



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**PLAN DE NEGOCIOS: V-BAR**

Autor: Sol González Alanis

Legajo: 28151

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Julio 2021

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Índice</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>Guía de Lectura</b> .....                                 | <b>4</b>  |
| <b>Resumen Ejecutivo</b> .....                               | <b>5</b>  |
| <b>Evaluación de la oportunidad</b> .....                    | <b>6</b>  |
| <b>Negocio propuesto para capturar la oportunidad</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>Análisis Estratégico e Investigación de Mercado</b> ..... | <b>11</b> |
| Análisis Estratégico .....                                   | 11        |
| Investigación de Mercado.....                                | 16        |
| <b>Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)</b> .....         | <b>27</b> |
| <b>Plan de Marketing</b> .....                               | <b>31</b> |
| Estrategia de Marketing.....                                 | 31        |
| Marketing Mix.....   | 32        |
| <b>Operaciones del Negocio</b> .....                         | <b>39</b> |
| <b>Costos, Finanzas e Inversión</b> .....                    | <b>41</b> |
| Inversión Inicial .....                                      | 41        |
| Análisis de Costos .....                                     | 45        |
| Análisis de Ingresos .....                                   | 46        |
| Flujo de Fondos .....  | 46        |
| <b>Equipo</b> .....  | <b>48</b> |
| <b>Aspectos Legales</b> .....                                | <b>51</b> |
| <b>Plan de Implementación y Riesgos</b> .....                | <b>56</b> |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| Plan de Implementación ..... | 56        |
| Riesgos .....                | 57        |
| <b>Conclusiones .....</b>    | <b>58</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>    | <b>59</b> |
| <b>Anexo .....</b>           | <b>61</b> |



Universidad de  
**San Andrés**

## Guía de Lectura

A continuación se va a describir y detallar cómo fue desarrollado el siguiente Trabajo de Graduación con Modalidad Plan de Negocios para la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. El objetivo es extender un plan de negocios (o proyecto) con el desafío de identificar una oportunidad de negocio viable. La principal intención es demostrar y distinguir la diferencia entre una buena idea y una oportunidad con potencial de crecimiento.

Es importante destacar que fue una tarea compleja la cual encaré con total responsabilidad y proactividad. A su vez, quiero agradecerle a mi mentor, Roberto Dvoskin, quien me apoyó y guió en la realización de dicha tarea. Además, fue quien validó la realización de las distintas etapas de dicho proceso.

Para facilitar la lectura de este trabajo, vamos a dividir a tal en diferentes secciones. Antes de esto, se va a realizar un breve resumen para adelantar al lector.

En el capítulo 1 se tratarán los contenidos de Evaluación de la oportunidad y Negocio propuesto para capturar la oportunidad. En estos apartados se van a tratar las tendencias que ganan terreno en el país de tal modo que van a justificar, en una primera instancia, la potencialidad del proyecto. En el capítulo 2 se desarrollará el Análisis del Sector e Investigación de Mercado. Este apartado nos ayudará a minimizar la incertidumbre en la toma de decisiones durante el desarrollo del plan de negocios. Para tener un sostén aún mayor, en el capítulo 3 se llevará a cabo el Modelo de negocios (CANVAS) y en el capítulo 4 el Plan de Marketing. En el capítulo 5 se desplegarán las Operaciones del Negocio y en el capítulo 6 los Costos, Finanzas e Inversión, dos puntos obligatorios para sustentar y evaluar el negocio. En últimas instancias, se van a explayar los capítulos 7, 8 y 9, donde de cara a formalizar el proyecto se va a describir el Equipo, los Aspectos Legales y el Plan de implementación y Riesgos. Llevando así a la proposición final del trabajo las Conclusiones. Por último, para darle soporte al trabajo, se especificará la bibliografía, las fuentes de información y los anexos.

## Resumen Ejecutivo

De acuerdo a un estudio de la Unión Vegana Argentina en Julio 2020, el 12% de la población argentina adopta dietas vegetarianas y veganas y son cada vez más los que optan por este estilo de vida (versus el 9% en 2019). Al mismo tiempo, son tendencia dos búsquedas a la hora de elegir qué comer: el cuidado de la salud y la integración del placer. Se prefieren alimentos simples y naturales. Se rechazan conservantes, azúcares, edulcorantes artificiales y aditivos. A su vez, la gente tiene menos tiempo y menos ganas de cocinar. Son menos los que cocinan por la noche. Esto hace que un snack lo reemplace fácilmente. Todo esto se da en un contexto con obesidad creciente. Estos cambios de hábitos reflejan cierta transformación de algunos valores de las personas en cuanto al consumo. De esta manera, es esencial que las marcas respondan estas exigencias en términos de alimentación.

Vegan Bar viene a democratizar el acceso a alimentos de calidad y a satisfacer las necesidades de todos aquellos que adoptan un estilo de vida naturista libre de derivados animal. *Plant Based* significa comer alimentos realizados a base de plantas, pero el significado va muchísimo más allá y refiere también a que sean ingredientes y materias primas sustentables y que exista trazabilidad en la producción desde el primer hasta el último eslabón. V-Bar no va a tener ingredientes artificiales y sobre todo su etiqueta va a ser clara y fácil de entender. La marca va a operar desde una filosofía de volver a las raíces, que no solo acompaña la nutrición del cuerpo humano, sino que también fomenta el cuidado del medio ambiente, reduciendo el consumo de plástico y desechos.

## Evaluación de la oportunidad

Vegano es todo aquel que no ingiere productos alimenticios de origen animal. Mientras que el vegetariano no come carne de ningún tipo (de cerdo, vaca, cordero, pescado, pollo, etc) pero sí consume huevo, miel y productos lácteos como queso y leche. Más allá de la alimentación, el veganismo implica una filosofía y estilo de vida que rechaza el uso y la explotación de animales para cualquier fin, ya sea para vestimenta, experimentación, entrenamiento y/o cualquier otra cosa que pueda involucrar la utilización de animales.

La tendencia vegana crece a nivel mundial. Según la prestigiosa revista The Economist, el 2019 fue el año del veganismo y que este dejó de ser un estilo de vida minoritario. Una investigación realizada en julio del 2020 por la Unión Vegana Argentina llegó al resultado de que un 12% de la población del país adopta dietas vegetarianas o veganas y esta cifra está en ascenso. De este universo, el 17% tiene entre 17 y 24 años; el 22% entre 25 y 34; mientras que el 26% va desde los 35 a los 49 años.

Son muchas las causas por la que surge esta nueva forma de alimentarse. De acuerdo a el estudio publicado por el American Journal of Lifestyle Medicine, el boom de las dietas sin carne se fundamenta en que los alimentos de origen animal pueden empeorar las condiciones para dormir, como la apnea obstructiva del sueño, un trastorno en el que la respiración se detiene y comienza durante el sueño, en proporción.

En este contexto, 6 de cada 10 adultos en Argentina presentan exceso de peso (el 61,6% de la población del país de 18 años y más). El sobrepeso y la obesidad son una epidemia en aumento en todo el mundo. ¿Por qué aumentó el sobrepeso y la obesidad? La principal causa es que la comida casera se reemplazó por alimentos y bebidas ultra procesados con alto contenido de grasas, azúcar y sal. A su vez, dos de cada tres publicidades de alimentación en televisión promocionan alimentos no saludables<sup>1</sup>. Una mala alimentación nos puede ocasionar

---

<sup>1</sup> Ministerio de Salud , Presidencia de la Nación - [http://www.msal.gov.ar/images/stories/ryc/graficos/0000001137cnt-2017-09\\_cuadernillo-obesidad.pdf](http://www.msal.gov.ar/images/stories/ryc/graficos/0000001137cnt-2017-09_cuadernillo-obesidad.pdf)

enfermedades graves como: diabetes, problemas cardiovasculares, hipertensión, cánceres y puede causar pérdidas de hasta 20% en la productividad.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, las personas que se alimentan de forma saludable y equilibrada, y con alimentos variados, tienen una mayor probabilidad de crecer y desarrollarse sanos y fuertes; tener más energía para trabajar y disfrutar de sí mismo; sufrir menos infecciones y otras enfermedades.

Verse y sentirse bien llevando un estilo de vida saludable es una tendencia cada vez más arraigada alrededor del mundo y Argentina no es la excepción. Los resultados del último Informe Nielsen sobre Salud y Bienestar revelan que, en Argentina, más de la mitad de los consumidores (54%) considera que tiene sobrepeso y un 57% está buscando adelgazar. Entre las distintas estrategias empleadas para bajar de peso, las alternativas saludables son las más elegidas por los argentinos: un 78% busca adelgazar mediante un cambio en su dieta alimenticia.

Frente a estas cuestiones los consumidores han comenzado a buscar opciones más saludables que ayuden a sus dietas a ser menos agresivas con sus cuerpos. La consultora de investigación de mercado *Trendisity* hizo un análisis sobre las tendencias del 2020 en términos de alimentación y observó cierta preferencia por alimentos simples y naturales, productos menos procesados, un aumento del veganismo, rechazo a conservantes y aditivos artificiales, reducción del consumo de harinas, azúcar, lácteos y carnes. Además, los consumidores buscan transparencia y opciones para tomar mejores decisiones en lo que confiere a la alimentación. Una encuesta de Nielsen (ver Anexo 1) evidenció que el 75% de los latinos lee las etiquetas de los empaques para revisar el contenido nutricional, el 62% está dispuesto a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes “indeseables” y el 78% prefiere alternativas locales, naturales y orgánicas tanto como sea posible<sup>2</sup>. Por ello, los snacks saludables que reemplazan algún alimento del día están mostrando un fuerte crecimiento. Un estudio de la Fundación UADE y Voices! demuestra que en Argentina el consumo de productos orgánicos subió del 26% al 46% entre 2015 y 2019. Por otro lado, el interés por los nuevos productos alimenticios que ayudan a mantener una dieta saludable pasó del 33% al 44% y el

---

<sup>2</sup> <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/la-revolucion-en-los-alimentos/>

consumo de productos de bajas calorías subió de 41% a 49%<sup>3</sup>. Además, una investigación realizada por Nielsen (2016) determina que la generación X<sup>4</sup>, la generación *millennial*<sup>5</sup> y la generación Z<sup>6</sup> priorizan las características saludables del producto por sobre el precio. Esto se traduce en que el 81% de los *millennials* y el 78% de la generación Z estarían dispuestos a pagar precios premium o elevados por productos saludables (ver Anexo 2). Otra tendencia relevante en cuanto a la generación Z y la generación *millennial* es que son consumidores que comen mientras hacen otra cosa (26% y 23% respectivamente), tendencia favorable para los snacks - un producto de consumo rápido y eficiente. A su vez, la industria alimenticia se enfrenta a demandas crecientes respecto a la sustentabilidad, como mejorar sus prácticas y procesos en relación al cuidado del medio ambiente, trazabilidad y transparencia en los procesos. Las nuevas generaciones quieren marcas con propósito y acción: nexos con causas sociales para mejorar las comunidades y el planeta, volver a las raíces, a la materia prima, reducir el uso del plástico y los desechos.

Es por todas estas tendencias que notamos cierta oportunidad para lanzar un producto que vaya de la mano con las necesidades actuales de la población argentina.

Universidad de  
San Andrés

---

3 <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/dia-alimentacion-argentinos-no-tenemos-registro-lo-nid2297622>

4 La generación X incluye personas con edades que varían entre los 35 y los 49 años.

5 La generación *millennial* incluye a personas con edades que varían entre los 21 y 34 años.

6 La generación Z incluye personas con edades que varían entre los 15 y 20 años.



## Negocio propuesto para capturar la oportunidad

La alimentación a base de vegetales gana terreno. Si bien celebro el hecho de que cada vez haya más alimentos veganos en el mercado, es necesario aclarar que muchas veces estos productos no son saludables. Se tratan de los ultraprocesados, que han sido asociados a las enfermedades crónicas no transmisibles como hipertensión arterial, colesterol elevado, sobrepeso y obesidad, enfermedad cardiovascular, etc.

El negocio que se desarrollará consiste en comercializar y distribuir un producto vegano (sin ingredientes de origen animal), sin procesar, sin aditivos, sin azúcar, libre de conservantes, libre de colorantes, bajo en grasas y libre de gluten.

El producto va a venderse en forma de barrita apta para consumo *on the go*. La tendencia *on the go*, se puede definir como una forma de alimentarse sobre la marcha. Es un tipo de alimentación que nos permite consumir en cualquier lugar y momento con productos concebidos para ser consumidos sin tener mucho tiempo y de fácil manejo.

La marca va a poner énfasis en el concepto de *whole foods*: alimentos a los que no se les ha quitado ninguna de sus características naturales ni se han agregado sustancias artificiales (Cambridge Dictionary). La V-Bar está pensada desde una filosofía de volver a los orígenes, un producto lo más parecido posible a algo casero para todos aquellos que no tengan el tiempo y dedicación para preparar alimentos en casa, lejos de ser ultraprocesado y perjudicial para la salud. Cada materia prima va a ser elegida cuidadosamente para mantener los estándares de excelencia y calidad a los que apuntamos. A su vez, la identidad de la marca va a estar alineada con el respeto a la naturaleza. En otras palabras, vamos a tener una mentalidad verde con conciencia *eco friendly* en cada eslabón de la cadena.

La barrita va a ser envasada en un packaging sustentable, de fuentes renovables y vegetales, biodegradable y compostable en 180 días (compostame.com). La información nutricional y lista de ingredientes del producto van a estar descritas con letra grande de forma clara y concisa en la parte de adelante. Esto irá de la mano con la transparencia que queremos comunicar como

marca. Nos resulta importante que el consumidor sepa lo que está ingiriendo a su cuerpo y si quiere leer el contenido que sea fácil de encontrar, leer y comprender.

Como conclusión, nuestros factores diferenciales a cualquier barrita que se comercializa en supermercados son: los ingredientes libres de derivados animal, los ingredientes conocidos y fácil de pronunciar, la materia prima de calidad, la sociedad que va a otorgar, el proceso de producción artesanal, el packaging ecológico libre de plásticos y la transparencia con la que va a operar la marca.



Universidad de  
**San Andrés**

# Análisis Estratégico e Investigación de Mercado

## Análisis Estratégico

Con el objetivo de comprender el marco en el cual se desenvolverá el proyecto, se realizará un diagnóstico estratégico desde dos perspectivas: la industria y los recursos propios. Para el primer análisis se utilizarán Las 5 fuerzas de Porter y para el segundo, el análisis FODA.

### Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para determinar qué tan atractiva puede resultar la industria. Para ello se analizarán los principales factores que inciden en la factibilidad del negocio: la rivalidad, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de bienes sustitutos.

En primer lugar, evaluando la competencia existente, descubrimos que en la industria no hay gran oferta de barras veganas naturales con alto contenido proteico. Es decir, la mayoría de las opciones que hay de barras proteicas tienen derivados animales y a su vez, la mayoría tienen conservantes, colorantes e ingredientes desconocidos. Por ejemplo, en el mercado encontramos “Ki-Bar”, una barra a base de ingredientes reales: dátiles, almendras, castañas de cajú, maní natural y claras de huevo. Por lo tanto, si bien no tienen agregados, ni conservantes y son 100% whole foods, tienen derivados animal con lo cual dejaría de ser un rival. Otra posible competencia podrían ser las barras “Zafran”, pero del mismo modo, no son veganas ya que sus ingredientes son maní, almendras, coco, azúcar de mascabo, girasol y miel. Sin embargo, luego de una extensa investigación de mercado, solo encontramos las barritas “Laddu Bar”, raw, veganas y sin TACC. A base de dátiles con coco, castañas, leche de coco y manteca de cacao.

Según un reporte de Nielsen (2014)<sup>7</sup> los consumidores globales gastaron \$347 mil millones de dólares en snacks al año entre 2013 y 2014, un incremento de 2% contra año. Las ventas anuales en Latinoamérica fueron de \$30 billones con un crecimiento anual de 9%. Los latinoamericanos principalmente consumen snacks por placer (56%), para satisfacer un antojo (37%), para compartir en reuniones familiares o con amigos (33%), como premio (32%), por nutrición (29%) y para satisfacer el hambre entre comidas (28%). Las mujeres consumen más snacks que los hombres. Pero, ¿qué tipos de snacks están impulsando las ventas? En América Latina el top 3 de preferencias de snack está liderado por el yogurt, seguido del chocolate, queso, helado y fruta fresca. Casi todos estos tienen derivados animales con lo cual no pueden catalogarse como rivales directos. Sin embargo, en Argentina, de acuerdo a una investigación de Arcor, el snackeo es más relevante en los jóvenes y 6 de cada 10 argentinos toman colaciones de media mañana y media tarde, mientras que las galletitas están presentes en todas ellas. A media mañana toman relevancia las barras de cereal, el yogurt y las frutas. Mientras que a media tarde, los jugos toman relevancia y las frutas se mantienen. Por lo tanto, en la industria de snack veganos no se registra una amenaza significativa de competencia existente.

En segundo lugar, el poder de negociación de los proveedores trata de la capacidad superior que poseen estos agentes económicos a la hora de vendernos materia prima. La industria no va a operar con un proveedor con carácter de monopolio, cambiar de insumo no va a ser costoso para la industria y tampoco va a depender de un único insumo insustituible. Por lo tanto, los proveedores tendrán menos poder de negociación dado que serán capaces de influenciar menos en las decisiones de las empresas que adquieren sus insumos.

Tercero, el poder de negociación de los clientes va a ser alto. Al tratarse de un segmento de mercado acotado, donde los veganos van a ser el principal cliente y dado que van a poder acceder a otros productos sin tanto costo, la amenaza va a ser significativa.

---

<sup>7</sup> <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/report/2014/snacks/#>

Cuarto, en cuanto a la amenaza de nuevos competidores hay que tener en cuenta que cuando hablamos de comer sano y vegano, más que una tendencia, estamos refiriendo a una evolución. Son los millennials los que traen una nueva concepción de alimentación saludable basada en la simplicidad, tanto en los alimentos en sí como en los métodos de preparación, lo que dibuja una gran oportunidad y los snacks saludables van ganando terreno. De todos modos, es fundamental determinar las barreras de entrada al mercado. La potencialidad para que entren nuevos depende de la capacidad para que entren nuevos. Si las barreras son bajas, la amenaza es alta y tal es lo que sucede en esta industria. En primer lugar, no es una industria que requiera costos altos. Además, no hay marcas grandes ya instaladas en el mercado que funcionen como desincentivo, ni diferencias en los canales de distribución, ni restricciones gubernamentales. Por lo tanto, es fácil entrar a este mercado.

Por último, la amenaza de bienes sustitutos es un factor muy limitante para el negocio. Los márgenes de ganancia se podrían ver afectados por potenciales productos que sustituyan al nuestro como barras de cereal, frutas, galletitas y frutos secos. El principal productor de barras de cereal en el país es Arcor con Cereal Mix. Si bien es el líder en el mercado, no deja de ser un producto artificial, alto en carbohidratos, con ingredientes desconocidos y la mayoría, endulzados con azúcar o miel, lo que dejaría de ser un producto 100% *plant based*. Con lo cual, observamos que una gran cantidad de productos sustitutos en el mercado, sin embargo, la mayoría de los snacks que se consiguen en kioscos están llenos de aditivos, conservantes, colorantes o endulzantes artificiales y fueron creados para fomentar la adicción y disfrazar carencias nutritivas. De todos modos,

## **Análisis FODA**

Para el diagnóstico estratégico es clave hacer foco en la firma desde una perspectiva intrínseca del proyecto. El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación del proyecto donde se van a analizar las características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas).

## *Fortalezas*

- Orientación al cliente
- Velocidad de entrega
- Variedad
- Velocidad de desarrollo
- Durabilidad en el tiempo
- Producción artesanal
- Packaging compostable
- Fuerza de trabajo
- Transparencia de la información

## *Oportunidades*

- Aumento en el número de personas que reducen su consumo de productos de origen animal.
- El veganismo salió como tendencia protagonista 2020 en la reciente investigación de mercado sobre alimentación realizada por Trendisity
- Se prefieren alimentos simples, naturales y productos menos procesados
- Tendencia a rechazar conservantes y aditivos artificiales, reducción de harinas, azúcar, lácteos y carnes
- Búsqueda por combatir la tasa de obesidad creciente
- Exigencia por marcas con mejores prácticas y procesos en relación al cuidado del medio ambiente, trazabilidad y transparencia en los procesos. Quieren marcas con causas sociales para mejorar las comunidades y el planeta, volver a las raíces, a la materia prima, reducir el uso de plástico y los desechos
- Presión por packagings compostables, transparentes e inteligentes para informar y ayudar al consumidor. Más gente lee las etiquetas para revisar el contenido nutricional
- La costumbre por “picotear” entre comidas da lugar a un nicho en el mundo de los alimentos: negocio de los snacks

- Se prefieren alternativas locales y naturales
- Poca oferta en el mercado de productos veganos altos en proteína
- No hay estacionalidad de la demanda
- Amplia oferta de proveedores

### *Debilidades*

- Producto fácilmente imitable
- Novatos en el mercado

### *Amenazas*

- Potencialidad de que entren nuevos competidores
- Muchas opciones de productos sustitutos
- Firmas ya instaladas en la industria

En resumen, de acuerdo a las tendencias en el país, puntualmente en el mercado de snacks saludables, es claro el potencial del negocio. La revista The Economist anunció el 2019 como el “año vegano”. Esto es una tendencia mundial y Argentina no se queda atrás. Estamos dentro de un contexto de modificaciones alimenticias que es inédita. De acuerdo a una encuesta desarrollada por la Unión Vegana Argentina (UVA), la población vegana y vegetariana creció de 9% a 12% en 2020 en Argentina. Esto se da de la mano en un contexto donde la obesidad en el mundo crece año tras año. De tal modo que el sobrepeso y la obesidad es considerada una epidemia en aumento en todo el mundo. Según el Ministerio de Salud, en Argentina 6 de cada 10 adultos presentan exceso de peso. Una de las tantas causas descritas por el organismo es que la comida casera se reemplazó por alimentos y bebidas ultra procesados con alto contenido de grasas, azúcar y sal. Como consecuencia, el Estado intenta fomentar hábitos saludables como es limitar el consumo de alimentos azucarados y elegir opciones preparadas en casa que son más saludables y nutritivas. Así mismo, los consumidores piden a las marcas que asuman una mayor responsabilidad con el medio ambiente. Entre las demandas de

los consumidores *millennials* se destacan opciones obtenidas éticamente y alternativas sin plástico y, desean acceder a información sobre el producto mucho más detallada y de forma más fácil.

Considerando estas tendencias, las fortalezas de la marca operarían como una ventaja competitiva: la diferenciación. La marca va a estar 100% orientada al cliente, de tal forma que el consumidor se sienta identificado. La producción de la barrita va a ser lo más casera posible, dejando de lado los procesos ultra industriales. La velocidad de desarrollo y entrega será altamente rigurosa para cumplir en tiempo y forma con los canales de venta de tal manera que lo aprecien mejor los consumidores. Se va a tratar de un producto de calidad superior, con ingredientes naturales y conocidos. El packaging será sustentable y compostable. No será un producto con estacionalidad de la demanda. Sin embargo, a pesar de que contamos con un producto de excelencia, nos encontramos con ciertos limitantes. Dentro de las debilidades tenemos, en primer lugar, que no contamos con experiencia previa desarrollando algún comestible. Por otro lado, se trata de un producto con mucho riesgo de ser imitado. En cuanto a la amenazas, la barrera de entrada son bajas con lo cual hay posibilidades de que entren nuevos competidores al mercado. Además, si bien es poca la oferta de productos destinados a veganos, hay un gran abanico de sustitutos fabricados por marcas ya existentes y reconocidas en el país.

## **Investigación de Mercado**

En esta sección se analizará el mercado, teniendo en cuenta que deberemos referirnos tanto al entorno que rodea a la organización y al producto como a los consumidores que integran el mercado objetivo. La investigación de mercado reunirá un conjunto sistemático de datos que sirven para determinar el potencial de un mercado y prevenir y limitar los riesgos, además de minimizar la incertidumbre en la toma de decisiones durante el desarrollo del plan de negocios.



## **Mercado de Snacks**

Para obtener datos directos de la competencia como información sobre los productos que se venden en el mercado, a qué precio, cuánto producen y quiénes son sus compradores se utilizarán fuentes secundarias, como otros trabajos de graduación y la web. Además, vamos a realizar una investigación primaria, es decir, mi trabajo de campo.

Un snack es un tipo de alimento que generalmente se utiliza para satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo o simplemente por placer. De acuerdo a arcor.com, 6 de cada 10 consumidores argentinos toman colaciones de media mañana y media tarde y el snacking es más relevante en los jóvenes.

De acuerdo a Nielsen (2018), en 2017 el mercado de snacks creció \$3.4 millones de dólares a nivel global y durante el 2T del 2017, el crecimiento en millones de dólares en Latinoamérica fue de \$458.11. En Argentina, el mercado de snacks mostró un crecimiento anual del 25,8% en esta categoría de alimentos, específicamente, cereales y barras de energía. Según Facundo Aragón, director comercial de la consultora Nielsen, en el segmento supermercados, el mercado de snacks crece por el desarrollo de las marcas propias y las promociones que aplicaron marcas líderes.

El mercado de snacks en la Argentina vende 35.000 toneladas al año y genera \$11.000 millones. La venta de snacks viene en ascenso desde hace varios años. Además, el consumo per cápita en la Argentina es de 1 kilo por año y está por debajo de otros países de la región (Uruguay: 1,6 kilos anuales; y Chile: 2,3 kilos). Estados Unidos tiene el nivel más alto: entre 8 y 9 kilos. La enorme diversidad obliga a subdividir en categorías.

Según Nielsen, en promedio, por día se venden 33 toneladas de snacks en los supermercados. El consumo se concentra en el 41% en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Las papas fritas concentran un poco más del 50% de estas ventas. El sector es liderado ampliamente por PepsiCo con Lay 's, Twistos, Quaker y Doritos y retiene el 80% del mercado. El 20% restante pertenece a otras compañías

como Kranchitos y General Mills. Tradicionalmente, el mercado de snacks estaba centrado en los productos salados. Incluso hoy, con la diversificación de la oferta, las papas fritas aún representan el 49% del consumo total. Extrudados (chizitos), palitos y maníes complementan el segmento. El mercado de las barras de cereal del país es liderado por Cereal Mix<sup>8</sup>, un producto con altos niveles de azúcares y con muchos ingredientes desconocidos, incluso, difíciles de leer y pronunciar. Por otro lado tenemos las galletitas y alfajores, ambos están presentes en la mayoría de nuestras colaciones. De acuerdo a datos de la consultora Investigaciones Económicas Sectoriales (IES) en el 2012, los argentinos comemos 10 kilos de galletitas per cápita cada año, récord en América. De hecho, esta categoría es la segunda más grande del mercado de productos de consumo masivo en Argentina -alcanzan al 97% de los hogares argentinos- y anualmente mueve 3.800 millones de pesos en ventas<sup>9</sup>. Esto nos ubica entre los países con mayor consumo de este producto, detrás de algunos países europeos como Holanda y Bélgica (ver Anexo 3). Las principales empresas productoras de galletitas son Bagley, Kraft Foods, Molinos Río de la Plata y Pepsico. Quaker, marca de PepsiCo, representa el 15 por ciento del volumen total de ventas en la Argentina. Esta, para 2025, lanzó un plan mundial cuya meta es ampliar el acceso a opciones más saludables dentro de su portafolio de productos, tanto en reducción de azúcares y grasas y de los que están en el mercado. En los últimos años las ventas de estos grandes comenzaron a bajar debido a los nuevos hábitos de consumo orientados a la alimentación saludable. Las grandes empresas de consumo masivo entendieron estos cambios y, como resultado, dieron origen a un nuevo segmento, el de los snacks saludables. Molinos, con sus marcas: Chocoarroz<sup>10</sup> y Gallo Snacks<sup>11</sup>, lideran la categoría de snacks a base de arroz. Se lanzaron al mercado con la idea matriz de producir golosinas ricas y saludables, libre de gluten con un slogan principal: 99 calorías por porción. Durante el 2015, el mercado de alfajores de arroz creció un 20% contra el de los alfajores tradicionales. El portfolio de Gallo Snack está compuesto por bizcochos dulces y salados, obleas, alfajores, crackers y galletitas. Frente al éxito de la marca,

---

8 <https://www.arcor.com/ar/marca/cereal-mix>

9 <https://doctoradriancormillot.com/como-es-el-mercado-de-galletitas-en-argentina>

10 <https://www.molinos.com.ar/todas-marcas/chocoarroz/>

11 <https://www.molinos.com.ar/todas-marcas/gallo-snacks/>

en el 2020 lanzaron nuevos chips sabor queso y pizza. Por otra parte, Arcor lanzó su línea Natural Break<sup>12</sup>, con el objetivo de ampliar su portfolio saludable con un snack rico y nutritivo que puede comerse al paso en cualquier momento del día. Se trata de un snack saludable compuesto por frutos secos, frutas y semillas. La propuesta se compone por tres variedades de mezclas, presentadas en una porción de entre 24 y 30 gramos. Todos los ingredientes son de origen natural y cuentan con distintos objetivos: dar energía, aportar nutrición o comer algo liviano entre comidas. Las ventas de Natural Break representan el 1% de la facturación total del negocio. Su objetivo es alcanzar los 7 puntos. Su estrategia se centra en la distribución que tiene la empresa a 200.000 kioscos y autoservicios de todo el país. Es un producto que tiene mejor performance en los canales de impulso, en donde se da entre el 80 y 85 por ciento de las ventas. Sin embargo, estos productos producidos por las grandes alimenticias, que están catalogados como saludables, no dejan de tener grandes niveles de azúcares, conservantes y aditivos.

En un último linaje se encuentran algunas opciones más naturales. Son nuevas marcas de barras caseras y naturales como Zafran, Laddu Bar y KiBar las que empiezan a ganar terreno en el mercado. Cabe destacar que estas propuestas solo se enfocan en producir pocos productos y pueden ser adquiridos, únicamente, en pequeñas dietéticas o en sus propias tiendas online. Estas marcas nacen con objetivos claros como son: combatir la obesidad infantil, cuidar el planeta y promover buenos hábitos. La barra Zafran viene en una porción de 28g y el precio es de \$75<sup>13</sup>, mientras que la Laddu Bar tiene un peso de 30g y el precio es de \$90<sup>14</sup>. Por otro lado, tenemos la KiBar que es presentada en un envase de 80g y tiene un precio de \$178, es decir la porción de 40g (media barra) vale \$89<sup>15</sup>. Estas marcas comercializan sus productos en dietéticas y además, venden sus barras en sus propios ecommerce en packs de 12 o 14 unidades. De acuerdo al estudio de Nielsen, *What's Next in Emerging Economies* (2018), en el país, de 2016 a 2018, las

---

12 <https://www.arcor.com/ar/marca/natural-break>

13 <https://www.zafran.com.ar/>

14 <https://www.goldenmonkey.com.ar/>

15 <https://kibar.fit/>

ventas de los fabricantes locales de snacks han crecido un 47% mientras que los jugadores globales crecieron un 2%<sup>16</sup>.

En cuanto al comportamiento del consumidor, según Nielsen, se puede ver que un 36% de las ventas pasan por las cadenas de supermercados, mientras que el resto se reparte 24% en quioscos, 21% en almacenes y 19% en autoservicios independientes. Un estudio del Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI) observó que el 80% de la población argentina consume alimentos entre las cuatro comidas principales, una cifra que no distingue edades, géneros, grupos sociales o regiones (Ver Anexo 5). Además, la frecuencia de *snackeo* diaria de compra de los argentinos de 0,7 a media mañana y media tarde<sup>17</sup>

Por otra parte, respecto a la fuente de información primaria, se realizó un *focus group* donde se evaluó qué sabores de barra conviene fabricar. Se dieron 5 opciones para degustar y nos quedamos con las 2 más elegidas: sabor chocolate y sabor vainilla. Por otra parte, a través de una observación en una dietética se recolectaron datos respecto el comportamiento de los clientes potenciales para ver cuales son sus prioridades a la hora de elegir un *snack*: existe una tendencia por escoger productos aptos para el consumo *on the go* envasadas en formato de porciones chicas.

Por último, para testear la posibilidad de desarrollo del producto se realizó una encuesta a conocidos vía *Google Forms*. De un total de 323 encuestados, 98 personas aseguraron comprar colaciones en dietéticas y 161 en supermercados o almacenes. Por otro lado, un 37,4% de los encuestados asegura adoptar una dieta vegetariana, vegana o flexitariana (siguen una dieta basada en alimentos de origen vegetal pero no excluyen los productos de origen animal). Además, para certificar que se cuenta con bases sólidas en una primera instancia se cuestionó a los encuestados si están dispuestos a pagar \$100 por el producto. De 327 respuestas, 172 dijeron que sí. Lo que representa un 56,2%

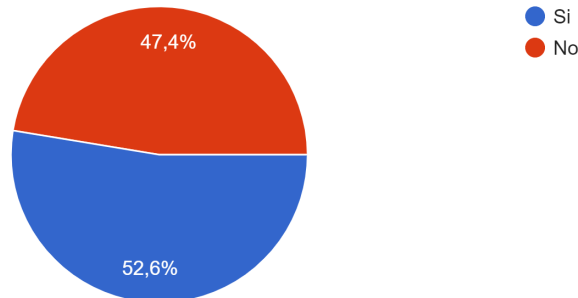
---

16 <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/whats-next-emerging-markets.pdf>

17 Patrones de *snackeo* de la población argentina. 2015. <https://cesni.org.ar/archivos/Patronedesnackeoweb16515.pdf>

Pagarías \$100 por una barra con alto contenido proteico de origen vegetal, apta para celíacos, sin azúcar agregada, sin aditivos ni conservantes y con envase compostable.

327 respuestas



Por último, entre las mayores molestias que tienen los encuestados respecto los productos que actualmente son ofrecidos en el mercado, la mayoría coincide que la mayoría tienen ingredientes que no conocen, ingredientes con nombres raros, ingredientes que no pueden ni siquiera pronunciar, falta de declaración de los azúcares, que están etiquetados como light y no lo sean, que tengan muchos químicos, entre otros.

### **Segmentación y estimación de la demanda**

En este apartado se definirán las bases de segmentación que permitirán dividir el mercado heterogéneo en segmentos más homogéneos. A su vez, se va a conocer el potencial del negocio, o dicho de otra manera, estimar la demanda. O sea se va a determinar la capacidad de la organización para conocer la cantidad de consumidores que adquirirán el producto que ofreceremos (Dvoskin, 2004, pp. 87) y para ello se va a tener en cuenta lo expuesto en la investigación de mercado.

Las bases de segmentación son las variables sobre cuya combinación trabaja el marketing para generar o definir segmentos en forma diferente de la competencia. El perfil de nuestro segmento será detallado a continuación a partir de la combinación de tres bases primarias de segmentación - objetivas y subjetivas.

En primera instancia desarrollaremos los criterios objetivos, es decir, las variables independientes del tipo de producto, aquellas que se pueden medir. En el país, notamos cierta característica diferencial de compra, que depende de aspectos geográficos. Por ello vamos a seleccionar las áreas geográficas en las que deseamos operar y vamos a prestar especial atención a las preferencias y necesidades de los consumidores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Zona Norte del Gran Buenos Aires. Por otro lado, distinguimos las bases demográficas, es decir, edad, sexo, nivel de ingresos, educación, ocupación y estado civil. Los clientes del negocio serán hombres y mujeres, es indistinto en género, de entre 20 y 34 años. Es fundamental determinar la edad ya que nos permitirá determinar con precisión sus gustos y preferencias. Como vimos antes, la alimentación saludable y vegana y las temáticas ambientales son cada vez más relevantes en la vida de los Millennials (Nielsen, 2016). El nivel socioeconómico de ellos será ABC1 (alta/ media alta) y C2 (media media) y estudian y/o trabajan. Pueden ser solteros, casados, divorciados o viudos. De acuerdo a una encuesta desarrollada por la Unión Vegana Argentina (UVA), la población vegana y vegetariana creció de 9% a 12% en 2020. Según los datos, el 48% son hombres y el 52% mujeres y la mayoría tiene entre 25 y 40 años (Ver Anexo 4). Por otro lado, tenemos los criterios subjetivos, aquellos que se pueden aplicar a cualquier tipo de producto pero que no son medibles. En cuanto a las bases psicológicas, los consumidores de las V-Bar aspiran a obtener de este producto determinadas ventajas o beneficios. La incidencia en la decisión de compra de nuestros clientes es de tal magnitud que justifica la inversión que se requerirá para obtener una V-Bar. Estos atributos dependen de la personalidad, el estilo de vida, las opiniones y las actitudes. En este caso, hacia los productos veganos y saludables. En cuanto al modo de vivir de los potenciales clientes, son personas que no ingieren ningún producto que provenga de animales. Tienen una forma y filosofía de vida voluntaria que va mucho más allá de una simple dieta sin productos de origen animal. Esto quiere decir que no ingieren carnes de ninguna especie, sea de mar, aire o tierra. Tampoco sus derivados como huevos, lácteos, gelatina o miel. Pero no solo atiende a la dieta: también rechazan completamente el uso de artículos donde en su creación intervengan animales; como ropas, accesorios o calzados de cuero o lana,

así como cosméticos, entre otros. A su vez, son consumidores con cierto interés y conciencia por la alimentación, llevan un estilo de vida saludable y tienen un compromiso con el ambiente y la naturaleza.

Para estimar la demanda hay que tener en cuenta el comportamiento del consumidor. Vale comprender por qué compran, cuándo compran, dónde compran y con qué frecuencia compran los consumidores. En primera instancia, los factores que van a influenciar la conducta del consumidor son: estilo de vida, ocupación, cultura, clase social y creencias y actitudes.

Respecto a esto, el consumidor se va a sentir identificado y atraído por la marca ya que va a representar sus principales valores y estilo de vida. El uso que le van a dar a la barra va a ser de colación entre comidas o para suplantar alguna comida principal en el caso que lo amerite. La situación de consumo es pensada para que se de fuera de casa, es decir, un producto que se permite consumir en cualquier lugar y momento, sin tener mucho tiempo y de fácil manejo. Esto con un único objetivo: consumir rápido pero bueno.

El análisis y la estimación de la demanda de la barra se desarrollará en base a datos provistos por el cliente a través de la fuerza de ventas, dicho de otra forma, con información de mercado. Para proporcionar una proyección lo más acertada posible, vamos a suponer que el comportamiento de los consumidores a nivel país es el mismo que el comportamiento de nuestro target: mujeres y hombres de entre 20 y 34 años que residen en CABA o en la Zona Norte del Gran Buenos Aires, que tienen una alimentación saludable y libre de derivados animal. Es decir, vamos a pensar que el comportamiento del consumidor a nivel país será el mismo reducido en nuestras zonas de ventas y de los veganos.

Inicialmente, las V-Bars estarán disponibles en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Zona Norte del Gran Buenos Aires. De acuerdo a las proyecciones y estimaciones del INDEC para el año 2020, esta región cuenta con 1.355.175 habitantes de sexo femenino y masculino de entre 20 y 34 años.

| <b>Población por sexo y por grupos quinquenales de edad.<br/>Proyección Ciudad de Buenos Aires 2020 (Indec)</b> |                    |                |                |
|---|--------------------|----------------|----------------|
| <b>Edad</b>   | <b>Ambos Sexos</b> | <b>Varones</b> | <b>Mujeres</b> |

|              |                |         |         |
|--------------|----------------|---------|---------|
| 20-24        | 193.088        | 96.245  | 96.843  |
| 25-29        | 211.953        | 104.083 | 107.870 |
| 30-34        | 232.275        | 113.301 | 118.974 |
| <b>Total</b> | <b>637.316</b> | 313.629 | 323.687 |

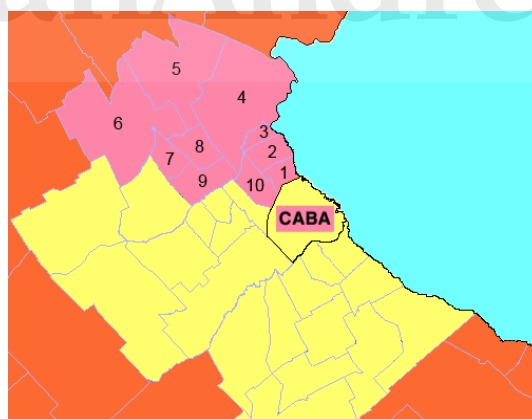
| <b>Población por sexo y por grupos quinquenales de edad.<br/>Proyección Provincia de Buenos Aires 2020.</b> |                    |          |                |                |
|---|--------------------|----------|----------------|----------------|
| <b>Edad</b>   | <b>Ambos Sexos</b> | <b>%</b> | <b>Varones</b> | <b>Mujeres</b> |
| 20-24   | 1.285.326          | 7,32     | 652.870        | 632.456        |
| 25-29   | 1.321.792          | 7,53     | 666.276        | 655.516        |
| 30-34   | 1.297.093          | 7,39     | 650.209        | 646.884        |
| Total   | 3.904.211          | 22,24    | 1.969.355      | 1.934.856      |
| Total Provincia   | 17.541.141         | 100      | 8.607.537      | 8.933.604      |

| <b>Población estimada al 1/7/2020 según partido. Zona Norte del Gran Buenos Aires. INDEC (2013)</b> |                          |
|---|--------------------------|
| <b>Partidos</b>   | <b>Total Ambos Sexos</b> |
| Vicente Lopez   | 267.655                  |
| San Isidro  | 292.224                  |
| San Fernando  | 174.883                  |
| Tigre   | 462.998                  |
| Escobar   | 255.073                  |
| Pilar   | 378.167                  |
| Jose C. Paz   | 307.443                  |
| Malvinas Argentinas   | 359.953                  |
| San Miguel  | 304.122                  |
| General San Martín  | 425.265                  |



|       |           |
|-------|-----------|
| Total | 3.227.783 |
|-------|-----------|

| Población estimada por grupos quinquenales de edad al 1/7/2020 según partido. Zona Norte del Gran Buenos Aires. |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Partidos  | 20-24          | 25-29          | 30-34          | Total          |
| Vicente Lopez   | 19.592         | 20.154         | 19.780         | 59.526         |
| San Isidro  | 21.391         | 22.004         | 21.595         | 64.991         |
| San Fernando  | 12.801         | 13.169         | 12.924         | 38.893         |
| Tigre   | 33.891         | 34.864         | 34.216         | 102.971        |
| Escobar   | 18.671         | 19.207         | 18.850         | 56.728         |
| Pilar   | 27.682         | 28.476         | 27.947         | 84.104         |
| Jose C. Paz   | 22.505         | 23.150         | 22.720         | 68.376         |
| Malvinas Argentinas   | 26.348         | 27.104         | 26.601         | 80.054         |
| San Miguel  | 22.262         | 22.900         | 22.475         | 67.637         |
| General San Martín  | 31.129         | 32.044         | 31.427         | 94.579         |
| <b>Total</b>  | <b>236.274</b> | <b>243.052</b> | <b>238.533</b> | <b>717.859</b> |



De acuerdo al informe de la Unión Vegana Argentina, la población vegana y vegetariana representa un 12% del total de la población del país. Esto significa que 162.621 personas de los residentes de entre 20 y 34 años de la Ciudad Autónoma y

de la Zona Norte del Gran Buenos Aires, serían a priori quienes estarían interesados en nuestro producto.

Por otra parte, aproximadamente el 22% de la población del país posee un nivel socioeconómico alto o medio, por lo que se reduce a un total de 35.776,62 personas, con un NSE ABC1 y C2 de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires.

Además, un estudio del Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI)<sup>18</sup> arrojó que a lo largo de la semana un 34,9% de los adultos de la población argentina tiene un patrón saludable. Para el estudio se definieron patrones de snackeo, considerando como snackeador saludable al individuo en el cual al menos el 70% de sus snacks a lo largo de la semana correspondieron a alimentos categorizados como saludables de acuerdo al perfil nutricional de FSA. Esto equivale a 12.488,04 compradores.

El mismo estudio observó que el 80% de la población argentina consume alimentos entre las cuatro comidas principales, una cifra que no distingue edades, géneros, grupos sociales o regiones (Ver Anexo 5). Por lo cual, 9.988,83 personas comprarían la V-Bar.

Por otro lado, el 32% de los consumidores argentinos merienda fuera del hogar<sup>19</sup>. Esto arroja una estimación total de 3.196 potenciales compradores.

Articulando estas cuestiones con la frecuencia de snackeo diaria de compra de los argentinos de 0,7 a media mañana y media tarde<sup>20</sup>. Esto equivale a 21 barritas por mes, 252 por año. En una situación ideal, se venderán 67.116 barritas por mes, o sea, 805.392 barras por año.

---

18 Patrones de snackeo de la población argentina. 2015. <https://cesni.org.ar/archivos/Patronedesnackeoweb16515.pdf>

19 ¿Cómo comen los argentinos?- Arcor.

<https://www.arcor.com/ar/vida-saludable/como-comen-los-argentinos#:~:text=6%20de%20cada%2010%20consumidores,y%20las%20frutas%20se%20mantienen.>

20 Patrones de snackeo de la población argentina. 2015. <https://cesni.org.ar/archivos/Patronedesnackeoweb16515.pdf>

## Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| <p><b>ALIANZAS</b></p> <p>Ingeniero en alimentos</p> <p>Unión Vegana Argentina</p> <p>Nutricionistas y médicos</p> <p>Bloggers e influencer</p> | <p><b>PROCESOS</b></p> <p>Compra de la materia prima y del packaging</p> <p>Producción</p> <p>Distribución</p> <p>Marketing</p> | <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Vegano</p> <p>De calidad superior</p> <p>Extra energía</p> <p>Ingredientes naturales y conocidos</p> <p>Packaging ecológico</p> | <p><b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b></p> <p>Asistencia personal y cercanía</p> <p>Uso de comunidad para involucrarse con clientes actuales y potenciales</p> | <p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>Mujeres y hombres de entre 20 y 34 años</p> <p>Veganos</p> <p>Estudian y/o trabajan</p> <p>Residentes de la CABA o la Zona Norte del Gran Buenos Aires</p> <p>Llevan un estilo de vida saludable</p> <p>Interés por el cuidado del medio ambiente</p> |
| <p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Materia prima, packaging, alquiler de cocina, logística, salarios, marketing y publicidad e impuestos</p> |   | <p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <p>Venta de barras al consumidor final a través de los diferentes canales</p>  |   |   |

En el siguiente apartado se utilizará el Business Model Canvas para describir, analizar y diseñar el modelo de negocio. Esta herramienta se divide en 9 bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero: segmentos de mercado, proposiciones de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, sociedades claves y estructura de costos.

El segmento de mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual la empresa apunta alcanzar y servir. Para satisfacer más eficientemente a los clientes, se va a agrupar en segmentos específicos y especializados con características comunes: nicho de mercado. Nuestros clientes van a ser hombres y mujeres de entre 20 y 34 años, residentes de la CABA y de la

Zona Norte del Gran Buenos Aires, que estudian y/o trabajan, veganos e interesados por un estilo de vida saludable y por el medioambiente.

La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Este producto viene a satisfacer una necesidad del mercado. Los beneficios que la empresa va a ofrecer a sus clientes van a ser que se trata de un producto novedoso, vegano, natural, que otorga más saciedad, de calidad superior, con ingredientes conocidos y packaging ecológico.

El bloque de canales describe cómo la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Nuestro segmento de mercado va a ser alcanzado a través de canales indirectos. Estos conllevan márgenes menores pero le van a permitir a la organización expandir su alcance y beneficiarse de las fortalezas del canal. La compra de la barra se va a realizar, generalmente, espontáneamente, es decir, de forma no premeditada. Lo vi, me gustó y lo compré. Por ello, se van a comercializar en supermercados, dietéticas y tiendas saludables. Probablemente estemos exhibidos en las estanterías del sector de las cajas. Esto nos va a permitir conseguir mejores resultados, más visibilidad y por lo tanto va a lograr que a la marca le vaya mejor.

La relación con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. En los primeros días, el negocio va a inclinarse por estrategias agresivas para adquirir consumidores. Luego, la estrategia va a estar orientada a retener consumidores. La relación va a estar basada en asistencia personal, es decir, en interacción humana. Los clientes van a poder comunicarse con un representante real para conseguir ayuda durante el proceso de ventas o después de completada la compra. A su vez, la empresa va a impulsar una idea de comunidad para involucrarse con clientes actuales y potenciales y facilitar la conexión entre miembros de la comunidad. En el sitio web de la marca se van a tratar temáticas ambientales, *lifestyle* y recetas vegetarianas y veganas.

El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. La fuente de ingreso se va a generar por la venta de activos. Es decir, va a derivar de vender los derechos de propiedad del producto físico. El mecanismo de precios va a ser fijo, estos van a estar predefinidos en base a variables estáticas y por precio de lista.

Los recursos claves describen los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. El negocio va a depender fuertemente de los recursos físicos: materia prima de calidad, la cocina, sistemas de punto de ventas y la red de distribución. También va a depender de los recursos humanos ya que la fabricación de la barra va a ser artesanal y va a requerir de un ingeniero en alimentos y un cocinero.

Los procesos son las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione. Para crear y ofertar una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos, las actividades claves incluyen la producción de la barra: la compra de materia prima, el diseño, la realización, la entrega, la comercialización y el marketing del producto.

En cuanto a las alianzas, nos parece necesario contar con especialistas en la creación de productos de alimentación, por ello nuestro aliado más importante va a ser un ingeniero en alimentos. Este nos va a asesorar a seleccionar la materia prima y a elegir el sistema de envasado de la barra y también nos va a orientar en el proceso de producción. Por otro lado, nos resulta clave contar con el apoyo de la Unión Vegana Argentina. La UVA tiene como objetivo difundir el veganismo en la alimentación y como filosofía y estilo de vida. En su sitio web oficial: [unionvegana.org](http://unionvegana.org) comparten recetas y/o productos brindando apoyo a quienes adquieren estos hábitos. Además, están presionando para crear un “sello vegano” para que se incluya en las etiquetas y se identifiquen los productos apto para consumo como ya existe en el Reino Unido y en la Comunidad Económica Europea. Para la promoción y divulgación del producto, en una segunda instancia, vamos a generar alianzas estratégicas con médicos y/o nutricionistas quienes van a recomendar nuestros productos para que incorporen sus pacientes a sus dietas. Además, se va a trabajar con influencers y/o bloggers para darle visibilidad a la marca a través de las redes sociales.

La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. La marca va a tener un modelo de negocio impulsado por el costo, nos vamos a enfocar en minimizar los costos donde sea posible. El enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible

con el fin de lograr nuestra misión: democratizar y facilitar el acceso y consumo de productos saludables y libre de derivados animal. La estructura de costos va a estar compuesta por costos variables: el costo de la materia primera y el packaging; por los costos fijos: salarios, alquiler de cocina, marketing, publicidad e impuestos.



Universidad de  
**San Andrés**

## Plan de Marketing

V-Bar tiene como objetivo principal democratizar el acceso a productos comestibles saludables libres de derivados animal. Para ser eficaz en el cumplimiento de este objetivo resulta pertinente realizar un plan de marketing. En este se va a desarrollar el proceso de coordinación e integración de las actividades del negocio, es decir, un plan de actividades fundamentado y coherente, en el que están comprometidos todos los miembros de una organización (Dvoskin, 2004).

## Estrategia de Marketing

A partir del marketing se van a potenciar las capacidades de la organización. La estrategia de marketing está orientada a dar a conocer la marca y el producto. La esencia de la estrategia va a direccionarse en base a la segmentación, selección de mercado y posicionamiento.

El principal objetivo de la marca es generar un cambio en la forma en la que producimos y consumimos alimentos. Es decir, hacerlo de una manera más sustentable para nosotros y para el planeta. Frente a un mercado desabastecido, se hará foco en darle a todos los que adoptan dietas veganas una opción *whole food*, osea, una barrita no procesada, sin manipulación industrial y sin ingredientes artificiales añadidos. De tal modo que se vea acortado el camino de la naturaleza a la boca del consumidor.

De acuerdo con Dvoskin (2004, pp 86), para el marketing, el mercado es un conjunto de personas u organizaciones que tienen necesidades y están dispuestas a realizar un intercambio con un oferente determinado. Los consumidores van a ser tanto hombres como mujeres que excluyen la carne y las proteínas de origen animal de sus dietas. Se inquietan por tener un estilo de vida más saludable, tienen conciencia por lo que ingieren y respeto por el medio ambiente. Tendrán entre 20 y 34 años ya que el 39% de los veganos del país tienen menos de 35 años<sup>21</sup>, residentes de la CABA o de la Zona Norte del Gran Buenos Aires. Serán estudiantes

---

<sup>21</sup> Según la última encuesta realizada por la consultora Kantar.

y/o trabajadores y tendrán un NSE ABC1 (alta/ media alta) y C2 (media media). personas.

Por otro lado, vamos a seguir la estrategia genérica de Porter enfocada en la diferenciación, opuesta al liderazgo en costes. En este caso, nos vamos a basar en diseñar y vender un producto que los clientes perciban como único a un precio promedio y razonable dentro del mercado de snacks saludables. Se tratara de un producto de mayor calidad y con extras que hagan que el cliente aprecie más el producto. Esto se va a lograr a través de materias primas de alta calidad, mejor diseño, más prestaciones adicionales, mejor presentación y mejor marketing.

## **Marketing Mix**

En el siguiente apartado se brindará una descripción de las cuatro herramientas operativas como instrumentos básicos que componen la definición del marketing, según el esquema planteado en la década de 1950 por Jerome McCarthy, conocidas como "las cuatro P": Producto, Precio, Promoción (o Comunicación) y Plaza (Dvoskin, 2004).

### **Producto**

Esta variable engloba el producto que satisface una necesidad en el mercado. El producto será concebido por los atributos que constituyen la barrita como la marca, las variedades (sabor, color), el diseño, el tamaño y el envase. Por otro lado, también tendremos en cuenta el concepto total de producto de Levitt: producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial. V-Bar tiene como objetivo lanzarse al mercado como un producto aumentado, osea, ir más allá de lo que ofrecen las marcas competidoras de barritas, dar algo que no se espera y generar sorpresa. Para ello se hará hincapié en diferenciar nuestra propuesta de la oferta existente y posicionarnos en el mercado a partir de los rasgos distintivos de la marca. Como afirma Levitt: "la competencia no se plantea entre los productos que producen las empresas en la fábrica, sino en lo que le añaden al



mismo en forma de: servicios, publicidad, packaging, asesoramiento, servicio de distribución y otros beneficios”

La barrita va a tener una base exclusiva de frutos secos, frutas deshidratadas, dátiles, avena, coco rallado, vainilla natural, canela y cacao amargo. Se va a seleccionar cada ingrediente cuidadosamente y se va a utilizar materia prima de calidad. Pensamos en un producto que cumpla el concepto de *whole food*, sin procesar, lo más natural posible y sin ingredientes artificiales añadidos. No se van a usar edulcorantes ni azúcares que inflamen, ni saborizantes que puedan perjudicar tu salud a corto o largo plazo. Tampoco miel, ya que es de origen animal. Esto para cumplir con la misión de la marca: comercializar un snack nutricionalmente superior, libre de derivados animal que contenga ingredientes beneficiosos para la salud y contribuir al cuidado del medioambiente a través de la producción sustentable.

Por otro lado, los sabores de la barrita se determinaron en base a un focus group y se llegó a la conclusión que conviene comercializar el producto en dos variedades: sabor chocolate y sabor vainilla. Dado que el producto no va a contener colorantes, la barrita sabor chocolate va a ser color marrón oscuro debido a su principal ingrediente, el cacao amargo y la barrita sabor vainilla va a ser color marrón claro/ beige.

En cuanto a la presentación, el producto va a estar compuesto por una barra rectangular de 40 g netos. El envase se lo vamos a comprar a [compostame.com](http://compostame.com), un equipo de diseñadores industriales de la Universidad de Buenos Aires que se enfocan en diseñar y producir soluciones viables y sostenibles para transformar la industria del packaging. La barrita será envasada en un sobre de 10 x 14 cm con cierre termosellable. Este será sustentable, de fuentes renovables y vegetales, compostable, biobasado y biodegradable (en 180 días se hará tierra). Este DoyPack va a acompañar la filosofía naturista y ecológica de la marca. En términos estéticos, el envase será lo más minimalista posible donde se presente la información nutricional de manera simple, clara y transparente. Como cualquier snack, el tamaño será óptimo para transportar, no va a necesitar refrigeración ni se van a tener que utilizar cubiertos, osea apta para un consumo *on the go*.

## **Promoción/ Comunicación**

La promoción, o comunicación, es el esfuerzo que hace la empresa para incorporar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia (Dvoskin, 2004, pp. 27).

Dado que se trata de una marca nueva, necesita mayor acción de ser comunicado y por eso vamos a llamar a este ítem: comunicación. La comunicación es una de las mayores estrategias que nuestra marca va a necesitar para nacer, crecer y mantenerse en un mercado competitivo. Si como marca no contamos qué existimos, nadie va a percatarse de nuestra existencia, y como consecuencia, nadie podrá ver tampoco que es lo que ofrecemos. Para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos, es clave definir una estrategia de comunicación óptima donde se dé a conocer la marca, se promueva la barrita y se atraigan nuevos clientes. Este planteamiento va a ser acompañado por el aprovechamiento de todos los medios que tiene la empresa a su alcance, desde los medios más habituales, hasta los canales digitales.

En primer lugar, resulta fundamental comunicar nuestra identidad corporativa, o lo que es lo mismo, la esencia que nos define y nos diferencia de la competencia directa y los sustitutos. Además, para que esta aproximación tenga éxito, nos vamos a basar en varias premisas clave: la coherencia, honestidad y transparencia en todo lo que la empresa transmite. Al tratarse de una marca vegana, saludable y ecológica, la intención es comunicar una marca con valores.

Vamos a optar por diferentes acciones promocionales. En una primera instancia, situaremos un stand en los puntos de ventas (supermercados) con presencia de un promotor y se ofrecerán degustaciones gratuitas para dar a conocer el producto y para incentivar su compra. Según un trabajo publicado por un grupo de investigadores en 2011 en el British Food Journal, las muestras gratis son una manera muy efectiva de inducir a la compra. La idea de esta estrategia de promoción es la comodidad y el impulso de comprar. Se basa en la noción intuitiva de que poca gente puede resistir la tentación de recibir algo apetitoso y, de paso, regalado. Por otra parte, vamos a utilizar las redes sociales para comunicarla marca

de modo más relajado, amable y cercano. Utilizaremos una cuenta de *Instagram* y un sitio web para tratar temáticas relacionadas al estilo de vida saludable, recetas, veganismo y medio ambiente. Esto funcionará como una especie de *blog* cuyo fin es transmitir la identidad de la marca y acompañar al consumidor en su modo de vivir. La idea es darle a los clientes la sensación de formar parte de algo más y producir la situación de *win-win*. A su vez, se pondrán en circulación anuncios mediante la publicidad en *Instagram*, una red social plagada de jóvenes con estilo de vida saludable y *plant based*. Por último, se contratarán *influencers* que representen y defiendan esta filosofía de vida para que promocionen el producto (cocineros, deportistas, formadores de opinión, etc). Gracias a estas plataformas, se nos presentará la gran oportunidad de fidelizar al público objetivo de nuestra marca.

## **Plaza**

Este término se refiere a la distribución y la generación de oportunidades de compra: el lugar donde se concretará el intercambio. A su vez, también comprende el proceso necesario para que el producto llegue al lugar de compra.

La elección adecuada de los canales de distribución es clave para facilitar el acceso al producto a los consumidores, en el momento y condiciones adecuadas. De acuerdo a una nota de La Nación (2018), el 36% del porcentaje de las ventas de los snacks pasa por las grandes cadenas de supermercados; el resto se reparte 24% en quioscos, 21% en almacenes y 19% en autoservicios independientes. Al ser producto de compra por impulso, la barra va a comercializarse en canales directos: supermercados, dietéticas y tiendas saludables. Estos canales conllevan márgenes menores, pero le va a permitir a la organización expandir su alcance. La barra va a llegar más lejos, va a estar expuesta ante miles de consumidores y como consecuencia, va a adquirir prestigio en el mercado.

En cuanto a la logística, el movimiento de las barritas desde su lugar de fabricación hasta los puntos de ventas va a ser tercerizado, se contratará un servicio de distribución.

## Precio

El precio se define como la cantidad de dinero que un cliente está dispuesto a pagar para obtener beneficios del producto. Se trata de la única variable que nos generara ingresos.

A continuación, para establecer una política de precios adecuada vamos a tener en cuenta diversos aspectos como el mercado, la competencia, los costos y principalmente el cliente. A esta variable la vamos a utilizar como instrumento de comunicación y posicionamiento. A partir del precio de la V-Bar vamos a intentar cumplir nuestra misión: democratizar el acceso a productos veganos y saludables. La idea es desmitificar la idea que existe respecto a que los productos veganos y saludables son caros. Si bien sabemos que existe cierta disposición de los consumidores a pagar más por productos que no contengan ciertos ingredientes como aditivos, conservantes y colorantes, el accionar de esta variable de marketing tendrá como objetivo que mayor cantidad de gente conozca el producto y lo compre. Al estar comercializando un producto de calidad, no optaremos por una estrategia de liderazgo en costos. Sino que el precio de la barrita va a ser parecido al de la competencia y/o productos sustitutos y en una primera etapa nos resulta fundamental generar una ventaja competitiva que lo distinga y respalde en el tiempo: la diferenciación. Con esto, la marca va a lograr captar la atención, el reconocimiento y, de ser posible, la fidelidad de sus clientes.

De todas formas, analizar esta variable lleva a preguntarnos por la relación entre tres conceptos: el costo, el valor y el precio del producto en cuestión.

En primer lugar, hay que determinar el costo, el límite inferior del precio. Para ello hay que tener en cuenta todos los ingredientes que componen la barrita (precios en pesos argentinos del 05/06/2021). Producir una barrita nos costará \$27,13 y el envase \$9, lo que suma un total de \$36,13.

| Insumo | Q    | P                        |
|--------|------|--------------------------|
| Avena  | 15 g | = $270/1000*15 = \$4,05$ |

|                         |                 |                              |
|-------------------------|-----------------|------------------------------|
| Cacao Amargo            | 5 g             | =1000/1000*5 = \$5           |
| Coco Rallado            | 5 g             | = 736/1000 * 5 = \$3,68      |
| Almendras               | 5 g             | =1200/1000 * 5 = \$6         |
| Dátiles                 | 10 g            | =840/1000 * 10 =\$8,4        |
| <b>Barrita</b>          | <b>40 g</b>     | <b>\$27,13</b>               |
| <b>Envase</b>           | <b>1</b>        | <b>\$9</b>                   |
| <b>Total en pesos</b>   | <b>1 unidad</b> | <b>\$36,13</b>               |
| <b>Total en dólares</b> | <b>1 unidad</b> | <b>USD 0,22<sup>22</sup></b> |

En segundo lugar, el valor es lo que el demandante del producto está dispuesto a ceder con el fin de satisfacer la necesidad (Dvoskin, 2004, pp. 29). Los consumidores de productos veganos y saludables están dispuestos a pagar precios más elevados, saben el valor diferencial que hay detrás de este tipo de productos. Mientras más alto el valor que el demandante le asigna a su necesidad, más alto es el precio por el cual se intercambia el producto. Sin embargo, uno de los grandes objetivos de la marca va a ser derribar este mito de que consumir productos saludables es extremadamente caro. La prioridad de la marca va a ser democratizar el acceso de los productos saludables y estar al alcance de todos como es estar presente en la góndola del supermercado. Por lo tanto, no pretendemos que haya mucho margen entre el costo y el valor.

En tercer instancia tenemos el precio, el monto por el cual la transacción se realizará. Normalmente este se sitúa entre el costo y el valor. Sin embargo, asimismo debe tener en cuenta la demanda ya que también le pone un límite al precio que la organización pretende imponer para vender sus productos en el mercado. Para ello, tomaremos como precio de referencia los precios de venta de la competencia o productos similares en el mercado. Nuestro producto va a tener un precio similar a cualquier otro snack saludable pero apuntando a la diferenciación. Una unidad de Laddu Bar CocoChoco, barra a base de dátil, coco, castaña de cajú y

---

22 Dólar MEP a 160,85 (05 de junio del 2021)

manteca de cacao, libre de gluten, de la marca Golden Monkey (30 g) tiene un precio de \$90<sup>23</sup>. Una porción de la barra Zafran viene en una porción de 28g tiene un precio de \$75<sup>24</sup>. Por otra parte, la porción de una KiBar, que representan 40g (media barra) tiene un precio de \$89<sup>25</sup>. Esta barra está hecha a base de claras de huevos, dátiles y frutos secos y en cada envase vienen 2 porciones. Es decir, contiene una barra dividida en dos unidades de entre 110 y 120 calorías y tiene un precio de \$178 .

Además, hay que tener en cuenta que se trata de un producto que es adquirido por el consumidor de forma inmediata y con esfuerzo mínimo, un producto cuya compra es por impulso, con lo cual, el precio debe ser bajo/ competitivo.

En conclusión, el producto va a tener un precio competitivo donde se hará más visible la relación calidad/ precio y la V-Bar destacaría de la competencia con un precio de \$100.



Universidad de  
**San Andrés**

---

23 <https://www.goldenmonkey.com.ar/MLA-897941547-laddu-bar-brownie-x12-u- JM>

24 <https://www.zafran.com.ar/categoria-producto/barras/>

25 <https://kibar.fit/comprar/>

## Operaciones del Negocio

En esta sección se describirán cómo vamos a lograr llevar el producto al consumidor final. Las operaciones del negocio se van a dividir en cuatro procesos: La producción, almacenamiento, transporte y ventas en previsión de la demanda futura.

La producción de la Vegan Bar requerirá de dos insumos: la barra y el packaging. Para la primera se llevará a cabo un proceso de manufactura donde se van a convertir materiales en bienes en una forma física que llamamos producto y es clave contar con la infraestructura e instalaciones necesarias para que el proceso productivo sea óptimo. Para ello, se alquilará una cocina para agilizar la fabricación, y en definitiva, reducir costes y tiempo. Se va a subcontratar una cocina con una localización que proporcione facilidad de acceso para los empleados, suplidores, materias primas y distribución. En este mismo espacio se van a almacenar los productos, es decir, se va a llevar a cabo el armado y depósito del producto. Durante el plan de producción, no solo nos vamos a concentrar en la satisfacción del cliente, que va a ser la base del negocio, sino que los proveedores también van a tener un papel fundamental dado que una buena relación con ellos nos va a garantizar puntualidad en plazos de entrega, facilidades de pago e insumos de mayor calidad. En este mismo proceso se van a envasar las barras. El packaging será provisto por Compostame<sup>26</sup>, una compañía que fabrica envases sustentables, de fuentes renovables y vegetales que en 180 días se hace tierra. Una vez empaquetado, se cargarán las barras en camiones y se distribuirán a los diferentes canales. Del proceso de fabricación se va a encargar el cocinero, Sol (la socia fundadora) con ayuda del ingeniero en alimentos. El negocio va a operar con ciertas prioridades competitivas como calidad superior, velocidad de entrega y entrega a tiempo; por lo tanto, el control de calidad y el control de inventarios van a ser cruciales.

---

<sup>26</sup> Sitio web de la compañía: <https://compostame.com/>

|                     | Barra     | Packaging (sobre XS) | Total en pesos   | Total en dólares <sup>27</sup> |
|---------------------|-----------|----------------------|------------------|--------------------------------|
| Costo por Unidad    | \$27,13   | \$9                  | \$36,13          | USD 0,22                       |
| Costo Total (9.000) | \$244.170 | \$81.000             | <b>\$325.170</b> | <b>USD 2.021,57</b>            |



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>27</sup> Dólar MEP a 160,85 (05 de junio del 2021)



## Costos, Finanzas e Inversión

A continuación se realizará el análisis financiero para evaluar la viabilidad económica del proyecto. Este se dividirá en cuatro secciones: inversión inicial, análisis de costos, análisis de ingresos y flujo de fondos. Para este análisis vamos a usar precios del día 05/06/2021 y para evitar temas de inflación, vamos a desarrollar los valores en dólares estadounidenses. El tipo de cambio del dólar utilizado será MEP a \$160,85 (el 05/06/2021).

### Inversión Inicial

En esta sección se considerarán los costos fundamentales que vamos a tener que afrontar en un comienzo. Es decir, la materia prima, el ingeniero en alimentos, el packaging, el alquiler de la cocina, el sitio web, los esfuerzos de marketing y aquello vinculado a los términos legales. Todos los costos fueron presentados el día 05 de junio del 2021.

La materia prima se va a comprar por kilo. La receta para 1 unidad (1 barrita) va a estar compuesta por 15 g de avena, 5 g de cacao amargo, 5 g de coco rallado, 5 g de almendras y 10 g de dátiles. Para los comienzos del proyecto vamos a estimar una demanda de 500 barritas diarias, 15.000 al mes. Con lo cual, vamos a necesitar 7,5 kg de avena, 2,5 kg de cacao amargo, 2,5 kg de coco rallado, 2,5 kg de almendras y 5 kg de dátiles. Por lo tanto, el costo estará compuesto por \$2.025 de avena, \$2.500 de cacao amargo, \$1.840 de coco rallado, \$3.000 de almendras y \$4.200 de dátiles. Esto suma un total de \$13.565. Equivalente a \$27,13 por unidad. Para una primera instancia vamos a suponer una demanda de 300 barritas diarias, lo que equivale a 9.000 unidades por mes. El costo de los insumos por estas unidades será de \$244.170, lo que equivale a 1.518 dólares.

El ingeniero en alimentos nos ayudará a desarrollar la barra en las mejores condiciones para que esté apta para comercializar. El costo de su asesoramiento será de \$35.000, lo que representa 217,59 dólares.

El packaging será comprado a *compostame.com*. El sobre XS, de 10 x 14 cm tiene diferentes precios de acuerdo a la cantidad de unidades compradas. Cien unidades tiene un precio por unidad, quinientas unidades tiene un precio por unidad de \$12 y mil unidades tiene un precio de \$9 por unidad. Dado que la producción inicial va a ser de 9.000 barras, se necesitarán 9.000 sobres, lo que incurriría un desembolso de \$81.000 (503,57 dólares), a \$9 cada envase. Además, el alquiler de la cocina tendrá un costo de \$20.000 por mes (124,34 dólares). Ahí mismo se podrán almacenar los productos hasta que sean distribuidos a los diferentes puntos de venta o depósitos de los supermercados. Por el lado de la distribución, contrataremos a una empresa de logística que se encargará del traslado de las barras desde la cocina hasta los canales y costará \$25.000 por mes, que es igual a 155,42 dólares.

En el sitio web oficial de la marca se compartirán recetas veganas y saludables, testimonios, causas ambientales y tips para una vida libre de crueldad animal. En el costo vamos a incluir la investigación sobre la competencia directa para encontrar elementos distintivos a incluir, el diseño y el desarrollo del sitio web de tal forma que se presenten los contenidos de una forma dinámica y sea fácil de navegar. Para ello se contratará a *Creativity Co*, estudiantes de diseño y comunicación de la Universidad de San Andrés, por \$25.000. En cuanto al dominio se registrará *thev-bar.com* en *GoDaddy* a USD20 por año<sup>28</sup>, es decir, \$3.217 (se toma el tipo de cambio del dólar MEP a \$160.85, el 05/06/2021). En total el costo será de \$28.217.

Los esfuerzos por el lado del marketing estará compuestos por tres elementos:

---

<sup>28</sup> [https://cart.godaddy.com/go/checkout?sc\\_code=1#/basket](https://cart.godaddy.com/go/checkout?sc_code=1#/basket)

- a) Promotor(a) de venta en supermercados. Este ofrecerá degustaciones del producto en los puntos de venta. El costo será de \$10.000 para el recurso humano y \$5.000 en barritas. Esto representa 93,25 dólares.
- b) Contratación de bloggers que acompañen la filosofía de la marca. Para dar a conocer la marca en redes sociales, se contratará a @coisla, activista vegana con más de 500.000 seguidores en Instagram. El costo será de \$25.000 o 155,42 dólares.
- c) Publicidad en Instagram. Se van a crear anuncios en Instagram Stories y se van a promocionar los posts. En cuanto al costo, hay que indicarle a Facebook cuánto vamos a querer gastar. Para ello, se destinarán \$15.000 o

| Marketing               |                   |
|-------------------------|-------------------|
| Degustaciones en PDV    | \$15.000          |
| Bloggers                | \$25.000          |
| Publicidad en Instagram | \$15.000          |
| <b>Total en pesos</b>   | <b>\$55.000</b>   |
| <b>Total en dólares</b> | <b>USD 341,93</b> |

Por último, habrá varios costos en relación a lo legal. En primer lugar, el trámite común de constitución de la S.R.L tendrá un costo de \$1.800. La inscripción de establecimientos alimenticios tendrá un costo \$5.810 y la inscripción de productos alimenticios tendrá un costo de \$3.935 . La certificación de producto con la etiqueta V-Label, en la categoría vegano tendrá un costo de u\$s 175, osea, \$28.148,75 (se toma el tipo de cambio del dólar MEP a \$160.85, el 05/06/2021). Esto incluye los derechos para usar el sello en el producto por un periodo de un año. Además, para dar comienzo al trámite, nos exigen evaluar el producto para verificar que cumpla con las directrices de V-Label, su costo es de \$1.500. El registro de la marca tendrá un costo de \$2.210. La patente de la barra costará \$3.000, dado que las PYMES poseen una reducción del 50% de los aranceles. Además, vamos a

contar con el asesoramiento de un estudio jurídico y contable que tendrá un costo de \$40.000. Esto sumará un total de \$86.403,75 o USD 537,17.

| <b>Aspectos Legales</b>     |                    |
|-----------------------------|--------------------|
| Constitucion S.R.L          | \$1.800            |
| RNPA y RNE                  | \$9.745            |
| Sello Vegano                | \$29.648,75        |
| Registro Marca y Patente    | \$5.210            |
| Estudio Juridico y Contable | \$40.000           |
| <b>Total en pesos</b>       | <b>\$86.403,75</b> |
| <b>Total en dólares</b>     | <b>USD 537,16</b>  |

En resumen, la inversión inicial del proyecto requerirá de \$574.790,75. Equivalente a USD 3.573,45 al dólar MEP del 05/06/2021 (1 dólar = 160,85 pesos). Esta cantidad será aportada por las dos socias, Sol Gonzalez Alanis y Juana de Rosa en partes iguales.

| <b>Inversión Inicial</b>                    |                     |
|---|---------------------|
| Materia Prima                               | \$244.170           |
| Ingeniero en Alimentos                      | \$35.000            |
| Packaging                                   | \$81.000            |
| Alquiler Cocina                             | \$20.000            |
| Logística                                   | \$25.000            |
| Diseño y Desarrollo del Sitio Web + Dominio | \$28.217            |
| Marketing                                   | \$55.000            |
| Aspectos Legales                            | \$86.403,75         |
| <b>Total en pesos</b>                       | <b>\$574.790,75</b> |

|                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| <b>Total en dólares</b> | <b>USD 3.573,45</b> |
|-------------------------|---------------------|

## Análisis de Costos

Una vez expuestos los principales costos del proyecto en una primera etapa, a continuación se listaran los costos fijos que tendremos que enfrentar.

| <b>Costos Fijos</b>      |                     |
|--------------------------|---------------------|
| Sueldo del Cocinero + CS | \$19.200            |
| Marketing                | \$55.000            |
| Dominio                  | \$268,08            |
| Cocina/Depósito          | \$20.000            |
| Logística                | \$25.000            |
| <b>Total en pesos</b>    | <b>\$119.468,08</b> |
| <b>Total en dólares</b>  | <b>USD 742,73</b>   |

En palabras, la empresa tendrá que afrontar un costo fijo de \$119.468,08, ósea USD 742,73.

Por otro lado, también tendremos que afrontar los costos variables al volumen de producción. Es decir, la materia prima, el packaging y el costo que nos van a cobrar los supermercados/ dietéticas/ almacenes por exhibir las barras en posiciones destacadas de sus góndolas. Esto último nos va a costar un 5 por ciento del precio de cada unidad vendida.

## Análisis de Ingresos

A continuación se presentará la situación financiera proyectada a 5 años para el plan de negocios de V-Bar. Vale destacar que el precio del producto fue definido en base a un análisis de la competencia, una estimación de la demanda y la compensación de los costos propios de la compañía. Vamos a pretender un crecimiento de la demanda trimestral del 20%.

| Mes                            | 3           | 6           | 9           | 12          | 15          |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Precio Unitario                | \$100       | \$100       | \$100       | \$100       | \$100       |
| Unidades                       | 27.000      | 32.400      | 38.880      | 46.565      | 55.987,2    |
| <b>Ventas Totales en pesos</b> | \$2.700.000 | \$3.240.000 | \$3.888.000 | \$4.665.600 | \$5.598.720 |

## Flujo de Fondos

Para desarrollar el flujo de fondos vamos a proyectar un proyecto de 15 meses. Vamos a suponer una inflación trimestral del 10% y una tasa de crecimiento de las ventas del 20%. El impuesto a las ganancias será del 35%. A la hora de valorar el proyecto de inversión, utilizaremos el WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Costo del Capital estimado en 40%.

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es positivo y alcanza los \$1.849.307,53. En términos generales, esto significa que el proyecto es viable ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) resulta de 173,42% y dado que supera al costo de oportunidad del capital, el cual es del 40%, el proyecto es una buena inversión.

| Mes                   | 0           | 3            | 6            | 9            | 12           | 15           |
|-----------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Inversión Inicial     | 574.790,75  |              |              |              |              |              |
| Unidades              |             | 27.000,00    | 32.400,00    | 38.880,00    | 46.656,00    | 55.987,20    |
| Ventas                |             | 2.700.000,0  | 3.240.000,00 | 3.888.000,00 | 4.665.600,00 | 5.598.720,00 |
|                       |             |              |              |              |              |              |
| Costos Variables      |             | 1.208.061    | 1.449.673    | 1.739.608    | 2.087.529    | 2.505.035    |
| Costos Fijos          |             | 119.468,08   | 131.414,89   | 144.556,38   | 159.012,01   | 174.913,22   |
|                       |             |              |              |              |              |              |
| EBIT                  |             | 1.372.470,92 | 1.658.912,11 | 2.003.835,62 | 2.419.058,99 | 2.918.771,78 |
| Impuestos             |             | 480.364,82   | 580.619,24   | 701.342,47   | 846.670,65   | 1.021.570,12 |
|                       |             |              |              |              |              |              |
| Flujo de Fondos Libre | -574.790,75 | 892.106,10   | 1.078.292,87 | 1.302.493,15 | 1.572.388,34 | 1.897.201,66 |
|                       |             |              |              |              |              |              |
| Dólares               | -3.573,46   | 5.546,20     | 6.703,72     | 8.097,56     | 9.775,49     | 11.794,85    |

## **Equipo**

### **Socios fundadores**

El equipo estará conformado por dos socios fundadores: Sol Gonzalez Alanis y Juana De Rosa. Sol, próxima a obtener su título de Licenciada en Administración de Empresas, va a tener bajo su responsabilidad las decisiones críticas y estratégicas del negocio. Además, va a estar a cargo de las áreas de marketing y ventas. Se va a ocupar de las redes sociales del proyecto y va a crear contenido de calidad y una audiencia de seguidores que se sienta atraída por la marca. Por otro lado, Juana, próxima a recibir su título de Licenciada en Economía y Finanzas, va a ser quien se encargue de las finanzas y operaciones del negocio. Ambas tienen gran interés y conocimiento por la alimentación vegana y saludable y van a reclutar al personal en conjunto. Sus tareas las van a realizar desde sus casas bajo la modalidad *home office*.

### **Asesores Externos**

#### **Ingeniero en Alimentos y Cocinero**

Será necesario contratar a un experto que asesore eventualmente con el diseño, proceso de producción y envasado de la barra en una primera etapa. El rol del ingeniero en alimentos es crucial para poner en marcha este negocio de acuerdo a los requerimientos necesarios. Es fundamental que cuente con experiencia en alimentación saludable y libre de conservantes para crear la versión más natural posible. Además, debe compartir la filosofía de la marca para que comprenda mejor hacia dónde se quiere ir. Por otro lado, ya que la producción no va a ser industrializada, sino más bien casera, en una segunda instancia se va a necesitar de un cocinero para fabricar las barras. Este debe contar con experiencia previa



relacionada y sus funciones principales serían producir, controlar el inventario, envasar las barras y dejarlas listas para distribuir.

### **Empresa Logística**

Para distribuir las barras a los diferentes puntos de ventas se contratará a una empresa logística. Esta se encargará de abastecer los canales de distribución. Además, las cadenas de supermercados pueden requerir entregar no necesariamente en los mismos puntos de venta. Sino que, pueden exigir que llevemos la mercadería a un depósito central mayorista, el que posiblemente esté localizado en un lugar más alejado. Por ello, nos parece pertinente contar con un servicio de distribución.

### **Diseñador y Desarrollador Web**

Para crear el sitio web que va a acompañar a la marca se contratará el servicio de *Creativity Co* para diseñar, desarrollar y potenciar el proyecto en el mundo digital.

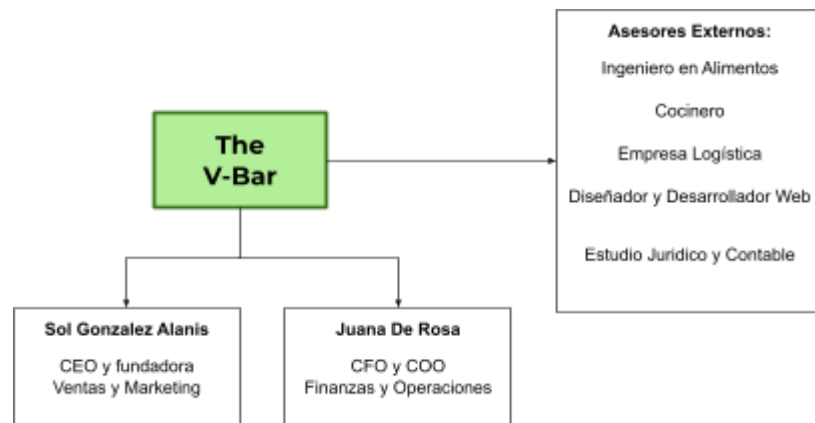
### **Estudio Jurídico y Contable**

Para conformar la estructura societaria del negocio, establecer los contratos con nuestros empleados y proveedores y controlar el cumplimiento de nuestras obligaciones tributarias se buscará asesoramiento jurídico y contable.

### **Promotor(a)**

Para dar a conocer la marca e incentivar las ventas, vamos a utilizar stands en puntos de ventas. Para ello, vamos a contratar a un promotor(a), quien va a ofrecer degustaciones gratuitas de las barras.

## Organigrama



Universidad de  
**San Andrés**

## **Aspectos Legales**

A continuación se desarrollarán las estrategias y asuntos de carácter legal del negocio. Esta sección estará dividida en seis partes: Estructura Societaria, Habilitación y Autorizaciones, Sello Vegano, Registro de Marcas, Patentes y Procesos, Relaciones Laborales y Aspectos Impositivos.

### **Estructura Societaria**

Existen distintos perfiles legales para constituir una empresa. Para la primera etapa de nuestro proyecto, decidimos constituir una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) por: la cantidad de socios y por la responsabilidad de los socios limitada al capital aportado, es decir, que no responderán con su patrimonio personal por las deudas de la sociedad. Además, la constitución de la SRL es más económica, ya que requiere menos formalidades y puede hacerse mediante instrumento privado. Las cuotas sociales serán suscriptas en partes iguales por Juana De Rosa y Sol Gonzalez Alanis. Sin embargo, la administración de la SRL estará a cargo de una gerencia, Sol Gonzalez Alanis se desempeñará como socia gerente y se encargará de la administración de la sociedad.

En definitiva, por cuestiones de costos y aspectos burocráticos, la SRL nos resulta más conveniente. Si bien los trámites no presentan un alto grado de complejidad y contaremos con asesoramiento contable y jurídico, supervisaremos este proceso ya que cualquier error puede perjudicar directamente a los objetivos del negocio.

Por otro lado, esta figura jurídica nos permitirá formar parte del Registro de Empresas MiPyMES. La solicitud y habilitación se hará a través de la AFIP. Una vez habilitado, ingresamos al mismo y autorizaremos que AFIP envíe la información a SEPyME para que analice el cumplimiento de los requisitos y, de corresponder, emita un certificado que acredite tu condición de PyME ante el Ministerio de

Desarrollo Productivo y terceros organismos e instituciones. Con este certificado vamos a poder acceder a beneficios impositivos y programas de asistencia para la empresa.

## **Habilitación y Autorizaciones**

La ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) tiene como objetivo proteger a la población garantizando que los productos para la salud sean eficaces, seguros y de calidad.

El Código Alimentario Argentino (CAA) establece las condiciones básicas generales para la elaboración, importación y exportación de productos alimenticios así como para los establecimientos donde se generan los mismo. Para ello, es necesario que previo al inicio de nuestras actividades, realizar los trámites de inscripción y autorización. También debemos registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos. Cuando la autoridad sanitaria autoriza/ aprueba el establecimiento y el producto, otorga el número de Registro Nacional.

### Registro Nacional de Establecimientos (RNE)

Primero se tramitará el certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a una empresa elaboradora de productos alimenticios o de suplementos dietarios para sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc. Es una constancia de que la empresa ha sido inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos, que la habilita para desarrollar la actividad declarada. Además, es un requisito para el posterior registro de sus productos.

### Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA)

Como segundo paso, se tramitará el certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o

de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE.

## **Sello Vegano**

Desde la ANMAT aclaran que los alimentos veganos deben “cumplimentar la normativa vigente y gestionar la autorización, como cualquier otro producto, pero todavía la legislación no contempla el término vegano en el rotulado”<sup>29</sup>. A diferencia de otros países, en la Argentina los productos veganos/ vegetarianos no están rotulados y es difícil encontrarlos en supermercados o grandes tiendas.

El V-Label, es un sello internacional que certifica que un producto es 100% vegano y es uno de los sellos veganos más prestigiosos del mundo. Nació en 1985, como una iniciativa de la Unión Vegetariana Europea. El primer país en adoptarlo fue Suiza. Hoy se utiliza en Europa, Estados Unidos y Asia. Perú y Chile fueron los primeros países de Sudamérica en sumar la licencia.

La certificación llegó a la Argentina a través de la Unión Vegana Argentina, que acaba de conseguir la representación oficial. La V-Label es un símbolo reconocido internacionalmente, es una referencia sencilla y fiable que promueve transparencia y claridad. Tener la certificación implica una serie de inspecciones, bajo estrictos estándares internacionales, de materias primas, procesos de fabricación, packaging y distribución de los productos, que certifican que los productos no contienen componentes o trazas de origen animal. Después de la verificación exitosa de las especificaciones de los productos, recibiremos la licencia V-Label y el sello de calidad para la barra vegana.

## **Registro de Marcas, Patentes y Procesos**

La marca es un signo con capacidad distintiva que permite diferenciar de los demás aquellos productos o servicios que son propiedad de una persona o

---

<sup>29</sup> <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cosmetica-helados-y-alimento-balanceado-nuevos-nichos-veganos-a-los-que-apuntan-las-pymes-20200512-0002.html>

empresa. Registrarlas nos otorgará el título de propiedad y derecho exclusivo sobre ella.

Para ello hay que registrar la marca ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). El trámite lleva 24 meses para las solicitudes que no pasan por Estudio Simplificado y 12 meses las que si pasan por Simplificado. Cuesta \$2.210,00 y dura 10 años.

Para proteger el talento y la invención se patentará el producto. Para ello habrá que presentar la solicitud, se examinará y verificará la información de los formularios, y a los 18 meses se publicará la solicitud en el Boletín de Patentes. A partir de la publicación, cualquier persona puede acceder a su contenido y presentar observaciones dentro de los siguientes 60 días. En el caso de una patente de Invención el plazo para abonar la tasa de Examen de Fondo es de 18 meses contados a partir de la presentación y, en el caso de un Modelo de Utilidad el plazo para abonar la tasa de Examen de Fondo es de 3 meses contados a partir de la presentación. El trámite tiene un costo de \$6000 y una vigencia de 20 años. Sin embargo, las PYMES poseen una reducción del 50% de los aranceles.

## **Relaciones Laborales**

A la hora de contratar personal, hay que tener en cuenta las obligaciones que conllevan las relaciones laborales: sueldos, Sueldo Anual Complementario, Cargas Sociales, ART y demás.

Al contratar a un empleado, tendremos que efectuar su alta en el sistema "Simplificación Registral" con clave fiscal por Internet o en la dependencia de AFIP. Esto sirve tanto para el registro de nuevos empleados como para bajar por cese de relación laboral.

## Aspectos Impositivos

En términos impositivos, la sociedad será alcanzada por el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado, básicos a toda sociedad comercial. Con el certificado sobre el Registro MiPyME podremos acceder a ciertos beneficios como pagar a 90 días el IVA que declararemos mensualmente. El porcentaje general del IVA es del 21%. En cuanto a ganancias, este tipo de sociedad paga un porcentaje fijo de 35%, el cual está siendo reducido gradualmente. Como estaremos inscriptos como PyME, podremos utilizar lo que pagamos en Impuesto a Créditos y Débitos Bancarios como pago a cuenta para compensar Ganancias: 100% para micro y pequeñas empresas, y 50% para medianas tramo 1 industriales.



## Plan de implementación y riesgos

### Plan de implementación

A continuación se proyectará el plan de implementación del negocio. Estimaremos un tiempo de 5 meses entre la puesta en marcha y el lanzamiento del producto.

La implementación del emprendimiento se iniciará el día 1 del mes de agosto de 2021. Lo primero en lo que nos vamos a enfocar va a ser en la constitución societaria, las habilitaciones y autorizaciones, la negociación con los proveedores de la materia prima y el alquiler de la cocina. Para estas cuestiones vamos a recibir asesoramiento de un estudio jurídico y contable.

En septiembre se contratará al ingeniero en alimentos y al cocinero con la intención de poner la producción en marcha cuanto antes. También se contratará a la empresa de logística para que haga el traslado de los productos de la cocina que funcionará como depósito a los canales de distribución.

Una vez resueltas estas temáticas, durante el mes de octubre nos pondremos en contacto con quienes serán los distribuidores de nuestros productos, osea los diferentes puntos de venta: dietéticas, almacenes saludables y supermercados.

En noviembre se comenzará con la producción de las barritas para comercializar. Durante el mes de diciembre se lanzarán oficialmente las campañas de marketing y promoción. A su vez, se divulgarán el sitio web (va a ser creado por un diseñador y desarrollador web) y el *Instagram* de la marca.

Finalmente, el 1 de enero del 2022 se lanzará la venta del producto y se podrá encontrar la V-Bar en las góndolas de los supermercados de la CABA y Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires.



## Riesgos

Uno de los factores clave para el éxito del negocio es tener en cuenta los posibles riesgos o cuestiones que nos pueden afectar de forma negativa.

El principal riesgo que puede darse es la estimación potencial de la demanda. Esta puede ser mayor o menor de lo estimado en un principio. Si bien los snacks saludables vienen en crecimiento en el país y esto opera como una ventaja, puede que lleve un tiempo que nuestro target deje de consumir otro producto para reemplazarlo por el nuestro. Además, ya que la barrera de entrada para productos competidores o sustitutos es baja, pueden ingresar nuevos al mercado de una manera muy fácil. En nuestro caso, al tratarse de una marca nueva en el mercado y dado que hay muchas empresas de comestibles instaladas en el país con mucha trayectoria, vamos a intentar evitar este error de cálculo a través de una inversión significativa en la comunicación, promoción y marketing de la marca. El objetivo principal es divulgar la propuesta de valor del producto y el diferencial a través de su sitio web y redes sociales. La idea es lograr una relación de fidelización con el cliente, la intención no es que compren una vez, sino que compren una y vuelvan a comprar una y otra vez. Al mismo tiempo, vamos a estar monitoreando las métricas de los medios online para intentar traducir los clicks y likes en ventas.

Por último teniendo en cuenta el contexto actual del país, desde un punto de vista negativo de lo económico y lo social, puede que surja una caída potencial del PBI o una tasa de inflación muy alta lo que impactaría de manera exponencial el consumo. Es decir, si bien se trata de un comestible, no es uno de primera necesidad, con lo cual ante una posible crisis económica deberíamos tomar ciertas medidas como podría ser disminuir los costos.

## Conclusiones

Para finalizar este trabajo de graduación cabe destacar ciertas cuestiones en base a mi potencial proyecto: el lanzamiento de las Vegan-Bars.

En una primera instancia se analizaron las tendencias del país. A partir de esto notamos que la alimentación a base de vegetales gana terreno. Si bien celebro el hecho de que cada vez haya más alimentos veganos en el mercado, es necesario aclarar que muchas veces estos productos no son saludables. Los consumidores se inclinan por productos libres de derivados animal y productos con ingredientes naturales. Dada esta predisposición de los consumidores y la poca oferta existente, notamos que había un hueco en el mercado para lanzar este producto y así pensamos el negocio para capturar la oportunidad.

Sin embargo, para acompañar la potencialidad del negocio analizamos distintas áreas. Para ello realizamos un análisis estratégico y una investigación de mercado. Luego documentamos el modelo de negocio en el cuadro del Business Model Canvas. Después hicimos un estudio de marketing seguido por las operaciones del negocio, los costos y finanzas, el equipo y los aspectos legales. Por último, describimos la implementación y los posibles riesgos.

A modo de resumen, a lo largo de las diferentes secciones abordadas en este plan notamos que existe la viabilidad para lanzar al mercado de snacks nuestras barritas veganas.

## Bibliografía

- Administración Federal de Ingresos Públicos.  
argentina.gob.ar
- Arcor. 2010. ¿Cómo comen los argentinos?.  
<https://www.arcor.com/ar/vida-saludable/como-comen-los-argentinos#:~:text=6%20de%20cada%2010%20consumidores,y%20las%20frutas%20se%20mantienen.>
- Brealey, Richard, & Myers, Stewart, & Allen, Franklin (2017). *Principles of Corporate Finance*. 12th Edition. McGraw-Hill.
- Bygrave, W. & Zacharakis, A., 2010 *Entrepreneurship*.
- Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil. <https://cesni.org.ar/>
- Centro de Investigaciones Sociales UADE - Voices!, 2018. Los argentinos y la alimentación
- Dvoskin, R. 2004. *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires, Argentina.
- Garcia, J. 2014. ¿Por qué regalar comida en los supermercados es un buen negocio?. En BBC.com
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina.
- Krajewski, L; Ritzman, L. y Malhotra, M. 2008. *Administración de operaciones* (8E). México: Pearson Educación (KRM)
- Lavolpe, A.; Caspasso, C.; Smolje, A. *Presupuestos y gestión*. Editorial La Ley, Argentina – Edición 2 - 2010.
- Lopez Masia, M. 2021. *Argentina, cada vez más veggie: el 12% de la población no come carne*. En Infobae.
- Manzoni, C. 2012. *Las galletitas dominan la dieta local*. En lanacion.com.ar
- Nielsen. 2015. *Estilos de Vida Generacionales*.  
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Nielsen, 2016. *Generaciones más jóvenes buscan alimentos más saludables*.  
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables/>

Nielsen, 2016. *53% de los argentinos pagaría más por alimentos o bebidas que no contengan ciertos ingredientes.*  
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes/>

Nielsen, 2017. *La Revolución en los Alimentos.*  
<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2017/la-revolucion-en-los-alimentos/>

Nielsen, 2018. *What's Next in Emerging Markets.*  
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/whats-next-emerging-markets.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Organización Mundial de la Salud.

Osterwalder y Pigneur, 2009. *Generación de Modelos de Negocios.*

Porter, M. 2008. *The five competitive forces that shape strategy.* En *Harvard Business Review*, January.

SIN AUTOR. 2019. Día de la Alimentación: los argentinos no tenemos registro de lo que comemos. En *La Nación*.

SIN AUTOR. 2015. Snacks: la movida se agiganta y suma nuevos jugadores. En *Clarín.com*.

Serrano, L. 2020. *Tendencias 2020: veganismo, sustentabilidad y tecnología.* En *La Nación*.

Wanjek, C. 2005. *Food at work: workplaces solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases.* Geneva, International Labour Office.

# Anexo

## Anexo 1

### LOS CONSUMIDORES ESTÁN HAMBRIENTOS

DE PRODUCTOS MÁS SALUDABLES Y TRANSPARENTES CON SUS CONTENIDOS

¿Qué es lo que hay sobre la mesa cuando hablamos de salud y bienestar?

#### LOS NIVELES DE OBESIDAD INCREMENTAN HASTA LLEGAR A UN PUNTO CRÍTICO ALREDEDOR DEL MUNDO

Los consumidores lo saben y toman acciones

- 58% DE LOS LATINOS TIENE SOBREPESO
- 54% DE LOS LATINOS PIENSA QUE TIENE SOBREPESO
- 56% ESTÁ TRATANDO DE PERDER PESO

#### LOS CONSUMIDORES ESTÁN TRATANDO ACTIVAMENTE DE CAMBIAR SUS DIETAS Y ESTILOS DE VIDA

Quieren transparencia y opciones para tomar mejores decisiones de alimentación

- 75% LEE LAS ETIQUETAS DE LOS EMPAQUES PARA REVISAR EL CONTENIDO NUTRICIONAL
- 68% ESTÁ DISPUESTO A PAGAR MÁS POR ALIMENTOS Y BEBIDAS QUE NO CONTENGAN INGREDIENTES "INDESEABLES"
- 76% PREFERE ALTERNATIVAS LOCALES, NATURALES Y ORGÁNICAS TANTO COMO SEA POSIBLE

Source: Nielsen Global Survey

#### EL GOBIERNO IMPLEMENTA ACCIONES LEGALES FRENTE AL INCREMENTO DE LOS COSTOS DE LA SALUD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

LOS GOBIERNOS IMPULSAN LEYES PARA QUE LAS COMPAÑÍAS SEAN RESPONSABLES CON LA FORMULACIÓN DE SUS PRODUCTOS Y TRANSPARENTES CON EL CONSUMIDOR

- REFORMAS E IMPUESTOS ADICIONALES
- REQUISITOS EN ETIQUETAS DE EMPAQUES
- INICIATIVAS DE SALUD Y BIENESTAR

#### LAS COMPAÑÍAS DEBEN ACEPTAR EL RETO O ENFRENTAR ALGUNAS CONSECUENCIAS FINANCIERAS

EN EL MUNDO, LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS HA IMPLEMENTADO 4 ESTRATEGIAS CLAVE PARA ENFRENTAR ESTA REALIDAD

- REDEFINIR TAMAÑOS
- REFORMULAR PRODUCTOS
- DIVERSIFICAR PORTFOLIO
- CAMBIAR EL ENFOQUE

#### EN ESTE NUEVO ESCENARIO ES CLAVE SER PROACTIVO PARA GANAR

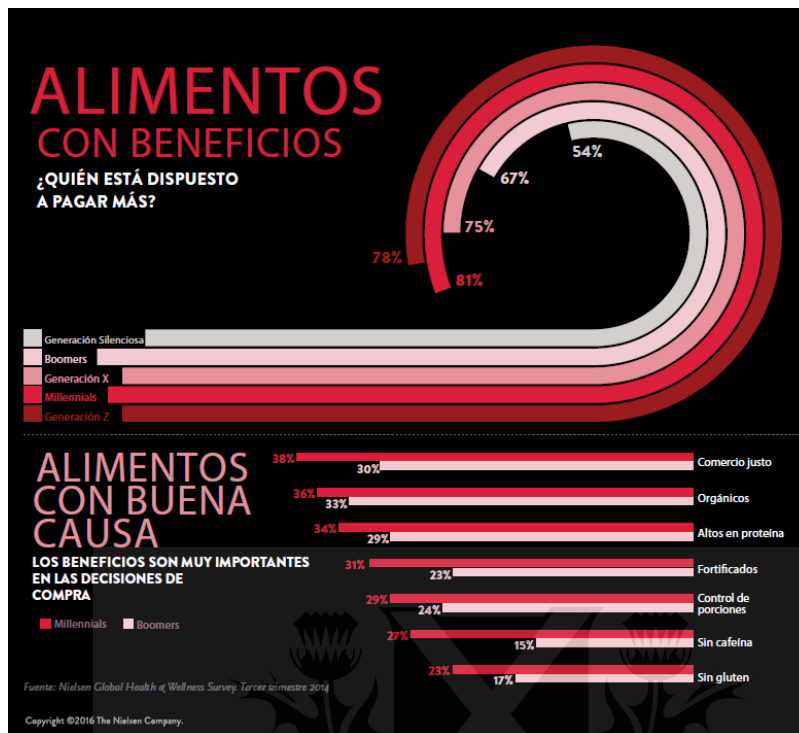
¿CÓMO?

- Sé transparente con los ingredientes y etiquetas
- Muévete a ingredientes naturales y simples
- Cambia la formulación de un producto para hacerlo más saludable
- Aprovecha el consumo de "alimentos funcionales"
- Combina el uso de la tecnología para enriquecer la experiencia del consumidor y crear una relación más saludable con ellos
- Mide, monitorea y ajusta tus propuestas saludables

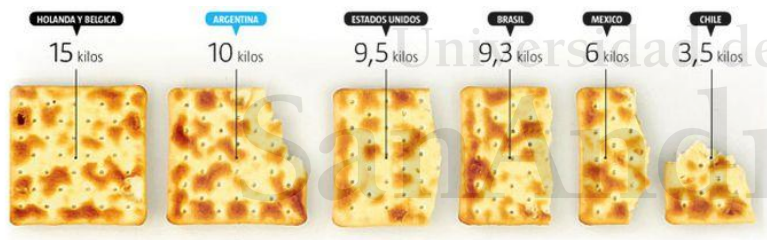
### ¿ESTÁ LISTA TU MARCA PARA LA REVOLUCIÓN EN LOS ALIMENTOS?

DESCUBRE MÁS EL 17 DE FEBRERO DE 2017

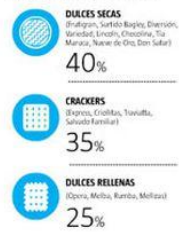
## Anexo 2



## Anexo 3

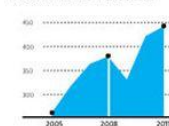


### Las preferidas en el país

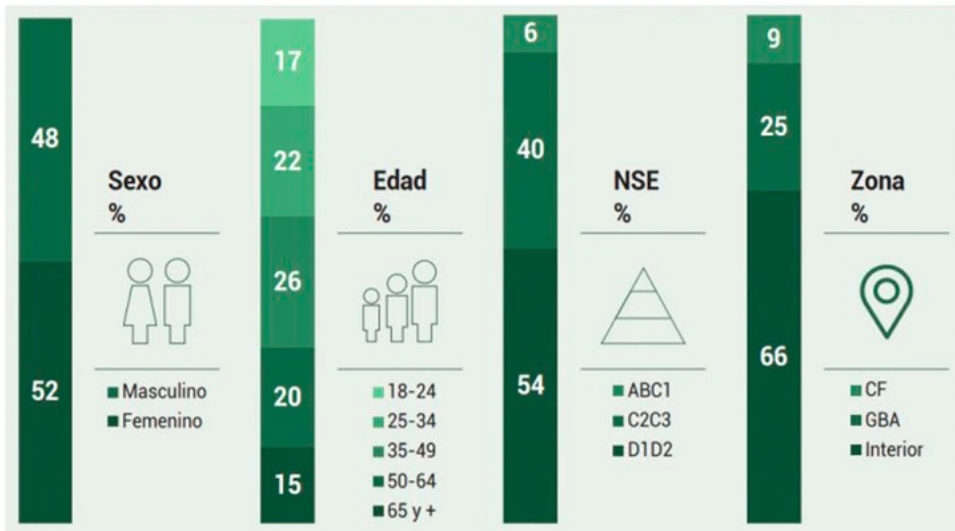


### Producción anual

En miles de toneladas



## Anexo 4



## Anexo 5

