



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

**Licenciatura en Administración de Empresas y
Contador Público**

Plan de Negocios: LEMON GO!

Autores: Fermín Zavalía Viale y Elías Sidelnick

Legajo: 27207 y 27181

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, Buenos Aires, Argentina

— 2020 —

Índice

Resumen Ejecutivo	3
I. Evaluación de oportunidad y Negocio Propuesto	4
Evaluación de la oportunidad	4
Negocio propuesto para capturar la oportunidad	7
II. Análisis del sector e Investigación de mercado	10
Análisis PESTEL.....	10
Las Cinco Fuerzas de Porter	14
Matriz FODA	17
Investigación de Mercado.....	21
III. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS).....	31
IV. Plan de Marketing	36
Marketing Mix	36
V. Operaciones del Negocio	43
7s de Mckinsey.....	43
VI. Costos, Finanzas e Inversión.....	48
Inversión inicial	48
Costos de producción	50
Evaluación financiera - VAN y TIR.....	53
VII. Equipo.....	54
VIII. Legales.....	55
IX. Plan de implementación y Riesgos	57
Plan de implementación	57
Riesgos	58
X. Conclusión	59
Bibliografía y fuentes de información	61
Anexos	64

Resumen Ejecutivo

Este proyecto consiste en la puesta en marcha de un emprendimiento comercial. Se presentarán todos los aspectos necesarios para comenzar un negocio que venda concentrados congelados de limonada. Hemos detallado todo como para que el lector pueda utilizar el plan de negocios como guía para replicar el modelo.

LEMON GO! es un producto nuevo e ingenioso, rompe la estructura de cómo está pensada la limonada en Argentina. En el Capítulo I, dentro del apartado Negocio Propuesto, explicaremos este concepto.

La oportunidad que se identificó fue clara: el público argentino consume menos limonada de la que desea. Nuestras investigaciones demuestran que existe una necesidad latente por esta bebida, que no está completamente satisfecha por las propuestas actuales del mercado.

Para estar seguros de que el proyecto va a ser viable hicimos diferentes tipos de análisis en los que encontramos mayormente factores a favor de nuestro plan. Hallamos algunas cuestiones que podrían perjudicar su desarrollo y que tendremos en cuenta para que esto no ocurra. Ciertas herramientas utilizadas fueron: análisis PESTEL, FODA, las cinco fuerzas de Porter.

Serán necesarios \$70.190 como inversión inicial y, al cabo de un año, proyectamos alcanzar un margen neto de \$910.090. Nuestro VAN es positivo y es de \$631.872. Estos números están dentro del Capítulo VI (Costos, Finanzas e Inversión).

Antes de comenzar a leer el plan, se debe tener en cuenta que va a ser llevado a cabo por dos estudiantes recién recibidos de las carreras de Administración de Empresas y Contador Público respectivamente. Ellos realizarán todas las actividades del emprendimiento.

I. Evaluación de oportunidad y Negocio Propuesto

Evaluación de la oportunidad

A nivel mundial observamos una creciente tendencia de la sociedad hacia una alimentación cada vez más saludable. Lo que comemos nos resulta significativo porque aprendimos que de eso depende cuánta energía tenemos, cómo dormimos o cómo nos sentimos. También entendimos que nos ayuda a nuestra salud física y mental. La población tomó mayor conciencia respecto de la prevención de las enfermedades y la importancia de mejorar el funcionamiento del cuerpo (ANEXO 1). Argentina no es la excepción. Cada vez son más los productos que salen al mercado para satisfacer la creciente demanda de una correcta nutrición, libre de grasas o adiciones químicas. Un estudio realizado por la consultora Oh Panel en conjunto con McCain¹ demostró que cada vez hay más argentinos que prefieren alimentos naturales, de bajas calorías y saludables. Solo entre los años 2008 y 2015 el sector en el país creció un 50%². Considerando el contexto económico, es un porcentaje mucho mayor al promedio del mercado.

El aumento en la oferta de productos saludables fue acompañado por el crecimiento de comercios vinculados con esta corriente. Estos cumplen un rol fundamental, ya que fomentan la alimentación sana y tienen el deber de expandir el mercado a su favor. Gran cantidad de emprendimientos, pequeñas y medianas cadenas actualmente captan esta necesidad en los consumidores e intentan

¹ Infobae. (2019). El 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables pero sin abandonar los "gustos". En *Infobae*. Disponible en: <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>

² Télam. (2015). La oferta de productos saludables crece en el país a un ritmo sostenido de alrededor del 25% anual. En *Télam*. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201505/104459-la-oferta-de-productos-saludables-crece-en-el-pais-a-un-tirmo-sostenido-de-arededor-del-25-anual.html>

abastecer sus tiendas con productos especialmente diseñados para complacer sus requerimientos.

Dentro de Buenos Aires hay barrios que se destacan por la gran cantidad de dietéticas y comercios similares, como por ejemplo: Belgrano, Palermo, Recoleta y el Microcentro (ANEXO 2). También esta tendencia tuvo un fuerte impacto en la Zona Norte. Algunas de las cadenas más reconocidas y que están afianzadas en este mercado son Grandiet, Dietéticas Tomy, Vitalcer y New Garden (ANEXO 3). Otras tiendas de comida natural, más pequeñas pero que pujan por crecer, son BioMarket, Natural Deli, Almacen y Eneldo Mercado Natural. Cada uno de estos negocios tiene su estilo particular, pero todas comparten la misma temática natural y orgánica.

Además del crecimiento de estos comercios, la tendencia hacia la alimentación saludable propició la apertura de más ferias naturistas. Algunos ejemplos son: Buenos Aires Market, Sabe la Tierra, Ferias Orgánicas Mapo, Mercado Punto Verde, A cultivar que se acaba el mundo y San Telmo Verde Feria Orgánica. Tienen formatos variados, algunos son itinerantes, otros tienen días fijos en la semana, pero todos comparten el mismo entusiasmo por difundir las ventajas de consumir alimentos más saludables. Además, involucran a más personas en el respeto por la naturaleza y el trabajo del hombre, en armonía con el medio ambiente.

Sumado a esto, varios supermercados reconocieron esta nueva necesidad y empezaron a incorporar opciones de este tipo a sus góndolas, lo que expande aún más las fronteras para nuestro emprendimiento.

Los alimentos comprenden dos tipos: comestibles y bebibles. Nuestro plan de negocio hará foco en los bebibles. Argentina es el octavo país con mayores ventas de bebidas no alcohólicas per cápita (ANEXO 4). Dentro de la variante saludable existen varias opciones. Se puede encontrar agua, con y sin gas, aguas saborizadas y jugos de frutas. Cada opción tiene sus propias características. El agua es la más sana, pero, a la vez, no tiene gusto; lo contrario pasa con las aguas saborizadas, que tienen endulzantes artificiales que la vuelven más rica, pero pueden resultar perjudiciales para la salud. Los jugos de

frutas combinan lo mejor de ambas opciones. Son tan sanos como el agua, debido a que están hechos con frutas, y, a la vez, tienen un sabor delicioso, volviéndose así una opción atractiva para acompañar una comida. Para mantener su frescura, sabor y propiedades beneficiosas, lo ideal es que sea elaborado justo antes de consumirse.

Las ventas de jugos en Argentina han aumentado en grandes cantidades en los últimos años. En el 2014 el mercado de bebidas orgánicas estaba valorado en 4 millones de dólares, en el año 2019 las ventas aumentaron a 38,4 millones (ANEXO 5). Las razones de este crecimiento están justificadas en una encuesta que hizo Cint en 2018, que muestra que el 23,3% de los argentinos afirman tomar jugos regularmente (ANEXO 6). Es decir, 1 de cada 4 argentinos, un mercado con más de 10 millones de personas.

Volviendo a los consumidores, existen tres opciones si estos desean tomar jugos naturales:

Una de ellas es comprar un jugo de fruta natural embotellado en alguna tienda (física o virtual) o en un supermercado. En la mayoría de los casos, para poder mantener sus condiciones de consumo, ese jugo necesita conservantes y/o agregados que modifican su esencia natural. Si este no es el caso, existen también aquellos jugos embotellados que se preparan durante el día en algunas tiendas naturistas. Esta es una buena opción 100% natural. Su única desventaja es que vence en alrededor de 24 horas, por lo que es de consumo debe ser inmediato.

La segunda opción es consumirlo en un restaurante, donde se espera que su elaboración haya sido el mismo día o, mejor aún, en el momento. Si se dan esas condiciones, el jugo, por lo general, será agradable, pero el problema reside en que las personas no acuden especialmente a un restaurante para consumir una bebida, sino que este es un agregado de la experiencia completa.

Por último, el consumidor tiene la opción de prepararlo en su casa y acompañar sus comidas. La desventaja es que para hacer un jugo en casa se requiere de tiempo y de tener los recursos a mano para su preparación. Al

resultar poco práctico, los consumidores muchas veces desisten del esfuerzo y terminan optando por no preparar el jugo.

Hemos reconocido esta problemática y por ello queremos ofrecerles una alternativa original y superadora.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

LEMON GO! es un emprendimiento que se dedicará a la producción y venta de limonada y jugos naturales. Se trata de un proyecto que busca ofrecer a los consumidores una nueva forma de elaborar y consumir estas bebidas. El producto concreto que deseamos introducir en el mercado es un concentrado congelado de limonada. El objetivo es uno: buscamos con este concentrado cambiar la forma tradicional de hacer limonada en casa, una evolución. Apuntamos a que, gracias a LEMON GO!, los consumidores simplifiquen la producción casera de limonada y obtengan todos los beneficios de la misma.

¿Cómo se hace limonada en casa?

Para hacer limonada de la forma tradicional se necesitan los siguientes pasos:

1. Comprar o disponer de los ingredientes (limones, hojas de menta, jengibre y endulzante).
2. Lavar los ingredientes, rallar el jengibre, picar las hojas de menta y exprimir los limones.
3. Colocar en una licuadora agua, hielos, el jugo exprimido, las ralladuras de jengibre, el endulzante elegido y las hojas de menta picada.
4. Mezclar los ingredientes en la licuadora y, una vez logrado el punto deseado (muchas veces no se logra la primera vez), verter el resultado en una jarra.
5. Lavar la licuadora, la exprimidora y todos los utensilios que se utilizaron.

Qué proponemos con LEMON GO!

Buscamos que el consumidor, al momento de querer elaborar una limonada, solo deba verter en una licuadora uno de nuestros concentrados, junto

con agua y hielo, y proceda a mezclar los ingredientes. De esta manera, obtendrá como resultado una limonada fresca y con sabor natural en cuestión de segundos. Solo resta disfrutarla y enjuagar la licuadora. De esta manera, LEMON GO! ofrece importantes ventajas por sobre la forma tradicional.

En relación al tiempo, nuestro producto permite elaborar una limonada de una forma más rápida, ya que los pasos son menos. Con respecto al trabajo que insume, nuestro producto es más práctico ya que se necesitan menos ingredientes y menos esfuerzo en el proceso de elaboración. Mientras que de la forma tradicional se tienen que exprimir los limones, luego lavar tanto la licuadora y la exprimidora como los utensilios que se usaron, con LEMON GO! únicamente hay que lavar la licuadora. Por último, estos concentrados permiten que el sabor y la textura de la limonada sea invariable, es decir, que cada vez que se elabore el jugo con nuestro concentrado el resultado será el mismo. De esta forma ya no importará quién lo elabore, ni la cantidad de ingredientes que utilice: la limonada siempre saldrá óptima. El detalle de las ventajas o beneficios de nuestro producto se ampliará en la propuesta de valor que se encuentra en el Capítulo III.

Contenido de los concentrados congelados

Cada concentrado congelado está hecho sobre la base de jugo de limón, hojas de menta, jengibre y endulzante. A su vez, se encuentra dentro de un recipiente plástico. Las preparaciones vendrán en un solo tamaño, el necesario para hacer 1 litro de limonada. En principio, comenzaremos con dos sabores: limonada sola y limonada con menta y jengibre. Por su parte, cada sabor tendrá la opción de contar con endulzante, o no. En cuanto al endulzante, las opciones serán azúcar o edulcorante natural. Más adelante, tenemos la idea de expandir la variedad de gustos hacia otros jugos naturales, como la pomelada o el jugo de frutilla y limón.

De los ingredientes necesarios para hacer estos concentrados, creemos que el limón es el más importante. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Argentina es el cuarto

productor de limón del mundo, por lo que conseguir materia prima de calidad y a buen precio no va a ser una dificultad.

Evolución del negocio

En una primera etapa se buscará entablar una relación comercial directa entre nuestro negocio y los consumidores. Para ello utilizaremos herramientas digitales como las plataformas de las redes sociales que nos permitan crear una red de contactos. Esta acción nos permitirá generar un vínculo con los usuarios, que será útil para que ellos puedan conocer nuestro negocio, probar el producto y darnos un feedback de su experiencia. Idealmente, si están satisfechos con LEMON GO!, creemos que podrán difundirlo a través de familiares y conocidos, provocando lo que en marketing conocemos como comunicación de boca en boca. Este efecto que buscamos nos dará la posibilidad de acrecentar el volumen de clientes y, a la vez, nos dará la confianza que necesitamos para expandir nuestro producto a otros canales.

En una segunda etapa del proyecto, la idea es direccionar nuestra fuerza de ventas hacia comercios saludables, tales como dietéticas, tiendas naturistas, mercados y ferias de comida. Creemos que nuestro producto se encuentra dentro de la oferta natural que estos negocios brindan al público y se vincula directamente con las tendencias hacia una alimentación más saludable que describimos anteriormente. De todas formas, nada nos impide apuntar también a vender nuestra mercadería a comercios más tradicionales como verdulerías, panaderías y supermercados de barrio.

Por último, el objetivo más ambicioso que nos planteamos es poder vender nuestros productos a gran escala, a través de supermercados. Sabemos que, para poder acceder a dicha posibilidad, nuestro negocio deberá contar con una red de clientes amplia y consolidada, y una infraestructura mucho mayor, que pueda soportar los volúmenes de producción requeridos, sumados a muchos otros factores económicos y financieros del negocio.

II. Análisis del sector e Investigación de mercado

A lo largo de este capítulo analizaremos cada uno de los factores que afectan a nuestro proyecto. Comenzaremos con el uso de la herramienta PESTEL que nos ayudará a observar y evaluar el macroentorno del emprendimiento. Estos son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que existen y se manifiestan en Argentina. Luego, utilizaremos las cinco fuerzas de Porter para realizar un diagnóstico de la industria y el microentorno que influyen en nuestro negocio. En tercer lugar, nos enfocaremos en describir y detallar la situación a partir de un análisis FODA. Buscamos estudiar las características internas (Fortalezas y Debilidades) y la situación externa (Oportunidades y Amenazas) de nuestro proyecto. Por último, al final de este capítulo decidimos realizar una investigación de mercado. Realizamos una encuesta y volcamos los resultados en una conclusión.

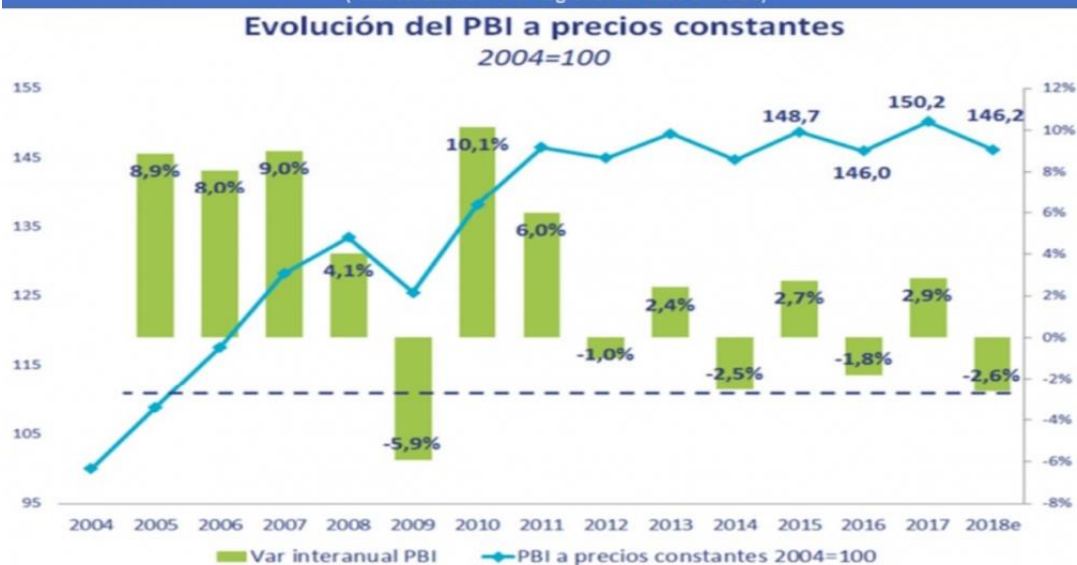
Análisis PESTEL

Político y económico

Nuestro emprendimiento se llevará a cabo en Argentina, país históricamente inestable en cuestiones económicas y políticamente débil en cuestiones monetarias.

Para entender el contexto macro del país comenzaremos revisando datos su economía. El siguiente gráfico muestra en verde las variaciones interanuales del PBI y en azul el PBI total a precios constantes (tiene en cuenta la inflación):

(Fuente: Economía & Regiones en base a INDEC)



Como podemos notar, Argentina es un país que desde el año 2011 no crece en cuestiones productivas. En contrapartida, la variación del PBI mundial entre esos años fue en promedio un 3% anual, según el Banco Mundial. Es decir, a modo general el mundo estaba en un contexto alcista donde existían buenas condiciones para comerciar. Es cierto que no todos los países crecieron un 3% en los últimos 10 años, pero se entiende que existían buenas condiciones internacionales que favorecieran la producción de bienes y servicios para el consumo. Sería diferente si hubiese existido alguna problemática mundial que afectase la economía de forma generalizada, cosa que no ocurrió.

Argentina demostró una carencia de políticas públicas que puedan aportar valor de forma constante. Como podemos ver, entre los años 2012 y 2018, el aumento del PBI generado en un año es restado con una pérdida de igual magnitud al año siguiente. Esto quiere decir que el país es igual de rico que hace diez años. Se entiende que el mercado no crece.

La política económica no ha demostrado ser la mejor, arrojando tasas de inflación del 40% promedio en los últimos años. Según la normativa vigente a nivel nacional e internacional, si la suma de los últimos tres años de inflación es superior al 100% (supuesto que se da en Argentina) el país debe considerarse hiperinflacionario o de inestabilidad económica. Esto significa un mayor riesgo al

momento de invertir. Inversores internacionales tienen en cuenta este factor al momento de financiar un proyecto. En Argentina el futuro no es predecible, en comparación con países de menor inflación.

Dentro de este marco político y económico pesimista, hemos notado que, al contrario del mercado argentino en general, el mercado de bebidas ha crecido y puntualmente el mercado de bebidas no alcohólicas. Dentro del estancamiento, la industria de las bebidas supo ganarle cuota de mercado a otros sectores de bienes y servicios. Es por esto que no solo es necesario un análisis macro del país, sino analizar la propuesta de negocios en su conjunto. Argentina es un país que ha pasado por difíciles momentos económicos, pero que aun así, aquellos que supieron guiarse por las expectativas de los clientes pudieron verse muy beneficiados.

Social

Creemos que existen algunos elementos culturales en Argentina que podrían facilitar el desarrollo de este proyecto. El primer aspecto que tendremos en cuenta será la creciente tendencia hacia lo sano y natural. Los hábitos de los consumidores cambian con el tiempo, y dentro de nuestros consumidores target se ha comprobado el mayor consumo de productos orgánicos, elaborados sin conservantes y de origen vegetal. Esta tendencia comenzó hace no muchos años (menos de diez) empujada por aquellos que comían al estilo vegetariano (no comen carne, pero si algunos alimentos de origen animal, como los huevos o leche). Años más tarde, la sociedad conoció el término vegano (productos 100% de origen vegetal). Quienes comenzaron a comer de esta manera lo hacían con fundamento ético, pensaban que no era correcto montar una industria para matar animales. Más allá de la ideología, su forma de alimentarse fue bien vista, ya que demostraron que se puede ser mucho más sano sin comer carne y al mismo tiempo se puede estar haciendo el bien al planeta. Es por ello que posteriormente esa dieta fue adoptada por varios sectores sociales que puntualmente no tenían una necesidad ética, pero si un interés hacia mejorar su calidad de vida a través de una mejor alimentación.

Tecnológico

Para la producción de nuestro producto solo se necesitan simples utensilios de cocina y un congelador para almacenar los concentrados. Es por ello que la tecnología no es un gran recurso al que prestaremos atención. Lo único que podríamos tener en cuenta en este punto, que podría ser una posible amenaza, es la tecnología que cuentan aquellas compañías que se dedican al consumo masivo de bebidas. Ellos cuentan con plantas y equipamiento industrial que podrían reproducir nuestro producto en grandes escalas, sin hacer mucho esfuerzo. De tener éxito con el presente plan de negocios, que representa la etapa inicial del emprendimiento, se podría evaluar posteriormente la sistematización de ciertos procesos en la elaboración. Ya existen en el mercado exprimidoras industriales, dosificadoras y envasadoras, por lo que no necesitaríamos tecnología de punta o algún invento especial. La tecnología necesaria en caso de expandir la producción no es una problemática en sí. En todo caso, lo que puede llegar a ser una dificultad es el financiamiento de estas.

Ecológico

En línea con lo social, las tendencias vegetarianas o veganas están acompañadas implícitamente de una ideología ambiental. Es por ello que decidimos que los potes del *packaging* sean biodegradables. Creemos que este mejorará la propuesta de valor de nuestros productos.

Legal

Aquí entran en juego los costos de hacer una sociedad, las habilitaciones de la ANMAT y la obtención de los certificados de RNE y RNPA, que luego explicaremos en sección de legales (Capítulo VIII). También se deberán afrontar los impuestos pertinentes. Estos son: Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a los Ingresos Brutos.

Las Cinco Fuerzas de Porter

En esta sección utilizaremos las cinco fuerzas de Porter (1991) para analizar la empresa y su industria. El autor establece un marco para evaluar el nivel de rivalidad de una industria. Este modelo se enfoca en aquellos factores que influyen directamente en el negocio, como el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de los nuevos entrantes y la rivalidad entre los competidores existentes. El análisis de estas fuerzas tiene como objetivo determinar si es factible o no formar parte de una industria.

Nuevos entrantes

¿Ante qué barreras de entrada se encuentran el mercado de concentrados congelados de limonada?

La elaboración de este producto no requiere gran tecnificación, es sencillo de hacer y no se necesitan muchos ingredientes. La fórmula no es difícil de desarrollar, se puede alcanzar tras algunos intentos con diferentes cantidades de azúcar y jugo de limón.

Los costos para comenzar a producir son bajos, solo hay que comprar unos potes plásticos, azúcar, limones y contar con una heladera, exprimidores eléctricos y cuchillos.

Quien desee ingresar a este mercado, no tendrá grandes barreras de entrada para hacerlo. Esto provocará un desafío más para LEMON GO! porque tendremos que elaborar una estrategia para poder diferenciarnos y, de esa forma, captar a los clientes. Creemos que agregando valor con una buena campaña publicitaria lograremos evitar la imagen de un producto fácil de estandarizar para que, en definitiva, pueda ser visto como un producto disruptivo. A su vez, no existe producto similar en la zona geográfica en la que vamos a comercializarlo, por lo que al ser pioneros en este mercado tendremos que poner la vara alta a quien, llegado el caso, nos quiera imitar.

Productos sustitutos

Dentro del mercado en el que participamos existen diversos productos sustitutos. Los congelados concentrados de limonada se encuentran en el universo de las bebidas. Aquí podemos encontrar agua (con y sin gas), aguas saborizadas, bebidas carbonatadas, jugos de frutas, café, té y chocolatadas. Al momento de acompañar una comida o simplemente de querer tomar algo refrescante, la opción depende de la preferencia o antojo momentáneo del consumidor. Cabe aclarar que ciertos tipos de bebidas son más frecuentes que otros, según la situación. De acuerdo con la información obtenida en la investigación de mercado, el 55% de los encuestados prefieren la limonada para una ocasión de desayuno o merienda. Nos dimos cuenta de que, en estas situaciones, los clientes optan básicamente por dos grandes opciones: café o jugo (de naranja fue el más votado). Al notar esto creemos que es un buen punto de partida para orientar nuestra publicidad. Destacar el producto como una buena alternativa para merendar o situaciones similares es nuestro verdadero tablero de juego. La investigación de mercado nos hizo entender que los consumidores tienen diferente comportamiento en relación con qué desean beber a lo largo del día. De esta manera pudimos achicar la cantidad de productos sustitutos con la que compartimos necesidad y enfatizar nuestra estrategia para hacer frente a la competencia de ciertos productos. En un primer momento, pensamos que las bebidas carbonatadas iban a ser un gran competidor, pero luego de la investigación de mercado descubrimos que no es tan directa la relación. También encontramos cierta correlación entre las respuestas de los encuestados, quienes prefieren agua o jugos se consideran en general personas saludables. Aquellos que optan por bebidas carbonatadas o aguas saborizadas en la merienda no se consideran interesados puntualmente por la salud. Si el cliente busca algo saludable cuenta con la opción del agua o los jugos. Esos son nuestros verdaderos sustitutos. Dentro de esta fuerza de Porter, creemos que la amenaza de productos sustitutos es alta, pero existe todavía cuota de mercado para introducir nuevas bebidas, ya que los clientes se muestran abiertos a beber alternativas nuevas que los sorprendan.

Poder de negociación de los proveedores

Para comenzar a producir vamos a acceder a proveedores minoristas, por lo que conseguir descuentos o bonificaciones no será una posibilidad. Tendremos que hacer nuestra estructura de costos en base a los precios de mercado. Cabe aclarar que esperamos que esto no sea así durante toda la vida del producto, pudiendo alcanzar los objetivos de venta y una vez afianzada la relación con los proveedores será más fácil poder acceder a algún tipo de beneficio. Nuestro plan es llegar a crecer lo suficiente para poder utilizar las economías de escala. En primer lugar, los proveedores de materias primas serán aquellos con los que podremos negociar. Con la expansión del producto se hará necesaria la negociación del proveedor de logística, ya que si cumplimos con nuestros objetivos, los costos de logística no van a ser menores y es por ello que, la eficiencia en este punto será clave para no perder la rentabilidad del mismo. Se puede decir que nuestro poder de negociación con los proveedores es bajo, aunque con posibilidades de aumentar en el caso de poder crecer en ventas.

Poder de negociación de los clientes

Nuestros clientes van a ser los comercios que deseen vender nuestro producto. Cada uno de ellos será tratado de forma exclusiva y separada, por lo que la discriminación de precios juega a nuestro favor. Habrá una lista de precios en la que se muestre el precio por producto y las bonificaciones otorgadas en caso de comprar en cantidad. La discriminación de precios va a funcionar por barrio de comercialización. Por lo tanto, dependiendo del cliente se verá el precio de venta. Estratégicamente, utilizaremos dos listas de precios, una para zonas de mayor poder adquisitivo y otra para una categoría inferior. Utilizamos esta estrategia porque en aquellas zonas de mayor poder adquisitivo los comercios tendrán un mayor precio en comparación con la segunda categoría, por lo tanto, de esta manera podemos aprovechar la situación para que ese beneficio no solo se lo quede el distribuidor minorista. Se puede decir que el poder de negociación que tienen los clientes es bajo y está muy atado a los precios del mercado.

Rivalidad de la industria

Dentro de la industria de las bebidas, existen diferentes empresas establecidas hace décadas compitiendo por vender sus productos. Es un mercado en constante crecimiento, pero a un ritmo lento. No aumenta demasiado la demanda de bebidas, pero nunca cae. Por otro lado, se requiere cierta renovación dentro de la oferta, ya que según nuestra investigación de mercado los clientes están todo el tiempo buscando nuevas bebidas para probar. Es así, que el volumen de dinero que mueve la industria no aumenta mucho, pero la renovación es inevitable. Se puede hablar de un mercado saturado en el que los productos nuevos o nicho pueden marcar un atractivo para el cliente.

Matriz FODA

La siguiente matriz resume las diferentes cuestiones que analizamos en el FODA:

	Interno	Externo
Positivo	Fortalezas: - Fórmula para producir - Motivación de los emprendedores - Conocimiento y recursos de los emprendedores	Oportunidades: - Nuevo producto sin competencia directa - Creciente ideología hacia productos naturales
Negativo	Debilidades: - Incerteza sobre el éxito - Falta de experiencia	Amenazas: - Bajas barreras de entrada - Situación económica inestable

Fortalezas:

- Fórmula para producir: contamos con la fórmula indicada para hacer este producto posible. La combinación de ingredientes y la forma de preparación son el núcleo del emprendimiento.

- Motivación de los emprendedores: nuestro plan de negocios está diseñado para ser llevado a cabo como un emprendimiento que surge desde cero, es así que quienes saquen adelante el proyecto van a estar motivados a comenzar con la venta de un producto innovador. Este es un punto central, ya que creemos que son de suma importancia los recursos humanos necesarios para poder tener éxito en la puesta en marcha del negocio.
- Conocimiento y recursos de los emprendedores: ambos integrantes cuentan con conocimientos y herramientas teóricas que resultan de gran utilidad y ayuda a la hora de pensar en el desarrollo del negocio. A su vez, disponen de los recursos económicos suficientes como para afrontar la inversión inicial de capital. Los activos de la firma serán financiados de forma propia por parte de los socios.

Oportunidades:

- Nuevo producto sin competencia directa: es cierto que existen algunos bienes sustitutos a la limonada, aunque todavía no existe un bien similar a los concentrados congelados que ofreceremos. Esta situación pone frente al consumidor algo innovador que no es conocido. Debemos aprovechar la ventaja de ser los primeros y únicos en vender este producto. Hay que tener en cuenta que es un producto fácil de copiar, por lo que, en primer lugar, lo antes posible debemos conseguir la mayor cantidad de clientes y afianzar nuestra relación con ellos.
- Creciente ideología hacia productos naturales: en el siglo anterior la mayoría de la gente no priorizaba tanto como hoy la salud, por lo que era común que no tuvieran una dieta adecuada. Actualmente, con los instrumentos para obtener información, es más fácil enterarnos de los perjuicios de una mala alimentación y de lo necesario para cambiar esos hábitos. El vegetarianismo y el veganismo no son tendencias nuevas, pero han aumentado considerablemente su tasa de crecimiento en los últimos años. Lo primero fue conocer de qué trataban. La sociedad reconoció al vegano y se enteró de los malabares que estas personas hacían, de manera casera, para alimentarse según su filosofía. Luego, la segunda fase, fue el reconocimiento por parte del mercado y de los oferentes capitalistas. Entender que había un segmento potencial y que, de efectuarse su

explotación existían muchas probabilidades de éxito. Se puede decir que se sigue en esa etapa, pero también hay una tercera que está relacionada con atraer nuevos clientes que se ven seducidos por los beneficios de una mejor alimentación.

Debilidades:

- Incerteza sobre el éxito: por más que se haya realizado la investigación de mercado pertinente, y que sus resultados hayan sido positivos, no se va a conocer la verdadera demanda del producto hasta que sea puesto en el mercado y vendido.
- Falta de experiencia: emprender significa crear, desde cero, valor donde antes no lo había. Uno puede capacitarse y hacer todos los estudios necesarios, pero al momento de comenzar un negocio hay ciertas habilidades que solo se adquieren con la práctica. Si ambos socios son primerizos en el mundo de los negocios van a tener que esforzarse para adaptarse a esa vida.

Amenazas:

- Bajas barreras de entrada: este es un punto negativo en el que tendremos que hacer mucho foco. La facilidad con la que puede imitarse este producto es un problema, si un posible competidor desea ingresar en el negocio. Lo más preocupante es tener la mirada de grandes empresas que cuenten con gran capital (financiero y no financiero) para introducir su versión de los concentrados congelados de limonada. De ser así, vamos a tener que ponernos a la altura de firmas con años en la industria de las bebidas y competir contra ellas por una porción de este mercado. Para atacar esta amenaza analizaremos, desde la parte publicitaria, como diferenciarnos y volcar el mayor valor agregado posible para poder dar batalla en la búsqueda de clientes.
- Situación económica inestable: las fluctuaciones económicas del país donde se desea invertir pueden causar distorsiones no previsibles en el planteo de presupuestos. Los objetivos de venta pueden variar dependiendo del contexto inflacionario.

Análisis FODA

La matriz FODA nos ayudó a entender cuáles son las fuerzas más significativas que afectarán la implementación del plan de negocios. Nos percatamos de que estamos rodeados de hechos y circunstancias que no estábamos teniendo en cuenta. A partir de reconocerlos, vamos a apalancarnos en las cuestiones positivas y sacar el mayor provecho de ellas. En el caso de las cuestiones negativas, vamos a tenerlas presentes para que no afecten el proyecto o, por lo menos, disminuir sus consecuencias en él.

Dentro de las fuerzas positivas, que sea un producto nuevo sin competencia directa nos pareció de lo más importante. Nuestro plan de negocios es una apuesta hacia una forma diferente de tomar limonada.

Este proyecto exige un mayor riesgo, pero en el caso de tener buena aceptación por parte del público, la retribución también será mayor. Ser los primeros nos pone en una posición privilegiada, ya que toda la demanda debe recurrir únicamente a nosotros.

Teniendo en consideración esta fuerza, vamos a movernos rápido, conseguir la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible, antes de que aparezca competencia.

Las fuerzas negativas que más nos preocupan son las bajas barreras de entrada. Confiamos en que el producto va a ser bien recibido por el mercado y es probable que alguien nos copie, debido a la sencillez para producir estos concentrados. Dentro de bajas barreras de entrada, no solo tenemos en cuenta que nos imiten con un fin comercial, sino también que el consumidor final puede llegar a reproducir los concentrados en sus casas, para el consumo doméstico.

Consideramos que existen mayores fuerzas positivas que negativas, lo que nos alienta a implementar el plan de negocios.

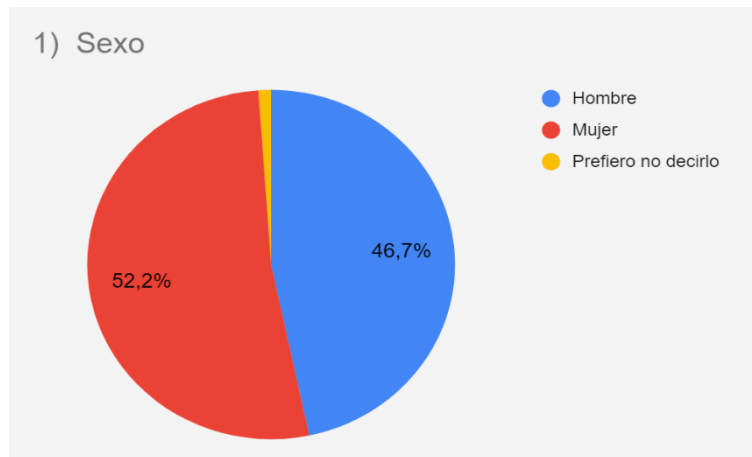
Investigación de Mercado

Para llevar a cabo esta investigación, tuvimos que recolectar datos y luego hacer el análisis correspondiente para convertirlos en información fehaciente que respalde nuestra propuesta. Para obtener estos datos, realizamos una encuesta (ANEXO 7), de información primaria y de carácter aleatorio, a través de Google Forms. Dicha encuesta, obtuvo 270 respuestas de diferentes personas mayores a los 15 años de edad. Los objetivos de esta encuesta son:

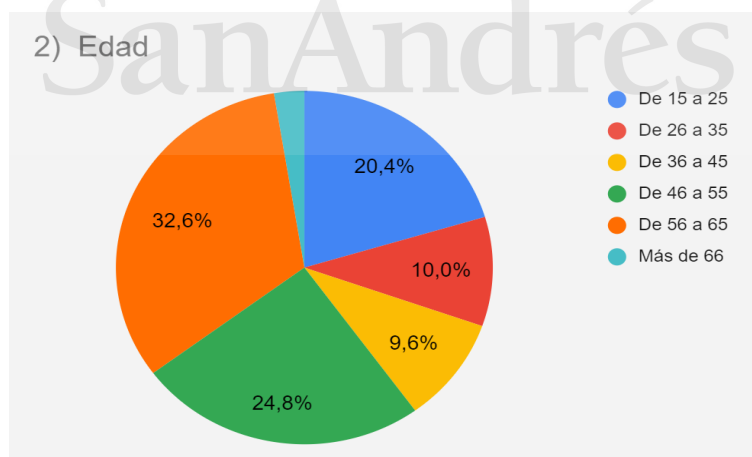
- Averiguar / confirmar si existe el espacio / oportunidad para que nuestro producto 100% natural tenga impacto en el mercado de las bebidas
- Conocer gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes
- Saber el sexo, la franja etaria y la distribución geográfica
- Averiguar la frecuencia del consumo de limonada
- Conocer el contexto espacio-temporal del consumo del producto
- Descubrir la característica diferencial y principal en la elección de una limonada
- Analizar la posibilidad de ampliar la variedad de nuestro producto
- Tener información adicional relevante para el negocio
- Sondar el interés de los consumidores por nuestro producto

Nuestra hipótesis es que existe una porción importante de consumidores de limonada que podrían convertirse en clientes de LEMON GO! Estos consumidores, a quienes les gusta la limonada casera, y que no la encuentran en el mercado, deben conformarse con pedirla en un bar o restaurante o con hacerla directamente en sus hogares, con el trabajo y el tiempo que ello implica. Suponemos que estos potenciales clientes valorarían contar con una opción más sencilla y conveniente.

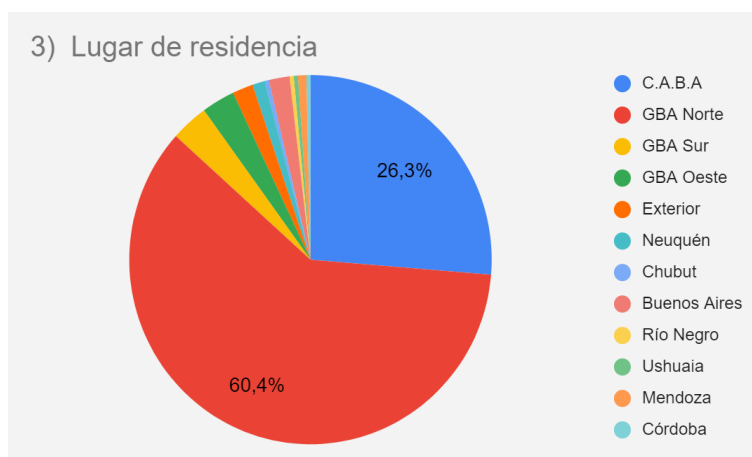
Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:



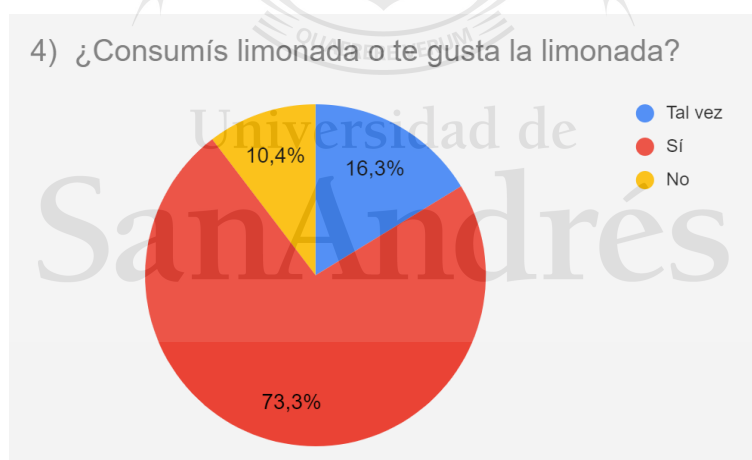
La distribución fue bastante equitativa para haber sido una encuesta aleatoria de Google Forms. Idealmente se intenta que sea 50/50, por lo que este resultado se ajustó a las expectativas.



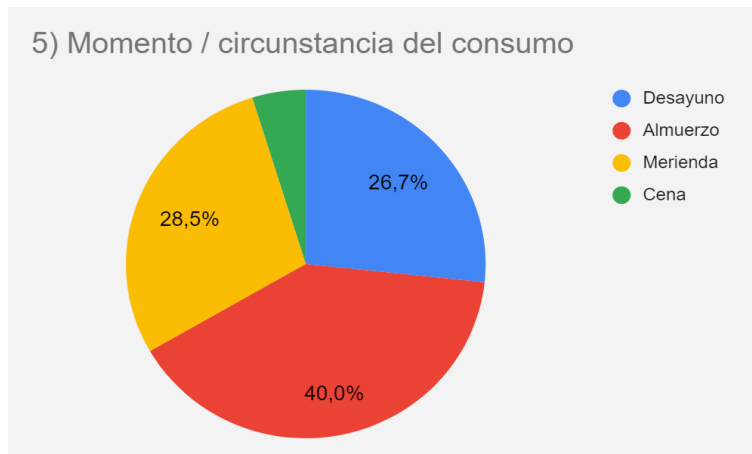
Para el objetivo de nuestra encuesta resulta positivo que en esta muestra haya representantes de todas las franjas etarias, ya que es interesante analizar sus diferentes gustos y preferencias.



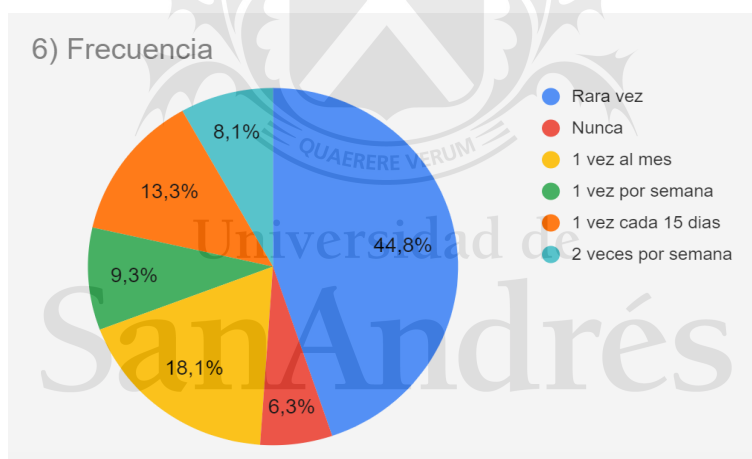
Las locaciones de los encuestados están concentradas principalmente en dos sectores: el 60,4% vive en Zona Norte del Gran Buenos Aires y el 26,3% en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta información puede ser de gran utilidad, teniendo en cuenta que en un principio nuestro negocio apunta a esos segmentos geográficos.



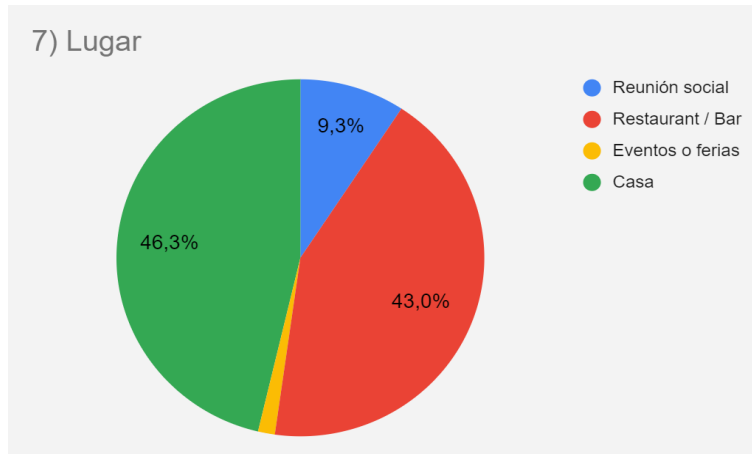
Que el 73,3% consume o le guste la limonada es un factor sumamente relevante para evaluar la aceptación del público de nuestra propuesta de negocio.



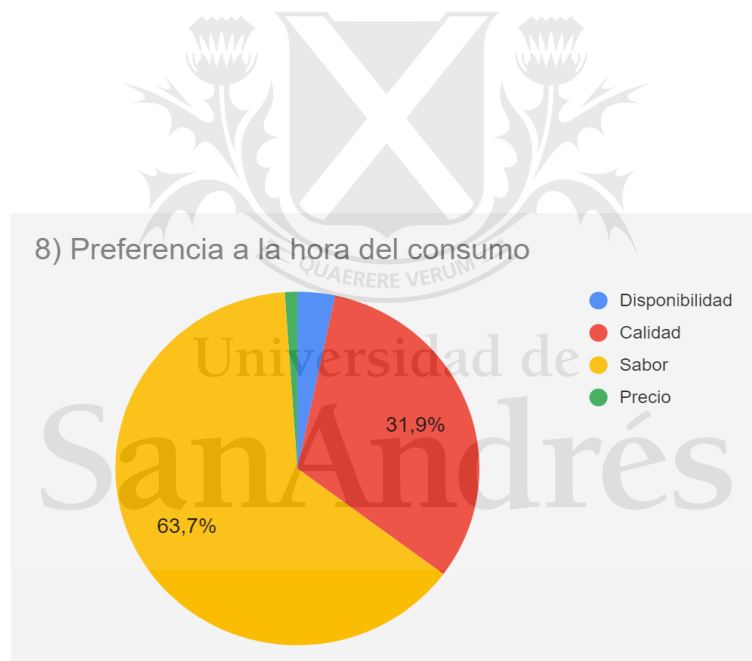
El resultado indica que por lo general la limonada es una bebida de consumo diurno.



Del 73,3% que les gusta la limonada natural, casi el 45% rara vez la consume. Esto podría indicar que se debe a la ausencia de un producto disponible en el mercado que satisfaga sus necesidades.



Este resultado confirma que los potenciales clientes actualmente solo pueden acceder a su limonada preferida en un bar/restaurante o en su casa.



El resultado confirma la inclinación predominante por el sabor y la calidad de la mayoría, lo que nos permite suponer que debemos enfocarnos en que nuestra fórmula de la limonada sea muy satisfactoria para los clientes.

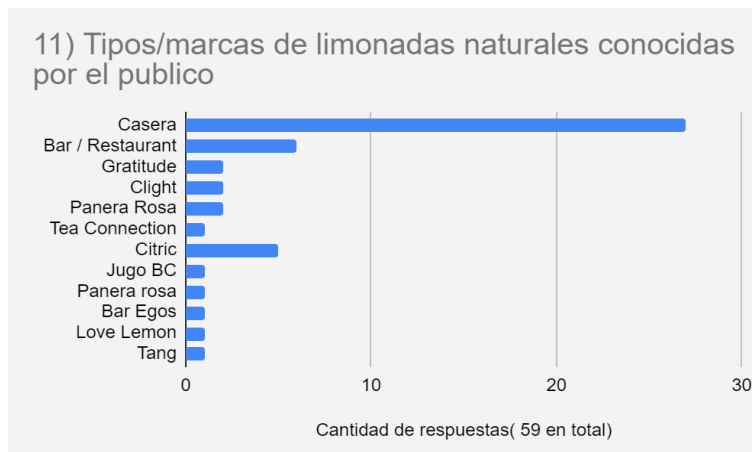


Calculamos la esperanza del precio a partir de las respuestas que recibimos. Es decir, multiplicamos el porcentaje de cada rango de precio por el precio y se igualó a \$125. Sabemos que no es el cálculo más exacto, sino más bien una estimación. Por su parte, el 36% de la encuesta pagaría entre \$100 y \$150 lo que se ajusta a nuestra expectativa. Estos dos datos fueron importantes a la hora de decidir el precio.

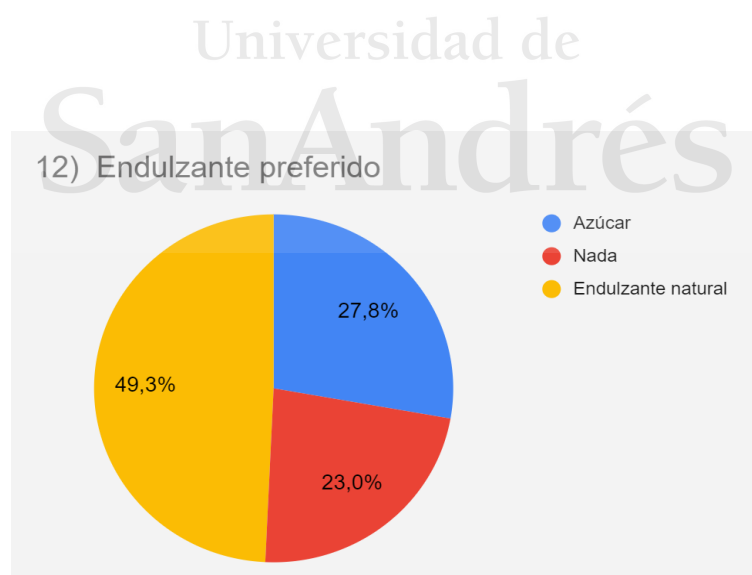
Universidad de
San Andrés



Que el 74% de los encuestados no conozca una marca de bebidas que ofrezca una limonada 100% natural podría indicar que no existen fuertes competidores que ofrezcan este tipo de producto.



De los encuestados que respondieron haber conocido una limonada 100% natural, las respuestas más comunes son limonadas caseras o servidas en un restaurante. Luego encontramos pocas respuestas de limonadas como la BC o *Love Lemon* que son las que más se acercan al estándar natural. Esta información confirma lo dicho en el gráfico anterior, es decir, que no hay una oferta sólida por este producto.

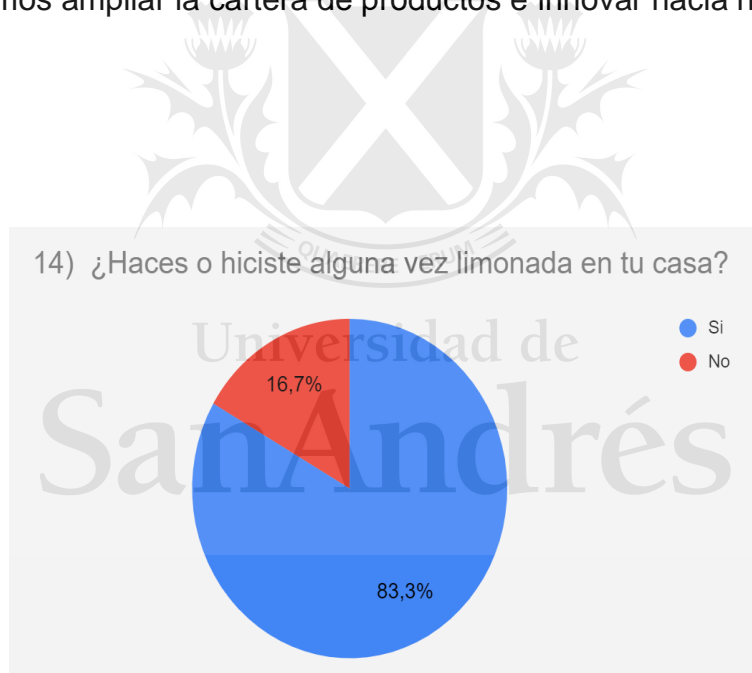


Que casi un 50% de los encuestados haya elegido un endulzante natural como opción para su limonada refleja y sostiene la tendencia de las personas hacia una alimentación más saludable.

13) Limonadas combinadas sugeridas por el público

Frutilla	Pomelo
Jengibre y menta	Arándano
Naranja	Maracuyá
Zanahoria	Pepino
Pomelo rosado	Mandarina
Frutos rojos	Frambuesa
Sauco	Granadina
Sandia	Ananá
Manzana	Durazno
Pera	

Esta variedad de combinaciones nos abre posibilidad de pensar que en un futuro podremos ampliar la cartera de productos e innovar hacia nuevos sabores.



La mayoría de los encuestados afirmó haber preparado limonada en su hogar, lo que resalta que se trata de un producto de origen y consumo casero.



Podemos ver que cerca de un 80% tardan entre 10 y 20 minutos en preparar la limonada. Esto resultaría favorable a la opción de LEMON GO! que lleva menos de 5 minutos en su preparación.



Podemos ver que, en gran medida, los encuestados se mostraron interesados en nuestra propuesta.

Conclusiones de la Investigación de Mercado

Creemos importante que tanto la distribución del sexo como la distribución etaria de la encuesta ha sido relativamente equitativa para poder asegurarnos que todos los segmentos nos brinden información relevante para el negocio.

En cuanto a la distribución geográfica, más del 80% de los encuestados son de Zona Norte o de CABA, segmento al cual nuestro negocio apunta en sus primeras etapas, por lo que conocer sus necesidades, gustos y preferencias es de vital importancia.

Pudimos confirmar que la limonada es una bebida de gran aceptación por parte de los consumidores. Únicamente el 10,4% afirmó no desear la limonada. Descubrimos que la limonada por lo general se toma de día y que esta es consumida tanto en casas como en restaurantes. Los factores más relevantes para el consumo de limonada son el sabor y la calidad del producto.

El 74,1% de los encuestados no conoce limonadas 100% naturales. Del 25,5% que afirmó conocer alguna, la gran mayoría respondió: “de restaurantes” o “las caseras”. Esto es un gran indicador de la ausencia de competidores en el rubro.

En definitiva, por estas conclusiones y el análisis realizado en cada uno de los gráficos, creemos que existe un espacio para que nuestro producto tenga impacto en el mercado de las bebidas. El hecho de que los encuestados tengan interés en nuestro producto nos alienta a querer ofrecerles esta nueva opción para preparar la limonada y que puedan disfrutar de su buen sabor.

III. Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)

1. Proposición de valor

A partir del producto propuesto, creemos que podemos agregar valor para nuestros clientes, de las siguientes maneras:

1. **Conveniencia/usabilidad:** los jugos concentrados resultan más prácticos. Se requiere menos trabajo, menos ingredientes, el proceso es más rápido y más limpio. Simplifican y reducen los pasos para hacer limonada y el resultado es muy satisfactorio.
2. **Facilitar el trabajo:** El jugo concentrado va a permitir realizar limonadas en menos procesos. Se evita tener que lavar, cortar y exprimir el limón, picar la menta y rallar el jengibre. También es más limpio, debido a que no genera residuos y no ensucia tanto como la forma tradicional de preparación. Nuestro producto es más sencillo de guardar (en el freezer) y no corre riesgo de ponerse en mal estado a corto plazo.
3. **Desempeño:** nuestro producto permite una estandarización en la calidad de la limonada. Se puede replicar fácilmente cuantas veces sea necesario, manteniendo todas sus cualidades. El método tradicional puede generar variaciones debido a diversos factores como, por ejemplo, quién la preparó y qué cantidad utilizó de cada ingrediente. Con los concentrados congelados de limonada, siempre se mantiene la calidad de la bebida. De esta manera, el consumidor nunca se llevará una desilusión si la limonada que bebe no es igual a la que alguna vez probó.
4. **Accesibilidad:** nuestro producto es tan fácil de utilizar que les brindará la posibilidad de hacer limonada casera a aquellas personas que no la hacían en sus casas por distintos motivos, como por una cuestión de tiempo, esfuerzo y dedicación. Queremos demostrar que la limonada es un gran producto para hacer en casa de una manera más fácil y rápida.

2. Segmento del mercado

Nuestro negocio apunta en general a todas aquellas personas a las que les guste y disfruten de beber una limonada natural. A partir de los canales elegidos determinamos distintos targets. Para la venta online, nuestro target son aquellos usuarios que se familiarizan con el uso de la tecnología. Para la venta física, apuntamos a los consumidores que suelen comprar en comercios naturales y se alimentan de una forma saludable.

Geográficamente nos centraremos en ciertos barrios de Capital Federal (CABA) y en la zona norte de Buenos Aires. Deben ser establecimientos dirigidos al sector ABC1 y C2, debido a que estos tienen mayor demanda de lo saludable y la disposición a pagar precios altos por este tipo de productos.

3. Canales

Para comercializar nuestro producto utilizaremos dos tipos de distribución:

El primer canal será la venta a través de una plataforma online. En este caso se creará una cuenta de nuestro negocio en Instagram y Facebook. A través de esta serán vendidos y distribuidos los jugos concentrados de forma directa.

El segundo canal son los comercios saludables que harán de intermediario entre nuestro producto y el consumidor final. En cuanto a las dimensiones económicas de dichos comercios, en principio nos interesan los pequeños y medianos establecimientos, debido a que tienen menos recursos (laborales y financieros) que las grandes cadenas. En muchos casos son atendidos por sus propios dueños y suelen tener un solo local. Nuestra idea es ofrecerles una demostración de cómo utilizar el producto y les daremos muestras gratis para que comprueben su eficiencia.

En ambos tipos de distribución, la logística de entrega debe ser perfecta para no tener problemas con los clientes. Tiene que ser ágil y cumplir con las fechas planificadas.

4. Relaciones con los clientes

En el caso de la venta online, la relación con los usuarios será directamente a través de la cuenta online de la red social.

En el caso de la venta a través de comercios saludables, la empresa va a querer convocar la mayor cantidad de clientes. La relación con estos será personal. Un representante se dedicará a ellos en forma directa para saciar cualquier inquietud. De esta forma, se mantendrán vínculos fuertes que aseguren buena comunicación y la continuidad de la relación comercial.

5. Fuentes de ingresos

Los ingresos se generarán a partir de la venta de los jugos concentrados. El precio será fijo para todos los clientes y se establecerá a partir de un porcentaje de ganancia sobre el total de los costos. No se brindará financiación a los clientes, por lo que no habrá ingresos accesorios por intereses.

6. Recursos clave

El verdadero recurso clave para llevar a cabo el proyecto es la fórmula de cómo armar los concentrados. Hemos notado que no existe nada similar, lo que vuelve nuestra idea pionera en el rubro de la limonada. Hay que aprovechar el hecho de ser los únicos para captar el mayor porcentaje de mercado ante la posible amenaza de que alguien nos copie. Nuestra fórmula va a ser el núcleo de nuestro éxito, será la razón por la cual nuestros clientes querrán ver facilitado el trabajo de hacer la bebida.

7. Actividades clave

Las actividades de importancia en nuestro negocio son la compra de materia prima, la producción, la venta y la distribución.

Para la compra de materia prima son importantes dos factores, el primero es la relación con nuestros proveedores y el segundo es la planificación de la cantidad de los insumos. Debemos encontrar proveedores que nos ofrezcan una buena relación de precio y calidad que se condigan con nuestros estándares preestablecidos.

Para la producción de los jugos habrá que planificar correctamente las cantidades a realizar y enfocarse en mantener el estándar de calidad que deseamos demostrar. La planificación de la cantidad necesaria para abastecer la demanda es vital para mantener el buen funcionamiento del negocio. Buscamos evitar cualquier desajuste en el presupuesto que derive en un costo adicional, ya sea por exceso o por falta de cantidad producida.

Para la venta, tendremos que recorrer exhaustivamente todos los comercios target para presentarles el producto. En el caso de la venta online, debemos generar el mayor involucramiento posible de los usuarios que derive en una tasa de conversión más elevada.

Respecto a la distribución, nuestra prioridad será no fallar en ninguna entrega y para ello contaremos con la mayor cantidad de herramientas que nos permitan mejorar el servicio, tales como ofrecer la posibilidad de un feedback para nuestros clientes donde puedan calificar la experiencia, escribir críticas o recomendaciones.

8. Sociedades clave

El modelo de negocios está preparado para ser llevado a cabo por dos personas. La creación de una sociedad permite la reducción de riesgos y mayor cantidad de recursos a disposición.

A la vez, creemos que aquellos comercios con los que tengamos una relación comercial serán de gran ayuda para difundir los beneficios de nuestro producto y lo recomienden a sus clientes.

9. Estructura de costos

No hay que hacer una gran inversión inicial, por lo que no existen excesivos costos hundidos ni costos fijos por amortizaciones de bienes de uso. Se compran los ingredientes para hacer el concentrado y se los produce con pocos utensilios. La empresa no hará puntual hincapié en mantener la estructura de costos lo más reducida posible, por el contrario, está dispuesta a incurrir en gastos para garantizar la calidad del producto y aumentar su propuesta de valor.

La estructura de costos tendrá sus mayores egresos por compra de materia prima y distribución, ambos costos variables. No serán muchas las unidades que habrá que vender para superar el punto de equilibrio.

Nuestro modelo CANVAS fue confeccionado de la siguiente manera:



IV. Plan de Marketing

El marketing es el proceso mediante el cual una organización genera valor para sus clientes. Este valor se crea cuando se satisfacen sus necesidades.

Nuestro principal objetivo es poder posicionarnos como una alternativa al consumo tradicional de limonada. Para lograrlo, implementamos objetivos secundarios durante las primeras dos etapas de inserción del producto en el mercado y luego desarrollamos un *marketing mix*.

En la primera etapa, sabemos que el nivel de producción que tenga el emprendimiento no logrará abastecer el total de la demanda del mercado argentino. Por lo tanto, consideramos que la estrategia adecuada sería comenzar por una región más acotada (Zona Norte y alrededores). Comenzaremos ofreciendo LEMON GO! a nuestros contactos más cercanos que vivan en la zona (familia, amigos y conocidos). Durante este período, nos proponemos dos objetivos: el primero, que el emprendimiento se haga conocido en el mercado. El segundo, producir y vender la mayor cantidad de concentrados de limonada que podamos.

En la segunda etapa, una vez que se logren los objetivos de la primera, intentaremos aumentar la cobertura geográfica, para satisfacer a los habitantes de Capital Federal. Nos proponemos ampliar nuestra red de clientes.

Marketing Mix

Las características que se analizaron para el plan de marketing son las cuatro "p": producto, promoción, plaza y precio. Con el desarrollo de cada una esperamos poder cumplir con los objetivos propuestos.

Producto

En términos de marketing, el producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Este no debe ser solamente concebido como el bien tangible o únicamente el servicio ofrecido. El producto, en este caso, debe ser pensado como la totalidad del valor creado y llevado al cliente. Para comprender y ampliar mejor este concepto, decidimos utilizar los distintos niveles de producto que desarrolla Levitt (1980) en su artículo “El éxito del marketing a través de la diferenciación”. El primer nivel es el producto genérico, es decir, aquel que constituye la apuesta básica para tener la oportunidad de entrar en el juego de la participación en el mercado. En el caso de LEMON GO! nuestro producto genérico es la limonada. Luego, el siguiente nivel es el producto esperado, que refleja las mínimas condiciones y características que espera el cliente a la hora de adquirirlo, todo aquello que el cliente considera esencial para consumir ese producto. En nuestro caso, consideramos que representa las características básicas de una limonada. Estas son, que sea natural, fresca y deliciosa. Por último, el producto agregado es todo aquello que se suma al producto esperado y lo hace diferente. Esta diferenciación no se reduce a darles a los clientes lo que esperan, sino que se amplía a ofrecerles algo mejor, gracias a factores en los que nunca habían pensado. En nuestro caso, lo que nosotros agregamos es la forma novedosa en la que puede prepararse una limonada. Sabemos que la limonada por sí sola no es un producto novedoso en el mercado; es por ello que proponemos una evolución en el método tradicional de prepararla.

En resumen, el producto que se ofrece incluye tanto las características descritas de la composición del mismo como los beneficios que este brinda al cliente, explicadas en el capítulo anterior, en la propuesta de valor, dentro del modelo de negocio CANVAS. Estas son: que facilita el trabajo, que mejora el desempeño, que es más conveniente y que es más fácil de usar.

Dentro del ciclo de vida del producto, LEMON GO! se encuentra en la primera fase, la introducción en el mercado. En este punto el volumen de ventas es reducido y las posibilidades de crecer, en este aspecto, son amplias debido a la baja saturación. Este es el momento en que una unidad de trabajo puede

lograr un aumento marginal superior al de la etapa de madurez (cuando se trabaja para mantener el volumen). Si el trabajo está bien hecho, son altas las posibilidades de aumentar rápidamente las ventas.

Packaging

El producto será envasado en potes biodegradables. En la parte superior irá una calcomanía con la marca de la empresa. Los potes han demostrado ser una opción económicamente viable, protegen el producto a la perfección y conservan sus propiedades. También son efectivos para mantener el orden, ya que pueden apilarse fácilmente, aprovechando bien el espacio dentro de una heladera. A su vez, los potes serán reciclables, en línea con las exigencias de los clientes que valoran un medioambiente sustentable.

En la tapa superior, la calcomanía (de adhesivo vinílico) tendrá el nombre de la marca LEMON GO!, nuestro slogan, la información sobre el tipo de endulzante, el peso neto, la fecha de elaboración y de vencimiento. Además, se consignarán nuestras cuentas en redes sociales, junto con información adicional para el consumidor.

Marca

La marca del producto, el nombre y la empresa se identificarán de manera unitaria bajo "LEMON GO!".

Nuestro slogan es: *Hacemos tu limonada casera, 100% natural.*

Promoción y Comunicación

Durante la etapa inicial, tal como se mencionó anteriormente, el objetivo será lograr que el emprendimiento se haga conocido en el mercado. En este período es vital aumentar el *brand awareness*, es decir, generar conocimiento de marca. La idea es ser reconocido por potenciales clientes y que estos logren

asociar correctamente la marca con el producto que se ofrece. Para lograr esto hay que utilizar estrategias de posicionamiento, explicadas a continuación.

Dentro del marketing digital, LEMON GO! maximizará los usos de las redes sociales, incluyendo Instagram y Facebook. Se harán concursos en los que se sortearán los productos para ganar más seguidores y generar mayor volumen de interacción con la marca. Estos sorteos tendrán reglas claras con el objetivo de incentivar a los usuarios a compartir el mensaje. Además, hay una creciente tendencia que indica que cada vez se consumen más contenidos en formato de video. Por esta razón, se hará *video advertising*. También a través de distintos métodos, dependiendo de la plataforma social, se invitará al usuario a participar e involucrarse con el producto o el servicio por medio de comentarios para conocer sus opiniones y brindarles un mejor servicio.

Dentro del marketing tradicional, se intentará insertar el producto en ferias gastronómicas como Bocas Abiertas y Masticar, y en mercados de comida saludable, como Buenos Aires Market y Sabe la Tierra. En las ferias, la idea principal no es obtener ganancias a partir de la venta de nuestras cápsulas de limonada, sino que el público pueda ver el producto, probarlo y conocer sus características. Esto se podría llevar a cabo a través de convenios con distintos puestos de comida (stands) que no ofrezcan limonada dentro de su menú. En estos casos, el restaurante podría poner en un costado del mostrador jarras con la limonada ya preparada y, a su lado, las cápsulas con el logo de nuestra marca, un banner con nuestro slogan y una explicación del producto.

De esta forma, las personas que concurren a dichos puestos podrán no solo probar la limonada, sino también comprar las cápsulas para llevarlas y prepararlas en sus casas. Además, y no menos importante, los clientes podrán conocer de qué forma se pueden contactar y saber más acerca de LEMON GO!, ya sea a través de las redes sociales, que estarán indicadas en el producto, o por medio de un contacto de WhatsApp. Así, no solo podremos atraer a clientes que deseen comprar para consumo personal, sino también a aquellos que cuenten con un comercio y estén interesados en vender nuestro producto.

Durante la segunda etapa, una vez que el emprendimiento empiece a ser conocido en el mercado, nos abocaremos a ampliar la red de clientes y a aumentar la demanda por el producto. En la parte digital, se continuará con las mismas estrategias de la etapa anterior y se sumarán otras nuevas. Por un lado, analizaremos la posibilidad de colocar publicidad en Instagram, Facebook y YouTube. Por otro lado, consideramos promocionar la marca a través de Influencers. “Un Influencer es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.”³ Creemos que esta estrategia logrará una mayor audiencia y elevará el nivel de involucramiento de los usuarios. Concretamente se le pedirá al Influencer que ofrezca una recomendación del producto en una historia de Instagram y, a cambio, se le otorgarán muestras gratis de nuestro producto en forma de canje por su servicio.

Para el marketing tradicional, considerando que venderemos a través de puntos físicos de terceros, analizamos la posibilidad de ofrecerles descuentos por cantidad y entrega de muestras gratis. Consideramos esta acción como una estrategia, a corto plazo, para estimular la prueba o compra del producto. A la vez, incentivaremos a los vendedores para que promocionen el producto frente a los consumidores, con recomendaciones personales y espontáneas.

Plaza

La plaza o canal de marketing es la red mediante la cual una empresa va al mercado y se pone en contacto con los clientes.

Durante la primera etapa, LEMON GO! no se conectará explícitamente con los clientes desde un punto de venta físico. Más allá de que una de sus estrategias de promoción sea de forma física (ítem desarrollado en Promoción) este no será el principal canal que utilizará el negocio, al menos en esta etapa. La mayoría de los contactos con el usuario serán a través de Internet, más específicamente en las redes sociales. El negocio contará con cuentas de Instagram y Facebook para

³ <https://www.40defiebre.com/que-es/influencer>

comercializar su producto, es decir que la distribución será directa. En cada una de las cuentas habrá una breve descripción del producto, número de contacto y forma de envío o take away.

Durante la segunda etapa, se espera continuar fortaleciendo el canal digital, teniendo como objetivo empezar a vender nuestro producto a través de puntos de venta físicos de terceros. Estos puntos de venta serán los intermediarios entre nuestro negocio y el cliente final. A su vez, estos intermediarios también serán considerados como clientes del negocio ya que son ellos los que comprarán nuestra mercadería de forma directa y, al igual que los consumidores, tendrán necesidades y expectativas que deben ser satisfechas. En un comienzo, se optará por buscar aquellos comercios de tamaño pequeño y mediano. Estos podrían ser almacenes de barrio, locales de comida naturista, dietéticas, panaderías, etc. La razón de empezar con estos negocios se debe a que su poder de negociación no es tan elevado como el de los supermercados y las grandes cadenas de comida. Por lo tanto, a la hora de la negociación, para poder instalar nuestro producto en esos locales no nos veremos presionados a ofrecer tanto margen a los intermediarios y que esto termine afectando las finanzas de nuestro negocio. A la vez, creemos que asociar nuestro producto con locales de comida naturista tendrá un impacto positivo para la imagen que el cliente tiene de LEMON GO! En el caso de las panaderías, además es interesante la posibilidad de que los clientes puedan vincular la limonada con la hora de la merienda, ya que mucha gente acude a estas para comprar facturas y tortas para la hora del té.

Precio

Dvoskin (2004) explica que el resultado de las primeras tres P's es el valor generado en los posibles clientes, y el objetivo de una buena estrategia de precios es capturar este valor. Por lo tanto, deberíamos cobrar por nuestro producto un monto que sea igual al beneficio que origina, y a la vez sea consistente con lo que ellos estén dispuestos a desembolsar.

El problema reside en que el mercado está compuesto por miles de posibles clientes y cada uno percibe el valor de maneras diferentes. Para solucionar esta cuestión, incluimos una pregunta con referencia al precio en

nuestra investigación de mercado. Utilizamos las respuestas para saber en qué rango de precios podría cobrarse el producto.

Al revisar los resultados de la encuesta, podemos notar que el precio más votado fue entre \$100 y \$150, un 35,9% votó esta opción. También, un 23,3% votó que pagaría entre \$150 y \$200. Con estos números, entendimos que el precio para nuestro producto debería estar entre esos márgenes.

Para comenzar a vender, el precio de los concentrados congelados de limonada será \$150. Es un valor que los clientes están dispuestos a pagar y que permite un margen bruto del 87%.



Universidad de
San Andrés

V: Operaciones del Negocio

7s de McKinsey

Structure (estructura)

Esta s tiene que ver con los procesos definidos por la organización para darle forma al negocio. En nuestra propuesta habrá tres grandes grupos de procesos que impulsarán al emprendimiento:

1. Proceso de compra y pagos: aquí se evaluarán los proveedores adecuados para la compra de materia prima. En primer lugar, vamos a buscar diferentes cotizaciones del limón, el endulzante, la menta, el jengibre y los potes plásticos. Los elementos serán de calidad estándar, no necesitamos nada especial ni hecho a medida. Por esta razón es que priorizaremos el precio y lo negociaremos lo más posible, en el caso de que el proveedor acceda a una bonificación por compra en cantidad. Por otro lado, debido a la naturaleza de la materia prima y las condiciones que suelen pactarse dentro de estos mercados, no especulamos conseguir descuentos financieros, ya que en la práctica suele utilizarse el efectivo como método de cancelación de las órdenes de compra. Si los proveedores ya se manejan de esta forma, no es posible negociar tal descuento debido a que ya están acostumbrados a percibir sus ingresos de tal manera.
2. Proceso de producción: una vez adquirida, la materia prima pasa al sector de producción. Aquí juegan un rol importante las cantidades necesarias de productos terminados para satisfacer la demanda. El proceso de producción debe ser eficiente y debe tratar de utilizar el mayor provecho de los *inputs*. Por ejemplo, los limones deben ser exprimidos al máximo y desecharlos sin más jugo que exprimir. El proceso de producción es el siguiente:

- a. Lavarse las manos y chequear que todos los utensilios estén en condiciones de ser utilizados.
 - b. Lavar los limones, la menta y el jengibre.
 - c. Cortar los limones y exprimirlos.
 - d. Cortar la menta y jengibre lo más fino posible.
 - e. Lavar los potes de plástico.
 - f. Colocar 50 ml. del jugo exprimido de limón, 5 gr. de menta y 5 gr. de jengibre en los potes.
 - g. Colocar la tapa al pote y pegarle la etiqueta con la marca.
 - h. Congelar el producto en el freezer.
3. Proceso de venta y cobro: el manejo de los pedidos con los clientes se hará de forma telefónica. Una vez recibida la orden se le enviará mercadería al día siguiente o cuando haya sido pactada su entrega. Los potes deben ser transportados en heladeras térmicas para conservar la temperatura de los congelados. Como veremos en la sección de precio, la organización prevé brindar bonificaciones a los clientes que estén dispuestos a comprar en cantidad. Por el contrario, no aceptaremos descuentos financieros. Nuestra política de cobro será en efectivo y en el momento.

Systems (sistemas)

Acompañado de los procesos anteriormente nombrados habrá un sistema contable en el que se hará el seguimiento de las operaciones. Debido a los bajos recursos financieros con los que contamos para arrancar el emprendimiento y a la baja complejidad, se utilizarán diferentes planillas en Excel para corroborar los saldos económicos y financieros de la organización. Por un lado, una planilla que muestre las cantidades en stock de materia prima y productos terminados. No un rubro de productos en proceso. También habrá una planilla donde se registren todos los pagos y cobros de la organización. Se concretará toda la información en un estado de resultados para hacer un seguimiento de rentabilidad de la empresa y la posterior comparación de los períodos para evaluar la efectividad con la que se está trabajando. En este punto el análisis de márgenes (bruto y

neto) como la utilización de indicadores y porcentajes dentro del estado de resultados va a ser clave para entender financieramente cómo se comporta el negocio. A través de los primeros análisis es que se van a desarrollar los objetivos de futuro para continuar creciendo. Es decir, partiendo de una situación inicial donde nos guiaremos por los presupuestos establecidos en este plan, luego haremos la comparación con los números reales para notar qué desviaciones hemos tenido. Una vez recopilada la información de los primeros meses, podremos proyectar a futuro nuevos objetivos de venta y, de ser posible, la reducción en los gastos (principalmente a través de bonificaciones que, esperamos, puedan alcanzarse con los proveedores). El control interno es muy simple debido a la cantidad de procesos que hay, nuestro mayor desafío es poder presupuestar las cantidades correctas y no desviarnos. La contabilidad también nos va a servir para poder ajustar nuestros precios a la inflación. Es importante mantener una rentabilidad real en el tiempo y que las modificaciones (esperadas) en los gastos no terminen distorsionando el verdadero poder adquisitivo de la organización.

Style (estilo)

La forma de administrar la empresa será muy poco burocrática, aunque respetando siempre los procesos establecidos. Al ser un plan de negocios llevado a cabo por dos personas no existe cadena de mando, sino coordinación entre ambos para llevar a cabo las operaciones. Uno va a ser quien se encargue de las compras y ventas y el otro quien se dedique a la producción. Ambos deben hacer bien su trabajo para lograr el éxito. Por un lado, quien se dedique a las compras y los pagos va a poder trabajar con mayor flexibilidad y margen de acción. Este debe buscar y evaluar diferentes opciones de proveedores. También al momento de las ventas cuenta con el poder de elegir a qué cliente le enviará primero la mercadería, a qué cliente puede aumentársele el precio y dónde buscar nuevos clientes. El estilo de esta persona debe ser flexible y no estar atado a una burocracia para poder desarrollarse plenamente. No debe seguir órdenes ni un procedimiento específico, cuanto más rápido pueda actuar será mejor para la eficacia de la empresa. Por el otro lado, quien se encargue de la producción sí debe estar atado a los procedimientos establecidos, a la fórmula

de preparación y los productos terminados requeridos. Esta persona no tendrá margen de creatividad en las operaciones cotidianas. Tendrá espacio para mayor flexibilidad al momento de pensar nuevas variaciones de la limonada original. Creemos que una vez establecidos con nuestro primer producto, podremos innovar con nuevas recetas de limonada.

El estilo de coordinación entre actividades será informal, aunque deberá ser estricto el cumplimiento de las tareas para que ambos puedan trabajar.

Staff (personal)

El emprendimiento requiere de los recursos humanos de sus dos emprendedores. Para arrancar, no es necesario más personal. El punto a favor aquí es la motivación que deben tener para hacer frente a los desafíos de crear una nueva empresa. Este concepto lo ampliaremos en la sección de motivación.

Shared values (valores compartidos)

Estas son las bases sobre las que se afianza la organización en el día a día. Son los criterios que conducen el comportamiento de la compañía:

- Privilegios del cliente: siempre se debe cumplir con los compromisos pactados, entregar los pedidos en tiempo y forma. Priorizar el buen trato para llegar a conseguir su confianza. Siempre manejarnos con seriedad.
- Compromiso con los proveedores: al igual que con los clientes, el trato debe ser lo más ameno posible, lograr su confianza y afianzar la relación mantendrá la relación comercial. Siempre tener en cuenta los principios de hombres de buenas prácticas de negocio.
- Compromiso entre socios: la buena comunicación es un pilar fundamental para que ambos estén al tanto de las operaciones y tomen las mejores decisiones a futuro. A través de la buena comunicación, podrán ayudarse mutuamente a resolver los problemas que puedan surgir. Nunca estará de más subrayar la importancia del respeto. El comportamiento interno de la empresa termina infiriendo en la calidad del producto. Una relación estrecha y de confianza entre

los emprendedores será de ayuda para actuar de forma efectiva a lo largo del proyecto.

Strategy (estrategia)

La estrategia de la empresa es ser una organización ágil. Por un lado, ser estructurados en los roles y las operaciones indicados. Por el otro, saber adaptarse rápido a los desafíos que proponga el mercado y mejorar siempre que sea posible para aumentar la demanda de nuestros productos.

Puntualmente la estrategia comercial es agresiva. Al ser los únicos que ofrecemos un producto con estas características, nuestra intención es captar la mayor cantidad de clientes antes de que otro ente intente copiarnos.

Skills (habilidades)

Podemos nombrar ciertas habilidades de los socios que ayudarán a la puesta en práctica del negocio. En primer lugar, ambos son recibidos de carreras universitarias afines a los negocios, como son las de contador y administración de empresas. Por esta razón, tienen conocimientos sobre cómo armar una estructura de costos y financiera, cómo armar una estrategia, cómo guiarse según las respuestas que brinde el mercado, además de contar con herramientas estadísticas de análisis y con otras capacidades adquiridas en sus estudios. A la vez, los emprendedores son personas jóvenes que tienen buena relación con la tecnología. Esto es fundamental en dos puntos críticos de la organización. En primer lugar, para generar los sistemas de información donde se desplegará la contabilidad. A partir de herramientas electrónicas se hará el seguimiento de la performance económica y financiera. El uso de programas como Excel ayudará al refinamiento de datos para el posterior análisis y comparación con los números presupuestados. El otro uso que se le brindará a las ventajas tecnológicas que presentan los emprendedores es en el uso del marketing digital. Dentro del rubro de publicidad de la empresa se planifica llegar a posibles clientes a partir de medios online. La familiarización de los emprendedores con este mundo es un punto a favor que facilitará la tarea de hacer conocer el producto por internet.

VI. Costos, Finanzas e Inversión

En esta sección realizamos una evaluación del proyecto desde el punto de vista financiero. Primero calculamos la inversión inicial necesaria para comenzar con el negocio. Hicimos un desglose por diferentes rubros de interés. Segundo, calcularemos los costos de producción. Tercero, presentaremos una estimación de la demanda, seguida del estado de resultados proyectado para el primer año, dividido en cuatro trimestres. Para finalizar, utilizaremos los flujos de fondos proyectados para calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Inversión inicial

El capital social de la empresa será aportado 50% por cada socio. Serán necesarios \$70.190.

Inversión Inicial	
<i>Gasto a incurrir</i>	\$
Constitución sociedad	\$ 8.500
Gastos escribania	\$ 14.000
Equipamento	\$ 33.790
Materia prima inicial	\$ 10.900
Publicidad y Marketing	\$ 3.000
Total	\$ 70.190

A continuación, mostramos los detalles de los rubros de Equipamientos, Materia prima inicial y Publicidad y Marketing:

Equipamento	
<i>Detalle</i>	\$
Freezer	\$ 25.000
Exprimidor	\$ 3.000
Tablas de cocina	\$ 1.200
Guantes	\$ 400
Recipientes plásticos	\$ 600
Medidor de cocina	\$ 200
Balanza de cocina	\$ 990
5 cuchillas	\$ 1.750
5 cucharas grandes	\$ 650
Total	\$ 33.790

Materia Prima Inicial	
<i>Detalle</i>	\$
Límon	\$ 3.000
Plantas de menta	\$ 500
Cajón de jengibre	\$ 1.500
Potes plásticos	\$ 1.400
Calcomanías	\$ 1.000
Azúcar	\$ 1.000
Endulzante natural	\$ 2.500
Total	\$ 10.900

Publicidad y Marketing	
<i>Detalle</i>	\$
Banner grande	\$ 1.500
Banner chico	\$ 500
Gastos diseñador	\$ 1.000

No hay que hacer gran desembolso de fondos para comenzar con las actividades. Faltaría agregar la locación del lugar de producción. Uno de los dos socios cuenta con una cocina a disposición. Esta cuenta con los requerimientos necesarios para poder producir bajo las normas de bromatología, previa habilitación. El aporte de este lugar no cambia la estructura patrimonial del 50% del negocio para cada socio.

Costos de producción

A continuación, se muestran los cálculos realizados para obtener los costos unitarios de producción.

Concentrado con azúcar

Materia Prima	Precio	Rendimiento en unidades	Costo por unidad
Limon (kilo)	\$ 40	4	\$ 10,00
Azucar (kilo)	\$ 37	40	\$ 0,93
Menta (planta)	\$ 20	10	\$ 2,00
Jengibre (kilo)	\$ 110	70	\$ 1,57
Pote (unidad)	\$ 2	1	\$ 2,00
Calcomanía	\$ 3	1	\$ 3,00
Total			19,50

Concentrado con endulzante natural

Materia Prima	Precio	Rendimiento en unidades	Costo por unidad
Limon (kilo)	\$ 40	4	\$ 10,00
Endulzante natural (kilo)	\$ 80	40	\$ 2,00
Menta (planta)	\$ 20	10	\$ 2,00
Jengibre (kilo)	\$ 110	70	\$ 1,57
Pote (unidad)	\$ 2	1	\$ 2,00
Calcomanía	\$ 3	1	\$ 3,00
Total			20,57

Los valores están expresados en pesos argentinos. Para todos los casos averiguamos los precios en supermercados mayoristas. Como podemos notar, el costo más alto es el de limón. Creemos posible disminuir los precios de la materia prima en el caso de tener que ampliar los volúmenes de compra.

Estimación de la demanda y Estado de Resultados

El siguiente cuadro muestra la evolución de las ventas en los próximos cuatro trimestres.

Estimación de ventas		
Trimestre	Ventas	Unidades
1	\$ 204.750	1365
2	\$ 390.000	2600
3	\$ 507.000	3380
4	\$ 624.000	4160
Total año	\$ 1.725.750	11505

En total, proyectamos vender 11.505 unidades en todo el año, a un precio de \$150. Cada trimestre creemos superar las ventas del anterior. Las ventas fueron calculadas de la siguiente manera:

Trimestre	Estimación de ventas
1	7 clientes revenden 3 uni. por día a \$150 (5 días a la semana, 13 semanas el trimestre)
2	10 clientes revenden 4 uni. por día a \$150
3	13 clientes revenden 4 uni. por día a \$150
4	16 clientes revenden 4 uni. por día a \$150

Una vez que obtuvimos el nivel de ventas y los costos (título anterior) pudimos confeccionar el estado de resultados para computar los márgenes bruto, operativo y neto del emprendimiento. Se verán deducidos del margen bruto los costos de distribución y marketing para llegar al margen operativo o EBITDA. Luego, deduciremos las amortizaciones y el impuesto a las ganancias para llegar al margen neto.

Estado de Resultados

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total Año
VENTAS	\$ 204.750	\$ 390.000	\$ 507.000	\$ 624.000	\$ 1.725.750
COSTO DE VENTAS	\$ 27.346	\$ 52.088	\$ 67.715	\$ 83.341	\$ 230.491
MARGEN BRUTO	\$ 177.404	\$ 337.912	\$ 439.285	\$ 540.659	\$ 1.495.259
GASTOS DISTRIBUCIÓN	\$ 18.428	\$ 35.100	\$ 45.630	\$ 56.160	\$ 155.318
GASTOS MARKETING	\$ 4.095	\$ 7.800	\$ 10.140	\$ 12.480	\$ 34.515
EBITDA	\$ 154.881	\$ 295.012	\$ 383.515	\$ 472.019	\$ 1.305.426
AMORTIZACIONES	\$ 1.324,5	\$ 1.324,5	\$ 1.324,5	\$ 1.324,5	\$ 5.298
IMPUESTO GANANCIAS	\$ 46.067	\$ 88.106	\$ 114.657	\$ 141.208	\$ 390.038
MARGEN NETO	\$ 107.490	\$ 205.581	\$ 267.533	\$ 329.486	\$ 910.090

Como podemos ver, la empresa arroja números positivos desde el primer trimestre de existencia. El margen neto esperado después de un año de ventas es de aproximadamente \$910.090. Los gastos de distribución y marketing representan un 9% y 2% respecto de las ventas. Son proporcionales a estas, ya que, a medida que se incrementen, el desembolso en estos conceptos también lo hará. Las amortizaciones están calculadas teniendo en cuenta que algunos de nuestros bienes de uso tienen 1 año de vida útil, otros 5 y otros 10. El cuadro de amortizaciones quedó confeccionado de la siguiente manera:

Amortizaciones				
<i>Detalle</i>	\$	Vida útil	Amortización anual	Amortización trimestre
Freezer	\$ 25.000	10	\$ 2.500	\$ 625
Exprimidor	\$ 3.000	5	\$ 600	\$ 150
Tablas de cocina	\$ 1.200	1	\$ 1.200	\$ 300
Recipientes plásticos	\$ 600	1	\$ 600	\$ 150
Medidor de cocina	\$ 200	1	\$ 200	\$ 50
Balanza de cocina	\$ 990	5	\$ 198	\$ 49,5
			Total	\$ 1.325

Para entender nuestra estructura contable comparamos cada rubro del Estado de Resultados contra ventas.

	Total Año	%
VENTAS	\$ 1.725.750	100%
COSTO DE VENTAS	\$ 230.491	13%
MARGEN BRUTO	\$ 1.495.259	87%
GASTOS DISTRIBUCIÓN	\$ 155.318	9%
GASTOS MARKETING	\$ 34.515	2%
EBITDA	\$ 1.305.426	76%
AMORTIZACIONES	\$ 5.298	0,3%
IMPUESTO GANANCIAS	\$ 390.038	23%
MARGEN NETO	\$ 910.090	53%

Lo remarcable es que el margen bruto es del 87%, número muy satisfactorio, y nuestro margen neto es del 53%, número que también es positivo para un negocio.

Evaluación financiera - VAN y TIR

Para saber si es financieramente conveniente invertir en este emprendimiento, utilizaremos los flujos de fondos proyectados para calcular el valor actual neto y la tasa interna de retorno. Nuestro cuadro de flujo de fondos es el siguiente:

	Trimestre 0	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Ventas	0	204750	390000	507000	624000
Costo variable	0	27346,41	52088,4	67714,92	83341,44
Costo fijo	0	22522,5	42900	55770	68640
Amortizaciones	0	1324,5	1324,5	1324,5	1324,5
IIGG	0	46067	88106	114657	141208
Flujos de fondos libres	-70190	110139	208230	270182	332135

VAN	631872
TIR	209%

Descontando cada flujo de fondos podemos obtener un VAN de \$631.872. Al ser un número positivo significa que el proyecto es beneficioso. La TIR del 209% también es un indicador satisfactorio respecto del plan de inversión.

Universidad de
San Andrés

VII. Equipo

El equipo fundador está compuesto por Fermín Zavalia Viale y Elías Sidelnick, ambos estudiantes de Administración de Empresas y Contador Público respectivamente, y próximos a recibirse en la Universidad de San Andrés. Los dos consideramos tener un perfil emprendedor y un gran interés por el mundo de los negocios. Al ser un plan propuesto por dos personas, en un comienzo nos parece justo dividir las acciones de la compañía en partes iguales. Luego, cuando el proyecto se encuentre en una etapa más avanzada, consideraremos si es necesaria financiación. De ser así, estamos dispuestos a ofrecer un porcentaje no mayoritario de la empresa y/o préstamos con interés.

Como en cualquier equipo, los integrantes cuentan con diferentes características y capacidades que resultan complementarias a la hora de desarrollar y emprender un negocio. En principio, Fermín se encargaría de los aspectos relacionados con las operaciones del negocio y el desarrollo de la campaña de marketing. Por otro lado, Elías estaría a cargo de la contabilidad, costos y finanzas de la empresa. Conjuntamente ambos fundadores trabajaremos en la gestión de los procesos de producción y en el manejo de la relación comercial con proveedores y clientes.

Por su parte, la empresa necesitará contar con los servicios de algunas personas para poder concretar algunas actividades que son clave para el desarrollo y crecimiento del negocio. Creemos necesario la contratación de un diseñador que nos ayude en la creación de una campaña publicitaria y la puesta en marcha de la página web. También necesitamos el servicio de un abogado y un contador para las áreas de legales y tributarias.

VIII. Legales

En esta sección expondremos los requerimientos legales que se deben cumplir para llevar a cabo el plan de negocios. No existen grandes barreras, simplemente hay que completar todas las instancias burocráticas lo más rápido posible para comenzar con la venta.

En primera instancia, debemos inscribir la sociedad en el registro jurisdiccional correspondiente. El tipo societario elegido es una S.R.L., bajo el nombre de "Limonés Argentina". Hemos optado por esta figura legal y no una S.A., ya que cuesta un 50% menos su constitución y mantenimiento. Las S.A. deben llevar registraciones en libros de IVA crédito y débito, actas de asamblea y directorio, y demás, cuestiones que no ocurren en las S.R.L. Además, una S.A. cuenta con herramientas que no son necesarias para nuestro emprendimiento, por ejemplo, la posibilidad de cotizar en bolsa.

Luego, debemos contar con la aprobación legal para la elaboración de los productos. La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) es el organismo que se encarga de tales aprobaciones. Según establece en el Código Alimentario Argentino, se debe realizar la inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria. También hay que registrar el producto alimenticio antes de empezar a comercializarlo. Para ello se requieren los certificados del Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). El RNE lo otorga la autoridad sanitaria jurisdiccional y consta que la empresa ha sido inscripta y queda habilitada para desarrollar sus actividades. El RNPA se entrega por cada producto, y sirve como constancia para que pueda comercializarse.

En términos impositivos, la sociedad será alcanzada por el Impuesto a las Ganancias, el Impuesto al Valor Agregado e Ingresos Brutos. La base imponible del Impuesto a las Ganancias serán las ganancias declaradas al cierre del ejercicio fiscal, y se le calculará una alícuota del 30%. El Impuesto al Valor

Agregado (IVA) se pagará en relación al neto entre el IVA crédito fiscal y el IVA débito fiscal. Se grava una alícuota del 21%. Para el caso de Ingresos Brutos, se pagará el 3% sobre el total de ingresos percibidos por la empresa.



Universidad de
San Andrés

IX. Plan de implementación y Riesgos

Plan de implementación

En esta sección expondremos cuáles serán las actividades y los tiempos que se requerirán hasta llegar a la primera venta. No son demasiadas las obligaciones a cumplir, por lo que no será necesario mucho tiempo previo para iniciar las actividades comerciales.

El plan está conformado de la siguiente manera:

Actividad	Tiempo (Mes)			
	1	2	3	4
Constitución de la sociedad	■			
Compra de los bienes de uso	■			
Puesta a punto de la cocina de producción	■			
Habilitación y certificados (ANMAT, RNE y RNPA)		■	■	
Primera compra de materia prima				■
Primera producción				■
Primera venta				■

Como se muestra en el cuadro anterior, serán necesarios cuatro meses para llegar a cumplir con todas las tareas previas a la venta. Lo que mayor tiempo requerirá serán las habilitaciones legales, que son fundamentales para dar inicio al negocio.

Riesgos

Al desarrollar un modelo de negocios, se debe asumir la existencia de ciertos riesgos. Algunos pueden ser controlados por la empresa, mientras que otros, no. La idea es tenerlos en cuenta al momento de crear una estrategia para el negocio. Los mayores riesgos reconocidos fueron:

Contexto económico del país: a pesar de que el mercado de bebidas en Argentina esté aumentando, las variables macroeconómicas pueden afectar a LEMON GO! Un contexto económico desfavorable no es el mejor para arrancar un emprendimiento dentro de la industria del consumo masivo, ya que en épocas recesivas es de las primeras en verse afectadas.

Bajas barreras de entrada: como ya hemos consignado, esta es una amenaza en el caso de que LEMON GO! tenga buena respuesta por parte de los clientes. De ser así, es probable que aparezca competencia que quiera imitar nuestro producto.

Poca experiencia de los emprendedores: ambos socios son recién recibidos de la universidad y este es su primer emprendimiento. Sus acciones en el mundo de los negocios son nulas y varias de las tareas las llevarán a cabo por primera vez. Es necesaria la confianza y motivación que ellos poseen para emprender. La experiencia es de los mejores aprendizajes que pueden obtenerse, y LEMON GO! será su primera.

X. Conclusión

Luego de haber desarrollado este plan de negocios, llegamos a la conclusión de que el emprendimiento LEMON GO! es viable en Argentina. La producción y venta de concentrados de limonada congelada tiene un lugar y una gran oportunidad de crecimiento: se trata de un producto nuevo que, siendo una alternativa de la limonada casera, apunta a simplificar la forma tradicional de elaborarla. Como tal, revoluciona la manera en que se piensa la limonada en nuestro país.

A nivel mundial, la sociedad se encamina hacia una alimentación más sana. El aumento creciente de alimentos naturales, saludables y de bajas calorías, y el incremento de comercios vinculados a este rubro favorece la aceptación de nuestra propuesta.

Por otro lado, si bien la industria de las bebidas está saturada con múltiples ofertas, nuestros competidores directos serían tanto las limonadas naturales que se ofrecen en restaurantes, bares o comercios naturistas como aquellas directamente elaboradas en casa, las auténticamente caseras. A pesar de que las bebidas carbonatadas y los jugos cubren una amplísima cuota del mercado, descubrimos que hay un interés cada vez mayor por las opciones naturales, y este es el nicho al que apuntamos en forma directa. Dentro de este nicho, además, no existe actualmente un producto comparable a LEMON GO! Se trata de un producto nuevo, sin competencia real directa.

La investigación de mercado nos permitió no solamente confirmar la existencia de una ventana de oportunidad para nuestro producto 100% natural, sino también conocer los gustos y preferencias de nuestros potenciales consumidores. La limonada es una bebida de gran aceptación por parte del público y este no encuentra en el mercado una opción equivalente a la casera. Por lo tanto, se muestra muy interesado en la propuesta de LEMON GO!

Las proyecciones financieras de nuestro plan de negocios prevén un VAN anual positivo de \$631.872 y una TIR de 209%, porcentaje este mucho mayor al

de la media de los negocios en Argentina. Son números satisfactorios que nos permiten confirmar la viabilidad de nuestro proyecto. El actual contexto político y socioeconómico, en cambio, no es alentador: el país es históricamente inestable en lo económico y débil en políticas monetarias. Sin embargo, a pesar de estas condiciones adversas, nuestro emprendimiento es fácil de implementar, presenta bajas dificultades técnicas, no requiere gran inversión inicial y ofrece resultados a corto plazo. Por lo antedicho, LEMON GO! es un proyecto promisorio en el que vale la pena invertir.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía y fuentes de información

- Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). (2020). Normativas de Alimentos. Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/webanmat/normativas_alimentos_cuerpo.asp
- Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2014). Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. 3rd Edition.
- Brealey, Myers y Allen. (2010). "Principios de Finanzas Corporativas". USA. Mc Graw Hill. 13th Edition.
- Cint. (2018). Argentina: Which of the following beverages do you regularly consume? En *Statista*. Disponible en: <https://www-statista-com.eza.udes.edu.ar/statistics/561101/argentina-regular-beverage-consumption/>.
- Colombo, J.M. (2016). Argentina se consolida como el mayor productor y exportador de limones. En *Télam*. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201604/143760-argentina-se-consolida-como-el-mayor-productor-y-exportador-de-limones.html>.
- FAO. (2019). Ranking de los principales países productores de limón y lima a nivel mundial en 2017, según el valor de la producción. En *Statista*. Disponible en: <https://es-statista-com.eza.udes.edu.ar/estadisticas/613493/principales-paises-productores-de-limon-en-el-mundo/>.
- Infobae. (2019). El 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables pero sin abandonar los "gustos". En Infobae. Disponible en:

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

- Levitt (1991). “El éxito del marketing a través de la diferenciación” en *La esencia del marketing*, Vol. 2. Selección de Dolan, R.J. (comp) Editorial Norma.
- Montenegro, M. (2019). “El grafico que mejor explica el drama de la economía argentina”. En PLANM. Disponible en: <https://www.planm.com.ar/contenidos/datos/el-grfico-que-mejor-explica-el-drama-de-la-economia-argentina-2019-03-02>
- Organic Trade Association. (2018). Sales of organic beverages in Argentina from 2014 to 2020. En *Statista*. Disponible en: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/916841/argentina-organic-beverages-sale-value/m.eza.udesa.edu.ar/statistics/991892/juice-sales-value-argentina/>.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). “Generación de Modelos de Negocios”. Bilbao, España. Deusto.
- Porter, M. (1991). “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. Madrid, España. Ediciones Pirámide.
- Statista. (2019). Per-capita volume sales in the non-alcoholic drinks market worldwide, by country in 2018. En *Statista*. Disponible en: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/758713/per-capita-volume-sales-in-the-non-alcoholic-drinks-market-worldwide-by-country>.
- Statista. Global Consumer Survey. (2019). Which of these statements on food do you agree with? En *Statista*. Disponible en: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/1004026/attitudes-towards-food-in-argentina>.

- Télam. (2015). La oferta de productos saludables crece en el país a un ritmo sostenido de alrededor del 25% anual. En *Télam*. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201505/104459-la-oferta-de-productos-saludables-crece-en-el-pais-a-un-tirno-sostenido-de-arededor-del-25-anual.html>

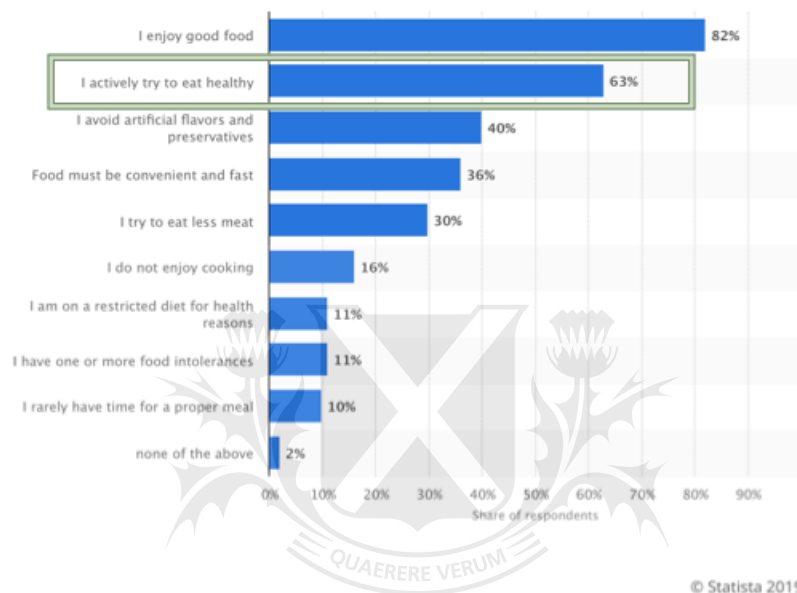


Universidad de
San Andrés

Anexos

ANEXO 1

¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones estas de acuerdo?



Additional Information: Argentina; February 13 to March 28, 2019; 1,050 respondents; 18-64 years

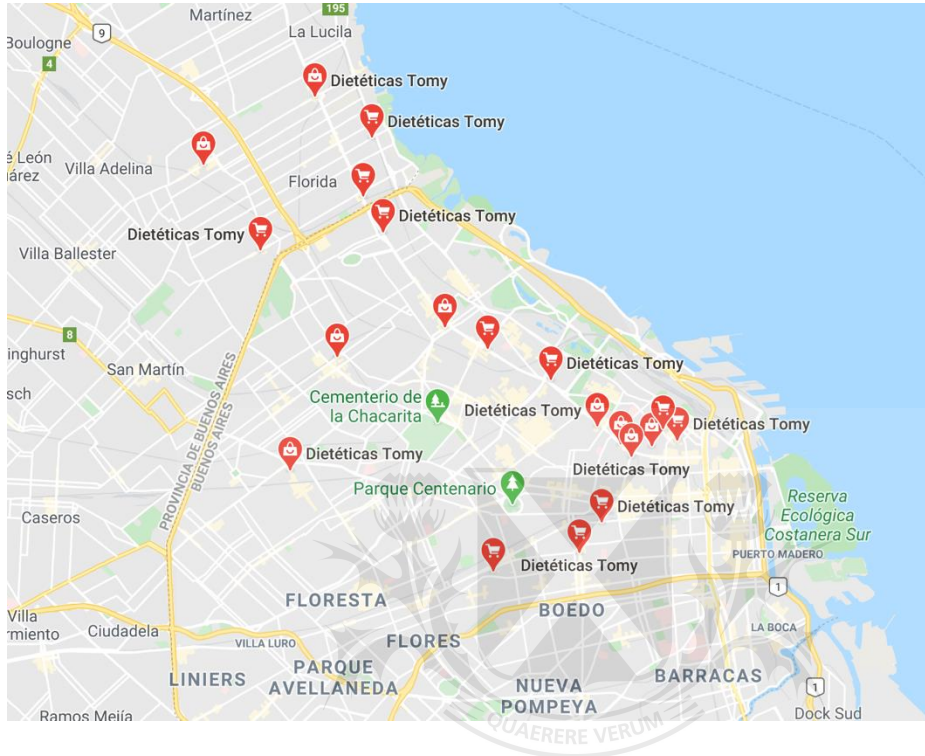
Source: Statista Global Consumer Survey

© Statista 2019

Universidad de
San Andrés

ANEXO 2

Búsqueda de Google: Dietéticas Tomy



Búsqueda: Almacén natural



ANEXO 3



Dietéticas Tomy

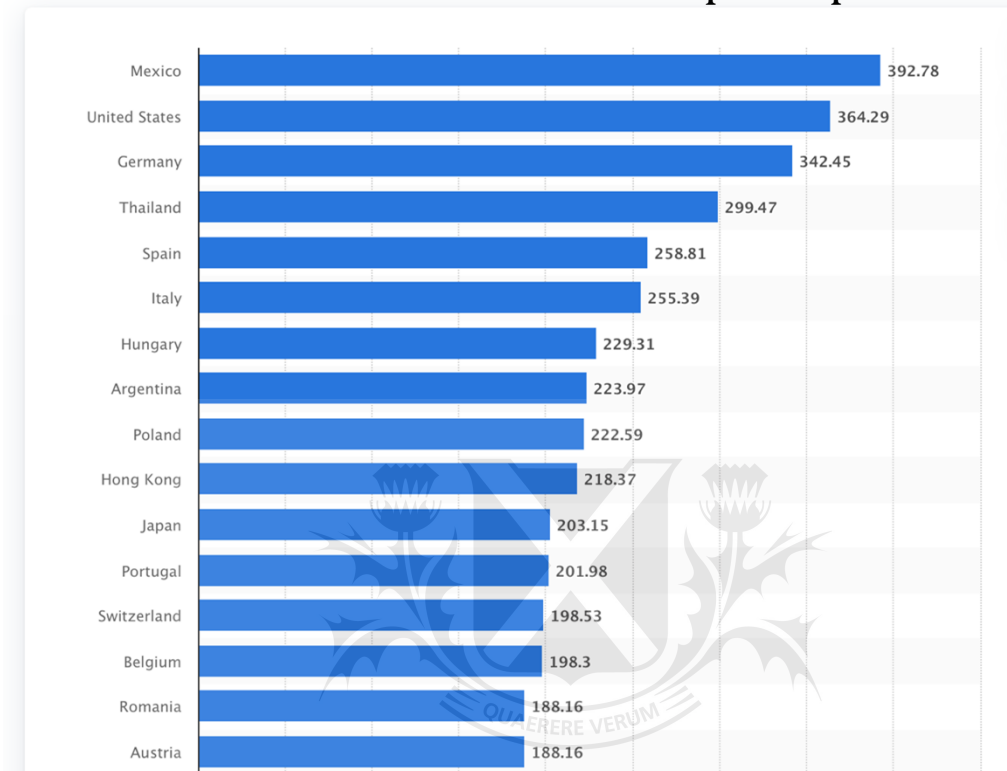


Vitalcer



ANEXO 4

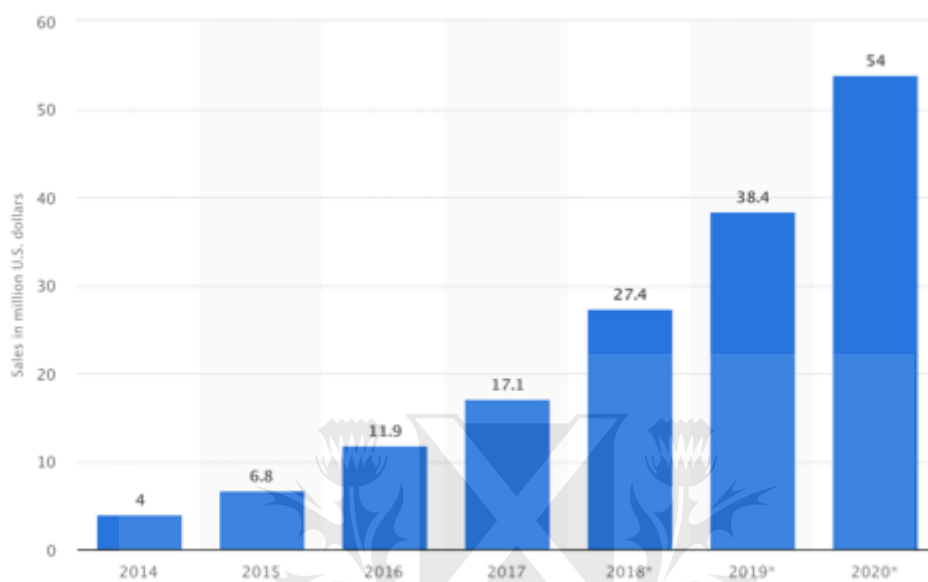
Ventas de bebidas no alcohólicas per cápita en 2018



Fuente: Statista

ANEXO 5

VENTAS DE JUGOS ORGÁNICOS EN ARGENTINA (2014-2020)

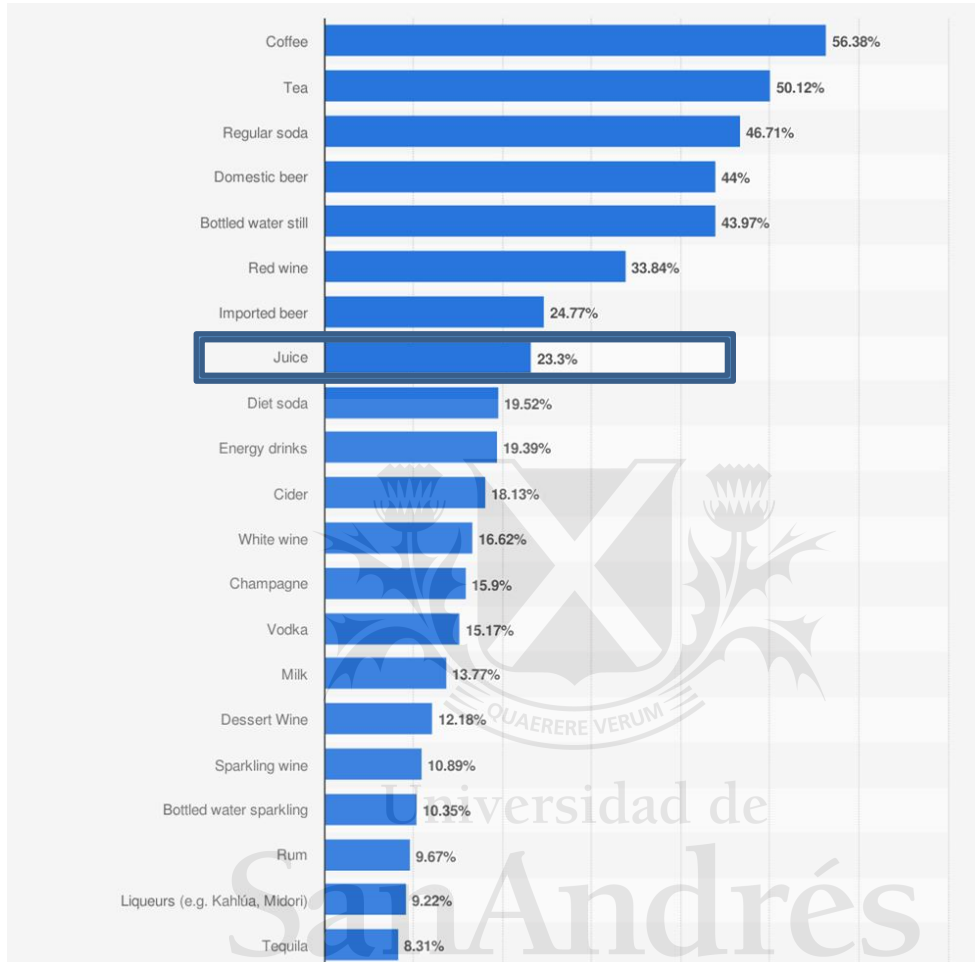


Fuente: Statista

Universidad de
San Andrés

ANEXO 6

¿Cuál de las siguientes bebidas consumís regularmente?



Fuente: Statista

ANEXO 7

ENCUESTA

Las preguntas fueron las siguientes:

1. Sexo
2. Edad
3. Lugar de residencia
4. ¿Consumís limonada o te gusta la limonada?
5. ¿Cuándo preferís tomar limonada?
6. ¿Con qué frecuencia tomás limonada?1
7. ¿Dónde tomás limonada o jugos naturales?
8. ¿Qué priorizás en la limonada?
9. ¿Cuánto estás dispuesto a pagar por una limonada (1 ltr)?
10. ¿Conocés limonadas 100% naturales?
11. En caso de conocer alguna, ¿cuál?
12. ¿Qué tipo de endulzante preferís para tu limonada?
13. Además de la limonada tradicional, ¿te gustan las limonadas combinadas con otros gustos frutales? ¿Cuáles?
14. ¿Hacés o hiciste alguna vez limonada en tu casa?
15. ¿Cuánto tiempo te lleva prepararla?
16. Si supieras que existe un producto 100% natural que te permite hacer la limonada casera en menos de 5 minutos, ¿estarías interesado?