realizamos un análisis de las marcas en el mercado y los productos de la competencia, y definimos que para el cierre del 2022 (al año de nuestro comienzo) iríamos a buscar el 1% del Market Share, es decir, 14.776 personas que consuman nuestro producto. De esa forma, llegamos a nuestro SOM (Serviceable Obtainable Market). Vale aclarar que realizamos la proyección manteniendo un punto de vista conservador en relación a la captación de consumidores, considerando que estaríamos entrando a un mercado en el cual ya existen grandes competidores, por lo cual llevará tiempo y esfuerzo generar el reconocimiento de la marca y lograr la fidelidad de los clientes.

Según el estudio de la “Encuesta Nacional de Nutrición y Salud” del 2019 del Ministerio de Salud¹³, las personas consumen, en promedio, 2 snacks a la semana. Al multiplicarse las 14.776 personas a las que queremos llegar, por 2 barras semanales, por 52 semanas, llegamos a un total de 1.536.755 barras anuales. Esto representaría potencialmente una facturación anual de AR\$ 90,6 millones (o U\$S 503.000, al tipo de cambio de AR\$180 = 1 dólar, proyectado para el 2022), si se lograra vender todos los meses 128.000 unidades a un precio promedio de \$58,93 sin IVA (proyectando el precio del 2022, considerando una inflación promedio del 37%). De todas maneras, según nuestro presupuesto de ventas para el 2022, que se irá incrementando mes a mes, el monto facturado a diciembre 2022 en Argentina será de AR\$ 56,5 millones (o U\$S 314.000). En el anexo VII se adjunta un cuadro explicativo con estos cálculos.

La competencia

Para describir a la competencia, la subdividimos en dos grupos: competidores directos y competidores indirectos. A su vez, hoy en el mercado algunos

¹³ Fuente: Ministerio de Salud. Página 13:

https://cesni-biblioteca.org/wp-content/uploads/2019/10/0000001565cnt-ennys2_resumen-ejecutivo-20191.pdf

consumidores ante la falta de variedad sacian su necesidad con productos sustitutos (Anexo VIII).

Competidores Directos

Dentro de este grupo figuran aquellas marcas con productos naturales y aptos para celíacos.

En primer lugar, el líder del nicho es **Zafrán**, que comercializa productos saludables bajo el lema “Recetas Honestas”, con la intención de mejorar la alimentación de las personas. Actualmente comercializan sus productos en kioscos, farmacias, dietéticas, y online a través de su página web. El negocio de las barras de cereal, en la cual presentan 6 variedades incluyen ingredientes como: quínoa, almendras, arándanos, coco, maní, manzana, cajú y semillas de zapallo. Además, comercializan: granola, galletitas, snacks e ingredientes. Tienen la idea de expandirse al mercado infantil con los nuevos lanzamientos. En 2019 tuvieron una facturación superior a los 50 millones de pesos¹⁴. En 2020 pasaron a ser una empresa B de triple impacto (social, ambiental y económico). El 35% de su facturación era directa a empresas que brindaban los snacks a sus empleados, pero este negocio decayó notablemente durante la pandemia. Aún no cuentan con exportaciones.

Dentro del mismo nicho, se encuentra **Muecas**, que comercializa barras en packs por 18 unidades a través de internet, así como bolsas de granola (en distintos mix de ingredientes), y se manejan con envío gratuito en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para el resto del país se maneja con distintos distribuidores. Tienen una propuesta similar a Zafrán (incluso utilizan la frase “Alimentos honestos”).

Luego, encontramos a las barras de cereal “**El Trébol**”, las mismas se comercializaban en Farmacity y dietéticas. En Farmacity tenían el 0,7% del mercado total de las barras de cereal (incluyendo barras de arroz, barras proteicas y barras de nueces) en el año 2018, sin embargo, la cadena luego lanzó su propia

¹⁴ Fuente: Revista Redacción. <https://www.redaccion.com.ar/zafran-la-empresa-b-que-no-pospone-sus-planes-a-pesar-de-la-cuarentena/>

marca saludable y quitó las barras de cereal que consideraba competencia directa, reduciendo las ventas a través de ese canal.

Al momento de escribir este documento, también nos encontramos con dos emprendimientos nuevos de los cuales no tenemos datos comerciales. Por un lado, están las barras “**Laddu Bar**” de Golden Monkey, que salieron al mercado en mayo del 2020. La empresa comenzó vendiendo Manteca Clarificada un año antes por Instagram, y decidió involucrarse en el mercado de las barras naturales y veganas. Sus productos se comercializan en su tienda online, y en tiendas online de distintas dietéticas. Cuentan con 3 sabores, y venden las barras en formatos individuales o por 12 unidades. Por otro lado, están las barras **Integra**, que vienen en dos sabores en presentaciones únicas o por 10 unidades. Su creadora, se basa en las recomendaciones de sus seguidores para implementar nuevos sabores y productos. Han agregado galletitas, granolas, y hasta productos como mates o libros creados en conjunto con su público con el fin de generar una comunidad. Comercializan sus productos a través de su página web y páginas web de dietéticas.

Competidores Indirectos

Dentro del grupo de los competidores no directos, podemos mencionar a aquellas barras de cereales industriales, que no son aptas para veganos o celíacos. Entre los principales competidores podemos mencionar:

Cereal Mix, de Arcor, las cuales se comercializan en kioscos, supermercados, Farmacity, dietéticas, y MercadoLibre, son las líderes del mercado de barras de cereal del país. Adicionalmente, Arcor se alió con el Laboratorio Bagó para generar la barra proteica “Simple”. Por último, también tienen una barra “Natural Break” compuesta solo por semillas.

También participan de este mercado las barras de cereal “**Ser**”, las cuales se caracterizan por ser las que menos grasas contienen. Tienen una estética que busca reflejar que pueden consumirse sin “sentir culpa”, pero no son aptos para veganos ya que son industrializadas.

Luego, también se encuentran otras presentaciones de distintos jugadores del nivel de: **Quaker, Felfort, Bimbo, Corny Big, Natural Valley, Bagley, Georgalos**, y un nuevo competidor, **LeckerBissen**.

Sustitutos

De las encuestas y entrevistas realizadas pudimos observar que hoy en día, ante la falta de opciones, las personas que se quieren dar un gusto sin dejar de cuidarse, toman como alternativa a los turrone, nueces y frutos secos, obleas de arroz o alfajores light como los de la marca “Ser”.

El Contexto

Para describir el contexto vamos a utilizar el análisis PESTEL y el Context Map Canvas (ver Anexo IX).

Político

En el plano político, a grandes rasgos la Argentina se encuentra dividida entre dos grandes bloques, lo cual genera ciertas inestabilidades en el plano de las Instituciones. En términos generales, hay una pérdida de la credibilidad en los políticos, tanto oficialistas como sus opositores, debido a los resultados económicos obtenidos en las últimas décadas provenientes de la falta de continuidad de las políticas públicas de Estado y el constante vaivén de los partidos políticos que buscan gobernar en los siguientes periodos.

En el año 2021 se llevarán a cabo las elecciones de medio término en las cuales se elegirán a los representantes de las distintas provincias en el Congreso de la Nación (diputados y senadores). Esto puede traer ciertas modificaciones en las reglas de juego futuras, con distintas regulaciones, impuestos, y probablemente variaciones en el tipo de cambio, etc.

Económico

La economía Argentina viene doblemente golpeada. En primer lugar, tiene problemas económicos propios como la inflación que, según datos del INDEC, en enero 2021 a nivel nacional había alcanzado una variación interanual del 38,5%. A continuación se muestra en un gráfico¹⁵ la evolución mensual de la inflación:



Fuente: INDEC. Dirección de índices de precios de consumo.

Por otro lado, el advenimiento de la pandemia generada por el COVID-19, generó pérdidas significativas para la economía a nivel general debido a la cuarentena obligatoria a la cual debió someterse el mundo entero, pero que en Argentina estuvo vigente por 234 días (entre el 20 de marzo y el 9 de noviembre). Si bien las compras por Internet tuvieron un momento dorado, llevando a empresas como MercadoLibre a obtener crecimientos altos, y obligó a que otras empresas implementen una transformación digital; hubo otras industrias como turismo, bares y restaurantes, locales a la calle, teatros, cines y shoppings que sufrieron consecuencias devastadoras, llevando al cierre de empresas, e incluso la salida de empresas multinacionales de Argentina. Esto provocó un incremento en los niveles de desempleo, llegando la tasa de desocupación al 11,7% en el tercer trimestre del 2020. A noviembre 2020, el Estimador Mensual de la Actividad

¹⁵ Fuente INDEC:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_2145FB2F32B0.pdf

Económica del INDEC, llevaba acumulada una caída del 10,6% en los once meses del año, y una variación del -3,7% respecto al mismo mes en 2019. Por otro lado, el PBI se estima que cayó un 10,2% en el tercer trimestre del 2020 respecto al mismo período del año anterior.

Social

Se han presentado grandes cambios en los últimos veinte años en la sociedad, no solo en la Argentina, sino también en el mundo. Se cambió la forma en la cual nos comunicamos, relacionamos e informamos. La llegada de los Smartphones y la expansión de Internet, cambiaron los paradigmas de consumo. La gente pasó a estar informada en segundos sobre aquello que necesita para saciar su necesidad, con millones de terabytes de información en la palma de su mano con solo apoyar sus dedos en las pantallas de los dispositivos.

También hubo cambios en la forma en la que nos relacionamos con el entorno, surgieron nuevos movimientos sociales que buscan un mundo más justo, sano y equitativo, y que mediante las redes sociales buscan transformar la vida de las personas a una velocidad impensada décadas atrás. Claros ejemplos de esto se encuentran en la evolución en la perspectiva de género con los movimientos LGTB, o los movimientos antirracismo que vienen surgiendo en Estados Unidos en los últimos meses.

Dentro de todos estos cambios, podemos encontrar cómo la gente es cada vez más consciente del cuidado de su cuerpo y su bienestar, sobre todo con el surgimiento de la pandemia que obligó a reforzar todos los cuidados preventivos para evitar enfermedades. Las tendencias muestran que en el último tiempo, las personas adoptaron el hábito de informarse sobre una alimentación más saludable, y hasta han probado ellos mismo cocinar con recetas que pueden encontrar en redes sociales o diversos grupos en Internet.

En Argentina, la gente ha desarrollado una gran capacidad de adaptación a los nuevos entornos, esto queda claro al visualizar la capacidad de adaptación ante

los grandes cambios económicos que les ha tocado atravesar en las últimas décadas.

El argentino suele seguir las tendencias, está atento a las nuevas modas y le interesan las novedades. Esto explica por qué el 73% de los argentinos comenzó a incorporar alimentos saludables, como se mencionó anteriormente. Este comportamiento también se evidenció empíricamente en nuestra encuesta donde, más de la mitad de los 73 encuestados valoraron que el producto desarrollado sea libre de gluten, debido a un conocimiento mayor sobre el efecto del gluten sobre el cuerpo.

Tecnológico

La ingeniería dedicada a la manufactura ha evolucionado notablemente en las últimas décadas con maquinarias de fabricación a gran escala con tecnología de punta, robotizadas y manejadas por computadoras. Esto impacta fuertemente en la reducción de los costos de producción.

A su vez, el avance vertiginoso de la tecnología permite que las compras online aumenten cada vez más y a un ritmo acelerado mayor. Sumado a esto, con la pandemia por COVID-19, según un estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico¹⁶, en el primer semestre de 2020, se vendió 92 millones de unidades, es decir un 63% más que el mismo período del año anterior.

Adicionalmente, hay un grupo de investigadores argentinos trabajando en el desarrollo de la espirulina (uno de los componentes de las barras) extraída de algas cultivadas en laboratorios. Este desarrollo permitiría reemplazar la espirulina seca por una sin aroma ni gusto, lo cual nos daría la posibilidad de aumentar la cantidad utilizada como ingrediente, mejorando los nutrientes¹⁷ de la barra, sin perder su condición de “baja en carbohidratos”.

¹⁶ Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

¹⁷ La espirulina extraída de las cianobacterias puede contener 20 de los 23 aminoácidos que el cuerpo necesita para su correcta alimentación.

Ecología y Medio Ambiente (Environment)

Hoy en día, la sociedad está tomando cada vez más consciencia de los efectos que tienen sus políticas en el medio ambiente.

Están apareciendo en el mercado productos naturales que no contaminan, o que si lo hacen, es en menor medida que los productos industriales. En este punto, la gente de Zafrán desarrolló un packaging que se puede compostar.

El mundo está cambiando hacia la búsqueda de un desarrollo sostenible, y muchas empresas intentan alinearse con los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible¹⁸ pactado por las Naciones Unidas, los cuales buscan reducir la pobreza y el hambre mundial, generar políticas de producción y consumo responsable que cuiden los diversos ecosistemas, así como mejorar la calidad de las personas con educación, empleo, igualdad y crecimiento económico.

Legales

En la Argentina, el mercado de los alimentos está fuertemente regulado por la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), por lo que es necesario tener la aprobación correspondiente para poder comercializar los productos.

Adicionalmente, la ley de contrato de trabajo suele tener actualizaciones menores, sin embargo, hoy en día existe la “doble indemnización” lo que dificulta el despido del personal, y esto lleva a las empresas a aumentar sus costos, lo cual conlleva a un aumento del desempleo porque las empresas intentan no contratar nuevo personal. Por otro lado, las cargas impositivas que suele enfrentar el empleador por su personal son altas, y suelen tener mayores variaciones.

Para registrar la marca DEEP SEA y las fórmulas de los productos es necesario aplicar el procedimiento de la ley de propiedad intelectual.

¹⁸ Fuente: Naciones Unidas. Link: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2018/08/sabes-cuales-son-los-17-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

La Industria

Como se muestra en la tabla¹⁹ que figura a continuación, el mercado total de galletitas dulces, barras de snack y snacks frutales en los últimos 6 años estuvo en un promedio de 378,86 miles de toneladas, y en valores estuvo AR\$ 115.647,6 millones. Dentro de esta categoría, las barras de snacks vendieron un promedio 6,66 miles de toneladas, lo que en el último año representó un total de AR\$ 7.751,9 millones (o U\$S 51,7 millones²⁰).

Market Sizes | Historical

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Argentina	Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks	Retail Volume	000 tonnes	-	383.8	385.2	379.4	374.9	353.6	354.3
Argentina	Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks	Total Volume	000 tonnes	-	391.4	392.7	386.7	382.1	360.4	359.9
Argentina	Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks	Total Volume (Tonnes)	000 tonnes	-	391.4	392.7	386.7	382.1	360.4	359.9
Argentina	Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks	Retail Value RSP	ARS million	Current Prices	24,024.6	31,600.8	38,874.3	54,615.2	79,339.7	115,647.6
Argentina	Fruit Snacks	Retail Volume	000 tonnes	-	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Argentina	Fruit Snacks	Total Volume	000 tonnes	-	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Argentina	Fruit Snacks	Total Volume (Tonnes)	000 tonnes	-	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Argentina	Fruit Snacks	Retail Value RSP	ARS million	Current Prices	8.4	11.3	13.8	16.1	23.7	33.8
Argentina	Snack Bars	Retail Volume	000 tonnes	-	7.0	6.9	7.3	6.5	6.3	6.0
Argentina	Snack Bars	Total Volume	000 tonnes	-	7.0	6.9	7.3	6.5	6.3	6.0
Argentina	Snack Bars	Total Volume (Tonnes)	000 tonnes	-	7.0	6.9	7.3	6.5	6.3	6.0
Argentina	Snack Bars	Retail Value RSP	ARS million	Current Prices	2,072.4	2,706.8	3,398.0	3,766.0	5,683.8	7,751.9
Argentina	Sweet Biscuits	Retail Volume	000 tonnes	-	376.7	378.3	372.1	368.4	347.3	348.2
Argentina	Sweet Biscuits	Total Volume	000 tonnes	-	384.4	385.7	379.4	375.6	354.1	353.8
Argentina	Sweet Biscuits	Total Volume (Tonnes)	000 tonnes	-	384.4	385.7	379.4	375.6	354.1	353.8
Argentina	Sweet Biscuits	Retail Value RSP	ARS million	Current Prices	21,943.8	28,882.7	35,462.5	50,833.1	73,632.2	107,861.9

Research Sources:

Packaged Food: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 2/23/2021 7:04:47 PM

Tal como se encuentra plasmado en la tabla anterior, en los últimos años las unidades compradas decrecieron, comportamiento probablemente alineado con la recesión económica del país y la consecuente caída en el poder de compra de los consumidores. Según una encuesta de Euromonitor (ver Anexo X), el 99% de los argentinos consultados dijo comprar snacks. Este escenario nos lleva a inferir que la disminución podría deberse a un mantenimiento de la cantidad de consumidores pero con una leve disminución en el consumo per cápita.

Es importante tener en cuenta que en general las categorías de galletitas dulces, barras de cereal y snacks frutales suelen resistir a las crisis, tal como pasó en la crisis financiera del 2008, ya que los snacks asequibles sobreviven y prosperan

¹⁹ Fuente: Investigación de Mercado hecha por Euromonitor, con fuentes de comercio y estadísticas nacionales.

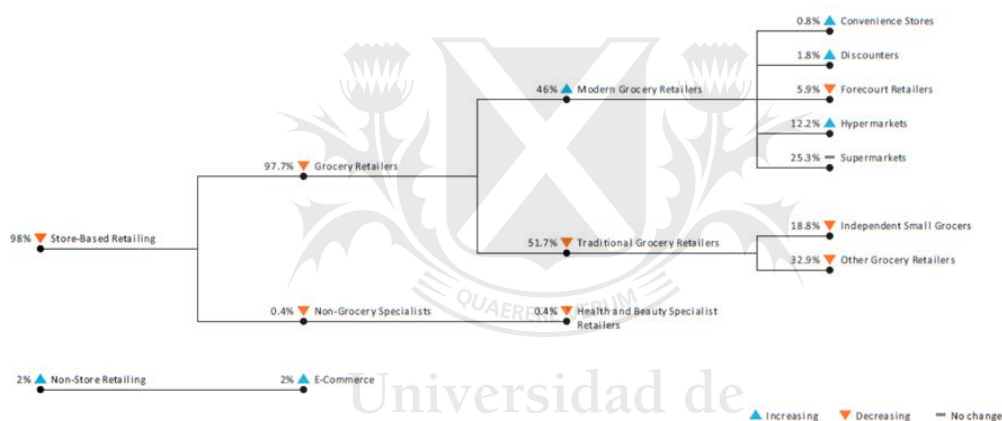
²⁰ A lo largo del documento se tomará como tipo de cambio: 1 dólar estadounidense = AR\$ 150. Esto se basa en el dólar "blue", como costo de oportunidad, ya que en Argentina existe un cepo cambiario que permite comprar solo U\$S 200 por mes, lo cual limita la libre compra venta de moneda extranjera.

bajo circunstancias turbulentas, sobre todo en Argentina, donde los snacks son una parte integral de la vida diaria, debido a que los argentinos suelen consumir un snack a media mañana y a media tarde, e incluso hasta reemplazan comidas con los mismos.

En lo referido a los canales de distribución entre el 2015 y el 2020, si bien vienen creciendo las compras a través de e-commerce, solamente representan el 2%, mientras que el 98% es a través de tiendas de retail.

Distribution

Channel Distribution for Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks
Retail Value RSP 2020 and Percentage Point Growth - 2015-2020



Como se ve en el grafico anterior, generado por Euromonitor, dentro de las tiendas de retail, el 0,4% se comercializa en tiendas especializadas en salud y belleza, mientras que el 97,7% se comercializa en “Comercios Minoristas”. A su vez, estos se reparten el 51,7% entre “Comercios Minoristas Tradicionales” (18,8% en “Pequeños comercios independientes” y 32,9% en “Otros Comercios Minoristas”) y 46% en “Comercios Minoristas Modernos”, compuesto por: Supermercados (25%); Hipermercados (12,2%); Estaciones de servicio (5,9%); tiendas de descuento (1,8%); y tiendas de conveniencia (0,8%). (Datos extraídos de Euromonitor, ver Anexo X).

Con el modelo de las 5 fuerzas de propuesto por Michael Porter haremos un enfoque gráfico de la industria.

Competidores Existentes

Como vimos previamente, la competencia directa se centra en Zafrán, El Trébol, Muecas, Integra y Laddu Bar, que compiten tanto en canales digitales como a través del retail (supermercados, kioscos, dietéticas). Luego les siguen los competidores indirectos detallado más arriba en el documento.

Amenaza de Productos y Servicios sustitutos

Por el lado de los sustitutos, los entrevistados y los encuestados dijeron comer frutos secos, snacks de arroz, turrone y golosinas como alfajores para calmar el hambre, o darse un gusto. Sin embargo están lejos de cubrir todas las demás necesidades que cubren las barras DEEP SEA.

Amenaza de los Nuevos Competidores

Somos conscientes de que hay empresas fuertes y de peso, que conquistan el mercado de las barras de cereal como golosina y pelean por ello, pero no se involucran en los alimentos naturales. Estas no tendrían demasiados problemas para insertarse en este nicho de mercado, sin embargo, aún no lo han hecho, y basándonos en el mercado al que apuntan con los últimos productos lanzados, nos dan el indicio de no estar interesados en hacerlo.

Poder de negociación de los proveedores

Los potenciales fabricantes tienen un poder de negociación alto, ya que inicialmente nos vamos a abastecer con un único proveedor para la producción de las barras. Esto nos permitirá mantener un estándar de calidad y alcanzar mayores beneficios por producción a escala.

Poder de negociación de los clientes

En un principio, el poder de negociación de los clientes será alto. Se utilizará mayormente el canal indirecto, y si bien no nos encontramos obligados a tener un único distribuidor, comenzaremos con esta estructura, lo que nos permitirá tener una única fuente de información en relación a las ventas, facilitando el procesamiento de la misma para una mejor toma de decisiones.



V. El Modelo de Negocios

Para explicar el modelo de negocios nos vamos a basar en el Business Model Canvas, propuesto por Osterwalder.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de barras - Asociación Celiaca Argentina. - Unión Vegana Argentina. - Nutricionistas calificados. - Cadenas de dietéticas y tiendas especializadas. - Retailers - Resellers - Distribuidora - Influencers - Contador - Community Managers 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar engagement con consumidores - Generar engagement con la distribuidora - Tercerización de producción - Participar en Ferias como Buenos Aires Market o Expo Celiaca 	<ul style="list-style-type: none"> - Un producto saludable, a base de ingredientes naturales, con menor cantidad de carbohidratos, fuente de proteínas y fibras, y sin TACC. - Snack para comer en cualquier momento del día. - Comida rápida. - Brinda saciedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades (con grupos de veganos y grupos de celiacía). 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores: <ul style="list-style-type: none"> - Veganos / Vegetarianos. - Pacientes con celiacía. - Personas que quieren comer sano y se preocupan por su salud. - Deportistas.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación con proveedor - Lic. en Nutrición / Lic. En alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Snack competitivo en el mercado por su precio que ayude al retailer a mover su stock 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet (página web). - Redes Sociales. - Resellers - Grupos de Veganos, celiacía y/o deportistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resellers: <ul style="list-style-type: none"> - Sudamerik Argentina
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de producción y logística. - Costos de personal. - Costo de Marketing (campañas en redes, muestras, participación en eventos) 		<p>Flujos de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa a revendedores - Precio fijo (costo + Mark up). - Concesión de licencia para comercializar el producto. 		

Siendo que tenemos detectados los clientes, y la propuesta de valor que les queremos llevar, nos queda explicar la forma en la cual vamos a interactuar con nuestros clientes, y cómo será esa relación.

Consideramos que es importante acercarnos a nuestros consumidores finales a través de comunidades: grupos de celiacía, grupos veganos, grupos de deportistas, gente que busca alimentación saludable, etc. Nuestra idea será llegar a ellos con campañas de marketing (impulsadas por un community manager e influencers) dirigidas a incorporarnos dentro de esas comunidades. DEEP SEA nació de escuchar a la gente, y nuestra idea consiste en seguir haciéndolo para crecer y generar engagement con nuestros potenciales clientes.

Como mencionamos anteriormente, si bien nuestro público target se va a centrar en personas entre 20 y 64 años, sabemos que es un alimento que pueden consumir los niños, por lo que también ponemos como objetivo entrar dentro de la lista de la “Guía de Alimentos y Bebidas Saludables” establecida en la Ley de Alimentación Saludable en la Escuela (Ley 3.704²¹) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que establece un grupo de alimentos que se recomienda incorporar en los kioscos de las escuelas de la ciudad, para ingresar en un público hoy atendido principalmente por “golosinas”. (Anexo XI)

Por el otro lado, con nuestros resellers tendremos una cordial relación transaccional, basada en trabajar en conjunto para colocar nuestros productos en la mayor cantidad de locales posibles. En nuestras entrevistas, hablamos con personal de Sudamerik²² Argentina, y ellos nos indicaron que llegan a 16.000 bocas en todo el país. Para llegar a estas bocas y a las tiendas especializadas trabajaremos en forma directa para ir generando relaciones que empujen la incorporación de los productos en los distintos minoristas. Trabajaremos con el sell-out de los resellers para conocer cuáles cadenas tienen un mayor volumen de compra. De forma tal que, progresivamente nuestros ejecutivos de cuentas vayan acercándose a las cadenas más grandes y luego a aquellas de menor tamaño, con el fin de gestionar reuniones para llevarles muestras, presentarles los productos y comenzar a generar una relación comercial.

Respecto a los consumidores finales, planeamos llegar a través de Internet con campañas focalizadas en redes sociales (Instagram y Facebook, principalmente) que los guíen a conocer nuestros productos, generar conocimiento e interés, e impulsar la compra, mediante sorteos, encuestas, quizzes y todo tipo de actividades que promuevan la marca. (Ver Anexo XII). Contrataremos influencers veganos, celíacos, nutricionistas, para que las mencionen a sus seguidores y les enviaremos muestras para que sorteen.

²¹ Sitio Web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Ley de Alimentación Saludable Escolar: <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/familias/alimentacion-saludable/ley-de-alimentacion-saludable-en-la-escuela>

²² Sitio Web de la distribuidora: <https://www.sudamerikargentina.com.ar/?nc=2081938252>

Nuestros socios clave serán los proveedores de las barras, así como la distribuidora y los retailers. Además, se gestionarán relaciones con comunidades de celiaquía y veganos, y con nutricionistas que sean voceros de nuestra marca. Para ello también utilizaremos el sistema de muestras para promocionar los productos, tanto en las comunidades, como en los nutricionistas especializados, para que nos conozcan y nos recomienden a sus pacientes

Las actividades claves serán enfocarse en mantener una fluida relación con los stakeholders, así como generar engagement con las diversas comunidades y promover nuestros productos. También participaremos en ferias como la Expo Celíaca, que se celebra una vez por año en La Rural, o la feria Buenos Aires Market (que se celebra los fines de semana en distintas plazas de AMBA), para darnos a conocer.

Nuestros principales recursos van a ser nuestras fórmulas, patentadas, así como las relaciones que generemos en nuestra cadena de abastecimiento.

Entre los principales costos tendremos aquellos que provengan de la producción, distribución, administrativos, y de marketing y ventas (los mismos se explican en los anexos XXV, XXVI, XXVII y XXVIII).

Los ingresos provendrán de la venta directa a revendedores, a un precio que incluya el costo de un producto y un Mark-up. Además, en una etapa posterior se buscará tener ingresos por licencias en otras regiones para comercializar nuestros productos.

VI. Go to Market Plan

En este apartado se describirá la estrategia de entrada al Mercado de nuestro proyecto.

Se adoptará una estrategia que constará de varias etapas:

Primera Etapa

Con parte de la inversión inicial necesaria, en julio del 2021 se procederá a registrar la marca, realizar los trámites correspondientes para aprobaciones del INAL (ANMAT) –el cual dura hasta 4 meses según pudimos informarnos-, se realizarán pruebas industriales de los productos, se repartirán muestras a la distribuidora y a potenciales clientes para que nos conozcan, se generen reuniones de negociación y nos den de alta en sus sistemas. Todo este proceso llevará alrededor de seis meses, según se explica en el siguiente Gantt:

Procesos	2021																							
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Laminado y entrega de MP	■	■	■	■																				
Prueba Industrial					■	■	■	■																
Aprobación ANMAT	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Aprobación URUGUAY									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Obtención Código EAN	■																							
Fabricación de muestras p/distribuidora																	■							
Prueba de producto Distrib y negociación																		■						
Alta de cliente en distribuidora																			■	■				
Distribución muestra para retailers																				■	■	■	■	■
Tirada final																					■	■	■	■

Segunda Etapa

Consistirá en el lanzamiento del producto en enero 2022 con la intención de llegar a todo el territorio nacional mediante el canal indirecto a través de la distribuidora, impulsando nuestra marca a través del canal directo con las siguientes campañas:

- Contacto permanente con cadenas de retail especializadas (dietéticas, supermercados, farmacias, kioscos, etc.) a los cuales se les brindarán unidades de las barras para que las conozcan, y las coloquen en sus mostradores;

- Redes sociales, con influencers especializados en veganismo, celiacía, y/o productos saludables y fit, los cuales recibirán muestras gratis de los productos para promocionarlos mediante sorteos, quizzes y encuestas, generando una comunidad de personas que demuestren interés por los mismos;
- Colaboración con la Unión Vegana Argentina y la Asociación Celíaca Argentina, para generar campañas de concientización de los alimentos saludables;
- Presentación a nutricionistas para que recomienden nuestras barras a los pacientes, también enviaremos muestras para que nos conozcan;
- Participación en ferias como Buenos Aires Market y Expo Celíaca.

Cubriendo todos estos planos, pensamos que vamos a lograr ser reconocidos por los potenciales consumidores, para inducirlos a probar nuestros productos. Utilizaremos las proyecciones de ventas (que detallaremos más adelante) como presupuesto para comparar la venta real de unidades y analizar si vamos alineados con el plan, mes a mes.

A continuación se describe el proceso por el cual queremos llegar a los potenciales clientes:

Para el caso de los consumidores finales:

Conciencia: El consumidor ve el producto en una góndola de supermercado, tienda especializada en productos dietéticos, o promocionado por un influencer, y le llama la atención el precio, el packaging, el sabor, y la novedad. Así como también realiza una búsqueda en internet de opciones saludables en portales saludables, grupos de celíacos o veganos como recomendación.

Interés: se informa sobre los productos en el mercado. Navega en las distintas comunidades.

Consideración: busca reviews y recomendaciones para comparar. Especialmente de personas respetadas y líderes de opinión.

Evaluación: busca sucursales de dietéticas cercanas para comprar sus snacks saludables, o compra a través de internet.

Compra: Efectúa la compra.

Para el caso de los resellers el proceso sería el siguiente:

Conciencia: El comprador busca en internet opciones de proveedores especializados para abastecerse, brindando su servicio de logística y distribución. Escucha solicitudes de clientes que se basan en lo que pide el mercado, o los consumidores finales en las tiendas.

Interés: el comprador se informa sobre el producto, analiza sus especificaciones y reviews.

Consideración: comparte sus descubrimientos con otros stakeholders y consigue una muestra del producto.

Evaluación: el comprador se encarga de realizar la negociación y cerrar el contrato de compras.

Compra: Efectúa la compra.

Tercera Etapa

Luego, se realizará una expansión internacional. El primer país en el cual se desembarcará será el mercado uruguayo, debido a que se encuentra en el Mercosur, lo cual mejora su posición arancelaria. Además, el consumo de barras en ese país viene creciendo en los últimos años, según datos de Euromonitor²³, a una tasa compuesta anual del 1,9% entre 2015 y 2020²⁴, llegando a un crecimiento total en esos años de 9,6% en unidades (lo que representó en 2020 un total de 739,2 toneladas vendidas) y un 10,3% anual en valores, con un

²³ Euromonitor International, "Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Uruguay", September 2020.

²⁴ Para ese mismo período, la tasa de crecimiento de la población en Uruguay fue del 0,37% compuesto anual, según el Instituto Nacional de Estadística de Uruguay.

crecimiento total del 63% en valores, alcanzando los 638 millones de uruguayos (U\$S 14,34 millones aproximadamente, con una cotización de UYU \$44,49²⁵ por cada dólar estadounidense). El Market Share de las principales marcas se distribuye de la siguiente manera, siendo Nature Crops el único competidor con productos naturales:

Table 10 LBN Brand Shares of Snack Bars: % Value 2017-2020

% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2017	2018	2019	2020
Cereal Mix (Arcor SAIC)	Van Dam SA	33.4	31.8	27.4	26.9
Barra Cereal Quaker (PepsiCo Inc)	Papas Chips SA	15.0	14.4	16.6	17.3
Merienda Sote (Grupo Bimbo SAB de CV)	Plucky SA	13.8	12.7	13.5	13.8
Multicereal (Grupo Bimbo SAB de CV)	Plucky SA	13.8	12.6	13.0	13.1
Cereal Ritter (Ritter Alimentos SA)	Feral SA	9.0	8.5	8.6	8.7
Nutry (Nutrimental SA Indústria e Comércio de Alimentos)	Leopoldo Gross & Asoc SA	4.2	4.1	4.2	4.3
Ena Protein Bar (ENA Sport SA)	Edatir SA	-	-	-	-
Nature Crops (AMS Group - Nature Crops)	EFPG Group Ltd	-	-	-	-
Others	Others	10.8	15.9	16.7	15.9
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Por otro lado, las proyecciones de ventas para el mercado uruguayo de los snacks en barras para los años del 2020 al 2025, tanto en unidades como en valores es el siguiente (también con información del mismo informe de Euromonitor):

²⁵ Datos al 20 de marzo de 2021. Fuente: <https://cuex.com/es/usd-uyu>

Table 17 Forecast Sales of Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks by Category:
Volume 2020-2025

'000 tonnes	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fruit Snacks	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
- Dried Fruit	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3
- Processed Fruit Snacks	-	-	-	-	-	-
Snack Bars	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8
- Cereal Bars	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8
- Protein/Energy Bars	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Fruit and Nut Bars	-	-	-	-	-	-
- Other Snack Bars	-	-	-	-	-	-
Sweet Biscuits	16.6	16.8	17.0	17.3	17.6	17.9
- Chocolate Coated Biscuits	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
- Cookies	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
- Filled Biscuits	7.2	7.2	7.4	7.5	7.7	7.8
- Plain Biscuits	6.7	6.8	6.9	7.0	7.1	7.2
- Wafers	1.2	1.2	1.3	1.3	1.3	1.3
Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks	17.6	17.8	18.1	18.3	18.6	19.0

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Table 18 Forecast Sales of Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks by Category:
Value 2020-2025

UYU million	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fruit Snacks	91.6	91.5	91.9	92.6	93.4	94.1
- Dried Fruit	91.6	91.5	91.9	92.6	93.4	94.1
- Processed Fruit Snacks	-	-	-	-	-	-
Snack Bars	638.8	647.7	656.0	663.0	668.9	675.5
- Cereal Bars	632.9	641.5	649.6	656.3	662.0	668.2
- Protein/Energy Bars	5.9	6.1	6.4	6.7	7.0	7.3
- Fruit and Nut Bars	-	-	-	-	-	-
- Other Snack Bars	-	-	-	-	-	-
Sweet Biscuits	5,686.0	5,728.2	5,798.8	5,886.8	5,988.8	6,086.3
- Chocolate Coated Biscuits	61.2	61.3	61.9	62.6	63.6	64.5
- Cookies	661.6	663.2	666.4	669.8	673.9	677.6
- Filled Biscuits	2,646.6	2,667.0	2,704.3	2,753.0	2,810.8	2,865.6
- Plain Biscuits	1,900.5	1,915.7	1,938.7	1,965.1	1,994.6	2,023.2
- Wafers	416.2	421.0	427.5	436.2	445.9	455.4
Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks	6,416.4	6,467.4	6,546.8	6,642.3	6,751.1	6,855.9

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor

De los cuadros anteriores se desprende que se espera un crecimiento a una tasa compuesta anual del 1% en unidades²⁶, llegando a un crecimiento total del 5% para 2025, mientras que la tasa compuesta de crecimiento anual en valores es del 1,1%, lo que implica un crecimiento del 5,8% en valores para ese período. Si bien es un mercado chico, es un mercado con potencial para ganar terreno e insertarse rápidamente.

Los uruguayos aprovecharon el advenimiento del Covid-19 para cambiar sus hábitos de consumo por una alimentación más saludable, siendo que no podían salir de sus casas para hacer ejercicio por el confinamiento. Esto se puede ver en el incremento en las unidades vendidas de barras energéticas y/o proteicas, y representa una oportunidad para una barra natural como la propuesta por DEEP SEA. Por otro lado, DEEP SEA planea tener un precio más bajo que sus competidores, lo cual conlleva a que se adapte mejor al momento por el cual van a pasar los uruguayos (y el mundo en general) donde habrá una caída económica que impulse el consumo de alimentos más baratos.

El modo de operar en el mercado uruguayo será similar al nacional, se penetrará con distribuidores en los distintos retailers (Ver Anexo XIII para tener una mejor comprensión de los mismos). Entre ellos, trabajaremos con SOLYAL S.A.²⁷, un importador y distribuidor uruguayo de alimentos y bebidas, que trabaja con supermercados, hipermercados, mini mercados, autoservicios, farmacias, colegios y, desde el año pasado, tiendas saludables. De esa forma, se llegará a cubrir los principales puntos de ventas de este tipo de productos. También trabajaremos con DALFAMAR²⁸, una empresa dedicada a la importación y distribución de productos Premium y saludables, que se enfocará en colocar nuestros productos en dietéticas.

²⁶ Para ese mismo período, la tasa anual compuesta de crecimiento de la población es del 0,33%, según el Instituto Nacional de Estadística de Uruguay.

²⁷ Página Web de la empresa: <https://www.solyal.com/>

²⁸ Página Web de la empresa: <http://www.dalfamar.com/>

Las exportaciones se llevarán a cabo mediante la condición de venta FCA Incoterms²⁹, por la cual se pactará con el comprador dejar la mercadería en un depósito fiscal (nuestra primera opción es Mercocarga S.A.³⁰), donde ellos se encargarán de retirarla y llevarla a Uruguay. Las ventas irán incrementándose mes a mes hasta alcanzar el objetivo de 18.000 unidades por mes, lo cual representa un total aproximado de 950 Kg, cuya ocupación volumétrica entra en un pallet. De este modo lograremos abaratar costos, y así llegar al mercado uruguayo con un precio competitivo (ver sección “pricing”). Nosotros nos encargaremos de gestionar los permisos de embarque (Formulario de AFIP) y brindarle toda la documentación necesaria al comprador como: la Lista de Empaque, con la descripción volumétrica de los productos; un Technical Data Sheet (TDS) que es una especificación técnica del material para que la Aduana Uruguay sepa lo que se está importando; el Material Safety Data Sheet (MSDS), que es la hoja de seguridad que indica cómo el transportista debe manejar la carga; y la certificación del INAL³¹, por tratarse de alimentos de consumo humano.

Cuarta Etapa

Si bien no es el foco de este documento, creemos que debemos dejar un horizonte hacia el cual apuntar.

En una cuarta etapa se introducirán nuevos productos. Como se mencionó anteriormente, al realizar las encuestas y las entrevistas, las personas reconocieron que lo que más están buscando es la variedad. Fueron ellas mismas quienes reconocieron que quieren nuevos sabores, e incluso snacks salados. Es un mercado abierto a probar cosas nuevas, según nos comentó Leopoldina, una de nuestras entrevistadas. Ella, luego de ser diagnosticada con celiaquía tuvo que

²⁹ El FCA (Free Carrier) Incoterms determina que el vendedor debe entregar la mercancía despachada de exportación a la empresa transportista, sea una empresa de transporte, un transitario o un operador logístico internacional. Pero es el comprador quien contrata a este transportista, que es quien va a realizar el transporte principal. Fuente: <https://logisber.com/fca-incoterms/>

³⁰ Sitio web de Mercocarga S.A., un depósito general fiscal privado: <https://www.mercocarga.com/>

³¹ El INSTITUTO NACIONAL DE ALIMENTOS (INAL) funciona en el ámbito de la ADMINISTRACION NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGIA MEDICA (ANMAT), dependiente del MINISTERIO DE SALUD DE LA NACION. Fuente: http://sipan.inta.gob.ar/productos/ssd/vc/add/Manuales/Resu_INAL.pdf

transformar su vida, y acomodarse a una nueva alimentación, lo cual no le resultó fácil al principio, pero con el tiempo fue sumándose a distintas comunidades, y comenzó a involucrarse cada vez más en el mundo de la celiacía. Ella nos contó que cada vez que va a su dietética a realizar las compras, busca nuevos productos, analiza los sabores, precios y packaging, y cuando encuentra uno que le atrae, no duda en comprarlo, porque busca constantemente probar cosas nuevas, y ese es el público al cual queremos atender.

Pricing

Planeamos ingresar con DEEP SEA al mercado de las barras de cereal en Argentina con un precio medio a nivel general de \$71,31. Sin embargo, en relación a los competidores directos, al comparar el precio por gramo tendremos un precio 17% menor al promedio, como se ve en la tabla del Anexo XIV.

En tanto, las ventas a Uruguay se realizarán a un precio de U\$S 0,4 por barra, siendo que por ser un país que se encuentra dentro del Mercosur, tiene una posición arancelaria favorable. Al pasar los precios a dólares, como moneda común, nuestras barras tienen un margen que le permite a la distribuidora afrontar las tarifas³² necesarias para importar los productos y cubrir los gastos de la distribución, obteniendo un margen aún mayor al de los resellers y retailers en Argentina. (Ver anexo XV, donde se fundamenta esta idea).

CAC y LTV

Realizamos el cálculo del CAC (Customer Acquisition Cost) y el LTV (Lifetime Value), debido a que son dos indicadores que nos permiten conocer cuánto dinero debemos invertir para adquirir un nuevo cliente, y cuánto dinero brindará al proyecto dicho cliente a lo largo del proyecto, respectivamente.

³² Ver detalle en anexo XV.

Para calcular nuestro CAC, tomamos en cuenta todos los gastos de marketing en los cuales planeamos incurrir, como se muestra en la siguiente figura que se detalla a continuación, para alcanzar nuestro número objetivo de clientes, es decir, los gastos del 2022. Los gastos de promoción en redes sociales incluyen historias en Instagram que se abonarán a distintos influencers, así como publicaciones que se contratarán directamente con Instagram, las cuales incluirán una segmentación específica que nos permitirá llegar a nuestro público objetivo.

Gastos	Monto AR\$	Monto U\$S
Representante de Ventas	\$ 4.897.750	\$ 27.210
Gastos librería	\$ 60.000	\$ 333
Gastos de promoción en Redes Sociales	\$ 2.717.355	\$ 15.096
Honorarios Community Manager	\$ 495.868	\$ 2.755
Gastos Eventos / Ferias	\$ 760.860	\$ 4.227
Gastos Marketing (promoción y POP)	\$ 203.802	\$ 1.132
Gastos viáticos y movilidad vendedores	\$ 1.560.000	\$ 8.667
Barras de Muestra	\$ 87.889	\$ 488
Inversión Marketing	\$ 10.783.524	\$ 59.908
Clientes Objetivo	14.776	14.776
CAC	\$ 730	\$ 4,05

Por otro lado, para saber cuánto dinero nos aportará cada uno de esos clientes, utilizamos el siguiente cálculo: primero calculamos el valor promedio de las compras (dividiendo el total de la venta neta sobre las unidades vendidas); luego el índice de frecuencia de compra (sacado del TAM – SAM – SOM); el valor del cliente en el tiempo (multiplicando las dos anteriores); la vida útil del cliente, que estimamos en 2,5 años (es importante aclarar que la inversión en marketing se mantendrá estable para renovar la base de consumidores); y por último, multiplicando los últimos dos conceptos obtenemos como resultante nuestro LTV³³.

³³ Se utilizó como guía para el cálculo la recomendación del sitio web de Hubspot, empresa de marketing online (Inbound Marketing): <https://blog.hubspot.es/service/valor-de-la-vida-del-cliente>

	AR\$	U\$S	Fuente
1- Valor promedio de las compras	\$ 60,20	\$ 0,33	Ventas Netas / Unidades Vendidas
2- Índice promedio de frecuencia de compra (anual)	100	100	Estimado en TAM-SAM-SOM
3- Cálculo del valor del cliente en el tiempo (anual)	\$ 6.019,66	\$ 33,44	
4- Vida útil promedio del cliente	2,50	2,50	Estimación Propia
5 - Cálculo del valor de la vida del cliente	\$ 15.049,15	\$ 83,61	

Por lo general se busca un CAC menor al LTV, ya que esto implica que se invertirá menos en adquirir un nuevo cliente que lo que se obtendrá del mismo, y según los cálculos detallados, este proyecto cumple con este requisito.



[ltv#:~:;text=Calcula%20el%20valor%20de%20la%20vida%20del%20cliente,-Una%20vez%20que&text=Puesto%20que%20est%C3%A1bamos%20midiendo%20los,20\)%20para%20obtener%20el%20LTV.](#)

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply Chain

Luego de realizar varios análisis y estudiar los costos de producción, llegamos a la conclusión de que el emprendimiento de DEEP SEA comenzará tercerizando tanto la producción como la distribución de los productos.

Ver el anexo XVI para tener un mejor entendimiento del circuito.

Entre los potenciales fabricantes se encuentran La Nonna Vita³⁴ y Más Dulce S.A. Ellos se encargarán de la compra de las materias primas y producción, e incluirán el packaging y cajas de los productos. Las materias primas que se necesitan para confeccionar las barras son todas de origen nacional, por lo que esto reduce el plazo de entrega de los productos (o *lead time*). Según estimaciones basadas en entrevistas en la industria, sabemos que la producción podría demorar una semana, sin embargo, el plazo con el cual deberíamos realizar los pedidos debería ser de 45 días, para que el fabricante pueda obtener la materia prima. Es decir que las proyecciones de ventas deben programarse 2 meses antes, basándonos en el crecimiento y sell-out que obtengamos de nuestros clientes.

Una vez finalizada la orden de producción, la distribuidora Sudamerik Argentina retirará las unidades por la fábrica y las distribuirá entre sus principales bocas, aquellas que tengan mayor rotación de productos, y con las cuales estableceremos las relaciones más estrechas para lograr obtener un buen posicionamiento en sus góndolas, ya que estamos hablando de un producto que entra en la categorización de compra por impulso.

Además de potenciar las ventas a través de las relaciones con los clientes y las campañas de marketing orientadas al consumidor final, nuestras principales tareas serán mantener contacto directo y constante con los proveedores para asegurarnos un correcto abastecimiento de los productos (contar con stock), así

³⁴ Sitio web de la empresa: <http://www.nonnavita.com.ar/empresa.html>

como con nuestros distribuidores, para conocer nuestra evolución de ventas por cliente, zona y presentación de producto, para proyectar la demanda y redirigir nuestras campañas.

También, será necesario contar con la asesoría contable de un contador externo que nos ayude con las liquidaciones de impuestos más el balance anual; así como con la buena relación con los influencers que potenciarán nuestra penetración en la mente de los consumidores finales

Además, nos ayudará con las campañas de marketing digital, un community manager, que trabajará asesorándonos sobre el uso de las campañas web.

Por último, para las exportaciones, vamos a poner el foco en las relaciones con las distribuidoras de Uruguay para que impulsen las ventas de nuestros productos en las principales cadenas de Uruguay. Una vez finalizada la pandemia se programará una gira para visitar a las cadenas y dar a conocer el producto, mostrar el potencial negocio que podemos ofrecer con DEEP SEA. Se contempló un viaje en febrero 2022 y otro en 2023 para consolidar las relaciones.

Universidad de
SanAndrés

VIII. Implementación del negocio

Comenzaremos en julio del 2021, a realizar todas las tareas de aprobaciones, pruebas y fabricación de muestras, mencionadas en el punto “VI. Go to Market Plan”.

Según nuestras investigaciones, el lanzamiento de nuevos productos alimenticios suele demorar 6 meses. De esta manera, colocaremos el producto en el mercado en diciembre 2021, con la intención de penetrar en el mercado mediante una campaña de marketing online (explicada en capítulos anteriores) y exhibiciones en ferias de comidas naturales, para alcanzar nuestro objetivo (SOM) de 14.776 personas en Argentina (1% de la participación de mercado de las barras saludables, o un promedio de 123.000 barras mensuales) para el mes de diciembre 2022.

A su vez, en abril de 2022 ingresaremos en el mercado uruguayo, con la intención de captar para diciembre 2022 el objetivo de 2.163 personas (1% del market share, o un promedio de 18.000 barras mensuales, según el Anexo XVII).

Según nuestros cálculos, deberíamos comenzar a tener un saldo operativo positivo entre septiembre y octubre del 2022, al alcanzar alrededor de 120.000 unidades mensuales vendidas, las cuales luego se incrementarán a medida que vayamos consolidándonos en el mercado. Creemos que la inversión inicial la recuperaríamos en el último trimestre del 2023.

Nuestra intención es cerrar diciembre 2022 con un resultado operativo que ronde los U\$S 6.000 por mes (Ver Anexo XXIII).

Siendo que DEEP SEA tercerizará sus operaciones de producción y distribución, se manejará de manera “remota”, es decir que no necesitará oficinas para operar en sus inicios, sino que utilizará las salas de reuniones de los proveedores y clientes.

La estructura inicial será simple (ver siguiente capítulo), e irá creciendo acompañando el desempeño de las operaciones.

Una vez alcanzado el objetivo en diciembre 2023, y posicionados en la mente de los consumidores, se comenzará a trabajar con una nutricionista para desarrollar nuevos productos que incrementen la oferta de DEEP SEA.



IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

DEEP SEA fue concebido por dos compañeros universitarios durante su paso por la Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de San Andrés, quienes serán los que darán inicio a este proyecto. Ellos son:

Dr. Martín Perisset: médico especialista en Cirugía Plástica y estudiante de la Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de San Andrés. Martín, por su formación, conoce acerca de la importancia en la alimentación y nutrición de las personas, y está sobre calificado para transmitirlo al resto de las personas. Es por esto que Martín tendrá el cargo de Gerente de Marketing y Ventas, con la responsabilidad de contactar potenciales clientes, contarles acerca de los productos, responder preguntas y gestionar lazos comerciales a largo plazo. Dirigirá las cuentas de los clientes, armará la proyección de ventas y se encargará de las campañas de comunicación del proyecto.

Lic. Gerardo M. Garona: licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, y estudiante de la Maestría en Administración de Negocios en la Universidad de San Andrés. Gerardo tiene experiencia en empresas nacionales y multinacionales, principalmente en laboratorios farmacéuticos, donde se desempeña hoy en día. Tiene experiencia en administración, contabilidad, administración de ventas, business intelligence y planeamiento comercial, lo que le permite tener una visión integral del negocio y los distintos roles que se deben cumplir en cada sector. Gerardo se desempeñará como Gerente General, haciéndose responsable de Administración y Finanzas, y tendrá a su cargo la administración de las relaciones con los proveedores (tanto de las barras como de distintos servicios) y la distribuidora. Se encargará de establecer la estrategia de expansión del proyecto, así como de asegurar un correcto funcionamiento de los distintos procesos del mismo (compras, presupuestos, investigación de mercado). Además, debido a su experiencia con acuerdos comerciales con cadenas farmacias, fomentará las relaciones con las mismas para colocar los productos en las góndolas.

Junto a ellos dos, se contratará un Ejecutivo de cuentas clave (Key Account Manager) que ayudará a Martín a generar lazos con las cadenas que se encuentren en el interior del país.

Luego, una vez alcanzado el objetivo propuesto en unidades, se sumarán pasantes administrativos contables y comerciales que ayuden a la expansión del emprendimiento. Por otro lado, cuando busquemos generar nuevos productos, nos asesoraremos con la **Licenciada en Nutrición Luciana Ampuero**, quien desarrolló la actual fórmula de las barras. Ella se mostró entusiasmada para sumarse a este proyecto una vez que crezca, para aportar nuevas ideas y alternativas que traigan al mercado lo que hoy está pidiendo: “variedad”. Según la última encuesta realizada (ver Anexo III), entre las principales sugerencias se encuentran otros sabores, y productos salados, los cuales también tienen potencial de desarrollo. (Se adjunta un ejemplo de organigrama en el Anexo XVIII).

Creemos que este equipo tiene potencial porque somos dos personas que venimos del sector de la salud, tanto en términos técnicos como comerciales, con ganas de innovar e impulsar este proyecto para que aquellas personas que quieran comer un snack saludable, y sin culpa, puedan realizarlo. Contamos con conocimientos técnicos propios adquiridos por nuestras experiencias, así como por nuestra capacitación.

Queremos generar un equipo joven, vital, con ganas de cambiar las cosas. Es por esto que las personas que se sumen al equipo de DEEP SEA deberán ser personas innovadoras y desafiantes, que quieran generar un impacto con su trabajo, para formar parte de un emprendimiento que tiene potencial de crecimiento, con el objetivo de mejorar la alimentación de las personas.

X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto macro y microeconómico

Como se mencionó anteriormente, la Argentina es un país con un alto dinamismo en sus variables macroeconómicas, que dependen en gran parte de los políticos que la conducen. Sin embargo, si bien se viene de un momento de crisis, potenciado por el COVID-19, se estima que para el 2021, la economía argentina crecerá un 4,5%, y un 2,7% en el 2022, según una proyección del Fondo Monetario Internacional³⁵. Por otro lado, según el Presupuesto Nacional 2021, se esperan crecimientos del 5,5% para el 2021, 4,5% para el 2022 y 3,5% para el 2023, como se muestra en el Anexo XIX, junto con otras variables macroeconómicas.

También se consultaron los resultados del Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM³⁶) del Banco Central de la República Argentina, a febrero 2021, y en los mismos se reflejan las expectativas de distintas consultoras y especialistas sobre la evolución de la inflación, la cual hemos utilizado para calcular nuestro estado de resultados proyectado, debido a que es la que más coincide con nuestras estimaciones (37,2% para diciembre 2022 y 30% para diciembre 2023); y el tipo de cambio nominal para los próximos años, el cual utilizaremos de guía para estimar nuestra propia proyección de los precios, costos y gastos del negocio, debido a que el cepo cambiario puede afectar la variabilidad del tipo de cambio en el futuro, y no se sabe con certeza su comportamiento.

³⁵ Publicación de Télam, link en: <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542769-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html#:~:text=El%20FMI%20estim%C3%B3%20que%20el,7%25%20para%20el%20a%C3%B1o%20pr%C3%B3ximo>.

³⁶ Página del Relevamiento de las Expectativas del Mercado del BCRA: http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM feb-21)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM feb-21)	Dif. con REM anterior*	
2021	var. % i.a.; dic-21	48,1	-1,9	(1)	46,6	-2,2	(1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	45,0	-4,4	(3)	45,0	-3,3	(3)
2022	var. % i.a.; dic-22	37,2	-1,8	(2)	39,6	-0,7	(1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	36,8	-2,0	(2)	38,8	-1,4	(1)
2023	var. % i.a.; dic-23	30,0	-0,1	(1)	31,7	-0,4	(1)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (feb-21)

En tanto, la prima de riesgo país, a marzo 2021 ronda los 1.600 puntos, y la tasa de los bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años se encuentra en 1,61%. (Ver Anexo XX).

En lo referido a la proyección de los próximos años, basándonos en datos de Euromonitor y un estudio del crecimiento del consumo de snacks, se estima una tasa de crecimiento del 3,79%³⁷, y esa tasa es la que utilizaremos para calcular los años posteriores.

Modelo y Generación de Beneficios

Como se explicó en el Anexo XVI, DEEP SEA tendrá la patente de los productos, y comenzará tercerizando tanto su producción como su distribución, enfocándose plenamente en el marketing y la comercialización de los productos para lograr meterse en la mente de los consumidores y los resellers.

Por cada unidad vendida se espera una rentabilidad del 61%, margen que se destinará a gastos de comercialización, promoción, personal, etc. En el capítulo VIII se explica bien el concepto del CAC y LTV para determinar las *Unit Economics*.

³⁷ Publicación de Mercados y Tendencias. Link: <http://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/actualidad/datos-de-mercado/las-americas-lideran-en-ventas-de-barras-de-cereales/217/>

Los *key drivers* en los cuales nos apoyaremos serán: la diferenciación de los productos, la relación con el cliente, la generación de comunidades que potencien el consumo de los productos, los procesos eficientes y efectivos, y la introducción de nuevas variedades de productos orientados a que los consumidores se hagan seguidores de la marca.

El detalle de los Costos Variables (costo de mercadería vendida) y Fijos (todos los gastos operativos, de personal y de comercialización y ventas, así como los impuestos a pagar) en los cuales se deberá incurrir en el proyecto se encuentran en los Anexos XXV, XXVI, XXVII y XXVIII. Por otro lado, el punto de equilibrio económico y de unidades a vender se encuentra en el Anexo XXII, siendo el punto de equilibrio económico U\$S 254,149, mientras que el punto de equilibrio en unidades se encuentra en 776,255 para el 2022.

Respecto al Estado de Resultados, proyectamos los siguientes números, que obviamente se encuentran respaldados por los números de los anexos mencionados en el párrafo anterior:

<u>Estado de Resultados Proyectado</u>	<u>Inv. Inicial</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Ingresos x Ventas	\$ -	\$ 355.046	\$ 621.453	\$ 675.423	\$ 737.348	\$ 830.089
CMV	\$ -	\$ -215.992	\$ -379.141	\$ -415.438	\$ -457.126	\$ -520.234
RESULTADO BRUTO	\$ -	\$ 139.054	\$ 242.311	\$ 259.986	\$ 280.222	\$ 309.855
Gastos Operación	\$ -	\$ -6.903	\$ -11.826	\$ -12.623	\$ -13.625	\$ -15.105
Gastos Personal	\$ -	\$ -57.883	\$ -64.618	\$ -68.447	\$ -72.803	\$ -77.003
Gs. Adm. & Vtas.	\$ -	\$ -35.816	\$ -38.040	\$ -36.797	\$ -36.987	\$ -27.341
Gastos Arranque	\$ -861	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ -861	\$ 38.453	\$ 127.826	\$ 142.119	\$ 156.806	\$ 190.406
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ -	\$ 946	\$ 774	\$ 631	\$ -	\$ -
EBIT	\$ -861	\$ 37.507	\$ 127.052	\$ 141.488	\$ 156.806	\$ 190.406
Impuesto a las Ganancias	\$ 301	\$ -13.127	\$ -44.468	\$ -49.521	\$ -54.882	\$ -66.642
RDO. NETO	\$ -560	\$ 24.379	\$ 82.584	\$ 91.967	\$ 101.924	\$ 123.764

Cuadro de elaboración propia.

Requerimientos de Inversión y Financiación

En lo que respecta a la inversión inicial, se solicitará una suma en dólares para hacer frente a los costos de registros, patentes, y demás inscripciones legales, así

como para comprar los equipos necesarios (celulares y notebooks) para realizar las gestiones iniciales y solventar los gastos de los primeros meses. El monto total será de **\$ 82.500** dólares, según se indica en el cuadro siguiente:

PRESUPUESTO DE INVERSION

GASTOS DE APERTURA

	<u>Monto</u>	<u>IVA</u>	<u>TOTAL</u>
Gasto por Reserva de nombre	\$ 5	\$ -	\$ 5
Patente y Marca	\$ 114	\$ -	\$ 114
Certificación Estatuto por escribano público	\$ 175	\$ 37	\$ 212
Rúbrica de libros en modalidad urgente	\$ 50	\$ -	\$ 50
Publicación de edictos	\$ 16	\$ -	\$ 16
Tasa de Constitución de la Sociedad	\$ 1		\$ 1
Seguro de caución de socios y gerentes	\$ 27	\$ 6	\$ 33
Inscripción de sociedad en IGJ	\$ 19	\$ -	\$ 19
Inversión Diseños Envases y Cajas	\$ 336	\$ 71	\$ 406
Inscripción de Establecimientos Alimenticios	\$ 50	\$ 10	\$ 60
Inscripción productos alimenticios (x2)	\$ 67	\$ 14	\$ 82
Certificado Fitosanitario	\$ 2	\$ 0	\$ 2
	\$ 861	\$ 138	\$ 999

ACTIVOS FIJOS

	<u>Cant.</u>	<u>\$/u</u>	<u>Monto</u>	<u>IVA</u>	<u>TOTAL</u>
Equipos					
Computadora	3	\$ 942	\$ 2.826	\$ 593	\$ 3.419
Celulares	3	\$ 822	\$ 2.466	\$ 518	\$ 2.984
Inv. Activos Fijos			\$ 5.293	\$ 1.111	\$ 6.404

CAPITAL DE TRABAJO

Capital de Trabajo (s/ presupuesto de caja) **\$ 75.097**

INVERSION INICIAL \$ 82.500

Cuadro de elaboración propia.

A continuación, se muestra el Balance proyectado, donde se indica tanto la caja operativa que se utilizará (3% sobre las ventas, según recomendaciones profesionales) y la NOF (Necesidad Operativa de Fondos) que se necesitará año a año para afrontar el giro propio del negocio:

<u>Balance Proyectado</u>	<u>Inv. Inicial</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
ACTIVO						
Disponibilidades	\$ 75.097	\$ 19.082	\$ 94.364	\$ 138.175	\$ 201.726	\$ 266.163
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 139.427	\$ 156.658	\$ 170.263	\$ 185.873	\$ 209.252
Crédito Fiscal IVA	\$ 1.249	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	\$ 301	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ 8.840	\$ 22.991	\$ 14.953	\$ 26.046
Activo Corriente	\$ 76.647	\$ 158.509	\$ 259.862	\$ 331.429	\$ 402.552	\$ 501.461
Activos Fijos (netos)	\$ 5.293	\$ 1.892	\$ 774	\$ -	\$ -	\$ -
Activo No Corriente	\$ 5.293	\$ 1.892	\$ 774	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 81.940	\$ 160.401	\$ 260.636	\$ 331.429	\$ 402.552	\$ 501.461
PASIVO						
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 4.264	\$ 4.888	\$ 5.177	\$ 5.507	\$ 5.824
Cargas Sociales por pagar	\$ -	\$ 2.415	\$ 2.568	\$ 2.720	\$ 2.894	\$ 3.061
Gs. Operac. por pagar	\$ -	\$ 35.623	\$ 39.262	\$ 42.987	\$ 47.275	\$ 53.763
IVA por pagar	\$ -	\$ 3.276	\$ 3.529	\$ 3.860	\$ 4.210	\$ 4.896
Imp. Gcias. por pagar	\$ -	\$ 12.966	\$ 44.468	\$ 49.521	\$ 54.882	\$ 66.642
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 58.544	\$ 94.715	\$ 104.266	\$ 114.768	\$ 134.187
Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ 58.544	\$ 94.715	\$ 104.266	\$ 114.768	\$ 134.187
PATRIMONIO NETO						
Capital Social	\$ 82.500	\$ 77.778	\$ 63.636	\$ 51.852	\$ 42.424	\$ 35.897
Rdos. Acum.	\$ -560	\$ 24.079	\$ 102.285	\$ 175.311	\$ 245.360	\$ 331.376
	\$ 81.940	\$ 101.857	\$ 165.922	\$ 227.163	\$ 287.784	\$ 367.274
Caja Operativa (3% de las Ventas)		\$ 10.651	\$ 18.644	\$ 20.263	\$ 22.120	\$ 24.903
NOF		\$ 91.535	\$ 80.587	\$ 86.259	\$ 93.225	\$ 99.967
Diferencia de Balanceo	-	-	-	-	-	-

Cuadro de elaboración propia.

Como alternativa de financiación, en primera instancia es nuestra intención recurrir a un Inversor Ángel, debido al potencial que vemos en este negocio. En caso de no tener éxito, recurriremos a incubadoras para conseguir préstamos y ayuda organizativa; y en última instancia, recurriremos a fondos propios y préstamos de familiares y amigos para llevar a cabo este proyecto.

XI. Condiciones para la Viabilidad del Negocio

Viabilidad financiera del negocio

Para conocer el verdadero valor del negocio propuesto, utilizaremos la metodología del Flujo de Fondos Descontados, que nos permitirá saber cuánto valor tienen hoy los resultados futuros proyectados.

Es importante destacar que primero deberemos conocer cuál es el valor del Costo Promedio Ponderado del Capital, el cual nos permitirá descontar los flujos, y que denominaremos WACC (por sus siglas en inglés, que provienen de “Weighted Average Cost of Capital”). El WACC incluye en su tasa cuál es el rendimiento esperado del accionista en proporción a su participación en la estructura de capital, así como el rendimiento esperado por el prestamista.

Para calcular el costo de capital, utilizamos las recomendaciones del profesor de finanzas de la Universidad de Nueva York (NYU), Aswath Damodaran³⁸, quien postea regularmente información financiera útil para las finanzas corporativas y las valuaciones de negocios. La fórmula matemática que utilizaremos será la del CAPM (Capital Asset Pricing Model), que incluye: una variable sin riesgo (como un bono a 10 años del Tesoro de Estados Unidos); más una prima de riesgo de mercado (aquella parte de la inversión que al tener más riesgo, ofrece más rentabilidad); una prima de riesgo país (por tratarse de una inversión en un país emergente); una beta³⁹ (en este texto utilizamos la beta del industria del procesamiento de comida); y una tasa de riesgo por tamaño de empresa (que suele utilizarse para nuevos proyectos), y se calcula de la siguiente manera:

$$Re = Rf + BI * (Rm - Rf) + PRP + PRs = 25\%$$

³⁸ Página web de Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

³⁹ La Beta de un activo financiero es una medida de sensibilidad que se utiliza para conocer la variación relativa de rentabilidad que sufre dicho activo en relación a un índice de referencia. Fuente: Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/beta-de-un-activo-financiero.html>

Concepto	Valor	Fuente
Rf - Tasa libre de riesgo	1,61%	https://www.reuters.com/markets/bonds/us
BI - Beta de Procesamiento de Alimentos	0,64	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Bu - Beta Desapalancada	0,51	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Rm - Riesgo de Mercado	4,63%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
PRs - Prima de Riesgo por tamaño de empresa	9,84%	Estimación propia
PRP - Prima de Riesgo País	11,62%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Cuadro de elaboración propia realizado con datos de las fuentes mencionadas.

El cálculo del WACC se estimará según la fórmula:

$$\text{WACC} = [E/(D+E)] * Re + [D/(D+E)] * Rd * (1-t)$$

Dónde,

- E = Capital invertido por el accionista;
- Re = Tasa de rendimiento requerida por los accionistas;
- D = Deuda contraída con un prestamista (por ejemplo, un banco);
- Rd = Tasa de rendimiento requerida por los prestamistas;
- T = Impuesto a la renta

Debido a que utilizaremos solo capital de accionistas para comenzar, y no crédito bancario, la deuda será igual a cero, por lo que el WACC será igual al **Re** (rendimiento del accionista) calculado anteriormente.

Una vez obtenido el costo del capital, podemos calcular los Flujos de Fondos Futuros, de los cuales obtendremos que el valor de la operación sea de \$ 137.737 dólares estadounidenses.

	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Ventas	\$ -	\$ 355.046	\$ 621.453	\$ 675.423	\$ 737.348	\$ 830.089
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ -	\$ 946	\$ 774	\$ 631	\$ -	\$ -
EBIT	\$ -	\$ 37.507	\$ 127.052	\$ 141.488	\$ 156.806	\$ 190.406
NOPAT	\$ -	\$ 24.379	\$ 82.584	\$ 91.967	\$ 101.924	\$ 123.764
NOF	\$ -	\$ 91.535	\$ 80.587	\$ 86.259	\$ 93.225	\$ 99.967
EBITDA	\$ -861	\$ 38.453	\$ 127.826	\$ 142.119	\$ 156.806	\$ 190.406
Impuesto Operativo	\$ -	\$ -13.127	\$ -44.468	\$ -49.521	\$ -54.882	\$ -66.642
Inversión en NOF	\$ 82.500	\$ -91.535	\$ 10.948	\$ -5.673	\$ -6.966	\$ -6.742
Capex	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FFL	\$ 81.639	\$ -66.209	\$ 94.306	\$ 86.925	\$ 94.958	\$ 117.022
Valor Residual FFL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 133.830
FFL + VR FFL	\$ 81.639	\$ -70.474	\$ 76.264	\$ 70.807	\$ 78.004	\$ 235.344
Factor de Descuento	0	80%	64%	51%	41%	33%
Valor Presente de FFL + VR FFL	0	-56.378	48.807	36.251	31.947	77.109

Valor de la Operación \$ 137.737

Así mismo, se calculó que la Tasa Interna de Retorno del proyecto será 10,90%, luego de ser descontados los flujos de fondos a una tasa del 25%.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Al considerar el proyecto, es necesario exponer los potenciales riesgos que pueden surgir y afectar el negocio.

Como se mencionó anteriormente, los mayores riesgos son macroeconómicos, tanto por una posible alza en la inflación, así como también por una potencial devaluación. Esto afectaría tanto los costos como los precios. Si bien el negocio sufriría ante estas variaciones, el alto margen de los productos le permitiría seguir funcionando. En la idea inicial del negocio se consideró que tendremos un bajo poder de negociación al principio, por lo que las proyecciones se hicieron bajo el supuesto de que la mitad de los cobros serán a 60 días, y la otra mitad a 90 días (dependiendo de si las ventas finales se realizan en dietéticas o supermercados), mientras que los pagos se realizarán a los 30 días.

En lo referido a la viabilidad del negocio, también se proyectó un escenario en el cual el las ventas no alcanzaban el estimado, y llegaban a un 80% del mismo. En

dicho escenario, en el primer año se terminaría con pérdidas cercanas a los U\$S 79,000 dólares, pero en los posteriores se recuperaría, generando una TIR aún superior al Costo del Capital en 4,35%.

Por último, es importante reconocer que hay muchos competidores indirectos de gran peso en el mercado, y siempre existe la posibilidad de que quieran ingresar al mercado. En ese caso, utilizaremos las herramientas que convengamos necesarias para cambiar el rumbo de nuestra empresa e intentar conquistar nuevos mercados.

Consideramos que este negocio tiene potencial, pero somos conscientes del entorno en el cual estamos. Sabemos que existe la posibilidad de tener que recurrir a mayor financiación si alguna de las variables macroeconómicas genera un impacto negativo en la empresa. En dicho caso, se evaluará con criterio y profesionalismo si es conveniente solicitar más capital de inversión, o retirarse del mercado. Sin embargo, según nuestras estimaciones, es poco probable que tengamos que llegar a esa instancia.

Aspectos Legales y Regulatorios

La forma jurídica con la que se constituirá este emprendimiento será una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)⁴⁰.

El motivo de nuestra decisión se debe a que se trata de una empresa que recién comienza, con socios altamente comprometidos que no tienen interés en lucrar con la venta de las acciones, sino que tienen el objetivo de emprender un negocio rentable destinado a satisfacer las necesidades del mercado.

A su vez, su funcionamiento requiere menos formalidades que en el caso de las Sociedades Anónimas. (Ver Anexo XXI)

⁴⁰ En la página web Argentina.gob.ar, se indican todos los pasos para constituir una SRL. El link es: <https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl>

Por otro lado, aquellas sociedades que opten por una S.R.L., y cuyo capital social no supere los 10 millones de pesos, se encuentran exentas del pago de la tasa de fiscalización anual que debe abonarse al IGJ, el cual influye en la estructura de costos.

Los libros obligatorios para una Sociedad de Responsabilidad limitada son el Libro Diario, el de Inventario y Balance, y el libro de Actas de Reunión de Socios. Para esto se trabajará con un contador externo.

Tanto la marca como la fórmula de los productos se encontrarán patentados (como se puede ver, los costos están incluidos en el detalle de la Inversión Inicial).

Para poner en funcionamiento la empresa, además es necesario inscribirse en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y registrar los productos en el Registro Nacional de Productos Alimenticios y Suplementos Dietarios (RNPA), de forma tal de poder comercializarlos. También tienen que estar inscriptos en el INAL (ANMAT).

La Sociedad se inscribirá en la Cámara de Pequeñas y Medianas Empresas para tener beneficios como aranceles especiales en las registraciones en RNE y RNPA.

Para exportar a Uruguay, al tratarse de un alimento de origen vegetal, es necesario contar con un Certificado Fitosanitario, expedido por SENASA, el mismo ha sido incluido en el detalle de la inversión inicial.

XII. Fuentes, Bibliografía y Links de Interés

Sitio Web de la ANMAT:

<https://www.argentina.gob.ar/anmat>

Código Alimentario Argentino. Disponible en:

http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp

Ley Nº 26.588. Disponible en:

http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Alimentos/Ley_26588.pdf

Decreto Nº 528/2011. Disponible en:

http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/Alimentos/Decreto_528-2011.pdf

Directrices para la autorización de un alimento libre de gluten. Disponible en:

http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Publicaciones/Directrices_Autorizacion_ALG.pdf

Tendencias de Consumo, Secretaría de Agroindustria, Ministerio de Producción y Trabajo

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaVeg.pdf>

Asociación Argentina de Celiacía:

<https://www.celiaco.org.ar/>

Informe: Mercado Agroalimentario – Oportunidades Comerciales 2020

<https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet>

Precios de la Dietética “El Naranja” en Uruguay:

<https://www.elnaranja.com.uy/busqueda/barra>

CALIM - IVA 2021: Impuesto al Valor Agregado

<https://calim.com.ar/iva-2021-impuesto-valor-agregado/#:~:text=Existen%20tasas%20de%20IVA,como%20telecomunicaciones%20y%20energ%C3%ADa%20el%C3%A9ctrica>

Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires

<https://www.colegio-escribanos.org.ar/>

Colegio Público de Abogados de la Capital Federal

<https://www.cpacf.org.ar/index.php>

Página Web de Aswath Damodaran

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Investopedia – Country Risk Premium

<https://www.investopedia.com/terms/c/country-risk-premium.asp>

Portal Uruguay Emprendedor – Habilitación y Registro de Alimentos

<https://uruguayemprendedor.uy/tramite/habilitacion-y-registro-de-alimentos/#:~:text=Para%20alimentos%20nacionales%20cuyo%20envase,de%20empresa%20y%20productos%20legalizados.>

Intendencia de Montevideo: Habilitación – Registro de Alimentos

<https://montevideo.gub.uy/tramites-y-tributos/habilitacion/registro-de-alimentos>


SENASA – Portal de Certificación Fitosanitaria de Exportación

<https://www.argentina.gob.ar/senasa/portal-de-certificacion-fitosanitaria-de-exportacion>




XIII. ANEXOS

ANEXO I – Arquetipos obtenidos de las entrevistas realizadas



Arquetipo 1: Celiaca



Mechi Pilcomayo

- 36 años
- Contadora
- Trabaja en una aseguradora, como gerente de contabilidad.
- Casada, sin hijos.
- Vive en Belgrano, CABA.

Biografía de Mechi

Pasó su infancia y adolescencia en Pilar, Buenos Aires, en la casa que aún habitan sus padres. A los 20 años le diagnosticaron celiaca. Se graduó a los 23 años como Contadora Pública en la Universidad del Salvador, donde conoció Francisco, un amigo de un compañero, que también vivía en Pilar. Cuatro años después se fueron a vivir juntos a CABA por la cercanía a su trabajo, y se comprometieron a los dos años. En sus ratos libres se dedica a hacer actividad física para despejarse.

«Desde que me diagnosticaron la celiaca, mi vida no volvió a ser igual, tuve que reaprender todo lo que había aprendido.»

Motivaciones

Es muy apegada a su familia.

Le gusta compartir con amigos y familiares.

Es una persona ambiciosa que dedica tiempo a su trabajo.

Objetivos

Encontrar un balance para pasar tiempo con sus seres queridos.

Compartir con amigos y familiares, y disfrutar momentos con ellos.

Frustraciones

Le cuesta ir a reuniones porque sabe que su dieta celiaca rara vez se respeta, y eso la incomoda.

No consigue gran variedad de alimentos nutritivos y saludables sin TACC para darse gustos.

Otros Datos

- Pasa mucho tiempo en la computadora en páginas de recetas para celiacos para buscar información e ideas nuevas. También frecuenta redes sociales de cocineros sin TACC.
- Realiza compras en dietéticas y a través de E-commerce.
- Frecuenta la feria Expo Celiaca que se celebra en Julio todos los años en CABA.
- Es consciente que la comida para celiacos es más cara que la comida regular, y está dispuesta a pagar un precio ligeramente superior por un rico, saludable, que le brinde saciedad, y no contenga TACC.



Arquetipo 2: Vegetarianos/Veganos

Lara Salvatierra

- 26 años
- Fotógrafa
- Trabaja en una productora de contenido audiovisual.
- Soltera.
- Vive en Devoto, CABA.



Biografía de Lara

Es la más chica de tres hermanos, y vivió con sus padres hasta poco después de terminar el colegio. Es muy independiente y no le gusta que le impongan nada, le gusta ir en contra de las reglas. Hace teatro, es una persona carismática y extrovertida. Se hizo vegetariana en la adolescencia por su rechazo al maltrato animal y vegana hace cuatro años porque descubrió que la comida natural la hacía sentirse mejor consigo misma.

«Quiere generar conciencia de la importancia de comer productos naturales que no contaminen al cuerpo ni al medio ambiente.»

Motivaciones

Está en contra del maltrato animal.

No le gustan los productos industrializados ni procesados.

Objetivos

Lograr una mayor concientización del reemplazo de la proteína animal por otros productos.

Tener un encuentro más cercano de su lado espiritual con la naturaleza y llevar una vida sana.

Frustraciones


Le cuesta llegar al nivel de proteínas diarias necesario para el organismo.

Poca variedad y disponibilidad de alimentos naturales.


La comida vegana es más cara.

Otros Datos

- Trata de rodearse con personas que sean vegetarianas y que compartan su filosofía de vida.
- Se identifica con una cultura más «hippie».
- Realiza compras en ferias de barrio y en las dietéticas que quedan cerca de su casa.
- Le gustan mucho los frutos secos, como nueces y almendras.



Arquetipo 3: Deportistas



Juan Pablo Reynoso

- 37 años
- Ingeniero en Informática
- Trabaja freelance.
- En pareja.
- Vive en Recoleta, CABA.

Biografía de Juan Pablo

Creció en Chubut, en la casa de los padres. Se vino a estudiar a Buenos Aires cuando terminó el secundario. Estudió ingeniería en una universidad privada. Surfea desde chico y en los últimos años comenzó a realizar intensivamente crossfit. Le gusta la vida sana y en la actualidad está planeando irse a vivir con su pareja al conurbano bonaerense para tener más verde porque disfruta del aire libre y la naturaleza. En las vacaciones viaja a Chubut para poder realizar deportes acuáticos.

«Quiero comer una comida saludable en el trabajo que no me haga sentir con culpa de que dejo la dieta.»

Motivaciones

Su pareja y sus perros son los más importantes para él.

Fanático de Netflix.

Se preocupa mucho por su imagen y se cuida mucho con las comidas.

Objetivos

Comer sano para poder practicar deportes.

Llevar una vida saludable, tomar poco alcohol y no fumar, para no perder su figura.


Frustraciones

Se tiente mucho con colaciones dulces en el trabajo por el alto gasto calórico de su entrenamiento intenso.

Querer entrenar más y no poder por la alta demanda de su trabajo.

Otros Datos


- Su sueño era ser un surfista profesional.
- Entrena 6 veces por semana, y tiene un grupo de entrenamiento.
- Consume suplementos BCAA, proteína hidrolizada, pre work out, glutamina y vitaminas.
- Compra los suplementos en casas de suplementos, dietéticas y farmacias.
- Siempre está buscando los alimentos que le brinden un aporte nutricional que le ayude a realizar una actividad deportiva en alto nivel.
- Compra productos de primera línea.



Arquetipo 4: Madres con hijos en la primaria

Sol Peralta Ramos

- 44 años
- Abogada
- Tiene su propio estudio.
- Casada, con 2 hijos.
- Vive en un barrio cerrado en Pilar.



Biografía de Sol

Nació en San Isidro, jugó al hockey en el club de su barrio. Siempre fue muy amigueru y sociable. Sus amigas de la infancia perduran hasta la actualidad. Estudió en colegios privados y en universidades privadas (abogacía y su especialización). Se casó a los 32 años y se fue a vivir a un barrio en Pilar, por la seguridad de sus hijos cuando se enteró que estaba embarazada. Es una madre presente que se preocupa por que sus hijos tengan todo lo que necesiten.

«Quiero que mis hijos coman un snack saludable que reemplace los snacks chatarra que hay en el mercado.»

Motivaciones

Su familia es lo primero en el mundo.

Es tenaz en su trabajo.

Es muy generosa con sus seres queridos.

Objetivos

Darle a sus hijos todo lo que esté a su alcance para que tengan una buena alimentación.

Lograr el equilibrio entre la familia y el trabajo.

Organizar juntadas con sus amigas.

Frustraciones

Le preocupa que sus hijos consuman productos chatarra cuando no están bajo su supervisión.

Le cuesta hacer que los hijos coman alimentos naturales y saludables.

Otros Datos

- Realiza las compras semanales en supermercados.
- Regula las raciones de snacks que le da a sus hijos.
- Trata de que sus hijos coman snacks saludables, que ella misma les prepara, en el colegio.
- Consideran a los precios más altos en los snacks saludables como una inversión.
- Cree que a los chicos algunos productos le gustan más por el packaging, y su identificación con el mismo, que por el producto en sí.

ANEXO II – Informe de la Unión Vegana Argentina



Comunicado oficial

MEDICIÓN DE POBLACIÓN

La UVA -Unión Vegana Argentina- comunica a la opinión pública los resultados del estudio realizado para medir la cantidad de población vegana, vegetariana y flexitariana dentro del territorio Argentino.

La medición se realizó desde el 27 de julio al 4 de agosto de 2020 y estuvo a cargo de la empresa KANTAR – INSIGHTS DIVISION, líder mundial en datos y consultoría.

El estudio se realizó a través del servicio OMNIBUS NACIONAL KANTAR y el resultado que arrojó fue que el 12% de la población de Argentina es vegana y vegetariana. Marcando un aumento del 3% en un año. Otro 12% de la población se definió como flexitariano, como se denomina a las personas que han bajado sustancialmente el consumo de carne.

Este estudio realizado por KANTAR fue realizado a pedido de la UVA Unión Vegana Argentina, se realizó en un universo que abarcó hombres y mujeres mayores de 18 años, residentes en todo el país, de niveles ABC1, C2C3, D1D2. La muestra fue parametrizada según sexo, edad, NSE y zona. El tamaño muestral fue de 1000 casos. La técnica de recolección fue CAWI - computer assisted web interview - a través de panel online. La pregunta fue en tres etapas: Te consideras: vegetariano? – vegano? – flexitariano?

Contactanos

www.unionvegana.org | uvaunionvegana.org
En redes @unionvegana | Youtube /unionvegana tv

Universidad de San Andrés



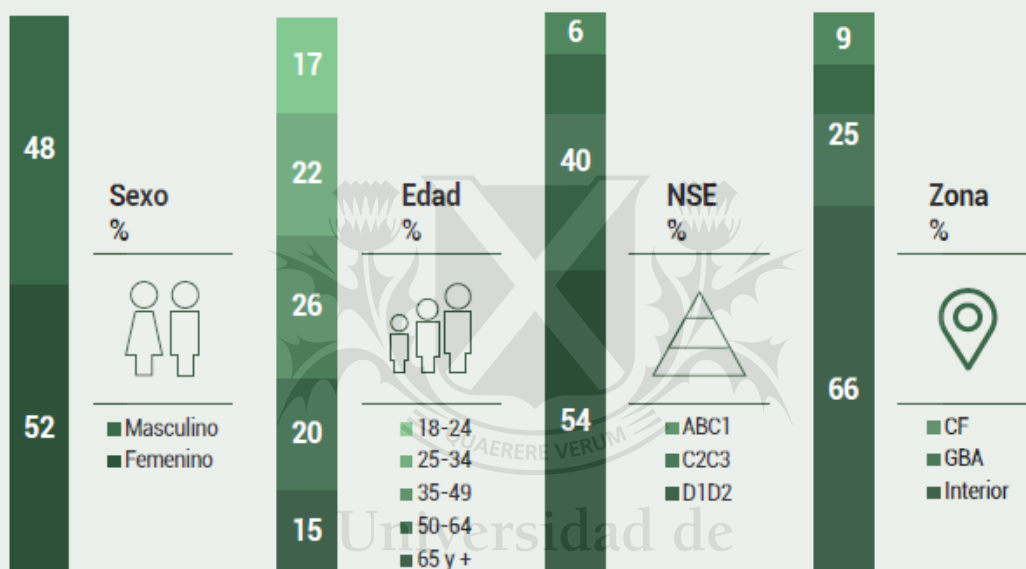
EN ARGENTINA
EL 12%
DE LA POBLACIÓN
ES VEGANA
O VEGETARIANA



ARGENTINA = 12%

de población vegetariana o vegana

La UVA **Unión Vegana Argentina** comunica oficialmente el resultado de la medición de población vegana y vegetariana de Argentina realizada en julio/agosto 2020 por Kantar - Insights Division (líder mundial en datos, insights y consultoría).



Ficha técnica y perfil:

Universo: Hombres y mujeres de 18 años y más residentes en todo el país, de niveles ABC1, C2C3, D1D2
Diseño muestral: Muestra parametrizada según sexo, edad, NSE y zona
Tamaño muestral: 1000 casos
Técnica de recolección: CAWI (Computer Assisted Web Interview) a través de panel online
Fecha de campo: 27 de julio al 4 de agosto de 2020

Resultado obtenido:

El 12% de la población de Argentina es vegana o vegetariana.

KANTAR / OMNIBUS / Unión Vegana Argentina / 2020 / Buenos Aires, Argentina.

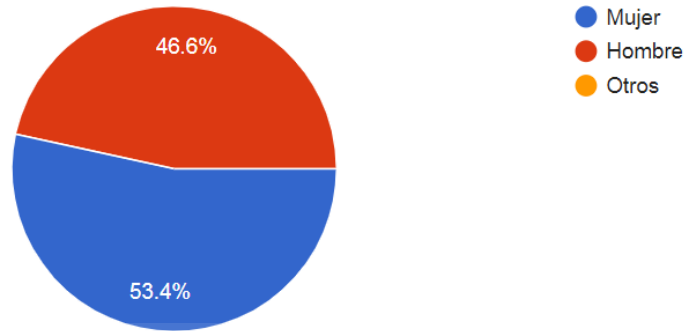
ANEXO III – Prototipo de Barras



ANEXO IV – Encuesta en Internet

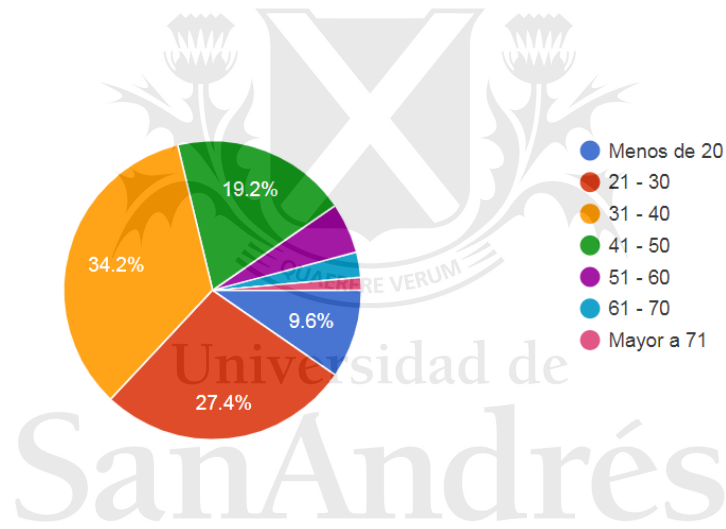
Género

73 respuestas



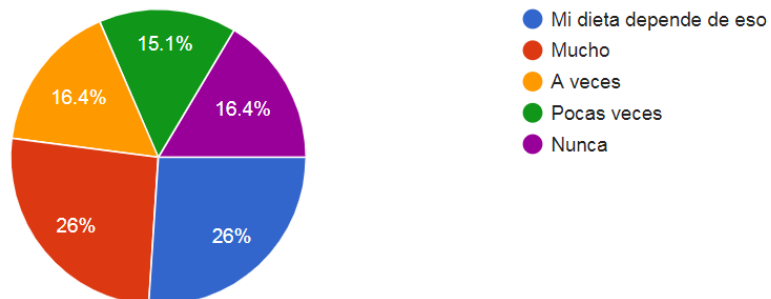
Edad

73 respuestas



Al encontrarte en la góndola del supermercado / farmacia / dietética, ¿sos de prestar atención a los valores nutricionales de los alimentos que comprás?

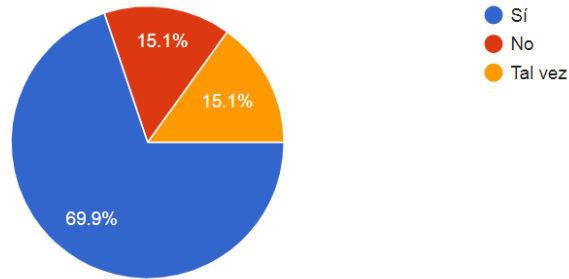
73 respuestas



Trabajo Final de Graduación

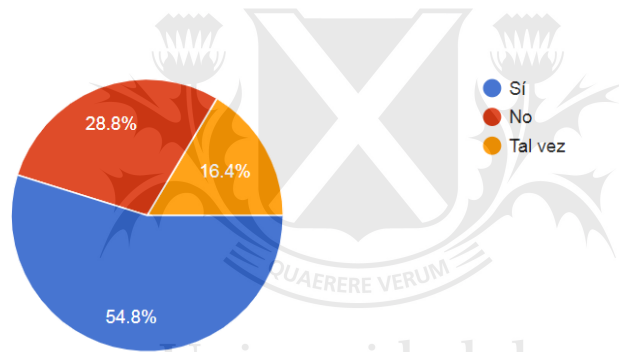
Este snack es fuente de fibras, y tiene menos de 100 calorías por porción. ¿Encontrás esto relevante?

73 respuestas



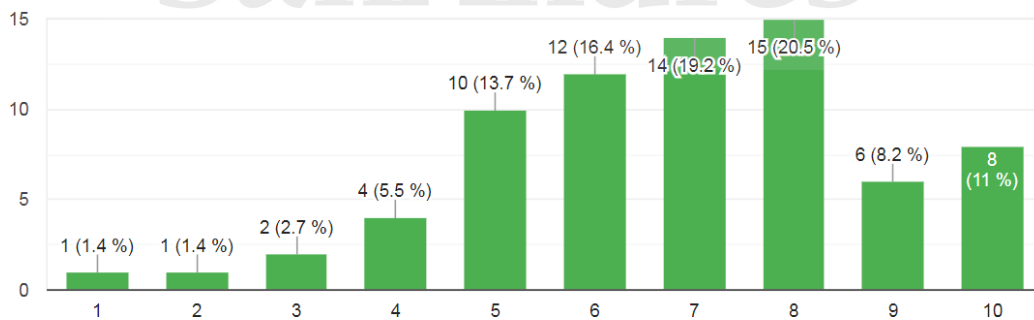
Y que sea sin gluten, ¿tiene algún valor extra?

73 respuestas



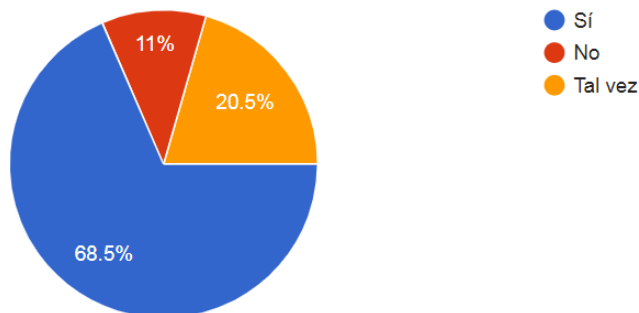
¿Qué opinás de nuestro primer prototipo?

73 respuestas



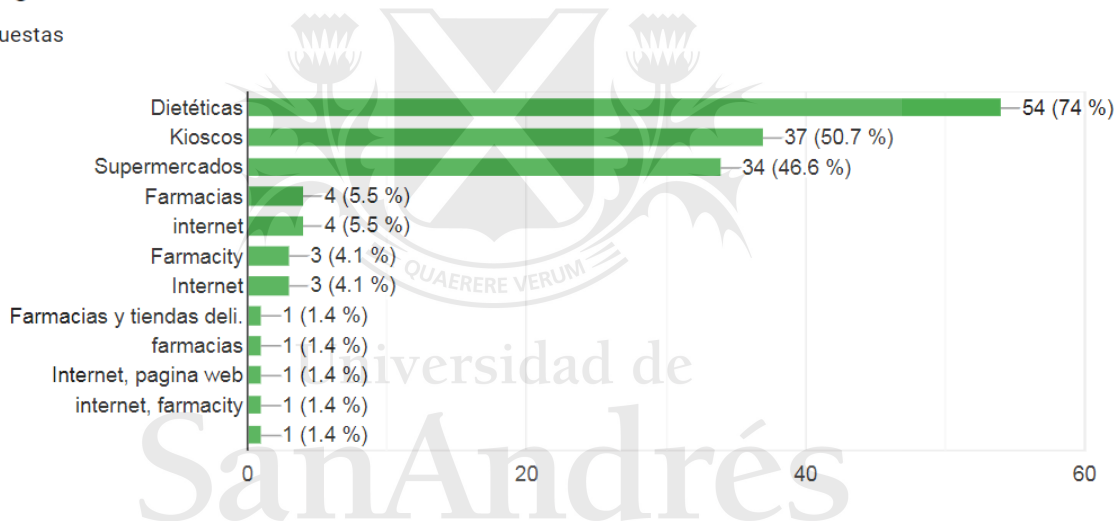
¿Compraría este producto?

73 respuestas



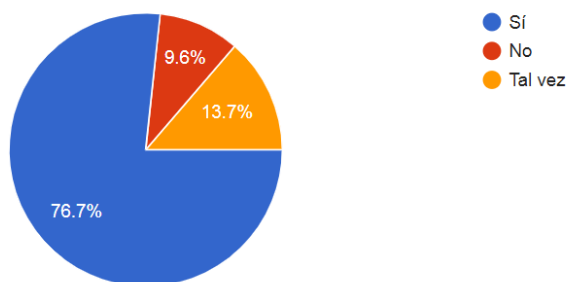
¿Dónde te gustaría encontrar este producto? Podés señalar más de una opción o agregar la que te guste.

73 respuestas



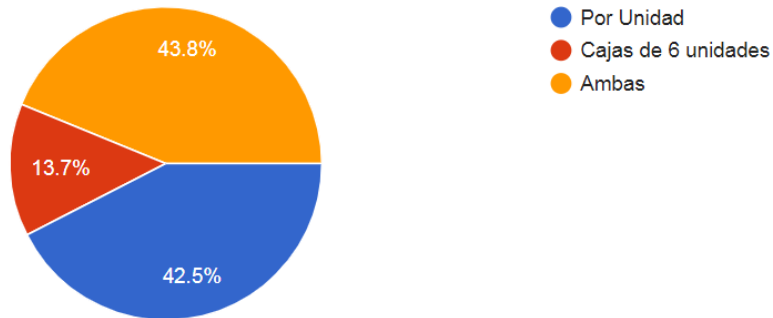
¿Estarías dispuesto/a a pagar un precio de \$70 por el snack de 40 gramos? (Los productos de la competencia en promedio pesan 25 gramos)

73 respuestas



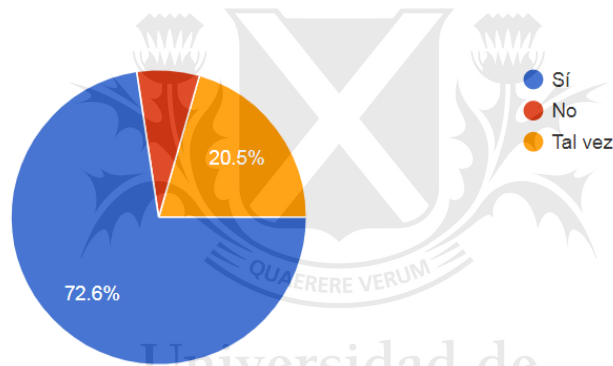
¿Preferís comprar tus snacks por unidad o en cajas de 6 unidades?

73 respuestas



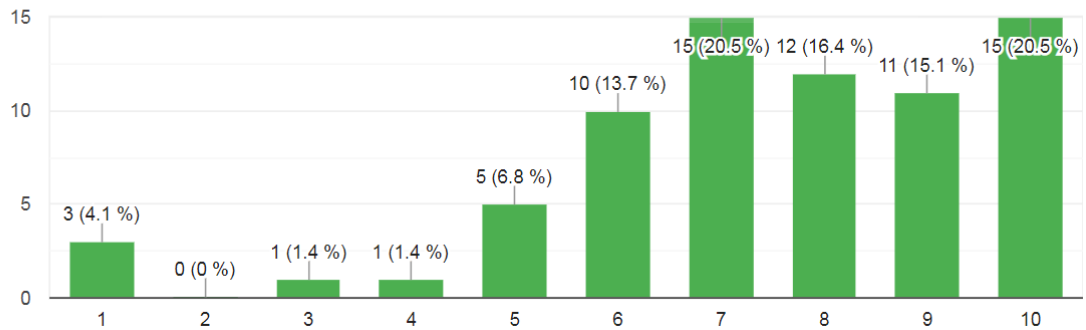
¿Considerás que la barra de 40 gramos es de un tamaño adecuado?

73 respuestas



El primer sabor que desarrollamos es de chocolate, limón, y coco rallado. ¿Qué te parece este sabor?

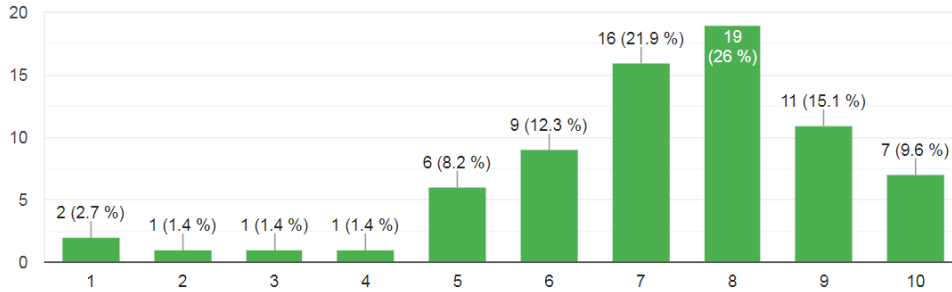
73 respuestas



Trabajo Final de Graduación

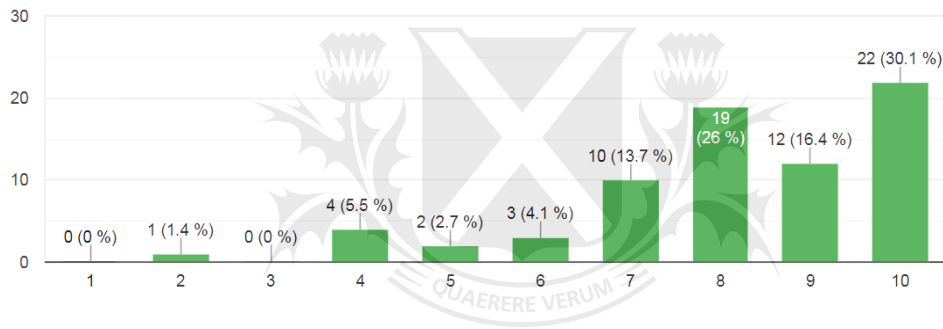
También desarrollamos un snack sabor chocolate, naranja y coco rallado. ¿Qué te parece este sabor?

73 respuestas



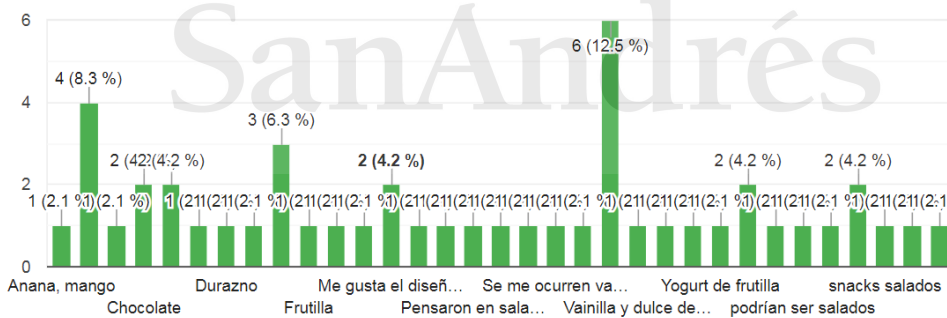
¿Qué opinás del diseño del packaging?

73 respuestas



¿Qué otros sabores te gustaría que desarrollemos?

48 respuestas



Transcripción:

Salados: 10
 Frutilla: 10
 Vainilla: 9
 Frutos Rojos: 6
 Banana: 4
 Chocolate: 3
 Yogurt: 3
 Dulce de Leche: 2

Durazno: 2
 Natural: 2
 Ananá: 1
 Mango: 1
 Frutales: 1
 Multicereal: 1
 N/A: 2

ANEXO V – Datos INDEC: proyecciones y estimaciones de población 2010-2040. Total País

Ambos sexos

Grupo de edad	Año							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total	44.494.502	44.938.712	45.376.763	45.808.747	46.234.830	46.654.581	47.067.641	47.473.760
0- 4	3.738.229	3.726.162	3.712.989	3.698.813	3.683.779	3.668.251	3.652.673	3.637.433
5-9	3.711.205	3.743.931	3.763.405	3.756.437	3.747.610	3.737.021	3.724.968	3.711.801
10-14	3.524.036	3.542.513	3.571.271	3.622.606	3.670.556	3.712.102	3.744.730	3.764.119
15-19	3.513.239	3.508.965	3.506.525	3.506.737	3.511.189	3.522.037	3.540.458	3.569.145
20-24	3.561.187	3.548.389	3.534.762	3.523.049	3.514.404	3.508.337	3.504.022	3.501.523
25-29	3.484.671	3.522.333	3.549.243	3.562.951	3.563.825	3.555.490	3.542.670	3.528.996
30-34	3.243.841	3.287.553	3.334.543	3.383.352	3.431.976	3.476.971	3.514.526	3.541.373
35-39	3.142.485	3.141.871	3.148.120	3.165.656	3.194.549	3.232.557	3.276.223	3.323.145
40-44	2.955.834	3.027.334	3.080.074	3.110.884	3.122.748	3.123.415	3.123.151	3.129.669
45-49	2.500.862	2.579.461	2.663.552	2.751.947	2.841.314	2.925.422	2.996.591	3.049.176
50-54	2.216.535	2.241.959	2.278.318	2.327.037	2.387.459	2.457.800	2.535.731	2.619.093
55-59	2.063.845	2.084.864	2.103.579	2.119.884	2.135.449	2.153.942	2.179.762	2.216.218
60-64	1.856.108	1.879.409	1.902.660	1.926.122	1.949.789	1.972.834	1.994.318	2.013.573
65-69	1.603.203	1.631.170	1.657.878	1.683.583	1.708.254	1.732.308	1.755.879	1.779.390
70-74	1.272.577	1.311.495	1.348.279	1.382.220	1.413.415	1.442.205	1.469.448	1.495.576
75-79	918.063	945.129	975.114	1.007.914	1.042.948	1.078.859	1.114.120	1.147.605
80-84	616.143	627.708	641.693	658.156	676.901	697.982	721.418	747.190
85-89	358.527	364.728	371.583	378.990	387.009	396.001	406.337	418.268
90-94	160.912	166.561	171.698	176.477	181.208	186.079	191.269	196.827
95-99	45.274	48.440	51.644	54.956	58.290	61.554	64.645	67.570
100 y más	7.726	8.737	9.833	10.976	12.158	13.414	14.702	16.070

(sigue)

ANEXO VI – Ventas de Barras de Cereal y Arroz de Farmacity. Año 2018.

Se utilizó la venta en unidades del año 2018 debido a que a mediados de 2019, Farmacity decidió potenciar las ventas de su barra propia, “NAT”, y para ello quitó a todos los competidores de sus sucursales.

Sin embargo, en el 2018, se puede ver que el 35% de las compras fueron de barras de cereal saludables o “fit”.

Etiquetas de fila	Marca	Suma de Vta Uns 2018	Market Share
Barra de Cereal	Cereal Mix	1.878.603	29%
	Cerealfood	2.945.573	29%
	Corny Big	33.306	1%
	Trini	612	0%
	3 Arroyos	1.751	0%
	Pleny	150.226	3%
	Cereal Fort	101.846	1%
	Montagne	536	0%
	LYV	1	0%
Total Barra de Cereal		5.112.454	64%
Barra de Arroz	Nat	1.174.322	11%
	Gallo Chocobar	296.584	7%
	Molino Passerini	170	0%
	Arcor	-	0%
	Vauquita	-	0%
Total Barra de Arroz		1.471.076	18%
Barra de Cereal - Light	Ser	377.386	6%
	Pleny	285.674	6%
	Cereal Fort	25.543	0%
Total Barra de Cereal - Light		688.603	12%
Barra Proteica	Segrain	186.649	3%
Total Barra Proteica		186.649	3%
Barra de Nueces	Nesfit	35.481	1%
Total Barra de Nueces		35.481	1%
Barra de Cereal - Vegana	Pleny	9.531	0%
	El Trebol	49.424	2%
Total Barra de Cereal - Vegana		58.955	2%
Total general		7.553.218	100%

Fuente: cuadro elaborado con el detalle de las ventas de Farmacity en todas sus sucursales de barras de cereal y arroz. Año 2018.

ANEXO VII – Proyección de Mercado: TAM – SAM – SOM

	Conceptos	Cantidad de Habitantes	Porcentaje	Fuente
	Población Argentina 2022	45.808.747		Datos Indec
TAM	Rango Etéreo entre 20 y 64	26.141.513		Datos Indec
	Clase Alta	1.307.076	5%	CEPAL / Informe de Infonegocios /
	Clase Media Alta	3.921.227	15%	Consultora W / Sociedad Argentina de
	Clase Media	7.842.454	30%	Investigadores de Marketing y Opinión
	Total Segmentación Económica	13.070.757	50%	
	Consumen Snacks	10.338.968	79,10%	Encuesta Nacional de Nutrición y Salud (MSAL) / Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil
SAM	Consumen Snacks Saludables	4.221.854	32,30%	Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil
	Mercado que consume barritas naturales y light	1.477.649	35%	Venta de Farmacity 2018
SOM		14.776	1%	Proyección para diciembre 2022
	Consumo Semanal de 2 barras Unidades	1.536.754,98		
	Consumo Semanal de 2 barras Valores (AR\$)	90.560.971,16		
	Consumo Semanal de 2 barras Valores (USD)	503.116,51		*Dólar calculado a \$180

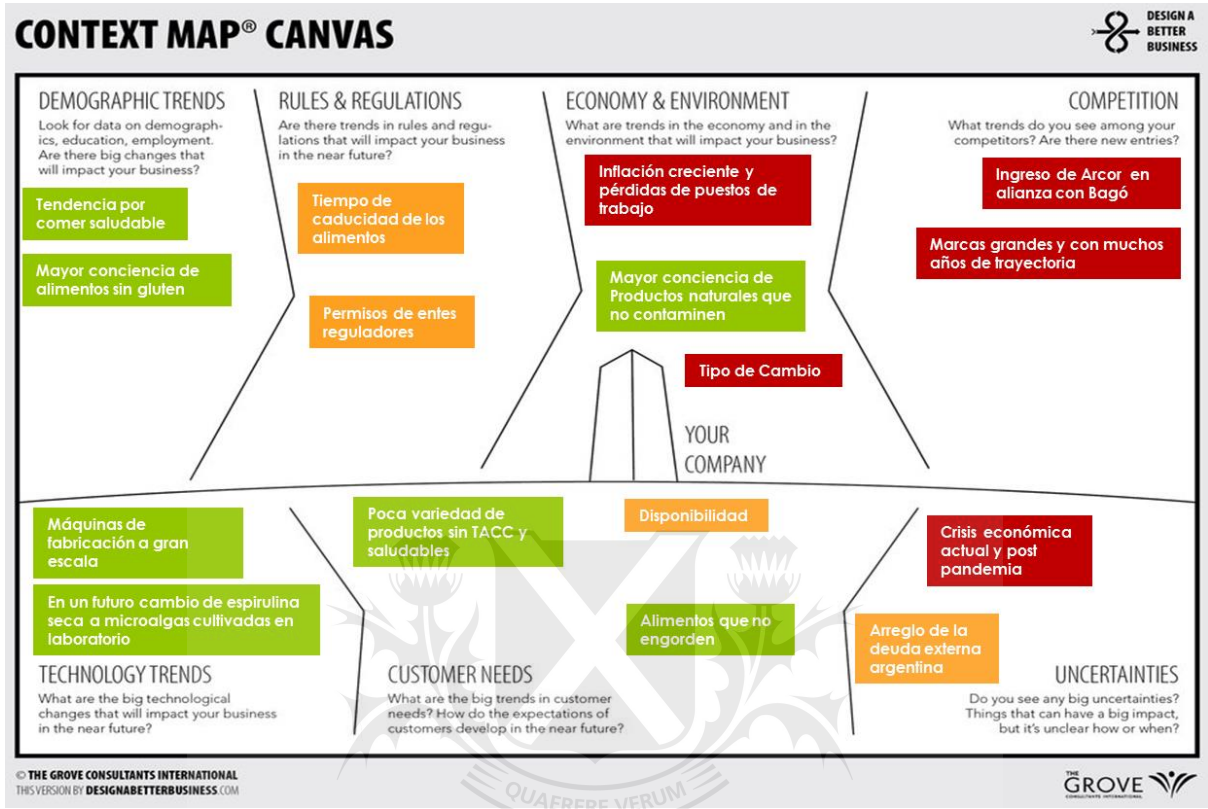
Cuadro realizado con datos de diversas fuentes mencionadas en el mismo.

ANEXO VIII – Competidores



Cuadro realizado con imágenes extraídas de internet de las distintas páginas web de los competidores o tiendas web.

ANEXO IX – Context Map Canvas



Cuadro creado con la plantilla del Context Map Canvas y análisis propios.



ANEXO X – Investigación de Mercado de Euromonitor



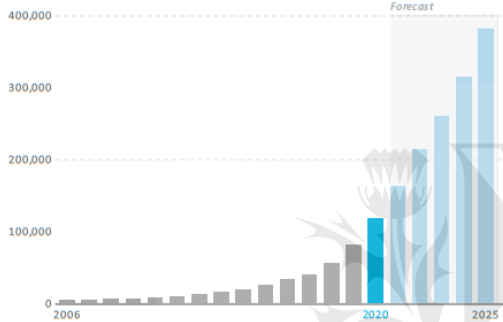
SWEET BISCUITS, SNACK BARS AND FRUIT SNACKS IN ARGENTINA - DATAGRAPHSICS

Country Report | Aug 2020

Market Sizes

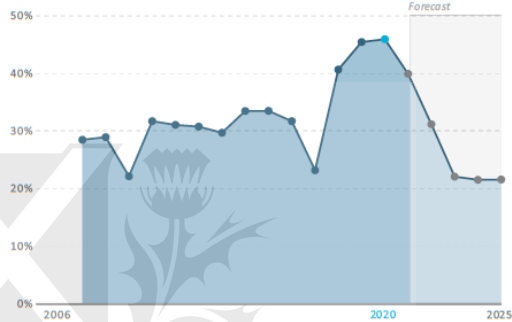
Sales of Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks
Retail Value RSP - ARS million - Current - 2006-2025

115,648



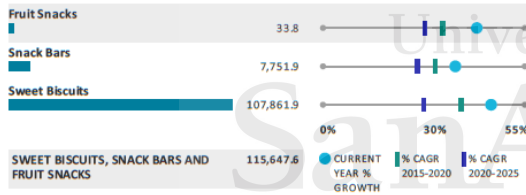
Sales Performance of Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks
% Y-O-Y Retail Value RSP Growth 2006-2025

45.8%

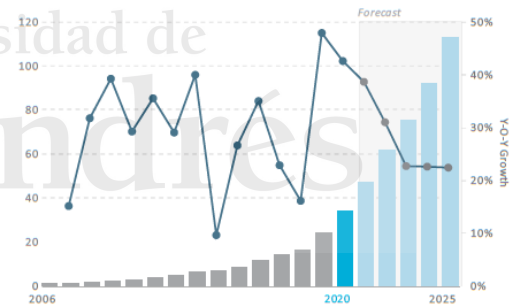


Sales of Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks by Category

Retail Value RSP - ARS million - Current - 2020
Click on a Category to update Sales Chart



Sales of Fruit Snacks
Retail Value RSP - ARS million - Current - 2006-2025



Competitive Landscape

Company Shares of Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks

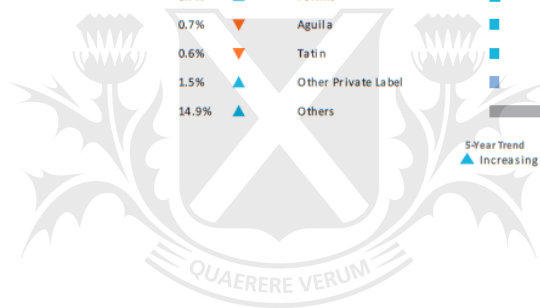
% Share (NBO) - Retail Value RSP - 2020

Bagley Argentina SA	42.2%	▲
Mondelez Argentina SA	15.1%	▼
Arcor SAIC	4.4%	▼
Tía Maruca SA	3.3%	▼
Jorgito SA	2.0%	▲
Alimentos Granix	2.0%	▼
Dielo SA, Fantoche	1.9%	▼
Alexvian SACIFIA	1.8%	▲
Allcorp Argentina SA	1.5%	▼
Carrefour Argentina SA	1.5%	▲
Don Satur SA	1.4%	▲
Molino Cañuelas SA	1.3%	▼
PepsiCo Snacks Argentina...	1.3%	▼
La Delicia Felipe Fort S...	0.9%	▼
Parnor SA	0.9%	▲
Elaboradora Argentina de...	0.7%	▲
Havana SA	0.7%	▼
Cadbury Stani Adams Arge...	0.6%	▼
Other Private Label	1.5%	▲
Others	14.9%	▲

Brand Shares of Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks

% Share (LBN) - Retail Value RSP - 2020

Cereal Mix	4.3%	▼
Maná	3.9%	▼
Chocolinas	3.6%	▲
Tía Maruca	3.3%	▼
Diversión	2.8%	▼
Opera	2.8%	▼
Oreo	2.8%	▼
Bagley	2.7%	▲
Variedad	2.7%	▼
Sonrisas	2.5%	▲
Pepitos	2.0%	▼
Ser	2.0%	▼
Frutigran	2.0%	▼
Guaymallen	1.8%	▲
Polvorita	1.8%	▲
Formis	1.7%	▲
Aguila	1.6%	▲
Tatin	1.6%	▲
Other Private Label	1.5%	▲
Others	52.6%	▲



5-Year Trend
 ▲ Increasing share ▼ Decreasing share — No change

ANEXO XI – Guía de Alimentos y Bebidas Saludables de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

alimentación saludable en las escuelas

KIOSCO BÁSICO

Incluir como mínimo **5 alimentos** del siguiente listado:

- Cereales solos, con frutas secas y/o desecadas
- Barra de cereal
- Alfajores a base de galletas de arroz
- Galletitas con cereales integrales, frutas y/o semillas
- Frutas desecadas
- Frutas secas / • Semillas
- Leches, jugos naturales (brick)
- Agua mineral o mineralizada

KIOSCO BUFETE

Incluir lo solicitado para **KIOSCO BÁSICO + 3 alimentos** del siguiente listado:

- Yogur solo o con cereales o con frutas.
- Postres lácteos
- Frutas frescas
- Ensalada de vegetales o frutas
- Sándwich de pan blanco o integral con queso y vegetales
- Leche y jugos naturales (brick)

KIOSCO CANTINA

Incluir lo solicitado para **KIOSCO BUFETE + 3 alimentos** del siguiente listado:

- Pizzas con vegetales
- Tartas y empanadas de vegetales
- Budines y soufflés de vegetales
- Tortilla de vegetales
- Panaché de vegetales
- Frutas en compotas, asadas y gelatinas con frutas
- Leche y jugos naturales
- Licuados de frutas
- Plato del día con vegetales

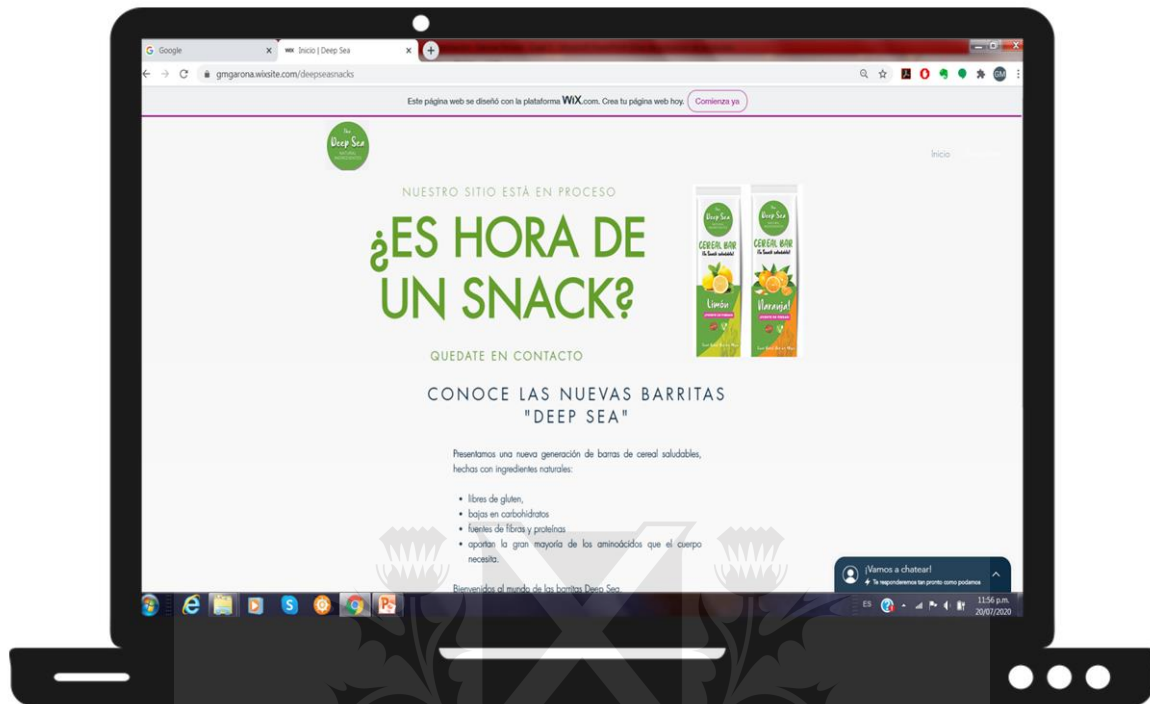
LEY N.º 3.704

buenosaires.gob.ar/educacion educacionBA

Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/familias/alimentacion-saludable/ley-de-alimentacion-saludable-en-la-escuela>

Universidad de
SanAndrés

ANEXO XII – Campañas en internet: redes sociales y página Web



Página Web de muestra: <https://gmgarona.wixsite.com/deepseasnacks>

Universidad de
SanAndrés

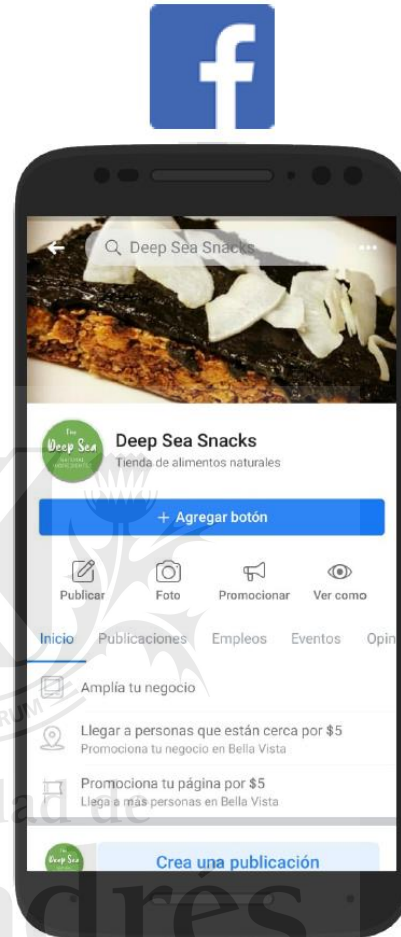
Campaña de Instagram



Link:

<https://www.instagram.com/deepseasnacks/>

Campaña de Facebook



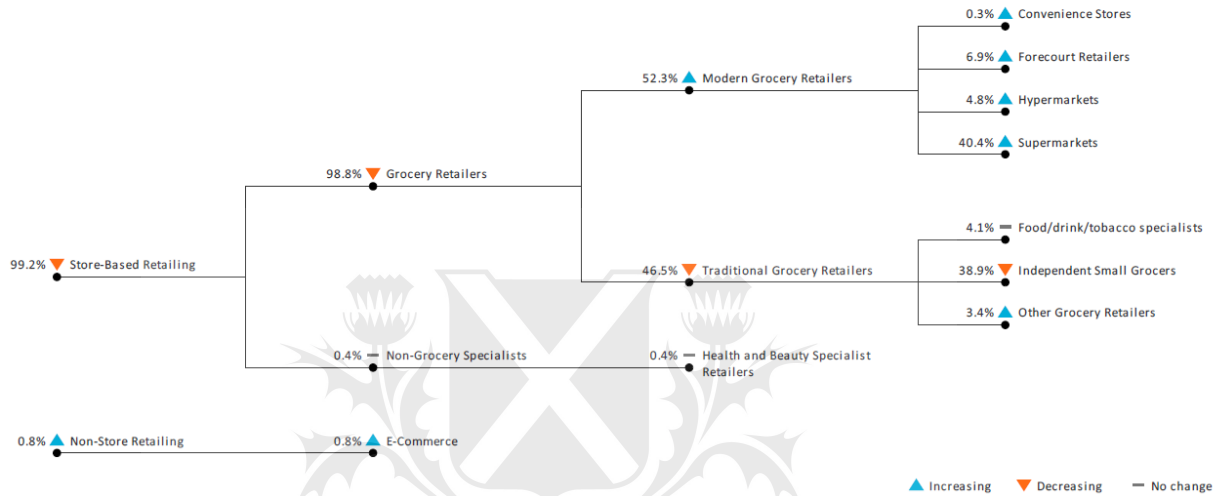
Link:

<https://www.facebook.com/deepseasnacks>

ANEXO XIII – Gráfico de distribución de ventas de galletitas dulces, snacks en barras y snacks de frutas entre 2015 y 2020 en Uruguay

Distribution

Channel Distribution for Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks
Retail Value RSP 2020 and Percentage Point Growth - 2015-2020



Fuente: Euromonitor International



ANEXO XIV – Detalle de precios en Argentina

	Gramos	Farmacy	Carrefour	Coto	Dietética Lo de Perez	Precio Promedio	Precio Por Gramo (AR\$)	Precio Por Gramo (USD)
Competidores Directos							2,83	0,02
Barras de cereal EL TREBOL	25				110,00	110,00	4,40	0,03
Barra de cereal sin TACC de INTEGRA	27				83,00	83,00	3,07	0,02
Barra Vegana LADDU BAR	30		80,00		88,00	84,00	2,80	0,02
Barras de Cereal de ZAFRAN	28		63,23		79,00	71,12	2,54	0,02
Barra de Cereal DEEP SEA	40					94,34	2,36	0,02
Barra de cereal MUECAS	45				59,00	59,00	1,31	0,01
Marcas Industriales:							1,60	0,01
Cereal Mix de ARCOR	23			46,34		46,34	2,01	0,01
Cereal Mix Light de ARCOR	23			46,34		46,34	2,01	0,01
Barras de cereales SER	23			43,68		43,68	1,90	0,01
Balance de BIMBO	25			41,31		41,31	1,65	0,01
Flow Vita Cereal de GEORGALOS	23			36,50		36,50	1,59	0,01
Quaker de QUAKER	26			40,25		40,25	1,55	0,01
Barra de cereal Flow de GEORGALOS	23		32,75	37,50		35,13	1,53	0,01
Cereanola	21			24,50		24,50	1,17	0,01
Cereal Mix rellenas de ARCOR	32			33,12		33,12	1,03	0,01
Otras marcas:							2,08	0,01
Barra Proteica PURE WELLNESS	45	145,00				145,00	3,22	0,02
Barra CORNY BIG	50	152,00				152,00	3,04	0,02
Barrita Energética de HAUSBROT	25				70,00	70,00	2,80	0,02
Barras de frutos secos Vital de BIMBO	30			72,09		72,09	2,40	0,02
Barra de cereal Sport PLENY	30				54,00	54,00	1,80	0,01
Barra de cereal LECKERBISSEN	70				72,00	72,00	1,03	0,01
Bocaditos de ORANN	50				42,00	42,00	0,84	0,01
Marcas propias	23	45,00	24,00			34,50	1,50	0,01
Barras de Arroz							2,62	0,02
Barra de Arroz LULEMUU	12				35,00	35,00	2,92	0,02
Barra de Arroz Naranja c/chocolate SIN CULPA	14			39,30		39,30	2,81	0,02
Oblea de arroz GALLO	20			50,99		50,99	2,55	0,02
Barra de Arroz Chocolate Negro CROWIE	12			26,57		26,57	2,21	0,01
Precio Promedio Competidores Directos							2,83	0,02
Precio Promedio Industria							2,14	0,01

*Precios al martes 16 de marzo de 2021 extraídos de las páginas web de las cadenas.

** Es importante aclarar que estos precios son hoy, y las proyecciones realizadas en el presente documento han sido indexadas con una inflación proyectada igual para todas las barras.

ANEXO XV – Detalle de precios en Uruguay

Producto	Comercio				Promedio	Precio por gramo (UYU)	Promedio en USD	Precio por gramo (USD)
	Gramos	Disco	Ta-Ta Supermercados	Dietética El Naranjo				
Barra de cereal Agtal	30	43		45	44	1,47	0,99	0,033
Barrita de Cereal Nutsbar	25		35		35	1,40	0,79	0,031
Barra Mix de Frutos Agtal	30		36	45	40,5	1,35	0,91	0,030
Barra de cereal sin Azucar Ritter	25	33			33	1,32	0,74	0,030
Barrita de cereal Bimbo Sport BIMBO	50	66			66	1,32	1,48	0,030
Barra de Cereal Nutry	22			28	28	1,27	0,63	0,029
Barra de Cereal Nutry	25		29		29	1,16	0,65	0,026
Cereal Mix de Arcor	26	29			29	1,12	0,65	0,025
Barra de Cereal Ricard	23		25		25	1,09	0,56	0,024
Barra de Cereal Quaker	20		20		20	1,00	0,45	0,022
Barrita de Granola Nature Valley	42	48	34		41	0,98	0,92	0,022
Barra de Cereal Merienda Sote	25		24		24	0,96	0,54	0,022
Nutrilite de Portezuelo	20	19	19		19	0,95	0,43	0,021
Barra de cereal Light Ritter	25	23			23	0,92	0,52	0,021
Barra de cereal Bimbo Balance	25		20		20	0,80	0,45	0,018
							0,71	0,026
Barra Deep Sea	40						0,35	0,009

*Precios al lunes 23 de marzo de 2021 extraídos de las páginas web de las cadenas.

FCA Incoterms

CANAL URUGUAYO										
	abr-22	may-21	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	Total 2022
Cantidades	6.250,0		7.916,7	10.583,3	12.666,7	14.333,3	15.833,3	17.083,3	18.025,0	102.691,7
Gramos (50)	312.500,0		395.833,3	529.166,7	633.333,3	716.666,7	791.666,7	854.166,7	901.250,0	
Precio de Vta a Distrib. s/costo de exportación (USD 0,4)	2.500,0		3.166,7	4.233,3	5.066,7	5.733,3	6.333,3	6.833,3	7.210,0	41.076,7
Flete (US\$ 0,258 Km x 600 Km)	154,8		154,8	154,8	154,8	154,8	154,8	154,8	154,8	1.238,4
Seguro (1% s/Flete + Mercadería)	26,5		33,2	43,9	52,2	58,9	64,9	69,9	73,6	423,2
Costo + Seguro + Flete	2.681,3		3.354,7	4.432,0	5.273,7	5.947,0	6.553,0	7.058,0	7.438,4	42.738,2
Tasa Consular (3%)	80,4		100,6	133,0	158,2	178,4	196,6	211,7	223,2	1.282,1
Tasa Aduanera (0,2% - Máx 50 USD)	5,4		6,7	8,9	10,5	11,9	13,1	14,1	14,9	85,5
Impuesto Extraordinario	45,0		45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	360,0
IRAE (4%)	107,3		134,2	177,3	210,9	237,9	262,1	282,3	297,5	1.709,5
Guía de Tránsito	2,9		2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	22,8
Timbre Electrónico	3,6		3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	28,9
Costo + Seguro + Flete + Impuestos	2.925,9		3.647,7	4.802,6	5.704,8	6.426,7	7.076,3	7.617,7	8.025,5	46.227,0
(Costo + Seguro + Flete + Impuestos) Unitario	0,47		0,46	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	-
Precio Unitario de venta a distribuidora (Final)	0,47		0,46	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	-
Precio de venta Distribuidora (Mark-up Distrib 30%)	0,61		0,60	0,59	0,59	0,58	0,58	0,58	0,58	-
Ganancia Distribuidora (Mensual)	878		1.094	1.441	1.711	1.928	2.123	2.285	2.408	13.868
Precio de venta Retailers (Mark-up Retailer 45%)	0,88		0,87	0,86	0,85	0,85	0,84	0,84	0,84	-
Ganancia Retailer (Mensual)	1.712		2.134	2.810	3.337	3.760	4.140	4.456	4.695	27.043
Precio por gramo barras Deep Sea (al consumidor)	0,022		0,022	0,021	0,021	0,021	0,021	0,021	0,021	-
Precio Promedio por gramo UY	0,026		0,026	0,026	0,026	0,026	0,026	0,026	0,026	-

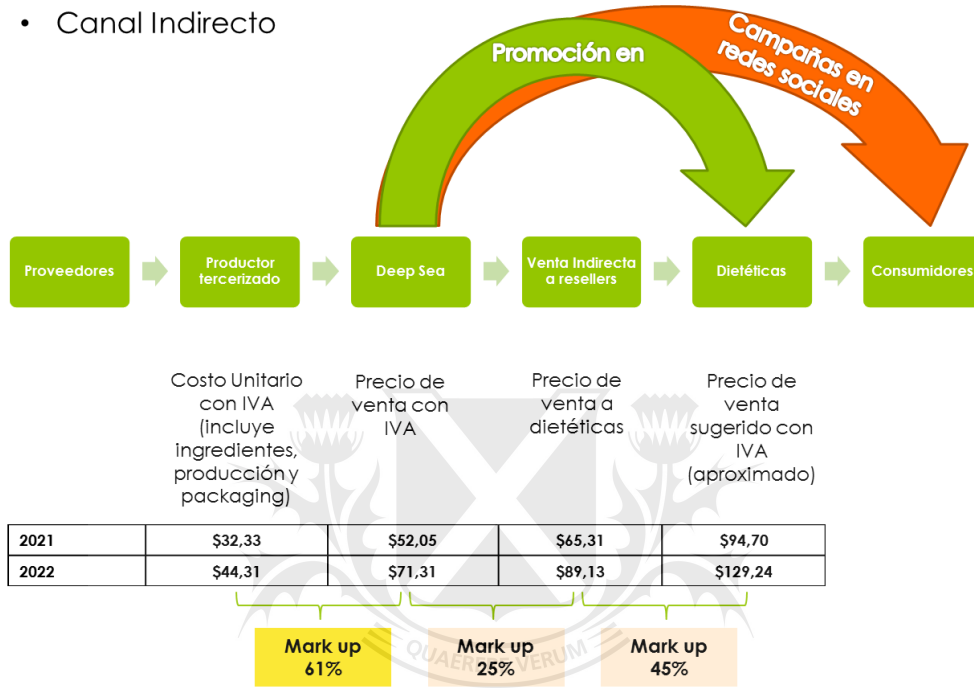
Cuadro realizado con datos de las páginas web:

<https://www.descuento.uy/que-impuestos-paga-una-importacion-desde-el-mercosur/>

<https://www.intergremial.com/site/index.php/tarifas/precios-referencia/36-precio-cargasgenerales-feb2018>

ANEXO XVI - Supply Chain

- Canal Indirecto



Cuadro realizado con cálculos propios, proyectando precios y costos actuales al 2022.

San Andrés

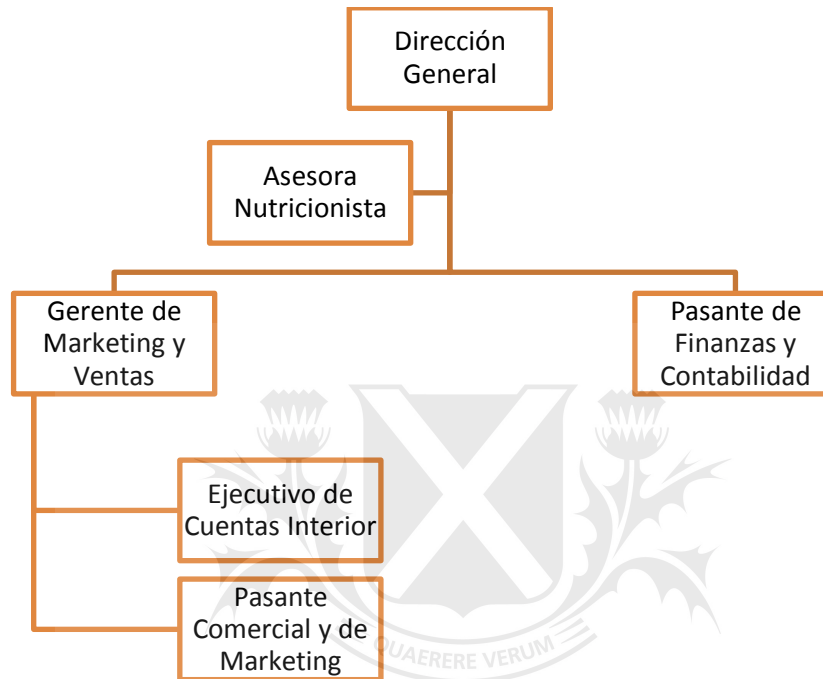
ANEXO XVII – TAM SAM SOM – Mercado Uruguayo

	Conceptos	Cantidad de Habitantes	Porcentaje	Fuente
	Población Uruguay 2022	3.554.915		Datos Instituto Nacional de Estadística de Uruguay
TAM	Rango Etéreo entre 20 y 64	2.333.446	65,64%	Datos Instituto Nacional de Estadística de Uruguay
	Clase Alta	140.007	6%	Sitio Web de la Presidencia de Uruguay:
	Clase Media Alta	0		
	Clase Media	1.773.419	76%	https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/clase-media-uruguay-uruguay-rendicion-de-cuentas
	Total Segmentación Económica	1.913.426	82%	
	Consumen Snacks	1.513.520	79,10%	Misma hipótesis que para Argentina.
SAM	Consumen Snacks Saludables	618.037	32,30%	Misma hipótesis que para Argentina.
	Mercado que consume barritas naturales y light	216.313	35%	Misma hipótesis que para Argentina.
SOM		2.163	1%	Proyección para diciembre 2022
	Consumo Semanal de 2 barras Unidades	224.965,32		
	Consumo Semanal de 2 barras Valores (UYU)	11.709.445,02		
	Consumo Semanal de 2 barras Valores (USD)	263.192,74		*Dólar calculado a \$44,49

Cuadro realizado con las fuentes citadas y estimaciones propias.

ANEXO XVIII – Organigrama Propuesto

Una vez establecido el proyecto, se trabajará con el siguiente organigrama:



Cuadro de elaboración propia.

Universidad de
SanAndrés

ANEXO XIX – Proyecciones del Presupuesto Nacional 2021

Variable	2020	2021	2022	2023
PIB	-12,1%	5,5%	4,5%	3,5%
Consumo privado	-13,6%	5,5%	4,7%	3,6%
Consumo público	-2,1%	2,0%	2,2%	2,0%
Inversión	-25,6%	18,1%	10,1%	6,6%
Expo	-14,2%	10,2%	6,5%	5,3%
Impo	-21,9%	16,3%	10,0%	7,7%
IPC (Dic)	32,0%	29,0%	24,0%	20,0%
TCN (Dic)	81,4	102,4	124,8	146,6
Saldo comercial	17.260	15.087	14.302	12.928

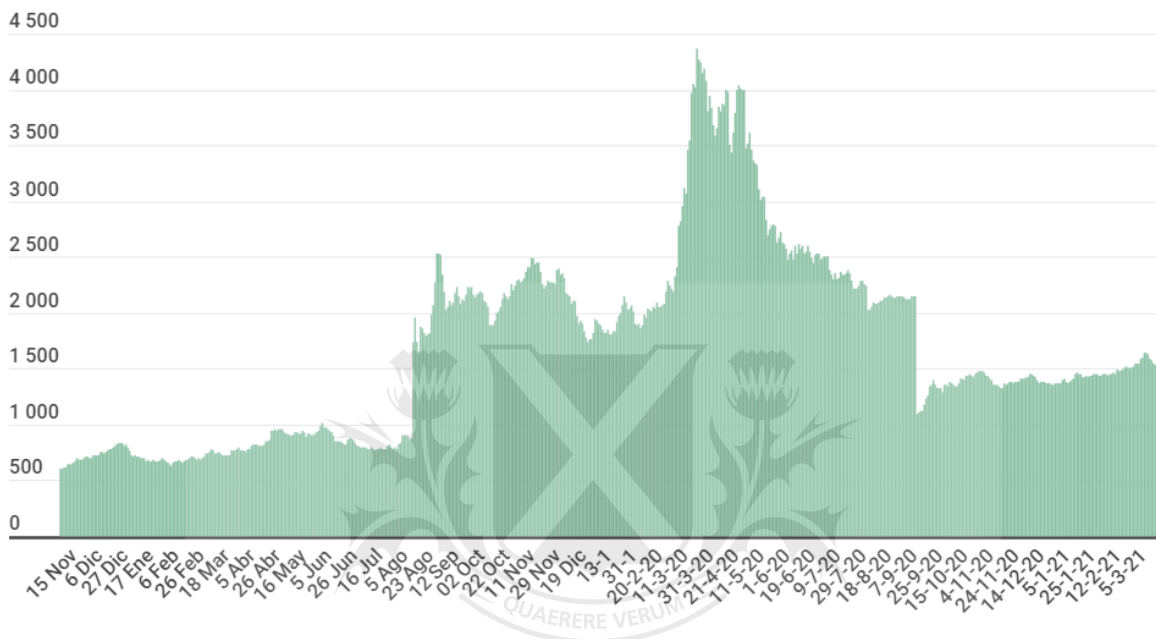
Cuadro publicado en la web del diario *Ámbito Financiero*, con datos del presupuesto nacional 2021.

Link en: <https://www.ambito.com/economia/presupuesto-2021/cuales-son-las-proyecciones-y-variables-economicas-ano-ano-n5133206>

ANEXO XX – Prima de Riesgo País (Mar 21)

Evolución del Índice de Riesgo País argentino

Indicador de JP Morgan desde noviembre de 2018



Fuente: Infobae con datos de Reuters, en base a JP Morgan

Cuadro obtenido de la nota del diario Infobae el 25 de marzo de 2021. Link:

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/25/mercados-sigue-la-ola-de-ventas-de-bonos-argentinos-que-caen-hasta-3-en-el-exterior-y-el-riesgo-pais-supera-los-1600-puntos/>

ANEXO XXI – Constitución Jurídica

Constituiremos una Sociedad de Responsabilidad Limitada por las siguientes razones:

- Es menos onerosa en su constitución y funcionamiento:

En cuanto a su constitución, a diferencia de la S.A. que requiere una escritura pública (junto con los gastos del escribano), **la SRL se puede constituir mediante un instrumento privado con firma certificada**. Además, la IGJ cobra una tasa de fiscalización a las sociedades por acciones. Las SRL están exentas de esta tasa.

También relacionado con su menor onerosidad, **la S.R.L. no requiere capital mínimo**, como así lo hace la S.A.

Por otra parte, **las S.A. están obligadas a presentar balances certificados en forma anual**, lo que también representa mayores gastos, tanto en la elaboración de los balances, honorarios del contador y gastos de certificación.

- Más simple en su funcionamiento:

La S.R.L. requiere de menos requisitos formales para funcionar

Para tomar decisiones en una S.R.L. el Gerente manda cartas documentos al domicilio de los socios y estos contestan si votan en contra o a favor y una vez vencido el plazo se cuentan las cartas documentos recibidas y allí se ve qué pasó con esa decisión. No es necesario hacer reuniones de accionistas en las que se depende del quórum y las decisiones dependen de ello.

- Protege mejor a los socios:

Las S.A. están categorizadas en lo que la doctrina societaria llama sociedades de capitales. Ello es así porque lo que importa es el aporte económico del socio.

En cambio, a las S.R.L. se las categoriza de otra forma porque si bien importa mucho el aporte económico, lo cierto es que contiene una serie de prescripciones legales para proteger a los socios que las ubica cerca de las sociedades de personas.

Por ejemplo, en una S.R.L. se puede limitar el ingreso de nuevos socios, permitir la incorporación de herederos, dotar de preferencia a los socios para adquirir la participación de algún socio que se quiera ir, establecer una preferencia para que la participación social de algún socio que esté por rematarse sea adquirida por los socios que no tienen ese problema legal y algunas cosas más.

Si bien casi todo esto también se permite en las S.A., lo cierto que son adaptaciones que se hace de las previsiones para la S.R.L. En su espíritu, y obviamente que en la norma también, no fueron contempladas estas soluciones en la Ley de Sociedades y la práctica las fue adoptando para ella. Todas estas normas fueron pensadas para las S.R.L.

Universidad de
SanAndrés

ANEXO XXII – Punto de Equilibrio

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
COSTOS VARIABLES					
Gs. Oper. Variables	\$ 215.992	\$ 379.141	\$ 415.438	\$ 457.126	\$ 520.234
II.BB. (1,5%)	\$ 5.326	\$ 9.322	\$ 10.131	\$ 11.060	\$ 12.451
	\$ 221.318	\$ 388.463	\$ 425.569	\$ 468.186	\$ 532.686
COSTOS FIJOS					
Gastos Personal	\$ 57.883	\$ 64.618	\$ 68.447	\$ 72.803	\$ 77.003
Gs. Oper. Fijos (s/IIBB)	\$ 1.577	\$ 2.505	\$ 2.491	\$ 2.565	\$ 2.654
Gs. Adm. & Vtas.	\$ 35.816	\$ 38.040	\$ 36.797	\$ 36.987	\$ 27.341
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ 946	\$ 774	\$ 631	\$ -	\$ -
	\$ 96.221	\$ 105.937	\$ 108.366	\$ 112.355	\$ 106.997
COSTO TOTAL	\$ 317.539	\$ 494.400	\$ 533.935	\$ 580.542	\$ 639.683
Costo por Unidad	0,20	0,22	0,23	0,24	0,27
Precio de Venta	0,33	0,35	0,37	0,39	0,43
P.E. en Ingresos	\$ 254.149	\$ 279.810	\$ 286.227	\$ 296.763	\$ 282.611
P.E. Unidades Vendidas	776.255	803.502	775.946	756.377	654.824

ANEXO XXIII – Presupuesto de Ventas

	<u>ene-22</u>	<u>feb-22</u>	<u>mar-22</u>	<u>abr-22</u>	<u>may-22</u>	<u>jun-22</u>	<u>jul-22</u>	<u>ago-22</u>	<u>sep-22</u>	<u>oct-22</u>	<u>nov-22</u>	<u>dic-22</u>	<u>2022</u>
Target Clientes ARG	1.400	3.200	5.200	7.200	8.800	10.100	11.200	12.200	13.000	13.700	14.300	14.776	14.776
Target Clientes URU	-	-	-	200	550	950	1.270	1.520	1.720	1.900	2.050	2.163	2.163
Cantidad de Snacks por mes	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	100
Unidades a Vender													
Argentina	11.667	26.667	43.333	60.000	73.333	84.167	93.333	101.667	108.333	114.167	119.167	123.133	958.967
Uruguay	-	-	-	1.667	4.583	7.917	10.583	12.667	14.333	15.833	17.083	18.025	102.692
Precio de Vta. Unit. s/IVA													
Argentina	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Uruguay	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Ventas (Netas)	\$ 3.820	\$ 8.731	\$ 14.187	\$ 20.311	\$ 25.843	\$ 30.723	\$ 34.791	\$ 38.353	\$ 41.202	\$ 43.712	\$ 45.849	\$ 47.524	\$ 355.046
IVA 21%	\$ 802	\$ 1.833	\$ 2.979	\$ 4.265	\$ 5.427	\$ 6.452	\$ 7.306	\$ 8.054	\$ 8.652	\$ 9.180	\$ 9.628	\$ 9.980	\$ 74.560
Ventas (Brutas)	\$ 4.622	\$ 10.564	\$ 17.167	\$ 24.576	\$ 31.270	\$ 37.175	\$ 42.097	\$ 46.407	\$ 49.854	\$ 52.891	\$ 55.477	\$ 57.504	\$ 429.605
Vtas. a 60 ds. (50%)	\$ 2.311	\$ 5.282	\$ 8.583	\$ 12.288	\$ 15.635	\$ 18.587	\$ 21.049	\$ 23.203	\$ 24.927	\$ 26.446	\$ 27.739	\$ 28.752	\$ 214.803
Vtas. a 90 ds. (50%)	\$ 2.311	\$ 5.282	\$ 8.583	\$ 12.288	\$ 15.635	\$ 18.587	\$ 21.049	\$ 23.203	\$ 24.927	\$ 26.446	\$ 27.739	\$ 28.752	\$ 214.803
Recupero de Cartera	\$ -	\$ -	\$ 2.311	\$ 7.593	\$ 13.866	\$ 20.872	\$ 27.923	\$ 34.222	\$ 39.636	\$ 44.252	\$ 48.131	\$ 51.373	\$ -
Ingresos Efectivos	\$ -	\$ -	\$ 2.311	\$ 7.593	\$ 13.866	\$ 20.872	\$ 27.923	\$ 34.222	\$ 39.636	\$ 44.252	\$ 48.131	\$ 51.373	\$ 290.178
Ctas. por Cobrar	\$ 4.622	\$ 10.564	\$ 17.167	\$ 24.576	\$ 31.270	\$ 37.175	\$ 42.097	\$ 46.407	\$ 49.854	\$ 52.891	\$ 55.477	\$ 57.504	\$ 139.427
TC	180	220	270	330	390								
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>								
Unidades a Vender													
Argentina	958.967	1.533.601	1.591.725	1.652.051	1.714.664								
Uruguay	102.692	218.485	220.691	222.920	225.172								
Precio de Vta. Unit.													
Argentina	\$ 0,33	\$ 0,35	\$ 0,37	\$ 0,39	\$ 0,43								
Uruguay	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40								
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -								
Ventas (Netas)	\$ 355.046	\$ 621.453	\$ 675.423	\$ 737.348	\$ 830.089								
IVA 21%	\$ 74.560	\$ 130.505	\$ 141.839	\$ 154.843	\$ 174.319								
Ventas (Brutas)	\$ 429.605	\$ 751.958	\$ 817.262	\$ 892.191	\$ 1.004.408								
Vtas. a 60 ds. (50%)	\$ 214.803	\$ 375.979	\$ 408.631	\$ 446.095	\$ 502.204	De la Facturación el 50 % se pacto a 60 días y el otro 50% a 90 días dependiendo de los canales de distribución posteriores							
Vtas. a 90 ds. (50%)	\$ 214.803	\$ 375.979	\$ 408.631	\$ 446.095	\$ 502.204								
Recupero de Cartera	\$ -	\$ 139.427	\$ 156.658	\$ 170.263	\$ 185.873	Plata cobrada en el año, correspondiente a "cuentas por cobrar" del año anterior.							
Ingresos Efectivos	\$ 290.178	\$ 595.300	\$ 646.999	\$ 706.318	\$ 795.156	Ventas del año efectivamente cobradas en el corriente							
Ctas. por Cobrar	\$ 139.427	\$ 156.658	\$ 170.263	\$ 185.873	\$ 209.252	Ventas del año no cobradas en el corriente. Se corresponden a la cuenta "cuentas por cobrar" del SyS.							

ANEXO XXIV – Proyección de Caja

<u>Presupuesto de Caja Proyectado</u>	<u>Inv. Inicial</u>	<u>ene-22</u>	<u>feb-22</u>	<u>mar-22</u>	<u>abr-22</u>	<u>may-22</u>	<u>jun-22</u>	<u>jul-22</u>	<u>ago-22</u>	<u>sep-22</u>	<u>oct-22</u>	<u>nov-22</u>	<u>dic-22</u>	<u>2022</u>
SDO. INICIAL CAJA	\$ -	\$ 75.097	\$ 71.852	\$ 60.794	\$ 48.550	\$ 36.968	\$ 26.436	\$ 17.994	\$ 10.397	\$ 8.003	\$ 8.101	\$ 10.480	\$ 14.680	\$ 75.097
(+) Aportes Socios	\$ 82.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobranzas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.311	\$ 7.593	\$ 13.866	\$ 20.872	\$ 27.923	\$ 34.222	\$ 39.636	\$ 44.252	\$ 48.131	\$ 51.373	\$ 290.178
TOTAL INGRESOS	\$ 82.500	\$ -	\$ -	\$ 2.311	\$ 7.593	\$ 13.866	\$ 20.872	\$ 27.923	\$ 34.222	\$ 39.636	\$ 44.252	\$ 48.131	\$ 51.373	\$ 290.178
(-) Gastos Arranque	\$ 999	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inv. Act. Fijos	\$ 6.404	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Netos	\$ -	\$ -	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 4.264	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 32.692
Cargas Sociales	\$ -	\$ -	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 2.415	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 18.512
Gastos Operación	\$ -	\$ -	\$ 3.091	\$ 6.857	\$ 11.042	\$ 15.647	\$ 19.730	\$ 23.290	\$ 26.264	\$ 28.882	\$ 30.976	\$ 32.819	\$ 34.390	\$ 232.988
Gastos Adm. & Vtas.	\$ -	\$ 3.245	\$ 3.514	\$ 3.245	\$ 3.682	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 43.337
DDJJ IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 592	\$ 1.425	\$ 1.845	\$ 2.193	\$ 2.496	\$ 2.739	\$ 2.952	\$ 3.134	\$ 17.376
DD.JJ. Imp. Gcias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 7.403	\$ 3.245	\$ 11.057	\$ 14.555	\$ 19.176	\$ 24.397	\$ 29.314	\$ 35.520	\$ 36.617	\$ 39.537	\$ 41.874	\$ 43.930	\$ 45.683	\$ 344.905
SDO. FINAL CAJA	\$ 75.097	\$ 71.852	\$ 60.794	\$ 48.550	\$ 36.968	\$ 26.436	\$ 17.994	\$ 10.397	\$ 8.003	\$ 8.101	\$ 10.480	\$ 14.680	\$ 20.370	\$ 20.370

T.C. (U\$D) Proyectado 97 180 220 270 330 390

<u>Presupuesto de Caja Proyectado</u>	<u>Inv. Inicial</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
SDO. INICIAL CAJA	\$ -	\$ 75.097	\$ 20.370	\$ 99.122	\$ 160.407	\$ 249.081
(+) Aportes Socios	\$ 82.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobranzas	\$ -	\$ 290.178	\$ 709.377	\$ 774.646	\$ 845.624	\$ 952.433
TOTAL INGRESOS	\$ 82.500	\$ 290.178	\$ 709.377	\$ 774.646	\$ 845.624	\$ 952.433
(-) Gastos Arranque	\$ 999	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inv. Act. Fijos	\$ 6.404	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Netos	\$ -	\$ 32.692	\$ 40.961	\$ 43.675	\$ 46.454	\$ 49.313
Cargas Sociales	\$ -	\$ 18.512	\$ 21.666	\$ 22.950	\$ 24.410	\$ 25.913
Gastos Operación	\$ -	\$ 232.988	\$ 461.027	\$ 504.850	\$ 555.200	\$ 631.399
Gastos Adm. & Vtas.	\$ -	\$ 43.337	\$ 46.029	\$ 44.525	\$ 44.755	\$ 33.082
DDJJ IVA	\$ -	\$ 17.376	\$ 41.494	\$ 45.340	\$ 49.472	\$ 57.423
DD.JJ. Imp. Gcias	\$ -	\$ -	\$ 10.608	\$ 27.590	\$ 17.944	\$ 31.256
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ 8.840	\$ 24.432	\$ 18.715	\$ 28.577
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 7.403	\$ 344.905	\$ 630.625	\$ 713.361	\$ 756.950	\$ 856.962
SDO. FINAL CAJA	\$ 75.097	\$ 20.370	\$ 99.122	\$ 160.407	\$ 249.081	\$ 344.552

ANEXO XXV – Presupuesto de CMV y Gastos Operativos

<u>CMV</u>	<u>ene-22</u>	<u>feb-22</u>	<u>mar-22</u>	<u>abr-22</u>	<u>may-22</u>	<u>jun-22</u>	<u>jul-22</u>	<u>ago-22</u>	<u>sep-22</u>	<u>oct-22</u>	<u>nov-22</u>	<u>dic-22</u>	<u>2022</u>
CMV	\$ 2.374	\$ 5.425	\$ 8.816	\$ 12.546	\$ 15.852	\$ 18.734	\$ 21.142	\$ 23.261	\$ 24.956	\$ 26.448	\$ 27.720	\$ 28.718	\$ 215.992
Gastos de Operación													
Cuenta Bancaria	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 143
Planes de Celulares	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 224
Internet	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 225
ART (21%) (*)	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 82	\$ 985
II.BB. (1,5%)	\$ 57	\$ 131	\$ 213	\$ 305	\$ 388	\$ 461	\$ 522	\$ 575	\$ 618	\$ 656	\$ 688	\$ 713	\$ 5.326
Gastos de Operación	\$ 189	\$ 262	\$ 344	\$ 436	\$ 519	\$ 592	\$ 653	\$ 707	\$ 749	\$ 787	\$ 819	\$ 844	\$ 6.903
Gastos de Operación y CMV	\$ 2.562	\$ 5.688	\$ 9.160	\$ 12.982	\$ 16.371	\$ 19.326	\$ 21.795	\$ 23.968	\$ 25.706	\$ 27.235	\$ 28.539	\$ 29.563	\$ 222.895
IVA 21%	518,18	1.159,04	1.871,11	2.654,38	3.348,65	3.953,90	4.459,47	4.904,51	5.260,55	5.573,86	5.840,88	6.050,59	45.595,12
IVA 27%	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 121
Gs. Operac. (c/IVA)	\$ 3.091	\$ 6.857	\$ 11.042	\$ 15.647	\$ 19.730	\$ 23.290	\$ 26.264	\$ 28.882	\$ 30.976	\$ 32.819	\$ 34.390	\$ 35.623	\$ 268.611
Gs. Operac. Venc.	\$ -	\$ 3.091	\$ 6.857	\$ 11.042	\$ 15.647	\$ 19.730	\$ 23.290	\$ 26.264	\$ 28.882	\$ 30.976	\$ 32.819	\$ 34.390	\$ 232.988
Gs. Operac. por pagar	\$ 3.091	\$ 6.857	\$ 11.042	\$ 15.647	\$ 19.730	\$ 23.290	\$ 26.264	\$ 28.882	\$ 30.976	\$ 32.819	\$ 34.390	\$ 35.623	\$ 35.623

Tipo de Cambio	180	220	270	330	390
----------------	-----	-----	-----	-----	-----

<u>CMV</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
CMV	\$ 215.992	\$ 379.141	\$ 415.438	\$ 457.126	\$ 520.234
Gastos de Operación					
Cuenta Bancaria	\$ 143	\$ 152	\$ 161	\$ 171	\$ 181
Planes de Celulares	\$ 224	\$ 238	\$ 149	\$ 122	\$ 103
Internet	\$ 225	\$ 240	\$ 195	\$ 160	\$ 135
ART (21%) (*)	\$ 985	\$ 1.875	\$ 1.986	\$ 2.112	\$ 2.234
II.BB. (1,5%)	\$ 5.326	\$ 9.322	\$ 10.131	\$ 11.060	\$ 12.451
Gastos de Operación	\$ 6.903	\$ 11.826	\$ 12.623	\$ 13.625	\$ 15.105
Gastos de Operación	\$ 222.895	\$ 390.968	\$ 428.061	\$ 470.752	\$ 535.339
IVA 21%	\$ 45.595	\$ 80.045	\$ 87.693	\$ 96.476	\$ 109.756
IVA 27%	\$ 121	\$ 129	\$ 93	\$ 76	\$ 64
Gs. Operac. (c/IVA)	\$ 268.611	\$ 471.142	\$ 515.846	\$ 567.304	\$ 645.160
Gs. Operac. Venc.	\$ 232.988	\$ 467.504	\$ 512.121	\$ 563.016	\$ 638.672
Gs. Operac. por pagar	\$ 35.623	\$ 39.262	\$ 42.987	\$ 47.275	\$ 53.763

(*) Surge del 2,9% sobre la masa salarial de cada empleado aplicable a trabajadores de Comercio.

Fuente: <https://www.seguros911.com.ar/art/cuanto-cuesta-el-seguro-de-art/>

ANEXO XXVI – Presupuesto de Personal

	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	2022
Responsable Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Key Account Manager Interior	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo Comercial y MKT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable Adm. y Finanzas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldos Brutos	\$ 3.425	\$ 3.425	\$ 3.425	\$ 3.425	\$ 3.425	\$ 5.138	\$ 3.425	\$ 3.425	\$ 3.425	\$ 3.425	\$ 3.425	\$ 5.138	\$ 44.525
Responsable Comercial	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.998	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.998	\$ 17.315
Key Account Manager Interior	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 1.142	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 1.142	\$ 9.894
Pasante Comercial y MKT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Responsable Adm. y Finanzas	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.998	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.332	\$ 1.998	\$ 17.315
Pasante Finanzas y Contabilidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes (17%)	\$ 582	\$ 582	\$ 582	\$ 582	\$ 582	\$ 873	\$ 582	\$ 582	\$ 582	\$ 582	\$ 582	\$ 873	\$ 7.569
Contribuciones (30%)	\$ 1.028	\$ 1.028	\$ 1.028	\$ 1.028	\$ 1.028	\$ 1.541	\$ 1.028	\$ 1.028	\$ 1.028	\$ 1.028	\$ 1.028	\$ 1.541	\$ 13.358
Sueldo Neto	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 4.264	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 4.264	\$ 36.956
Sueldo Neto Venc.	\$ -	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 4.264	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 32.692
Sueldo Neto por pagar	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 4.264	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 2.843	\$ 4.264	\$ 4.264
Cargas Sociales	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 2.415	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 2.415	\$ 20.927
Cargas Soc. Vencidas	\$ -	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 2.415	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 18.512
Cargas Soc. por pagar	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 2.415	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 1.610	\$ 2.415	\$ 2.415

	2022	2023	2024	2025	2026
Responsable Comercial	1	1	1	1	1
Key Account Manager Interior	1	1	1	1	1
Administrativo Comercial y MKT	1	1	1	1	1
Responsable Adm. y Finanzas	1	1	1	1	1
Sueldos Brutos	\$ 44.525	\$ 50.410	\$ 53.398	\$ 56.796	\$ 60.072
Responsable Comercial	\$ 17.315	\$ 18.417	\$ 19.509	\$ 20.750	\$ 21.947
Key Account Manager Interior	\$ 9.894	\$ 10.524	\$ 11.148	\$ 11.857	\$ 12.541
Pasante Comercial y MKT	\$ -	\$ 3.052	\$ 3.233	\$ 3.439	\$ 3.637
Responsable Adm. y Finanzas	\$ 17.315	\$ 18.417	\$ 19.509	\$ 20.750	\$ 21.947
Pasante Finanzas y Contabilidad	\$ -	\$ 3.052	\$ 3.233	\$ 3.439	\$ 3.637
Aportes (17%)	\$ 7.569	\$ 8.051	\$ 8.528	\$ 9.071	\$ 9.594
Contribuciones (30%)	\$ 13.358	\$ 14.208	\$ 15.049	\$ 16.007	\$ 16.931
Sueldo Neto	\$ 36.956	\$ 42.359	\$ 44.870	\$ 47.725	\$ 50.478
Sueldo Neto Venc.	\$ 32.692	\$ 41.736	\$ 44.580	\$ 47.396	\$ 50.161
Sueldo Neto por pagar	\$ 4.264	\$ 4.888	\$ 5.177	\$ 5.507	\$ 5.824
Cargas Sociales	\$ 20.927	\$ 22.258	\$ 23.577	\$ 25.078	\$ 26.525
Cargas Soc. Vencidas	\$ 18.512	\$ 22.258	\$ 23.577	\$ 25.078	\$ 26.525
Cargas Soc. por pagar	\$ 2.415	\$ 2.415	\$ 2.415	\$ 2.415	\$ 2.415

ANEXO XXVII – Presupuesto de Gastos de Comercialización y Ventas

	<u>ene-21</u>	<u>feb-21</u>	<u>mar-21</u>	<u>abr-21</u>	<u>may-21</u>	<u>jun-21</u>	<u>jul-21</u>	<u>ago-21</u>	<u>sep-21</u>	<u>oct-21</u>	<u>nov-21</u>	<u>dic-21</u>	<u>2022</u>
Gastos librería	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 333
Gastos de promoción en Redes Sociales	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 1.258	\$ 15.096
Promoción RRSS Uruguay	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 252	\$ 2.264
Viajes a Uruguay	\$ -	\$ 222	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 222
Honorarios Community Manager	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 230	\$ 2.755
Gastos Eventos / Ferias	\$ 352	\$ 352	\$ 352	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 417	\$ 4.807
Gastos Marketing (promoción y POP)	\$ 94	\$ 94	\$ 94	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 1.533
Gastos movilidad vendedores	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 522	\$ 6.267
Honorarios Lic. En Nutrición (I+D)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios Contador	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 1.887
Barras de Muestra	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 41	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 61	\$ 651
Gastos de Adm. & Vtas.	\$ 2.682	\$ 2.904	\$ 2.682	\$ 3.043	\$ 3.063	\$ 3.063	\$ 3.063	\$ 3.063	\$ 3.063	\$ 3.063	\$ 3.063	\$ 3.063	\$ 35.816
IVA 21%	\$ 563	\$ 610	\$ 563	\$ 639	\$ 643	\$ 643	\$ 643	\$ 643	\$ 643	\$ 643	\$ 643	\$ 643	\$ 7.521
Gs. de Adm. & Vtas. (c/IVA)	\$ 3.245	\$ 3.514	\$ 3.245	\$ 3.682	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 43.337
Gs. Adm. & Vtas. Venc.	\$ 3.245	\$ 3.514	\$ 3.245	\$ 3.682	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 3.706	\$ 43.337
Gs. Adm. & Vtas. por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		1,3	1,3	1,3	1,25								
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>								
Gastos librería	\$ 333	\$ 355	\$ 376	\$ 399	\$ 423								
Gastos de promoción en Redes Sociales	\$ 15.096	\$ 16.057	\$ 13.704	\$ 11.818	\$ 1.026								
Promoción RRSS Uruguay	\$ 2.264	\$ 2.409	\$ 2.551	\$ 2.714	\$ 2.564								
Viajes a Uruguay	\$ 222	\$ 182	\$ -	\$ -	\$ -								
Honorarios Community Manager	\$ 2.755	\$ 2.930	\$ 3.104	\$ 3.301	\$ 3.492								
Gastos Eventos / Ferias	\$ 4.807	\$ 5.113	\$ 5.416	\$ 5.760	\$ 6.093								
Gastos Marketing (promoción y POP)	\$ 1.533	\$ 1.631	\$ 1.727	\$ 1.837	\$ 1.943								
Gastos movilidad vendedores	\$ 6.267	\$ 6.665	\$ 7.060	\$ 7.510	\$ 7.943								
Honorarios Lic. En Nutrición (I+D)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 606	\$ 641								
Honorarios Contador	\$ 1.887	\$ 2.007	\$ 2.126	\$ 2.261	\$ 2.392								
Barras de Muestra	\$ 651	\$ 692	\$ 733	\$ 780	\$ 825								
Gastos de Adm. & Vtas.	\$ 35.816	\$ 38.040	\$ 36.797	\$ 36.987	\$ 27.341								
IVA 21%	\$ 7.521	\$ 7.988	\$ 7.727	\$ 7.767	\$ 5.742								
Gs. de Adm. & Vtas. (c/IVA)	\$ 43.337	\$ 46.029	\$ 44.525	\$ 44.755	\$ 33.082								
Gs. Adm. & Vtas. Venc.	\$ 43.337	\$ 46.029	\$ 44.525	\$ 44.755	\$ 33.082								
Gs. Adm. & Vtas. por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -								

ANEXO XXVIII – Impuestos

Presupuesto de IVA

	<u>Inv. Inicial</u>	<u>ene-22</u>	<u>feb-22</u>	<u>mar-22</u>	<u>abr-22</u>	<u>may-22</u>	<u>jun-22</u>	<u>jul-22</u>	<u>ago-22</u>	<u>sep-22</u>	<u>oct-22</u>	<u>nov-22</u>	<u>dic-22</u>	<u>2022</u>
Débito Fiscal (x Ventas)	\$ -	\$ 802	\$ 1.833	\$ 2.979	\$ 4.265	\$ 5.427	\$ 6.452	\$ 7.306	\$ 8.054	\$ 8.652	\$ 9.180	\$ 9.628	\$ 9.980	\$ 74.560
Crédito Fiscal (x Compras)	\$ 1.249	\$ 1.092	\$ 1.779	\$ 2.444	\$ 3.303	\$ 4.002	\$ 4.607	\$ 5.113	\$ 5.558	\$ 5.914	\$ 6.227	\$ 6.494	\$ 6.704	\$ 53.238
Saldo Técnico A Favor Ant.	\$ -	\$ 670	\$ 959	\$ 905	\$ 370	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 670
Saldo Técnico A Favor Contr.	\$ 1.249	\$ 959	\$ 905	\$ 370	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Técnico A Favor AFIP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 592	\$ 1.425	\$ 1.845	\$ 2.193	\$ 2.496	\$ 2.739	\$ 2.952	\$ 3.134	\$ 3.276	\$ 20.652
Pago DD.JJ. IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 592	\$ 1.425	\$ 1.845	\$ 2.193	\$ 2.496	\$ 2.739	\$ 2.952	\$ 3.134	\$ 17.376
IVA por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 592	\$ 1.425	\$ 1.845	\$ 2.193	\$ 2.496	\$ 2.739	\$ 2.952	\$ 3.134	\$ 3.276	\$ 3.276

	<u>Inv. Inicial</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Débito Fiscal	\$ -	\$ 74.560	\$ 130.505	\$ 141.839	\$ 154.843	\$ 174.319
Crédito Fiscal	\$ 1.249	\$ 53.238	\$ 88.163	\$ 95.513	\$ 104.319	\$ 115.562
Saldo Técnico A Favor Ant.	\$ -	\$ 670	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Técnico A Favor Contr.	\$ 1.249	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Técnico A Favor AFIP	\$ -	\$ 20.652	\$ 42.342	\$ 46.326	\$ 50.524	\$ 58.756
Pago DD.JJ. IVA	\$ -	\$ 17.376	\$ 42.089	\$ 45.995	\$ 50.174	\$ 58.070
IVA por pagar	\$ -	\$ 3.276	\$ 3.529	\$ 3.860	\$ 4.210	\$ 4.896

Presupuesto de Ganancias

	<u>Inv. Inicial</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Imp. Gcias. Del período	\$ 301	\$ -13.127	\$ -44.468	\$ -49.521	\$ -54.882
CF x Quebr. Imp. Gcias. Per. Ant.	\$ -	\$ 162	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta. (por anticipos pagados en base al impuesto del año anterior)	\$ -	\$ -	\$ 10.608	\$ 27.590	\$ 17.944
Imp. Gcias. CF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo DDJJ Gcias. A FAVOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo DDJJ Gcias. A PAGAR	\$ -	\$ 12.966	\$ 33.860	\$ 21.931	\$ 36.938