



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

**Trabajo Final**

***Leven***

**Autora: Ducasse, María Eugenia**



**EMBA 2020/2021**

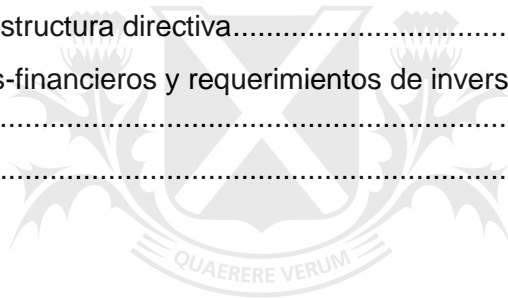
**Trabajo Final**

*Universidad de San Andrés*

María Eugenia Ducasse

# Índice

Agradecimientos .....	2
Resumen Ejecutivo .....	3
El Cliente .....	4
Propuesta de Valor .....	8
Product Market Fit .....	9
El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria .....	10
El modelo de negocios .....	19
Go to Market Plan .....	21
Recursos, procesos y plan operativo del negocio .....	24
Implementación del negocio .....	28
Equipo emprendedor, estructura directiva .....	30
Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión. Contexto macro y microeconómico .....	31
Fuentes y Bibliografía .....	40



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos

Quiero agradecer a quienes han colaborado para llevar a cabo este trabajo final.

En primer lugar, agradezco a mi compañera de tesis, Paula Celoria, con quien hemos transitado 18 meses de aprendizaje, apoyo y trabajo en equipo creciendo como profesionales y personas.

A los profesores de la Universidad de San Andrés quienes han puesto energía en mostrarnos las diversas herramientas para hacer posibles y exitosos los sueños.

A mi mentor Diego Luzuriaga y a diversos tutores externos que han aportado su *feedback* para hacer de Leven un emprendimiento mejor.

A mi familia y a Mariano, quienes me han apoyado en este desafiante camino del Master.

A mis compañeros por hacer del programa un espacio de creación, diversión y apoyo mutuo.

Gracias.



## Resumen Ejecutivo

Se ha identificado la necesidad de más opciones la hora de elegir **productos saludables de verdad**: sin conservantes y sin ningún tipo de aditivo, como ser sal o azúcar agregados.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud 1 de cada 5 muertes en el mundo se generan por 2 principales causas: exceso en el consumo de sodio y bajo consumo de granos enteros, frutas y verduras.

Adicionalmente, en Latinoamérica se desperdicia más del **50%** de la producción de frutas y verduras.

El **segmento objetivo** se compone de aquellas personas, hombres, mujeres y niños que desean comida saludable sin necesidad de destinar tiempo a procesarla.

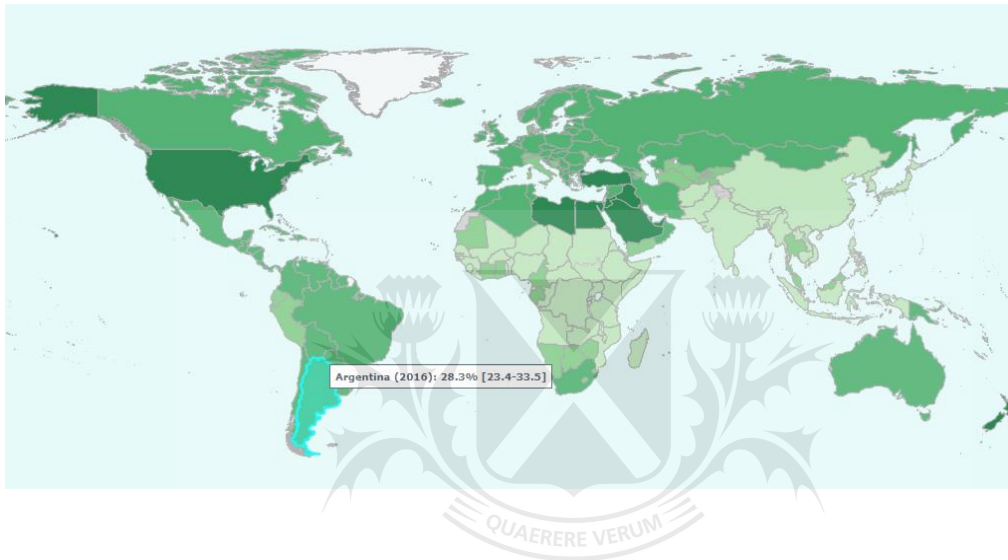
**Leven** brinda como solución snacks basados en frutas y verduras, **saludables, ricos, prácticos y sin colorantes ni agregados**. 100% naturales. A su vez, a través del proceso de liofilización, se puede conservar los productos por años disminuyendo pérdidas de los productores.

San Andrés

## El Cliente

De acuerdo a la **Organización Mundial de la Salud**<sup>1</sup>:

- El **39%** de la población mundial tiene sobrepeso y el **13%** es obesa.
- Desde 1975 la obesidad se ha **triplicado**
- En **Argentina** el **28,3%** de la población adulta es **obesa**.



De acuerdo a la última Encuesta Nacional de Factores de Riesgo<sup>2</sup> para Enfermedades no Transmisibles, 1 de cada 5 muertes a nivel global es atribuible a una alimentación inadecuada debido especialmente a:



Alto consumo de **sodio**



Enfermedades **cardiovasculares**



Bajo consumo de **frutas, verduras y granos enteros.**



**Cáncer**



**Diabetes**

<sup>1</sup> <https://www.who.int>

<sup>2</sup> [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)

Se ha identificado la necesidad de más opciones la hora de elegir **productos saludables de verdad**: sin conservantes y sin ningún tipo de aditivo, como ser sal o azúcar agregados. A su vez, se percibe la necesidad de consumir dichos productos en **determinados momentos** en los que no se dispone **tiempo** para procesarlos, es decir, para lavarlos o cortarlos. Por último, pero no por ello menos importante, se percibe una necesidad de poder **transportarlos** de manera fácil.

Por otro lado, en el mundo existe un problema relacionado al desperdicio de comida: 1.300.000.000.000 kilos de alimentos se desperdician al año lo que representa un tercio de la producción total. En Latino América más del 50% de las frutas y verduras se pierden a lo largo de toda la cadena productiva y de comercialización.

El **segmento objetivo** se compone de aquellas personas, hombres, mujeres y niños que desean comida saludable, con el valor agregado de evitarles el procesamiento de las frutas y verduras necesarias para su consumo (lavado, corte, etc). Si bien en un principio sumamos a las personas que tienden a consumir comida no saludable, de acuerdo a determinados *tests* de producto que hemos realizado, en una primera etapa no se buscará a dicho target ya que tendrá un costo mayor sumarlos en este tipo de solución.

En síntesis, apuntamos a:

- Personas que cuidan su salud a través de la alimentación
  - Consumidores de productos sin conservantes ni agregados
  - Consumidores de productos orgánicos
  - Veganos y vegetarianos
- Niños (+3) y alumnos de colegio
- Personas que deseen disminuir el tiempo de procesamiento de frutas y verduras o bien que por su actividad eligen este tipo de alimentos - aquellos que navegan, realizan running, trekking, etc.
- Personas que quieran consumir alguna fruta o verdura fuera de estación

El modelo elegido para llegar a dicho target es principalmente **B2B2C** y una pequeña porción **B2C** a través del e-commerce. Consideramos dicha selección

como la mejor alternativa ya que permitirá alcanzar una mayor cobertura de clientes y más volumen con menor esfuerzo logístico.

## **Niños**

En este caso los facilitadores para acercarnos serán los colegios/jardines. Los quioscos saludables son un *must have* en algunos y un aspiracional en muchos. A su vez, se buscará captar a padres que buscan brindar soluciones sanas a sus hijos tanto para el día a día como para eventos sociales.

## **Personas que cuidan su salud a través de la alimentación**

Para penetrar este segmento se venderá a diferentes negocios:

- Cafeterías/Restaurantes
- Dietéticas premium/gourmet

Apalancando el negocio en *spots* claves - como ser Starbucks o Le Pain Quotidienne – se le dará mayor visibilidad y conocimiento del producto disminuyendo costos de publicidad. En suma, creemos es una estrategia que permitirá simplificar procesos y alcanzar una mayor porción de mercado en menos tiempo.

## **Validación de la Necesidad**

Leven se encuentra actualmente en etapa de aceleración. **Todo lo producido se vende.**

Adicionalmente se realizó una prueba de concepto con 88 personas - 53% mujeres y 47% hombres.

El **97,7%** de los que lo probaron puntuaron a Leven entre 4 y 5 en una escala de 1 a 5.



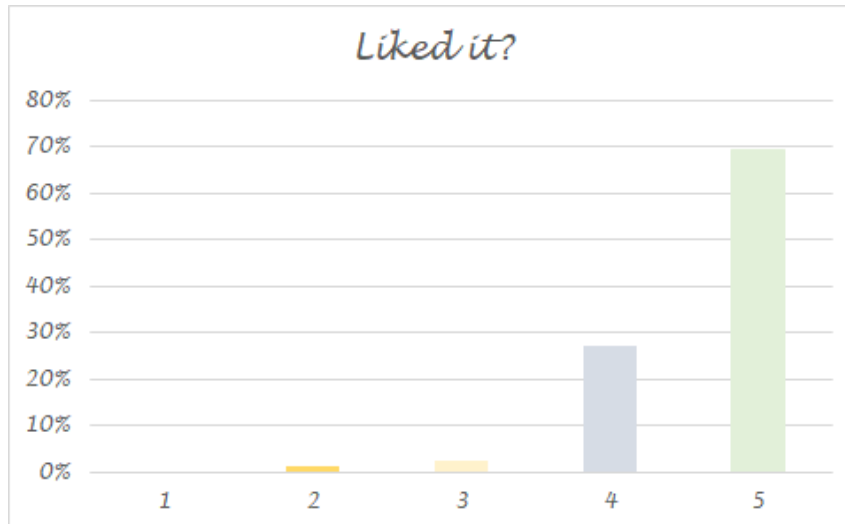


Ilustración 1: Encuesta propia a 88 personas luego de probado el producto.

## Mapa de empatía

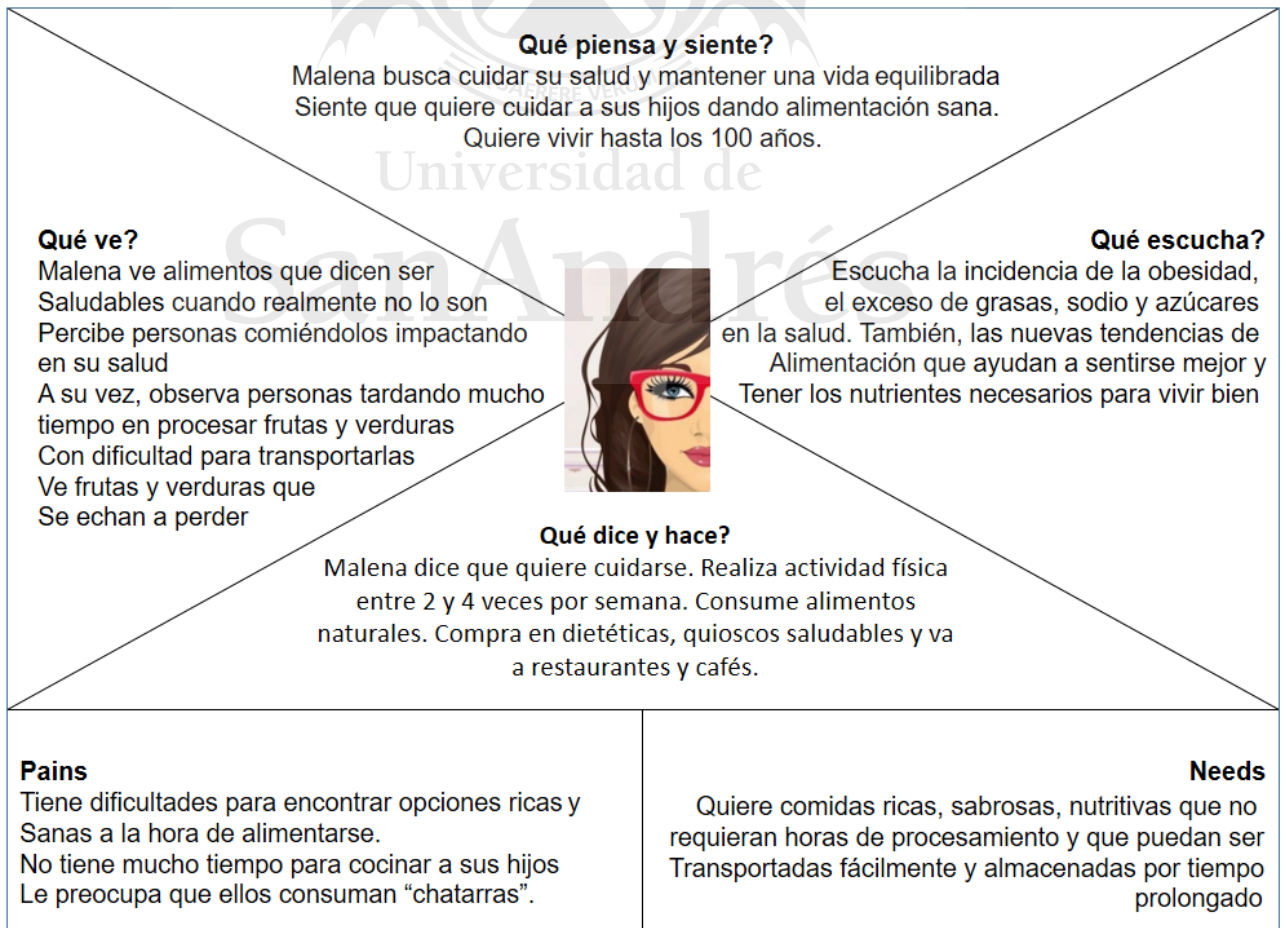


Ilustración 2: Mapa de empatía, elaboración propia

## Propuesta de Valor

*Healthy On the Go!*



*Ilustración 3: Fotografía producto Leven, elaboración propia*

La propuesta se basa en snacks basados en frutas y verduras liofilizadas, **saludables, ricos, prácticos y sin colorantes ni agregados**. 100% naturales.

El proceso de liofilización permite conservar alimentos por años. De acuerdo a estudios organolépticos y microbiológicos realizados por Leven durante 5 años, el mejor estado de la materia prima es cuando están maduras. Es en este mismo momento cuando productores y vendedores comienzan a sufrir riesgos de desecho de los productos, ya que por descomposición y pérdida de calidad no se llega al consumidor final a tiempo. Esta técnica implementada por Leven permitiría evitar que dicha materia prima se desperdicie aportando un aspecto social y de sustentabilidad.

## Product Market Fit

Actualmente existen pocas alternativas a la hora de elegir comer bien y de manera práctica simultáneamente. Los snacks que se venden como saludables suelen contener grasas, colesterol, sal o azúcar agregados, colorantes, conservantes, entre otros.

**Leven** es simplemente fruta o verdura, a la cual se le extrae el agua, mediante un proceso de liofilización logrando una consistencia crocante y manteniendo las propiedades de los alimentos, lo cual difiere de los procesos de cocción o deshidratación mediante calor. El sabor se percibe concentrado logrando una experiencia más explosiva al morderlo.

## VALUE PROPOSITION CANVAS

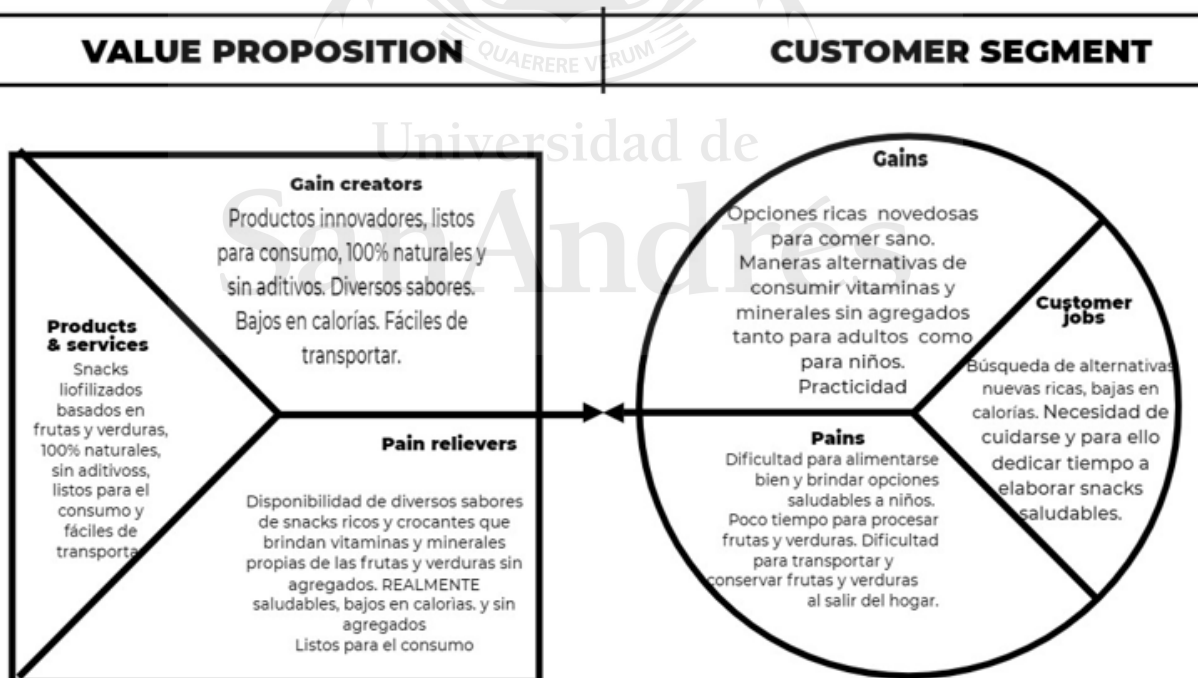


Ilustración 4: Value Proposition CANVAS, elaboración propia

## El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Los habitantes de Argentina suman, de acuerdo a la última encuesta del INDEC, 45.8 millones de habitantes<sup>3</sup>.

De acuerdo con el *Centro de Estudios de Nutrición Infantil - Cesni*<sup>4</sup> - el 80% consume alimentos entre comidas y al menos el 30% de dicho *snackeo* es saludable.

La población que se encuentra en los sectores ABC1 y C2, a quienes **Leven** apunta como mercado objetivo de acuerdo a los *tests* de producto realizados, componen el **24,7%** de la población total.

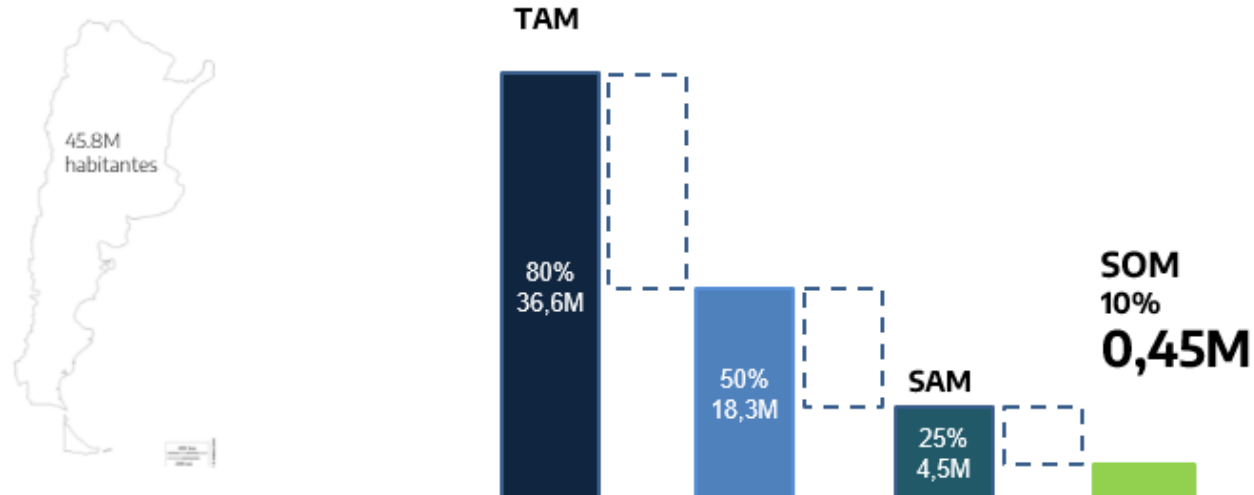
En base a las estadísticas mencionadas y a las pruebas realizadas, podemos determinar el **TAM** como 36.6 millones de personas, quienes consumen alimentos entre comidas. Si segmentamos a su vez por quienes eligen un tentempié más saludable y por sectores socioeconómicos, alcanzamos un **SAM** de 4.5 millones de personas.

Si alcanzamos un nivel de ventas dirigido al 10% de ese mercado, llegamos a 450 mil argentinos: **SOM**.

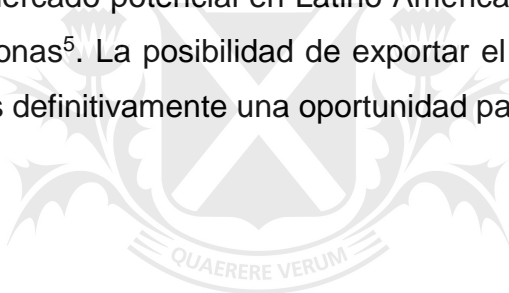
---

<sup>3</sup> [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)

<sup>4</sup> [www.cesni.org.ar](http://www.cesni.org.ar) - Centro de Estudios de Nutrición Infantil



A su vez, existe un mercado potencial en Latino América donde se encuentran 667 millones de personas<sup>5</sup>. La posibilidad de exportar el producto terminado a países de la región es definitivamente una oportunidad para el proyecto.



Universidad de  
San Andrés

De acuerdo al *Encuesta Global de Nielsen* realizada a 30.000 personas<sup>6</sup>, los snacks a base de ingredientes naturales son calificados como muy importantes

<sup>5</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica\\_Latina](https://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_Latina)

<sup>6</sup> <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/sabor-y-salud-remontan-las-ventas-de-snacks-en-el-mundo/>

por el 45% de los encuestados globales y como moderadamente importantes por 32%. Características como la ausencia de colorantes artificiales (44 %), que no sean productos genéticamente modificados (43 %) y que no contengan sabores artificiales (42 %) también son muy relevantes para los consumidores.

Adicionalmente, la fruta fresca es la opción preferida a la hora de elegir un snack (18%) mientras que el 5% eligió verduras. Es importante mencionar también que sólo el 2% de los encuestados manifestó no haber comido ningún snack en los últimos 30 días.

Los habitantes de América Latina prefieren más por aquellos snacks que son totalmente naturales (64%), bajos en sal o sodio (52%), bajos en grasa (50%), sin o bajos en azúcar (49%). Los consumidores con conciencia ambiental creen que es muy importante que los snacks contengan ingredientes obtenidos de fuentes sostenibles (35%), que sean orgánicos (34%) y usen hierbas locales (25%).

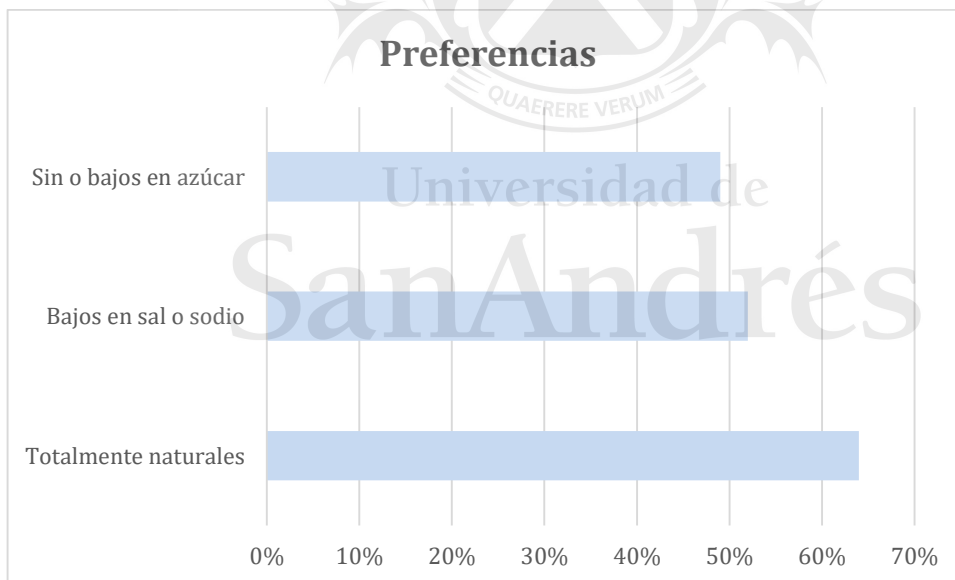


Ilustración 5: Encuesta Global de Nielsen sobre el Consumo de Snacks; Revista Mercado, 2014

## Competencia

	Variabilidad de sabores	Tipo de secado	Aditivos/ Conservantes
	●	●	●
	●	●	●
	●	●	●
	●	●	●
	●	●	●
	●	●	●

Ilustración 6: elaboración propia en base a análisis de mercado

**Natural Break**, de Arcor: Se trata de snacks principalmente de frutos secos, con algunas frutas deshidratadas. La principal fortaleza de este actor es definitivamente la cadena de comercialización, ya que, por su tamaño, historia y variedad, se encuentra en diversos canales como quioscos, aerolíneas, y supermercados. Sumado a esto, tienen una capacidad financiera considerable para poder expandir su mix de productos.

**Natural Croc**: sólo vende manzanas y frutillas. Si bien no tienen un posicionamiento fuerte, han podido desarrollar mercado mediante canales de farmacias y estaciones de servicios.

**De la Finca**: empresa misionera que liofiliza frutas típicas de la región nordeste. No se encuentra desarrollada a nivel nacional.

**Sabores**: si bien venden productos con agregados, sal, aceite, entre otros, y utilizan como técnica el horneado, pueden representar un competidor en aquellos casos en los que el consumidor no se encuentre plenamente informado.

**Sabor de Reyes:** se dedican a la comida gourmet liofilizada. Para consumirla requieren de hidratación/preparación.

Podemos mencionar, a su vez, como potenciales competidores a productores / comercializadores de frutos secos ya que los mismos podrían cumplir la funcionalidad de ser saludables, aunque no bajos en calorías, y de consumo práctico.

Las frutas y verduras frescas, si bien no cuentan con la practicidad ni conservación de Leven, podrían funcionar como sustitutos.

## Contexto

Para analizar el contexto se llevó a cabo un análisis PESTLE:

Político	Económico	Socio-Cultural	Tecnológico	Legal	Ambiental
 Inestabilidad social Corrupción Cambios en las reglas del juego Dificultades para obtener permisos municipales, certificaciones y/o habilitaciones	 Límites a precios máximos Inestabilidad macroeconómica - Devaluación - Inflación Dificultad para obtener créditos Aranceles a la impo/exportación	 Menor conciencia de la salud y el impacto de los alimentos en ella Deterioro del nivel educativo Mayor pobreza	 Métodos alternativos a la liofilización que puedan generar el mismo resultado a menor costo	 Regulaciones sobre el empleo: imposibilidad de despedir/mayores costos de indemnización. Mayor presión impositiva Dificultad para obtención de patentes	 Extensión de la pandemia Factores climáticos que incidan sobre la producción de frutas y verduras

Argentina cuenta con una ventaja competitiva a nivel global relacionada con el desarrollo del agro. Definitivamente contar con materias primas de calidad y con productores de cercanía son elementos claves del negocio. Apalancarse en dicha ventaja para obtener frutas y verduras a buen precio con la posibilidad de



congelar y liofilizar, es una oportunidad, que la fecha de vencimiento puede extenderse más de 2 años.

En cuanto a las amenazas, las mismas están relacionadas con la inestabilidad macroeconómica-social del país que puedan afectar el consumo de los snacks. A su vez, la presión que pueda ejercer el estado en los precios podría ser eventualmente un punto que afecte la rentabilidad. Las dificultades para importar podrían ser un obstáculo a sortear en el momento inicial del proyecto.

## Industria

De acuerdo a la revista Apertura, el consumo de snacks de un argentino medio es de 800 gramos por año, mientras que un uruguayo consume 1,7Kg y un chileno 3,4kg / año<sup>7</sup>. Esto habla del potencial que existe en el país para que el crecimiento del sector.

Argentina produce más de 16 millones de toneladas de frutas y verduras al año<sup>8</sup>. Tiene, a su vez, historia en desarrollo del área fruti-hortícola, contando con tecnología para siembra y cosecha, universidades relacionadas al agro, conocimiento referido a fertilización, explotación y distribución, como así también condiciones naturales que le permiten ser uno de los principales productores de alimentos del mundo.

Apalancándose en estas características, **Leven** comprará materia prima de calidad, la procesará, es decir realizará lavado y corte, liofilizándola y envasándola luego. La distribución será terciarizada a través de empresas de logística hacia determinados puntos de venta estratégicos.

---

<sup>7</sup> <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/el-numero-uno-de-pepsico-cono-sur-cuenta-por-que-la-argentina-es-la-punta-de-lanza-de-la-digitalizacion-de-la-region/>

<sup>8</sup> [https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2018/03/1812\\_CadenaValor.pdf](https://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2018/03/1812_CadenaValor.pdf)

## 5 fuerzas de Porter

### Poder de Negociación con Proveedores

En Argentina existe una vasta cantidad de productores de materia prima. Tanto en la Provincia de Buenos Aires como Entre Ríos, Corrientes, Chaco y Formosa se producen diferentes frutas y hortalizas que forman parte fundamental del crecimiento de Leven: tomates, zanahorias, remolachas, bananas y frutillas. En la zona del Alto Valle, en la provincia de Río Negro se cultivan peras y manzanas. Si bien el mercado de productores agrícolas tiene un alto nivel de informalidad, la gran cantidad permite a Leven contar con un poder razonablemente alto frente a los proveedores

### Poder de negociación con los clientes

#### *Clientes*

Dietéticas Gourmet

Colegios

Restaurants/Cafeterías

Venta online



Ilustración 7: Elaboración propia en base a análisis de variables

Tanto en tiendas especializadas como en colegios se percibe un poder de negociación alto. Las primeras se encuentran buscando alternativas nuevas para incorporar a sus mostradores lo que permitirá generar conocimiento de marca. En cuanto a colegios, de acuerdo a la experiencia de Leven, los mismos perciben pocas opciones para los kioscos saludables.

En cuanto a restaurants y cafeterías, considerando que se busca entrar a cadenas importantes como Le Pain Quotidienne o Starbucks el poder de negociación de Leven es bajo, para lo cual se necesitará un buen trabajo de marketing y precios adecuados.

En cuanto a la venta minorista, los consumidores finales son considerados con poder moderado ya que no existen muchas opciones en el mercado. Sin embargo, para vender vía internet, será necesario trabajar en posicionar al producto en los consumidores para que lo elijan.

## **Sustitutos**

A la hora de mencionar productos sustitutos podemos agruparlos en 2 grandes grupos: sustitutos con atributos similares a Leven y aquellos que, sin tener características similares, pueden actuar como snacks saludables.

En cuanto a la primera agrupación, existen pocas opciones de productos liofilizados basados en frutas y verduras sin agregados.

En relación al segundo grupo, podemos citar:

Frutas y verduras frescas: si bien las mismas son perecederas, en determinadas ocasiones pueden sustituir un snack leven.

Frutas y verduras deshidratadas con procesos menos nobles que no logran preservar las propiedades de la materia prima como sí lo hace Leven. Para minimizar este riesgo será clave la comunicación al cliente explicando los beneficios de la liofilización.

Frutos secos: si bien son altos en grasas y calorías, son fácilmente transportables y prácticos.

Snacks de arroz los cuales son relativamente bajos en calorías, aunque con agregados.

## **Competidores potenciales**

Leven cuenta con la protección de la marca y derecho de autor para tomates *cherry*, sin embargo, no está exento de competidores que puedan ofrecer alternativas al mismo segmento de mercado.

Empresas grandes con capacidad financiera y distribución desarrollada son un potencial competidor. Entre ellos podemos citar a Arcor. Sin embargo, en general dichas empresas buscan canales que permitan vender altos volúmenes mientras que Leven se focalizaría en tiendas especializadas de nicho y colegios.

Empresas actuales que trabajan con liofilización y aún no han crecido fuertemente ni en presencia ni en mix de producto, podrían expandirse.

De todos modos, en base a diversos estudios de tendencia, el mercado de comida saludable está en crecimiento con lo cual entendemos hay espacio para poder captar la porción de mercado necesaria para lograr un proyecto exitoso.

## **Intensidad de la competencia**

Actualmente se ve una competencia fuerte en snacks. Dentro de ellos podemos citar a Lays - Pepsico, Krachitos - 5 Hispanos, Sabores de Nuestra Tierra, entre otros. A pesar de ello, no se detecta una competencia agresiva entre aquellos snacks realmente saludables.



Universidad de  
**San Andrés**

## El modelo de negocios

### The Business Model Canvas

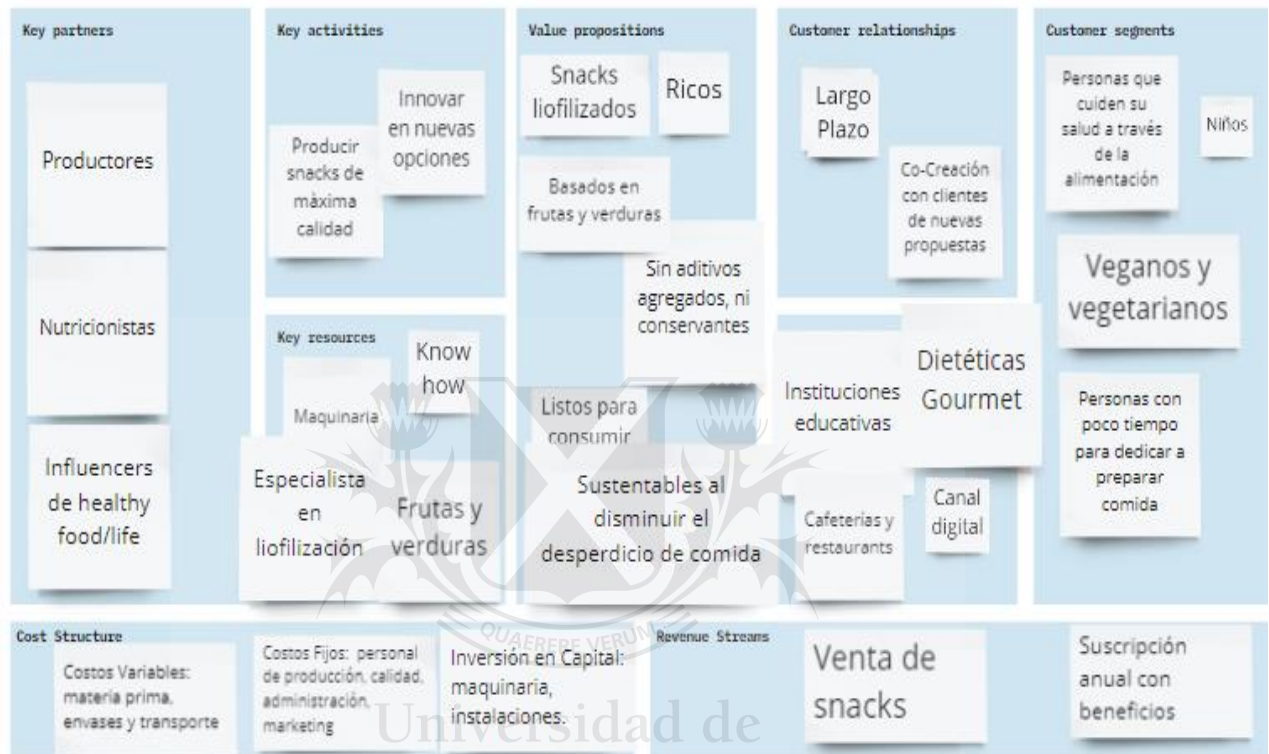


Ilustración 8: CANVAS Business Model, elaboración propia

Para llevar a cabo el proyecto es clave la relación con los productores de frutas y verduras. Esto permitirá:

- Disponer de la materia prima a lo largo del año, ya sea producida en invernadero o a campo abierto.
- Contar con alimentos de calidad
- Acceder a precios competitivos para lograr la mayor rentabilidad del negocio. En cuanto a este punto es importante mencionar que las frutas y verduras más deseadas para Leven son las que se encuentran maduras. Esto brinda una ventaja a la hora de negociar precios ya que permite comprar en un estadio de madurez, anterior a que se echen a perder. El productor puede obtener valor sin tener que tirar su cosecha.

Continuando con los insumos y *stakeholders* relacionados con el proceso productivo, es importante la relación con laboratorios de análisis de calidad, actualmente desarrollada, y con bromatología para lograr mantener el producto de acuerdo a los estándares esperados.

Para poder producir con eficiencia es fundamental la relación con el constructor de las máquinas liofilizadoras, tanto para mejorar el proceso, para lograr un buen mantenimiento y para analizar posibilidades de expansión que impliquen nuevas inversiones. Al momento se han desarrollado máquinas con diseños específicos para Leven de acuerdo a las necesidades del negocio.

Por otro lado, es fundamental la alianza con canales de comercialización. Cafés o restaurantes, como Starbucks o Le Pain Quotidien, quienes pueden dar visibilidad al producto captando mercado con menores esfuerzos de publicidad. A su vez, con el objetivo de poder llegar a niños en edad escolar, es importante el desarrollo de colegios a quienes ofrecer los snacks para recreos. Actualmente se ha relevado la necesidad por parte de escuelas de contar con opciones saludables que sean ricas y atractivas para los alumnos.

Determinadas dietéticas serán eslabones claves de la cadena para poder llegar a adultos cuyos hábitos de compra son en búsqueda de alimentos no procesados u orgánicos.

## Go to Market Plan

Los ingresos se darán por la venta de los snacks.

Como se describió anteriormente, la idea es vender el producto principalmente en puntos de venta que ya tengan un flujo comercial: dietéticas gourmet, colegios, cafeterías y restaurantes claves. Apalancados en dichos centros la idea es expandir la imagen de marca acompañando con acciones de marketing de tipo *pull* que permitan que clientes reconozcan la marca al ver el producto y tengan intención de compra.

A su vez, se desarrollará una plataforma de venta digital para venta online. Con el apoyo de *influencers*, nutricionistas y organizaciones que realizan eventos deportivos se buscará captar personas que están en búsqueda de alternativas de alimentación saludables.

Para aquellos clientes más fieles se ofrecerá un sistema de ventas que consistirá en una suscripción anual. El consumidor final contará con 30 snacks mensuales de diferentes sabores. Una vez al año se votará entre los suscriptores un sabor adicional que quisieran probar, el cual será desarrollado por Leven. Así los mismos clientes participarán del proceso de innovación de la compañía generando una comunidad en la que puedan compartir sus experiencias de consumo, obtener *tips* para cuidarse, alimentarse y vivir mejor.

En cuanto a la estrategia de precios el objetivo es ubicar a los snacks Leven por debajo del valor de los frutos secos, aunque por encima de una barra de cereal promedio:



Ilustración 9: Elaboración propia en base a análisis de precios

La distribución será terciarizada a empresas que tengan en su cartera dietéticas y centros que vendan alimentos saludables, permitiendo un ingreso más rápido a dichos canales. Actualmente se ha trabaja con un distribuidor y se ha contactado a un segundo para el momento en el que la marca se expanda.

El Customer Life Time Value está basado en un consumo de 18 bolsas por persona por año, con un precio promedio de 94,9\$ por unidad.

Customer Life Time Value	
Units per year	18
Price	94,9
Total spend / year	\$ 1.709
g	2%
i	9%
<b>LTV</b>	<b>\$ 23.397,9</b>

Ilustración 10: LTV - Elaboración propia



El Customer Aquisition Cost está calculado en base a ventas de 768.000 unidades en el año 5, las cuales son consumidas por 42.667 clientes. Considerando los costos de marketing - 6% de la ventas netas – se obtiene un costo de 703\$ actualizado a hoy.

<b>CAC</b>	
Cientes	42.667
Marketing Costs	\$ 29.997.886
CAC	\$ 703

*Ilustración 11: Elaboración propia en base a Proyecciones Financieras Leven*



## Recursos, procesos y plan operativo del negocio

La siguiente sección se referencia al Trabajo Final de Graduación de la alumna Paula Celoria.

### Proceso de Elaboración de Verduras y Frutas Deshidratadas

Se describen las distintas etapas del proceso de elaboración de vegetales en el siguiente diagrama de flujo:

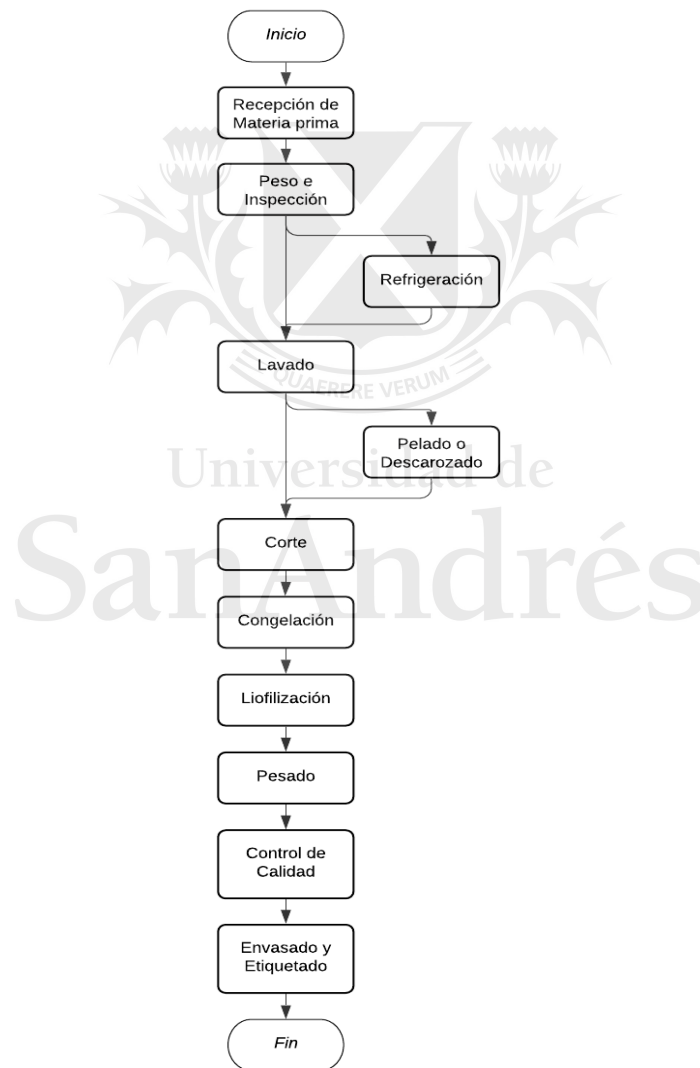


Fig 1 Diagrama de flujo del proceso de elaboración de verduras y frutas liofilizadas Leven.

Se describe cada una de las etapas del proceso de manufactura:

### *Recepción de Materia Prima e Inspección*

La primera tarea del proceso de producción es recibir la materia prima que proviene de los distintos proveedores.

### *Peso e Inspección*

Se realiza el pesado en báscula de la materia prima. Los vegetales se inspeccionan mediante un muestreo selectivo para evaluar si satisface los estándares definidos de calidad. Luego, se define si el vegetal cumple con el tiempo de maduración correspondiente. Si lo cumple, el mismo pasa a la etapa de lavado para su posterior congelación. Si no lo cumple, se destina el vegetal a un área refrigerada hasta que alcance el nivel de maduración deseado.

### *Refrigeración/Almacenamiento*

Si el vegetal al ingresar no se encuentra en el momento de maduración deseado, se procede al almacenamiento del mismo. Esta etapa debe ser controlada cuidadosamente rotulando acordemente los recipientes, indicando la fecha de ingreso y se registran los indicadores de madurez del vegetal por bandeja.

### *Lavado*

El vegetal debe pasar por una etapa de lavado. Se ingresa el material a una máquina lavadora, donde se limpia y desinfecta el vegetal en una solución que contenga cloro (1ml de cloro por cada litro de agua)<sup>9</sup>. Se enjuaga con agua potable.

---

<sup>9</sup> En base a manual de calidad Leven

### *Pelado y/o Descarozado*

Esta etapa se realiza dependiendo del material que se esté procesando. Si corresponde, el vegetal se somete al pelado y/o descarozado. Es importante este paso ya que hay algunos vegetales que no se pueden liofilizar enteros debido a la impermeabilidad de la cáscara. Algunos ejemplos de vegetales que puedan requerir este paso si se los quiere liofilizar entero: ciruelas, peras, uvas.

### *Corte*

Se procede al corte del vegetal. Dependiendo del material, se realiza esta etapa manualmente o con máquina. Nuevamente, se distribuye uniformemente sobre bandejas propiamente rotuladas y se las lleva al ultrafreezer.

### *Congelamiento*

Esta etapa es importante ya que la liofilización recibe material congelado como input entrada. Las bandejas se colocan en el ultrafreezer y éste se programa para que esté a una temperatura de  $-40^{\circ}\text{C}$  durante un tiempo mínimo de 12 horas. Una vez congelado el material, se lo vuelve a pesar en báscula para registrar la cantidad de material de input que ingresará en la siguiente etapa.

### *Liofilización*

La liofilización, deshidrocongelación o criodesecación es un proceso de deshidratación de material que por medio de la sublimación logra expulsar la mayor proporción de agua u otro solvente que contenga dicho material. Se identifica esta etapa como el cuello de botella de todo el proceso de manufactura de los snacks Leven. Esta etapa variará según la tecnología que se disponga, el material que se esté procesando y cómo éste esté cortado ya cada variedad de vegetal presenta una distinta composición de líquido. Debajo la estimación de tiempo liofilizando con la máquina KEMOLO<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> Información provista por el fabricante.

<b>Materia Prima</b>	<b>Contenido de agua</b>	<b>Tiempo de Lote</b>
Tomate	94%	23.5 hs
Zanahoria	88%	21.5 hs
Papas	75%	22.5 hs
Manzana	84%	25 hs
Arándano	87%	22 hs
Frutilla	91%	25 hs
Banana	75%	18 hs
Kiwi	84%	22.5 hs

#### *Pesado*

Se retiran de la máquina liofilizadora y se vuelven a pesar las bandejas. Se lleva un registro del peso final del producto.

#### *Control de Calidad*


Se realiza otro muestreo selectivo para hacer los controles correspondientes de calidad sobre el producto final.

#### *Envasado y Etiquetado*

Es importante que el producto final no se re hidrate con la humedad ambiental. Por este motivo tiene que estar bien empaquetado en bolsas adecuadas para minimizar el ingreso de humedad. El *packaging* tiene que estar propiamente rotulado cumpliendo con la normativa vigente. El proceso de empaquetado es automático.

## Implementación del negocio

En los primeros 5 años el foco será Argentina. Para crecer será necesario incrementar el volumen de producción. Para ello se estima comprar 2 máquinas liofilizadoras: la primera en el año 1 y la segunda en el año 4. A su vez se requerirá una máquina empaquetadora que permita automatizar el envasado. Máquinas lavadoras y cortadoras permitirán simplificar el proceso logrando una mayor calidad en los alimentos y un menor costo fijo laboral.



	USD
Lavadora	10.296
Liofilizadora	106.650
Cortadora tomates	5.000
Cortadora slices	10.056
Envasadora	68.000
Peladora	5.700

Ilustración 12: Elaboración propia - Inversiones estimadas Leven

El volumen de ventas esperado al será de 768.000 bolsas / año. Para ello se trabajará con la siguiente estrategia.

### Alianzas

Los colegios serán una columna fundamental para distribuir y posicionar a Leven. Para ello se generarán reuniones con los colegios más importantes de distintos puntos del país que estén trabajando en la actualidad o estén interesados en desarrollar kioscos saludables. Esto permitirá no solo captar a niños sino también a profesores y *staff* preocupados por la alimentación de los niños.

A través de *influencers* y nutricionistas se promocionarán las propiedades del producto permitiendo una diferenciación respecto de snacks que ante el consumidor podrían ser similares.

Restaurants y cafeterías clave serán parte de la estrategia. Para ello se generarán diversas acciones de marketing para impulsar *pull* de demanda junto

con desayunos de trabajo con dueños y responsables de las principales cadenas. Esto permitirá una mayor visibilidad y flujo de ventas.

La localización del emprendimiento será en el Gran Buenos Aires. Esto permitirá estar cerca de los principales clientes y distribuidores abaratando costos de logística. A su vez, se aprovechará la cercanía al *pull* de productores del cordón norte y sur de Buenos Aires

La estructura operativa del emprendimiento será la siguiente:



Cantidad de Personal	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Gerente de Calidad	1	1	1	1	1
Gerente de Planta	1	1	1	1	1
Producción	2	2	2	2	2
Mktg/Publicidad	1	1	1	1	1
Ventas	1	2	3	3	3
<b>Total Personal</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Ilustración 13: Elaboración propia - Estructura de Leven

Universidad de  
San Andrés

## Equipo emprendedor, estructura directiva

El equipo está compuesto por:

**María Eugenia Ducasse**, Licenciada en Administración con más de 10 años de experiencia en áreas financieras en empresas industriales de alimentos. Será responsable de la Administración integrando decisiones relacionadas a políticas de precios, descuentos, financiamiento, stock y *working capital*, compras e insumos. A su vez coordinará el área comercial impulsando ventas en clientes claves que contribuyan a la estrategia de Leven.

**Paula Celoria**, Bio-ingeniera de Instituto Tecnológico de Buenos Aires será la cabeza del área de tecnología, calidad y e industrial supervisando procesos de manufactura y logística. Tanto la carrera de ingeniería como a su experiencia en empresa de tecnología serán fundamentales para el éxito del proyecto.

La empresa contará a su vez con:

Responsable de Calidad: posición fundamental para poder garantizar un producto confiable hacia todos los consumidores asegurando BPM en todo el proceso. Dicha posición requerirá un perfil con nivel de experiencia de al menos 5 años como responsable de calidad en una planta, siendo de formación Ingeniera/o, Licenciada/o en alimentos o químico.

Responsable de producción: será fundamental contar con un responsable en el área operativa que coordine y optimice las tareas dentro de la planta. El perfil requerirá al menos 5 años de experiencia similar en plantas alimenticias o farmacéutica. Estará acompañado por 2 operarios.

Ventas y marketing: Leven contará con un equipo compuesto por un responsable del área con experiencia en desarrollo de negocios de alimentos. Durante el primer año contará con una persona en ventas, incrementándose a 2 y 3 en el segundo y tercer año respectivamente.



# Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión. Contexto macro y microeconómico

Proyección de variables claves del escenario macroeconómico

## Inflación

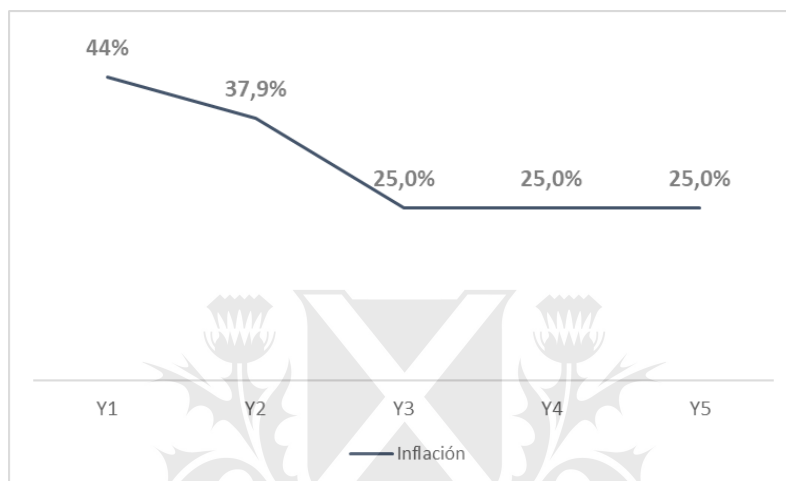


Ilustración 14: Inflación Estimada Leven en base a BCRA REM

## Devaluación

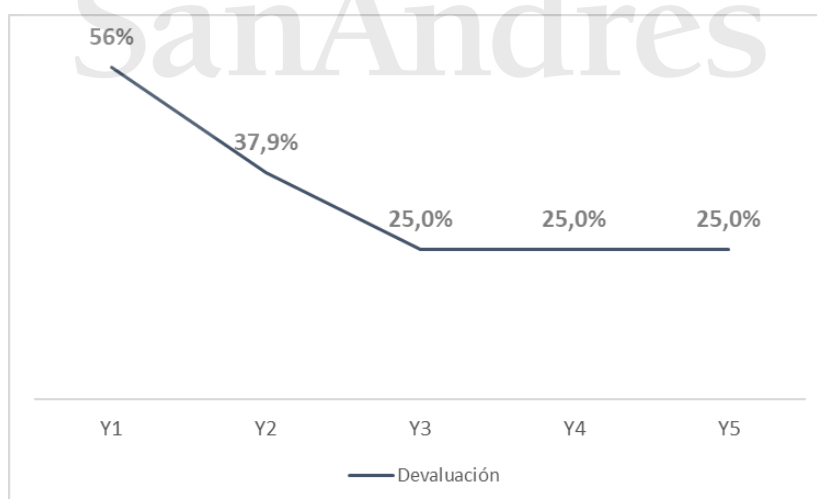


Ilustración 15: Devaluación estimada Leven en base a BCRA REM

## Precios

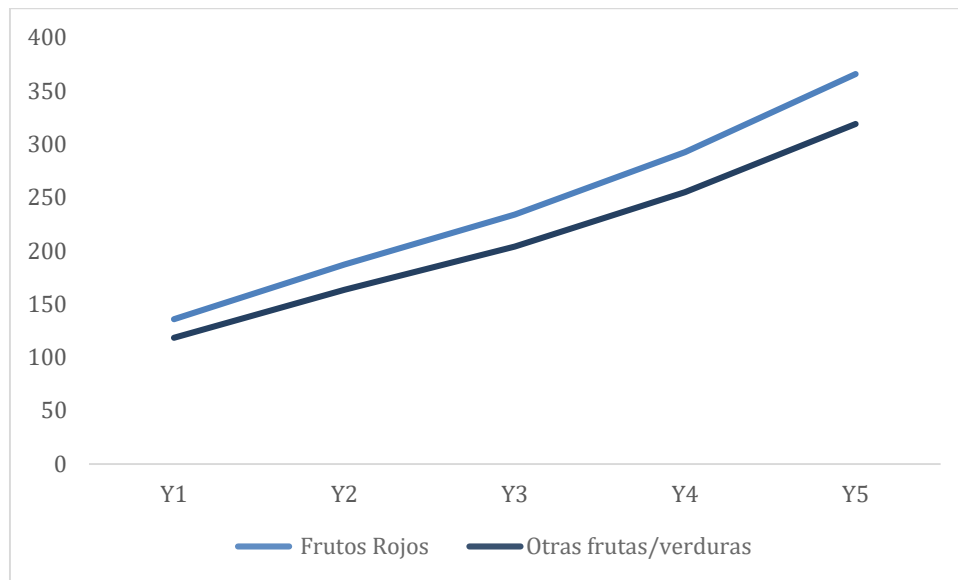


Ilustración 16: Elaboración propia - Precios estimados Leven

## Contribución Marginal

	Zanahorias	Tomates	Remolachas	Frutos Rojos	Bananas
<b>Precio</b>	\$ 92,8	\$ 92,8	\$ 92,8	\$ 106,9	\$ 92,8
<b>CMV</b>	\$ 32,8	\$ 37,1	\$ 32,9	\$ 51,4	\$ 38,2
<b>CMg</b>	\$ 60,0	\$ 55,7	\$ 59,9	\$ 55,5	\$ 54,6
<b>%</b>	<b>65%</b>	<b>60%</b>	<b>65%</b>	<b>52%</b>	<b>59%</b>

Ilustración 17: CMg Leven

## Punto de equilibrio económico

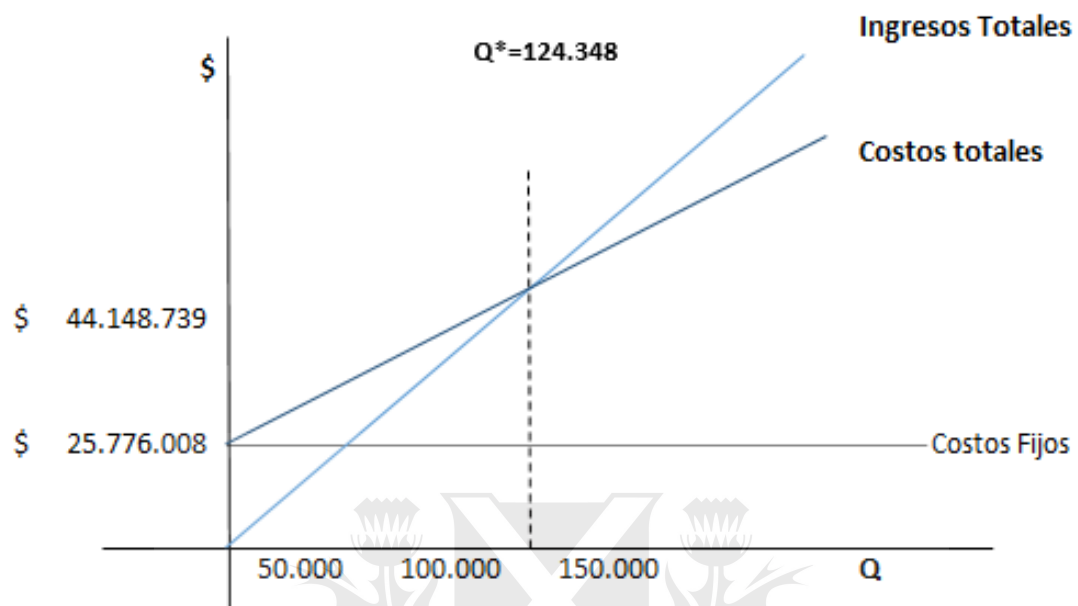



Ilustración 18: Punto de Equilibrio Económico

Universidad de  
**San Andrés**

## Estado de Resultados Projectado

	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
<b>Cantidad Paquetes</b>						26.000	31.200	37.440	44.928	53.914	64.696	77.636		384.000	384.000	576.000	768.000
Ventas Netas	-	-	-	-	-	2.857.021	3.534.021	4.371.442	5.407.299	6.688.613	8.273.546	10.234.046		69.804.277	87.255.346	163.603.773	272.672.955
Costo de Ventas					712.533	1.188.964	1.470.701	1.819.199	2.250.276	2.783.502	3.443.080	4.258.952		29.049.420	36.311.774	68.084.577	113.474.295
<b>Margen Bruto</b>					712.533	1.668.057	2.063.319	2.552.243	3.157.023	3.905.111	4.830.466	5.975.094		40.754.857	50.943.571	95.519.196	159.198.660
<i>% of Ventas Netas</i>					58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%		58%	58%	58%	58%
Gastos de Personal	566.033	583.467	601.437	787.868	971.899	1.001.833	1.032.689	1.064.496	1.097.283	1.131.079	1.165.916	1.415.850		2.224.894	3.121.662	3.902.078	4.877.597
Gastos Administraciòn	215.123	219.549	224.115	228.826	274.184	228.537	246.678	267.577	291.758	319.848	352.600	390.916		1.846.098	1.907.661	2.644.406	3.420.054
Amortizaciones	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165		1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979
Gastos de Marketing					100.000	171.421	212.041	262.287	324.438	401.317	496.413	614.043		4.188.257	5.235.321	9.816.226	16.360.377
Total Gastos	874.321	896.181	918.718	1.109.859	1.439.247	1.494.956	1.584.574	1.687.525	1.806.644	1.945.409	2.108.094	2.513.974		9.377.228	11.382.623	17.480.689	25.776.008
<b>Resultado Operativo</b>	874.321	896.181	918.718	1.109.859	2.151.780	173.100	478.745	864.718	1.350.379	1.959.702	2.722.372	3.461.119		31.377.629	39.560.948	78.038.507	133.422.653
<i>% of Ventas Netas</i>						6%	14%	20%	25%	29%	33%	34%		45%	45%	48%	49%
Income From Affiliates																	
Otros Ingresos / Gastos																	
Intereses																	
Gastos Extraordinarios																	
Impuesto a las ganancias	262.296	268.854	275.615	332.958	645.534	51.930	143.624	259.415	405.114	587.911	816.712	1.038.336		9.413.289	11.868.284	23.411.552	40.026.796
<b>Resultado Neto</b>	612.025	627.326	643.102	776.902	1.506.246	121.170	335.122	605.303	945.266	1.371.792	1.905.660	2.422.783		21.964.340	27.692.664	54.626.955	93.395.857
<i>% of Ventas Netas</i>						4%	9%	14%	17%	21%	23%	24%		31%	32%	33%	34%
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	781.156	803.016	825.553	1.016.695	2.058.615	266.265	571.910	957.883	1.443.544	2.052.867	2.815.537	3.554.284		32.495.608	40.678.927	79.156.486	134.540.632
<i>% of Ventas Netas</i>						9%	16%	22%	27%	31%	34%	35%		47%	47%	48%	49%

# Condiciones para la Viabilidad del Negocio

## Weighted Average Cost of Capital

### WACC (at) Real


Risk Free Rate	$R_f$	39,84% <sup>11</sup>
Country Risk Premium	$R_p$	17,79%
<b>Rf + Rp</b>		<b>57,63%</b>
Beta unlevered		0,71
Beta levered		1,21 <sup>12</sup>
Equity Risk Premium	$R_m - R_f$	17,79%
<b>Cost of Equity</b>	<b><math>K_e</math></b>	<b>52,53%</b>
Debt		57,63%
Tax Rate	$t$	30,00%
<b>Cost of Debt (after tax)</b>	<b><math>K_d (at)</math></b>	<b>40,34%</b>
Debt (%)	$D$	0,00%
Equity (%)	$E$	100,00%
<b>Weighted Average Cost of Capital (after tax)</b>	<b>WACC (at)</b>	<b>52,53%</b>

<sup>11</sup> BNA


<sup>12</sup> Yahoo! Finance: Beta de empresa comparable

## Flujo de Fondos Proyectado

### Pesos

ARS 	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
<b>EBIT</b>	- 874.321	- 896.181	- 918.718	- 1.109.859	- 2.151.780	173.100	478.745	864.718	1.350.379	1.959.702	2.722.372	3.461.119	31.377.629	39.560.948	78.038.507	133.422.653	
Depreciaciones y amortizaciones	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	93.165	1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979	
D Capital de Trabajo	350.319	10.876	11.210	129.088	- 128.546	- 752.923	- 228.227	- 286.298	- 358.229	- 447.300	- 557.571	- 544.245	831.639	- 467.691	- 2.238.500	- 3.199.049	
Inversiones de Capital	- 22.359.583	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 34.451.990	-	
Efecto financiero IVA	- 4.740.688	- 46.105	- 47.064	- 48.054	- 228.210	288.061	363.883	457.995	574.759	719.573	899.121	1.121.677	685.052	-	-	-	
Impuesto a las ganancias	262.296	268.854	275.615	332.958	645.534	- 51.930	- 143.624	- 259.415	- 405.114	- 587.911	- 816.712	- 1.038.336	- 9.413.289	- 11.968.284	- 23.411.552	- 40.026.796	
<b>Flujo de Fondos Operativos</b>	- 27.268.811	- 569.391	- 585.792	- 602.702	- 1.769.837	- 250.527	563.943	870.164	1.254.961	1.737.230	2.340.376	3.093.380	24.599.011	28.342.952	19.054.444	91.314.787	
Investments in Affiliated Companies	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Other Cash Income / Expenses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Free Cash Flow</b>	- 27.268.811	- 569.391	- 585.792	- 602.702	- 1.769.837	- 250.527	563.943	870.164	1.254.961	1.737.230	2.340.376	3.093.380	24.599.011	28.342.952	19.054.444	91.314.787	

### Dólares

USD 	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
<b>EBIT</b>	- 8.427	- 8.326	- 8.227	- 9.579	- 17.900	1.388	3.700	6.441	9.695	13.562	18.158	22.251	146.285	147.549	232.845	318.477	
Depreciaciones y amortizaciones	898	866	834	804	775	747	720	694	669	645	621	599	5.212	4.170	3.336	2.669	
D Capital de Trabajo	3.377	101	100	1.114	- 1.069	- 6.037	- 1.764	- 2.133	- 2.572	- 3.095	- 3.719	- 3.499	3.877	- 1.744	- 6.679	- 7.636	
Inversiones de Capital	- 215.514	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 102.795	-	
Efecto financiero IVA	- 45.693	- 428	- 421	- 415	- 1.898	2.310	2.812	3.412	4.127	4.980	5.997	7.211	3.194	-	-	-	
Impuesto a las ganancias	2.528	2.498	2.468	2.874	5.370	- 416	- 1.110	- 1.932	- 2.909	- 4.068	- 5.448	- 6.675	- 43.885	- 44.265	- 69.854	- 95.543	
<b>Flujo de Fondos Operativos</b>	- 262.832	- 5.290	- 5.245	- 5.202	- 14.723	- 2.009	4.358	6.482	9.010	12.022	15.610	19.887	114.682	105.709	56.853	217.966	
Investments in Affiliated Companies	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Other Cash Income / Expenses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Free Cash Flow</b>	- 262.832	- 5.290	- 5.245	- 5.202	- 14.723	- 2.009	4.358	6.482	9.010	12.022	15.610	19.887	114.682	105.709	56.853	217.966	

## Valuación del Negocio en base a Flujos de Fondos descontados




ARS	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
		1	2	3	4	5	
Efecto financiero IVA		- 685.052	685.052	-	-	-	
Impuesto a las ganancias		- 1.517.783	- 9.413.289	-11.868.284	-23.411.552	- 40.026.796	
II	- 22.359.583				-34.451.990		
<b>Net Cash Flow</b>	- 22.359.583	1.172.576	24.599.011	28.342.952	19.054.444	91.314.787	173.832.899
							<b>52,5%</b>
<b>DCF</b>	- 22.359.583	768.750	10.573.187	7.986.886	3.520.244	11.060.169	21.054.873
<b>Valor Flujos Proyectados</b>	11.549.653						
<b>Valor actual FR</b>	21.054.873						
<b>Valor del Negocio</b>	32.604.527						
<b>TIR</b>	<b>73,08%</b>						

Universidad de  
San Andrés


## Análisis de sensibilidad

El precio de venta fue identificado como una variable importante en la viabilidad del negocio debido a su impacto en la rentabilidad. Tanto el valor de venta como los márgenes otorgados a los puntos de distribución serán clave para el éxito del proyecto.

**+5%**

 <b>ARS</b>		Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
			1	2	3	4	5
EBIT			6.668.507	34.115.910	42.983.799	84.456.352	144.119.062
Depreciaciones y amortizaciones			1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979
D Capital de Trabajo			- 2.946.538	895.215	- 487.970	- 2.327.221	- 3.325.794
Efecto financiero IVA			- 331.361	331.361	-	-	-
Impuesto a las ganancias			- 2.000.552	-10.234.773	-12.895.140	-25.336.906	- 43.235.719
II		- 22.359.583				-34.451.990	
<b>Net Cash Flow</b>		- 22.359.583	2.508.035	26.225.692	30.718.668	23.458.214	98.675.529
DCF		- 22.359.583	1.644.287	11.272.370	8.656.349	4.333.826	11.951.712
Valor Flujos Proyectados		15.498.962					
Valor actual FR		22.752.074					
Valor del Negocio		38.251.036					
TIR		79,61%					

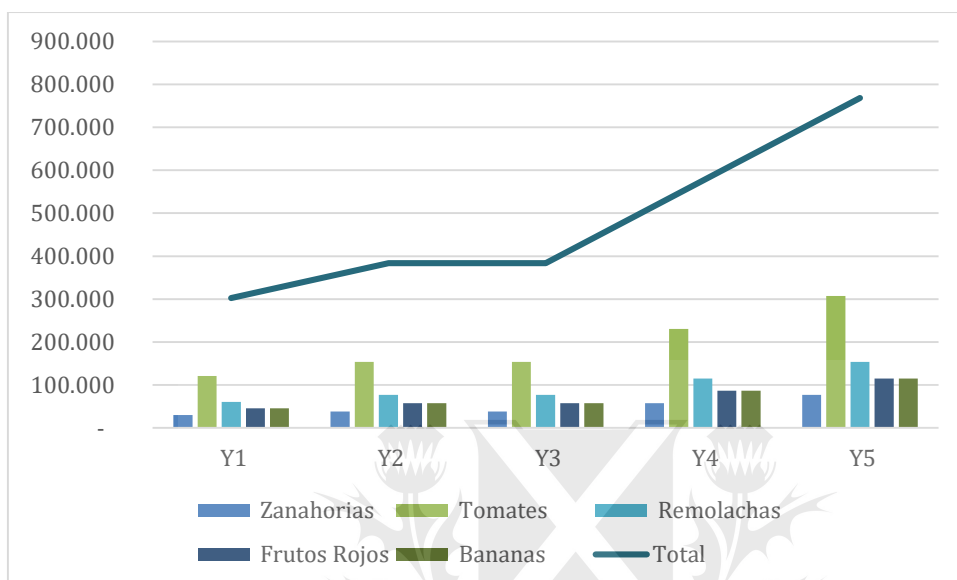
**-5%**

 <b>ARS</b>		Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
			1	2	3	4	5
EBIT			3.450.049	28.639.348	36.138.097	71.620.661	122.726.244
Depreciaciones y amortizaciones			1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979
D Capital de Trabajo			- 2.657.153	768.063	- 447.412	- 2.149.779	- 3.072.305
Efecto financiero IVA			- 1.038.744	1.038.744	-	-	-
Impuesto a las ganancias			- 1.035.015	- 8.591.805	-10.841.429	-21.486.198	- 36.817.873
II		- 22.359.583				-34.451.990	
<b>Net Cash Flow</b>		- 22.359.583	- 162.884	22.972.330	25.967.235	14.650.673	83.954.045
DCF		- 22.359.583	- 106.788	9.874.004	7.317.422	2.706.662	10.168.626
Valor Flujos Proyectados		7.600.345					
Valor actual FR		19.357.673					
Valor del Negocio		26.958.018					
TIR		66,33%					




## Cantidad vendida

Para cubrir los costos fijos y alcanzar la rentabilidad esperada será fundamental llegar a los objetivos de ventas propuestos.



+10%<sup>13</sup>


  
 Universidad de San Andrés

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
<b>ARS</b>		1	2	3	4	5
EBIT		7.142.473	31.377.629	39.560.948	78.038.507	133.422.653
Depreciaciones y amortizaciones		1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979
D Capital de Trabajo		- 3.177.084	1.206.877	- 467.691	- 2.238.500	- 3.199.049
Efecto financiero IVA		- 216.074	216.074	-	-	-
Impuesto a las ganancias		- 2.142.742	- 9.413.289	-11.868.284	-23.411.552	- 40.026.796
II		- 22.359.583			-34.451.990	
<b>Net Cash Flow</b>		- 22.359.583	2.724.552	24.505.271	28.342.952	19.054.444
						91.314.787
						173.832.899
<b>DCF</b>		- 22.359.583	1.786.238	10.532.895	7.986.886	3.520.244
						11.060.169
						21.054.873
<b>Valor Flujos Proyectados</b>		12.526.850				
<b>Valor actual FR</b>		21.054.873				
<b>Valor del Negocio</b>		33.581.723				
<b>TIR</b>		<b>75,21%</b>				

<sup>13</sup> En el año 1 del proyecto

-10%<sup>14</sup>

leven

ARS	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
		1	2	3	4	5	
EBIT		2.976.082	31.377.629	39.560.948	78.038.507	133.422.653	
Depreciaciones y amortizaciones		1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979	1.117.979	
D Capital de Trabajo		- 2.426.608	456.401	- 467.691	- 2.238.500	- 3.199.049	
Efecto financiero IVA		- 1.154.030	1.154.030	-	-	-	
Impuesto a las ganancias		- 892.825	- 9.413.289	-11.868.284	-23.411.552	- 40.026.796	
II	- 22.359.583				-34.451.990		
<b>Net Cash Flow</b>	- 22.359.583	- 379.401	24.692.751	28.342.952	19.054.444	91.314.787	173.832.899
	<b>52,5%</b>						
DCF	- 22.359.583	- 248.738	10.613.478	7.986.886	3.520.244	11.060.169	21.054.873
<b>Valor Flujos Proyectados</b>	10.572.457						
<b>Valor actual FR</b>	21.054.873						
<b>Valor del Negocio</b>	31.627.330						
<b>TIR</b>	<b>71,01%</b>						



Universidad de  
**San Andrés**

<sup>14</sup> En el año 1 del proyecto

## **Aspectos legales y regulatorios**

Se espera que Leven conforma una Sociedad de Responsabilidad Limitada al Capital Suscripto (SRL).

La marca Leven se encuentra actualmente registrada y el producto cuenta con derecho de autor.

Para poder expandir el negocio, se requerirá contar con los siguientes permisos:  
Habilitación de la Municipalidad: para ello el establecimiento debe encontrarse en área industrial y contar con área para carga y descarga.

Frente a ANMAT:

- Registro Nacional del Establecimiento: el mismo tiene una duración máxima de 5 años. Para ello será necesario contar con:
  - Constancia Municipal
  - Plano del establecimiento
  - Título de propiedad o constancia de habilitación
  
- Registro Nacional del Producto Alimenticio (RNPA): para cada producto que desarrolle Leven será necesario gestionar dicho registro.

Para minimizar riesgos asociados al negocio se contratará un seguro de responsabilidad civil de operaciones y productos el cual se acciona en caso de siniestros en el desarrollo del producto como demandas que pudiesen surgir por problemas de calidad o entrega.

## Fuentes y Bibliografía

- World Health Organization - [www.who.int](http://www.who.int)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)
- Centro de Estudios de Nutrición Infantil – Cesni – [www.cesni.org.ar](http://www.cesni.org.ar)
- Wikipedia – [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- Revista Mercado - [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar)
- Cronista - [www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/el-numero-uno-de-pepsico-cono-sur-cuenta-por-que-la-argentina-es-la-punta-de-lanza-de-la-digitalizacion-de-la-region/](http://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/el-numero-uno-de-pepsico-cono-sur-cuenta-por-que-la-argentina-es-la-punta-de-lanza-de-la-digitalizacion-de-la-region/)
- Finca Argentina - [www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2018/03/1812\\_CadenaValor.pdf](http://www.ficargentina.org/wp-content/uploads/2018/03/1812_CadenaValor.pdf)
- FAO – [www.fao.org](http://www.fao.org)
- The Business Model CANVAS – [miro.com/app](http://miro.com/app)
- Banco Central de la República Argentina - [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)
- Mercado Central - <http://www.mercadocentral.gob.ar/informacion/precios-mayoristas>
- Yahoo! Finance
- Investing.com
- Ambito Financiero
- JPMorgan
- BNA - <https://www.bna.com.ar/Home/InformacionAlUsuarioFinanciero>