



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**EMBA 2021/2022**

***LET THE WORLD BE KRUNCH***

**Autor: Romina Grisanti Darrieux**

**DNI: 34.798.248**

**Mentor de Tesis: Alejandro Germe**

**Buenos Aires, marzo de 2023**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**EMBA 2021/2022**

**LET THE WORLD BE**



**Autor: Romina Grisanti Darrieux**

**DNI: 34.798.248**

**Mentor de Tesis: Alejandro Germe**

**Buenos Aires, marzo de 2023**

## Resumen Ejecutivo.

Buscar el equilibrio FÍSICO/PSÍQUICO/MENTAL es cada vez un aspecto más importante para la vida de las personas. A su vez, vivimos con menos tiempo, necesitamos soluciones que sean saludables pero a su vez accesibles. Y así lo pensamos a KRUNCH.

Y ¿Qué es Krunch? Es mucho más que un snack de manzanas orgánicas deshidratadas a través del método de la liofilización, es un modo de vivir basándose en los valores primordiales que la constituyen: EQUILIBRIO, SUSTENTABILIDAD Y EMPATIA. La marca trabajara para ser parte de la vida de cada uno de sus consumidores, de su día a día, a través de su activa interacción por medio de las redes sociales y su página web.

El producto se comercializara en el mercado estadounidense, por su gran potencial de crecimiento, por la cantidad de población de dicho país, su creciente tendencia hacia el consumo de productos saludables y por los acuerdo de intercambio comercial con Argentina. Habiendo desarrollado previamente el mercado de argentino como prueba de concepto. El análisis del mercado local no se incluye en el presente trabajo ya que fue desarrollado por el otro alumno de la dupla, Martín Pérsico.

El tamaño de la oportunidad para La Florida (Estados Unidos) está estimado en 172 millones de dólares, con proyecciones de crecimiento de 6% anual para los próximos años.

El segmento objetivo son personas de La Florida (Estados Unidos) entre 15 y 64 años, que viven en zonas urbanas, de clase media y alta, con hábitos de consumo vinculados a la vida sana. Se eligió este territorio para el ingreso al mercado debido a la cercanía cultural.

Este nicho de mercado de snacks de fruta liofilizada tiene potencial de desarrollo, sobre todo en lo que respecta al crecimiento con el que cuentan los productos orgánicos en Estados Unidos, que en base a la Organic Trade Association creció un 40% aproximadamente en los últimos 7 años. El equipo emprendedor estará formado por Ricardo M. Pérsico, basado en Buenos Aires a cargo de finanzas, ventas y logística, debido a su expertise de más de 20

años en sectores similares y a su formación de base de licenciado en administración; por Romina Grisanti, basada en Cipolletti, Río Negro, a cargo de marketing, administración y recursos humanos, debido a su experiencia de 8 años en dicho sector y a su formación de base psicóloga; requeriremos de un ingeniero en alimentos, basado en una primer etapa en Gaiman y una vez que constituyamos la planta propia en Cipolletti, para supervisar la cadena de abastecimiento y producción; y una colaboradora en marketing tercerizada que se ocupara de apuntalar la estrategia desarrollada durante el trabajo. Un socio estratégico será la empresa TRES ASES S.A. (empresa de la familia de uno de los socios) dado a que será proveedor principal de materia prima así como también la posible sede de la planta propia.

En la primera etapa del proyecto, produciremos en una planta subcontratada, hasta fin del segundo año, momento en el cual podremos invertir en nuestra propia planta. Para este primer momento necesitaremos una inversión de U\$S 220.501,77 que surgirán de la reinversión de ganancias obtenidas en el negocio de Argentina. En la segunda etapa, de realización de planta propia, requeriremos de una inversión de U\$D1.726.710 que surgirán de la reinversión del flujo generado por los negocios Argentinos y de Estados Unidos.

Universidad de  
San Andrés

## AGRADECIMIENTOS

Fue por septiembre del 2020 que me encontré navegando por internet con un curso de “Finanzas para no Financieros” en la Universidad de San Andrés, aquella universidad que tanta admiración le tenía desde la adolescencia. Tome coraje y me anime a mandar un mail para inscribirme. Allí me encontré con grandes referentes, y sobre todo Daniel González Isolio, que con su maravillosa capacidad y deseo de acompañar a sus alumnos en el camino del aprendizaje, hizo no solo que aprendiera un montón de cosas valiosas, sino también que me sintiera capaz de hacerlo. Terminado ese curso por el mes de noviembre/diciembre, me anime a ir por más, el EMBA.

En marzo del 2021 ya estaba adentro, con ansiedad, con miedo, pero también con mucha expectativa por aquello que me esperaba, no solo desde lo académico sino desde lo personal.

En el primer encuentro, nos hicieron presentarnos con una palabra, la primera que se vino a mi mente fue RUBICON, aquel río que Julio César decidió atravesar el día en que se animaría a ir más allá de las garantías de esos grandes otros (sus reyes), eso implicaba para mí atravesar esta formación y aquí estoy yo, habiéndolo cruzado, pero no sin otros:

Gracias Gonza, por ser mi compañero incondicional, porque al lado tuyo me animo a ir por más, porque haces que las cosas que para mí son complejas se vean simples.

Gracias mi bebé mayor, Julieta, me aguantaste días de estudios, reuniones, exámenes y me llenaste de fuerzas desde el día que naciste. Gracias mi bebé menor, Juan Bautista, porque fuiste creciendo en mi panza todo este último año de MBA, me hiciste todo el aguante incluso con los tiempos! Ustedes dos son sin duda el motor de mi vida, lo que hacen que todo tenga sentido!

Gracias papá y mamá, porque me dieron la vida, porque me acompañan cada uno a su manera, mamá con su incondicionalidad, amor y su ejemplo; y papá con firmeza, su fuerza y su protección.

Gracias tío Carlos, porque siempre fuiste un gran sostén, creíste en mí, aun cuando yo no lo hacía!!! Gracias por estar siempre!!!

Gracias a Rosi, mi abuela de corazón, por siempre hacerme el aguante, cuidarme los chicos, escuchar las lecciones aprendidas, cebarme mates, estas presente siempre y desde el día cero de mi vida.

Gracias a mi grupo 6 porque fueron sin dudas los que me sostuvieron durante estos dos años transcurridos:

Gracias Tincho porque sos el papá del grupo, el guía, el que nos ordena. Y fuiste en lo personal quien me animo a seguir, no solo siendo mi compañero de tesis, sino enseñándome cuando algo no sabía, empujándome a que me animara e incluso llevándome a la universidad cada vez que viajaba, siempre estuviste!!!

Gracias Marian porque sos la perfección, te ocupaste de que siempre todo fuera perfecto!!! Aprendo de vos y de tu capacidad para que no se te pase ningún detalle!!! Sos objetivo y podés ver el más allá, cada vez que en lo emocional algo me sobrepasaba, vos me entendías!!! Porque me tuviste paciencia y explicaste cuando algo no lo entendía.

Gracias Rodri, porque sos el motor del equipo, porque sos el que siempre todo lo resuelve cuando los tiempos apremian, porque aprendo mucho al mirarte y como te lo he dicho personalmente, me genera mucha admiración tu gran capacidad, e inteligencia!. Porque sos afectuoso y siempre estas!!! Porque cuando no encontraba una salida a alguna situación, te hiciste el tiempo para escucharme y ordenarme!

Gracias a los tres porque no solo son mis compañeros de EMBA, son mis AMIGOS, me empujaron a ir por más, me abrieron las puertas de su familia y lo dieron TODO!!!! Siempre que estoy en alguna situación en la que necesito aferrarme a figuras de seguridad, los imagino cerca y me dan firmeza! Gracias por sostenerme la mano durante todo este camino.

Gracias Ale, mi tutor de TFG, porque me desafiaste a ir por más, nada parecía estar bien en el inicio, y siempre exigías un poco más. Aprendí de cada una de tus intervenciones y recién hoy terminando mi EMBA entiendo el famoso "FLOW" del que me hablabas.

Gracias a mi grupo 11, porque me hicieron muy divertida y amena la cursada, porque en ese lugar me permití desplegar una parte de mí que no suelo desplegar en otros ámbitos, gracias por incluirme y dejarme ser parte de ese espacio.

Gracias a cada compañero, porque de todos me llevo algo y todos fueron grandes compañeros: Jime por acompañarme desde la distancia, por siempre estar, por hacerme sentir cerca aun cuando estaba lejos físicamente!; Marian (EMBA CAPITAL) por ayudarme cada vez que necesite, con trabajos, explicaciones, etc., siempre dispuesto a dar una mano!!; gracias a todos y cada uno, porque hoy estoy acá también un poco por ellos.

Gracias a cada profesor que formo parte de esta formación, me abrieron puertas a nuevos mundos, y sembraron en mí una semilla que me llena de ganas de ir por más.

Y por último gracias a la Universidad de San Andrés, por ser alojo y sostén, por hacer comunidad, eternamente agradecida!!!



# INDICE

Resumen Ejecutivo.....	1
AGRADECIMIENTOS .....	3
CAPITULO 1: .....	8
1.1 Introducción .....	8
1.2 Contexto teórico y metodología de trabajo.....	8
CAPITULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS.....	9
2.1 Introducción .....	9
2.2 La Oportunidad .....	12
2.3 Conclusión .....	15
2.4 Cadena de venta del producto .....	18
2.5 Fuerzas de porter.....	19
2.6 Analisis foda.....	28
CAPITULO 3: PLAN DE NEGOCIOS.....	30
3.1 Modelos de PESTEL según Kotler y Keller.....	30
3.2 Modelo de Negocios (Lean Canvas).....	34
3.3 Conclusiones.....	38
CAPITULO 4: EL PLAN DE MARKETING.....	39
4.1 Mapa de empatía .....	39
4.2 ¿Quién nos consume?.....	42
4.3 Product.....	44
4.4 Target y tamaño de mercado .....	45
4.5 Volumen del mercado: .....	47
4.6 Creación de marca – definiendo el brand equity.....	48
4.7 Funnel de marketing .....	58
4.8 Conclusión .....	59
CAPÍTULO 5: PRODUCCIÓN .....	59



5.1 LA PRODUCCIÓN: .....	61
5.2 EL MODELO DE INGRESOS .....	62
5.3 GO TO MARKET PLAN .....	64
5.4 PROCESO PRODUCTIVO .....	67
5. CAPITULO 6: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	70
6.1 Estimación de Ventas .....	70
6.2 Supuestos económicos .....	71
6.3 Modelo de generación de beneficios.....	72
6.4 INVERSIÓN NECESARIA.....	72
6.5 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	73
6.6 P&L .....	76
6.7 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	78
6.8 ¿CÓMO PENSAMOS CRECER? .....	80
6.9 CASH FLOW AÑO 1 .....	81
6.10 CASH FLOW AÑO 2 .....	81
6.11 CASH FLOW AÑO 3 .....	82
6.12 MARKET SHARE.....	82
6.13 CAC Y LTV.....	83
CAPITULO 7: EQUIPO EMPRENDEDOR .....	84
8. CAPITULO 8: ASPECTOS LEGALES Y CERTIFICACIONES.....	86
8.1 CONSTITUCIÓN LEGAL .....	86
8.2 HABILITACIONES Y CERTIFICACIONES NECESARIAS .....	87
9. CONCLUSIONES .....	88
FUENTE Y BIBLIOGRAFIA.....	89

## **CAPITULO 1:**

### **1.1 Introducción**

Este trabajo apunta a construir una propuesta de Snack para el mercado de EE.UU. bajo el supuesto que la planta desarrollada en Argentina ya se encuentra activa y operando adecuadamente (trabajo realizado por Martín Pésico).

Ahora se pretende ingresar a este nuevo mercado, en 2 etapas:

1. Con tercerización de la producción
2. Con planta propia

Y crear un proyecto de fortalecimiento de marca, apuntando a que la misma sea reconocida no solo como una empresa de alimentos, sino como una marca que apunta a construir hábitos saludables en las personas. Centrándose en sus tres pilares básicos: EQUILIBRIO – SUSTENTABILIDAD – EMPATÍA.

### **1.2 Contexto teórico y metodología de trabajo.**

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron diversas fuentes teóricas vistas a lo largo del recorrido del EMBA como OSTERWALDER (2005) de quienes se tomó la generación de modelo de negocios Business Model Canvas; KOTLER Y KELLER (2016); KOTLER Y ARMSTRONG (2013); DAVID AAKER (2000), quienes fueron tomados para el desarrollo de la estrategia de marketing y el modelo Pestel. VARGAS MAURICIO (2017) de quien se tomó los pasos esenciales para construir una marca valiosa en la constitución de la estrategia de marketing, entre otros.

A fin de realizar la validación de hipótesis respecto a la viabilidad de la realización del negocio se utilizaron fuentes como:

- Investigaciones realizadas para el estudio de patrones de consumos; tendencias, entre otros.
- Relevamiento de datos de mercado a través de diversas fuentes:
  - KEMOLO, para la solicitud de presupuesto de la máquina.
  - TRES ASES S.A. para conseguir valor de la materia prima, presupuesto aproximado para nuestro packaging a través de los proveedores de dicha empresa y también nos aportó valor

estimativo de los salarios correspondientes al lugar y a la categoría de trabajo;

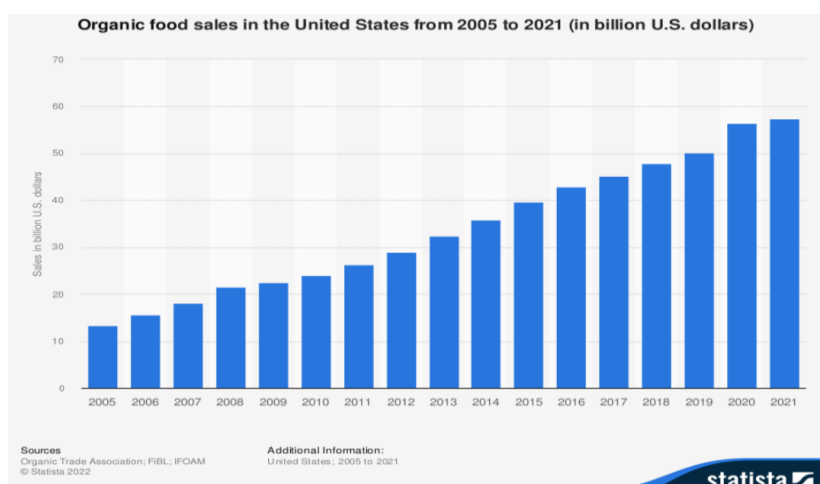
- ROM-MIK S.A. empresa con la que cotizamos los costos del flete nacional.
- BIOFOODS con quienes cotizamos el servicio de tercerización de la liofilización.
- Se realizó una encuesta de campo para validar hipótesis respecto a las preferencias de consumos en Estados Unidos, cuyos resultados se adjunta en el anexo 1 del presente trabajo.

## CAPITULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

### 2.1 Introducción

En un mundo cada vez más consciente respecto a la importancia de una alimentación saludable para la sustentabilidad de la propia vida, cada vez más la gente busca alternativas naturales, con la menor intervención química posible y la mayor cantidad de nutrientes. Comenzó siendo una tendencia estética, pero que cada vez más se traspoló a la búsqueda del equilibrio físico, psíquico y mental. Esto lo muestra la creciente tendencia hacia el consumo de productos orgánicos y el exponencial crecimiento observado en EE.UU. desde el año 2005 al 2021<sup>1</sup>.

Figura 1<sup>2</sup>



<sup>1</sup> U.S.D.A - Ventas de alimentos orgánicos en USA 2005-2021

<sup>2</sup> Figura 1 The Packer; Organic Trade Association; FiBL; IFOAM - [U.S. Organic Industry Survey 2022](#) - February 2022

Mariela Mociulsky, consultora de investigación y tendencia, especialista en marketing, plantea que hay 5 tendencias que están cambiando la industria de la alimentación:

1) búsqueda de equilibrio personal entre mente y cuerpo “regresar a la naturaleza” como aspiración hacia una vida saludable.

2) Tendencia hacia una cultura preventiva, buscando la inmunidad, se buscan alimentos que incorporen las proteínas y las fibras.

3) Ahorro de tiempo, energía y dinero, creciendo el snack y las versiones “on the go”<sup>3</sup> con propuestas saludables.

4) especificidad en los productos, para niños, embarazadas, etc. segmentizando al cliente.

5) creciente valoración de lo local y lo regional: productos que reflejen identidad en un mundo globalizado y cada vez más distante<sup>4</sup>.

La pandemia agudizo estas tendencias que ya se venía dando desde antes. Por lo anteriormente expuesto nos parece significativo el valor que KRUNCH podría aportar ante estas nuevas tendencias.

Es importante destacar que la marca no solo pretende instalar un producto, sino convertirse en un referente de la vida saludable, pudiendo partir de sus tres valores básicos que guiarán el desarrollo de lo que la gente percibe que KRUNCH es. Los valores que nos guían son:

1. EQUILIBRIO<sup>5</sup>
2. SUSTENTABILIDAD<sup>6</sup>
3. EMPATIA<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Los snacks on the go llegan con fuerza este 2020 para destronar al picoteo y convertirse en nuestro aliado contra los malos hábitos alimenticios. Se han acabado los tentempiés entre horas, pues es el momento de sustituirlos por **snacks saludables y naturales distribuidos a lo largo de día**. <https://www.velarte.com/snack-on-the-go-descubre-tu-nuevo-aliado/#:~:text=Los%20snacks%20on%20the%20go,a%20lo%20largo%20de%20d%C3%ADa.>

<sup>4</sup> <https://www.infobae.com/economia/2022/09/22/las-5-tendencias-que-est%C3%A1n-cambiando-la-industria-de-la-alimentaci%C3%B3n-en-la-salida-de-la-pandemia/>

<sup>5</sup> En un sentido simbólico, el equilibrio se refiere a **la armonía entre cosas diversas, la mesura, la ecuanimidad, la sensatez en los juicios y los actos de contemporización**. La persona que actúa con equilibrio logra transitar por diversos caminos sin llegar a caerse, es decir, sin perder el control o salir perjudicada. <https://definicion.de/equilibrio/#:~:text=En%20un%20sentido%20simb%C3%B3lico%20el%20control%20o%20salir%20perjudicada.>

<sup>6</sup> En ecología, sostenibilidad o sustentabilidad **describe cómo los sistemas biológicos se mantienen productivos con el transcurso del tiempo**. Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación de estos. <https://es.wikipedia.org/wiki/Sostenibilidad#:~:text=En%20ecolog%C3%ADa%20sostenibilidad%20o%20sustentabilidad,%C3%ADmite%20de%20renovaci%C3%B3n%20de%20estos.>

<sup>7</sup> La empatía es la capacidad que tiene una persona de percibir las emociones y los sentimientos de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar, es decir, como un individuo similar con mente propia. Por eso es vital para la vida social. <https://es.wikipedia.org/wiki/Empat%C3%ADa>

Según informe de “Organic Produce Network and Category Partners”<sup>8</sup> se encontró que durante la pandemia COVID 19, el producto bruto interno de los Estados Unidos, decreció casi un 6% y sin embargo el consumo de productos orgánicos creció un 14.2%. Pero ¿a qué se debe esto? Según encuestas realizadas en EE.UU. por la NEW HOPE NETWORK el 6% de los estadounidenses encuestados indicó que la salud se volvió prioritaria desde el comienzo de la pandemia y esto llevo a los hábitos de consumo de comidas saludables.

Según la Plant Based Foods Association, los alimentos derivados de origen vegetales traen un crecimiento acumulado del 54% desde hace 3 años hasta la actualidad<sup>9</sup>. A su vez en base a investigaciones realizadas por el Grand View Research se proyecta que el consumo de snacks saludables crezca entre el 2022 y el 2030 un 78%, lo cual implicaría un 9% anual. *Figura 2*<sup>10</sup>



El aumento en el consumo de alimentos saludables, y los pocos tiempos con los que la gente cuenta hacen que cada vez más se requieran de soluciones listas y al alcance de la mano.

<sup>8</sup> <https://letis.org/estados-unidos-efecto-pandemia-en-el-consumo-de-alimentos-y-bebidas/>

<sup>9</sup> <https://www.plantbasedfoods.org/2021-u-s-retail-sales-data-for-the-plant-based-foods-industry/>

<sup>10</sup> Grand View Research – Statista.

## 2.2 La Oportunidad

### 2.2.1 El Snack en el Mundo

En un estudio realizado a nivel mundial por la consultora MONDELEZ INTERNATIONAL, STATE OF SNACKING durante el año 2021, se encontró sobre la base de 6.292 encuestados entre 18 y 75 años, que un 88% de las personas consumen snack, casi 9 de cada 10 personas. A su vez el 57% dijo que cuando consume snack lo hace de manera consciente y el 64% afirmó que es cuidadoso con lo que su cuerpo necesita, con lo cual se fija en la calidad de los alimentos que consume. El 66% manifestó darle importancia al tamaño de las porciones.

A través de un estudio llevado a cabo por Mondelaz International en el año 2020, se espera que la industria de estos snacks apunte a alimentos con sabores y texturas nuevas, creadas con tecnologías sostenibles, empacadas en materiales que sean reciclables y etiquetas que sean limpias. Snacks veganos, sin grasas agregadas, apto para celíacos y con envases respetuosos con el medio ambiente.<sup>11</sup>

### 2.2.2 El Snack en Estados Unidos

Según Statista Consumer Market Insights, Estados Unidos se posiciona como el país que más ingresos han generado por consumo de snack en el mundo durante el 2021; llegando a casi 100 billones de dólares (se adjunta cuadro con datos mundiales ANEXO 11.4)<sup>i</sup>.

Según el International Food Information Council sobre una población de 1005 estadounidenses entre 18 y 85 años que fue encuestada<sup>12</sup>, las razones por las que las personas consumen un snack son las siguientes (ANEXO 11.5)<sup>ii</sup>:

- Tener hambre o sed (34%)
- Porque le causa placer (25%)
- Por necesidad de obtener energía (22%)
- Por ser un hábito (21%)
- Porque el snack es más disponible para el estilo de vida de las personas. (21%)

<sup>11</sup> <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/healthy-snack-market>

<sup>12</sup> : International Food Information Council. 2022 Food and Health Survey. 18 May 2022. <https://foodinsight.org/2022-food-and-health-survey/>

- Por aburrimiento (19%)
- Por la distancia entre comidas (15%)
- Por querer algo nutritivo (12%)

Según la consultora Nielsen, se registra en Estados Unidos un crecimiento anual del consumo de snack saludable de más de un 10%, entre los años 2012 y 2016<sup>13</sup>.

A su vez se observa en encuestas realizadas por INNOVA MARKET INSIGHTS que el snacking es cada vez más un hábito para los norteamericanos y que incluso están reemplazando sus comidas principales (desayuno, almuerzo y cena) por alimentos de paso. El 46% de los consumidores, utilizan el snack saludable para la media tarde, mientras que el 23% los está utilizando en el almuerzo y un 8% para el desayuno.<sup>14</sup>

En informe realizado por PROCHILE, ministerio de relaciones exteriores (WASHINGTON 2019) dentro de los productos agroalimenticios el producto con mayor consumo de Estados Unidos son los snacks, si bien anteriormente los snacks eran definidos como “comida chatarra” o en inglés “Junk Food” con altos niveles en grasa y en calorías, esta tendencia ha ido cambiando en los últimos años habiendo aparecido incluso consumidores que están dispuestos a pagar más con tal de obtener alimentos saludables (MATÍAS PINTO PIMENTEL - PROCHILE, 2019). Según este mismo informe, las características de lo que un consumidor busca en estos tipos de productos son las siguientes:

- 75% desea garanticen que sean frescos.
- 58% de los consumidores se preocupan por que lo que consumen tengan vitaminas y minerales
- 57% desea que lo que consumen sean realizado con ingredientes naturales.
- 46% snack saludables y fáciles de transportar
- 35% snack dimensionados de tamaño regular

<sup>13</sup> <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/2720-en-los-estados-unidos-crece-el-consumo-de-snacks-saludables>

<sup>14</sup> FOOD BUSINESS NEWS - All-day snacking on the upswing <https://www.foodbusinessnews.net/articles/14972-report-all-day-snacking-on-the-upswing>

Por lo general el tipo de consumidor promedio consume 2.5 snack por día y el tipo de snack depende de la hora del día para determinar si se tratara de un snack dulce o salado (MATÍAS PINTO PIMENTEL - PROCHILE, 2019).

Si bien el snack que mayor crecimiento viene teniendo es el salado y saludable, dado a que reemplaza en muchos casos las comidas principales, también se espera un crecimiento anual del 6.6% en los próximos 8 años para snacks saludables realizados con frutas, según informe realizado por Grand View Search en el año 2021<sup>15</sup>

*“...los estadounidenses están aumentando considerablemente su consumo saludable...la categoría de colaciones frutales y vegetales ya es masiva, de hecho en dicho rubro se registraron ventas de 16.300 millones de dólares desde mayo de 2016 hasta el mismo mes del año 2017...”<sup>16</sup>*

La consultora Nielsen definió a “Snack on the Go” como a un conjunto de alimentos que apuntan al bienestar físico y esta categoría según la investigación ha subido a una tasa anual de más del 10%. Según esta consultora el snack saludable puede hacer la diferencia en cualquier empresa de alimentos.

¿Por qué vemos oportunidad en la MANZANA? Según informe Pre Feria PMA realizado por el ministerio de agroindustria de la Nación Argentina, la manzana es la segunda fruta más consumida en el mundo y en Estados Unidos particularmente<sup>17</sup>.

---

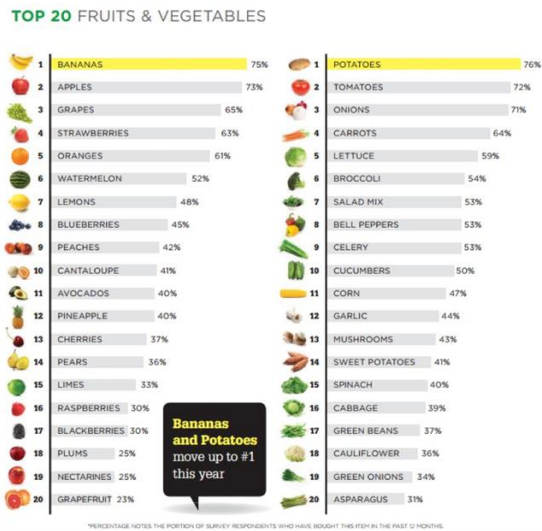
<sup>15</sup> <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/healthy-snack-market>

<sup>16</sup> <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/2720-en-los-estados-unidos-crece-el-consumo-de-snacks-saludables>

<sup>17</sup> Informe Pre Feria Fresh Summit Estados Unidos 19-20 de octubre – Ministerio de Agroindustria – Presidencia de la Nación 2018.

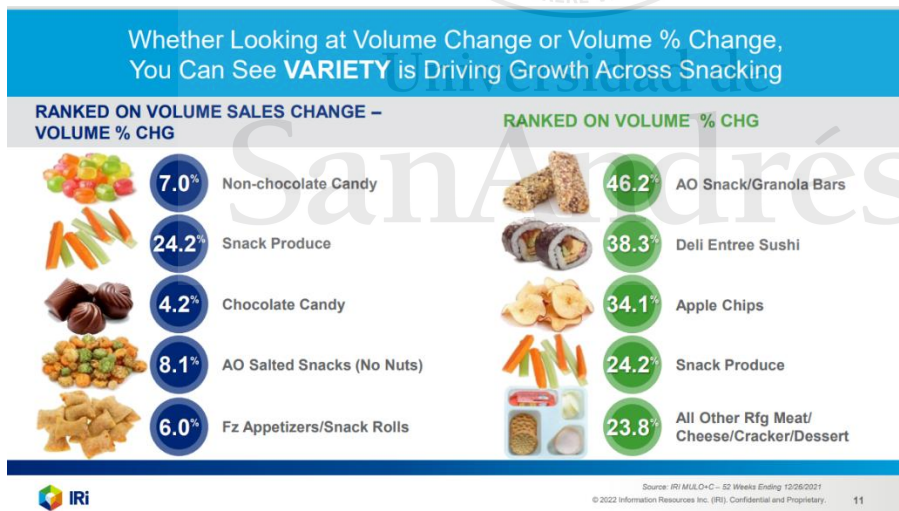


Figura 3<sup>18</sup>



A su vez pudimos observar en IRI (2022), que los chips de Manzanas estuvieron entre los productos que más aumentaron su volumen de venta dentro de los snacks saludables durante el 2022, habiendo aumentado durante el último año un 34.1%.

Figura 4<sup>19</sup>



### 2.3 Conclusión

Debido a lo anteriormente expuesto se observa que el mundo está virando sus hábitos de consumo, y Estados Unidos específicamente. La gente cada vez presta más atención a aspectos que hacen a las cualidades nutricionales de los productos que consumen, dan importancia a la facilidad de transportar sus

<sup>18</sup> Informe Pre Feria Fresh Summit Estados Unidos 19-20 de octubre – Ministerio de Agroindustria – Presidencia de la Nación 2018. Pg. 4  
<sup>19</sup> Sally Lyons Wyatt EVP & Practice Leader, IRI April 19, 2022

alimentos, que los mismos estén hechos de componentes saludables y con tamaño regulable.

Por esto proponemos realizar un snack saludable, de manzanas liofilizadas y orgánicas.

¿Por qué liofilizadas? → La técnica de liofilización de los alimentos consiste en desecarlos a través de congelar el producto y remover el agua por sublimación, aplicando calor por técnica de vacío. Esta técnica permite que el alimento conserve todos sus nutrientes sin afectar su calidad.

¿Por qué Manzanas? → Porque se encuentran entre los frutos más consumidos en el mundo, y particularmente en Estados Unidos.

¿Por qué orgánicas? → Porque el mercado de lo orgánico viene creciendo año a año y encontramos un fuerte potencial de diferenciación en dicho nicho de mercado.

¿Qué es KRUNCH? → Es una marca que busca acompañar a las personas en la construcción de hábitos saludables, a través de diversos medios, redes sociales, página de internet, etc., y ha desarrollado un snack de manzanas ORGÁNICAS, deshidratadas sin agregados ni conservantes, sin tacc, con todos los nutrientes de la fruta gracias al proceso de liofilización.

Una bolsa de una onza contiene tan sólo 97 calorías y es fuente de potasio, hierro, vitamina c, fibra, calcio y azúcares naturales. Aporta la energía necesaria para la realización de cualquier actividad. Es un producto práctico y que puede conservarse fuera de la heladera durante tiempo prolongado, lo cual permite dar a un alimento saludable, la flexibilidad de la vida cotidiana.

A continuación se muestra una tabla comparativa de Krunch respecto a sus beneficios alimenticios en comparación con otros snacks:

*Figura 5*<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> elaboración propia en base a datos extraídos de paquetes del producto mencionados.

Información Nutricional			
Porción 28 gr / 1 onza			
			
Valor Energético	141 Kcal	97 Kcal	135 Kcal
Grasas Totales	9gr	0gr	6gr
Grasas Saturadas	1gr	0gr	4gr
Sodio	188mg	0mg	112mg
Carbohidratos	14gr	22gr	18gr
Azúcar Agregada	0.6gr	0gr	11gr

Pero ¿Qué impacto tiene para la salud esto que se observa en la tabla?

- Las grasas saturadas aumentan los niveles de LDL (colesterol negativo) en el cuerpo y hacen que existan mayores posibilidades de tener enfermedades cardíacas.<sup>21</sup>
- El agregado de azúcares puede generar sobrepeso y obesidad; enfermedades cardiovasculares y diabetes de tipo 2; molestias gastrointestinales; caries dentales, etc.<sup>22</sup>
- El excesivo consumo de sodio aumenta los riesgos para la hipertensión arterial, entre otras enfermedades, causando por sí sola 9,4 millones de muertes cada año. Se recomienda comer menos de 5gr al día.<sup>23</sup>

Queda en evidencia como respecto a sus snacks comparables, Krunch no solo posee beneficios nutricionales, dado a que aporta nutrientes necesarios para obtener la energía necesaria para la realización de cualquier actividad, sino que además no posee ninguno de los aspectos desfavorables que si contienen sus competidores.

Es importante destacar que es un producto de consumo rápido, no perecedero, fácil de transportar y rico en nutrientes y energías para la vida cotidiana de oficina, escolar, etc.

<sup>21</sup> Fase de Seguimiento: Grasas saturadas, insaturadas y trans. Programa Nacional de Prevención de la Diabetes. Chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cdc.gov/diabetes/prevention/pdf/spanish/sp\_posthandout\_session2.pdf

<sup>22</sup> Ingesta de azúcar en bebés, niños y adolescentes. ESPGHAN. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://academianutricionydietetica.org/NOTICIAS/azucarespghan.pdf

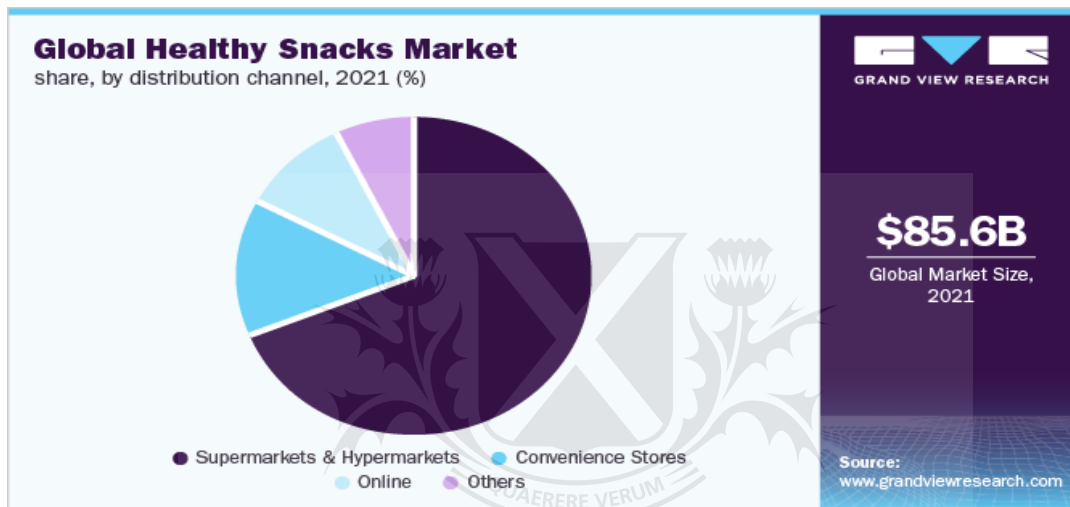
<sup>23</sup> Organización Panamericana de la Salud – Organización mundial de la salud. <https://www.paho.org/es/temas/reduccion-sal>

## 2.4 Cadena de venta del producto

Existen diversas modalidades de venta del producto:

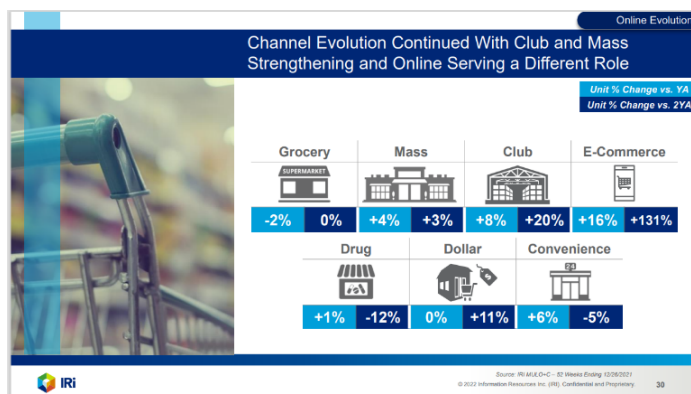
- Supermercados e hipermercados
- Minimarkets y Convenience stores<sup>24</sup>.
- Online
- Otros

Figura 6<sup>25</sup>



Se observa que los supermercados e hipermercados tienen prevalencia por sobre otras modalidades de venta retail, sin embargo la venta online viene creciendo a pasos agigantados tal como se observa en el siguiente gráfico:

Figura 7<sup>26</sup>



<sup>24</sup> Tienda que vende artículos de la vida cotidiana (alimentos, artículos de higiene básicos, entre otros), en un espacio más reducido, suelen estar abiertos muchas horas del día, habitualmente 24hs. [https://es.wikipedia.org/wiki/Tienda\\_de\\_conveniencia](https://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_de_conveniencia) ejemplos en La Florida (EE.UU.) 7-eleven; walgreens; cvs; etc.

<sup>25</sup> Figura 7: Grand view research. [www.grandviewresearch.com](http://www.grandviewresearch.com)

<sup>26</sup> Figura 8: Sally Lyons Wyatt EVP & Practice Leader, IRI April 19, 2022

Se puede observar que las ventas en supermercados cayeron un 2% respecto al año anterior. En los supermercados mayoristas creció un 4%, en convenience store creció un 6% el consumo y llama la atención el crecimiento exponencial que obtuvo este tipo de producto online, acumulando en los últimos dos años un 131%.

## 2.5 Fuerzas de Porter

### 2.5.1 Rivalidad entre los competidores existentes:

Dentro de la competencia podemos identificar: la competencia directa, aquellos que realizan un producto similar al que nosotros ofreceremos. Entre ellos encontramos algunos casos de fruta deshidratada a través de la técnica del calor, en otros casos a través de la liofilización. Entre ellas se encuentran:

CRISPY GREEN: empresa americana. Ofrecen diversos tipos de productos. Funcionan desde el año 2004. El foco en su página de internet, está puesto en el plano de la salud. El precio por Oz es de USD 4.24. No ofrecen un producto orgánico.

Figura 8<sup>27</sup>



NATURE TURNS una empresa que se dedica a la liofilización de diversas frutas desde el año 2011. Enfocado en la vida saludable. Además de ofrecer varias frutas, ofrecen la manzana por ejemplo con gusto a canela, entre otras variantes. Se puede comprar por plataforma online, en convenience store, supermercados, entre otros. Se vende a 4.27 por OZ. Se obtiene un descuento del 15% en el total de la compra si uno deja establecida una compra cada un

<sup>27</sup> Figura 9: <https://crispygreen.com/>

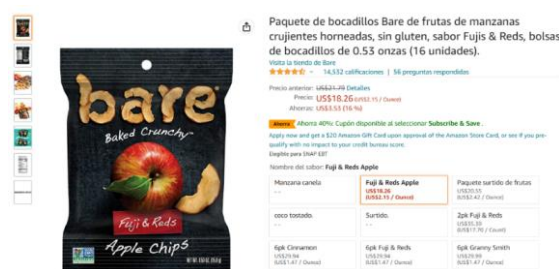
determinado plazo mínimo. El foco de sus publicidades esta puesto en la comida sana y adaptable a las actividades en la naturaleza. No ofrecen un producto orgánico.

Figura 9<sup>28</sup>



**BARE SNACKS:** es una empresa que realiza varios tipos de snacks de fruta a través del método de desecación por horno. Contienen azúcares agregadas y realizan mezclas entre diversas frutas. En investigaciones realizadas en supermercados de Estados Unidos se encontró que tienen gran presencia en diversos supermercados. Se le agregan otros componentes como por ejemplo la canela. No tienen venta a través de su página de internet sino mayor presencia en supermercados o amazon.

Figura 10<sup>29</sup>



**NATIERRA:** ofrece frutas orgánicas liofilizadas. Aparece como la opción más vendida dentro de Amazon, la plataforma de internet. A su vez ofrecen jugos orgánicos. La empresa marca su misión por alimentar mejor a la población, a su

<sup>28</sup> Figura 10: <https://natureturn.com/>  
<sup>29</sup> Figura 11: <https://www.baresnacks.com/>

vez da gran importancia al cuidado de la naturaleza. Ofrecen opciones de productos orgánicos, pero no tienen la opción de manzana colorada.

Figura 11<sup>30</sup>



Figura 12<sup>31</sup>



BROTHERS ALL NATURAL: ofrecen una serie de frutas liofilizadas para la venta, a su vez ofrecen una caja que viene con variedad de ellas. Se observan paquetes en convenio con Disney para la atracción de los más pequeños. Ofrecen paquetes en diversos tamaños, 1 onza y 0,35 onzas. Se observa también la posibilidad de formar parte de lo que ellos denominan el club, en el cual si dejas establecida una compra fija mensual obtener un 15% de descuento sobre cada compra. Tienen opción de packaging de adultos y no brindan opción de manzana orgánica.

Figura 13<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Figura 12: <https://natierra.com/pages/our-story>

<sup>31</sup> Figura 13: <https://www.amazon.com/stores/Natierra/Natierra/page/D90F935A-56ED-4232-B889-4574D8654243>

<sup>32</sup> Figura 14: [https://www.amazon.com/-/es/MMCH-VAR-Snack-crujiente-fruta-Brothers-ALL-Natural/dp/B00FDM7UHQ/ref=sr\\_1\\_2?keywords=fruit+crisps&qid=1677251759&srefix=fruit+cris%2Caps%2C286&sr=8-2](https://www.amazon.com/-/es/MMCH-VAR-Snack-crujiente-fruta-Brothers-ALL-Natural/dp/B00FDM7UHQ/ref=sr_1_2?keywords=fruit+crisps&qid=1677251759&srefix=fruit+cris%2Caps%2C286&sr=8-2)

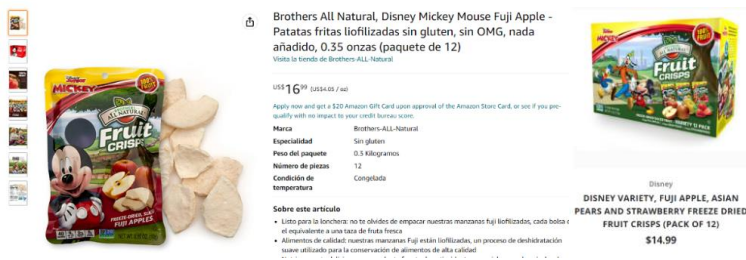
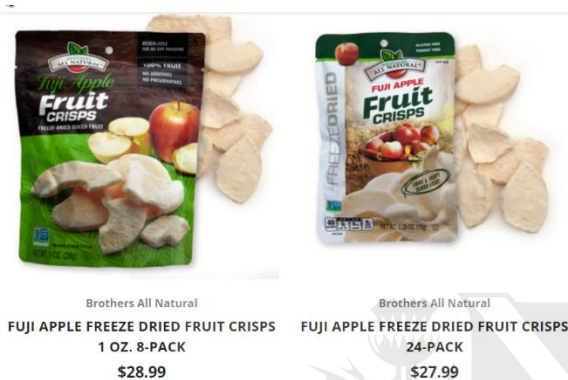


Figura 14<sup>33</sup>



PARADISE FRUIT: empresa española que produce y exporta frutas liofilizadas, así como también disecadas.

Paramo Snack: empresa colombiana que ofrece una gran variedad de productos liofilizados, no bajo el formato orgánico.

A su vez consideramos a nuestra competencia directa todos aquellos que proveen productos similares a los nuestros en tanto sean snacks saludables: frutos secos, frutas frescas, otro tipo de fruta deshidratada, no obstante creemos que el aumento de la presencia de los mismos en góndolas y supermercados fomentan el consumo de alimentos saludables, por eso son considerados “aliados” en esta instancia de crecimiento de mercado, para nuestro negocio.

Como competencia indirecta encontramos a las 8 multinacionales que según diversas estadísticas son quienes controlan la alimentación casi a nivel mundial, y en específico el rubro de los snack, ellas son<sup>34</sup>:

<sup>33</sup> Figura 15: [https://www.amazon.com/-/es/Bocadillo-Crocantes-manzana-Fuji-Brothers-All-Natural/dp/B0019413WA/ref=sr\\_1\\_3?keywords=fruit+crisps&qid=1677251800&sprefix=fruit+cris%2Caps%2C286&sr=8-3](https://www.amazon.com/-/es/Bocadillo-Crocantes-manzana-Fuji-Brothers-All-Natural/dp/B0019413WA/ref=sr_1_3?keywords=fruit+crisps&qid=1677251800&sprefix=fruit+cris%2Caps%2C286&sr=8-3)

<sup>34</sup> <https://www.investmentmonitor.ai/sectors/food-and-drink/top-ten-food-companies-world-sales/>



Figura 15<sup>35</sup>



### 2.5.2 Conclusiones respecto a la competencia:

Si bien se observan ciertos competidores directos, con la fortaleza de presentar una amplia gama de productos, nuestra fortaleza, además de ser un producto orgánico será el fortalecer la marca al transmitir un estilo de vida focalizado en los 3 pilares básicos de la marca: EQUILIBRIO – SUSTENTABILIDAD – EMPATÍA.

Queremos transformarnos en una marca que no ofrece únicamente un snack saludable, sino un estilo de vida. Ofreceremos semanalmente charlas y capacitaciones con distintos profesionales sobre la salud en todos sus planos: psíquica, física y mental. Queremos a través de nuestras redes sociales y página de internet hacer una campaña para transmitir un estilo de vida equilibrada, con

<sup>35</sup> cuadro de elaboración propia en base a información obtenida de investment monitor.

consciencia del cuidado del medio ambiente y pudiendo transmitir la idea de ser activos en la construcción de un mundo mejor para todos.

En la página de internet se realizarán campañas de colaboración con distintos proyectos que se hagan en escuelas para propiciar la educación, respecto al medio ambiente con algún proyecto que promueva el cuidado de la ecología, para la compra de equipamiento para algún hospital, entre otros. Lo importante es que la persona podrá sentirse participante activo de dichos proyectos.

A su vez en las redes sociales se darán charlas semanales con personas significativas que aporten datos sobre la salud y el bienestar. Charlas con nutricionistas, psicólogos, médicos, profesores de educación física, artistas que promuevan la expresión, entre otros. Lo importante es que todo el tiempo se estará generando contenido en este sentido. Esto se desarrollará con mayor detalle en la estrategia de marketing.

Es importante el trabajo en conjunto con nuestra competencia directa, empresas colegas y aquellas que producen otro tipo de snacks saludables, a fin de ir ganando mercado a este grupo de empresas que tal como plantean Kottler y Keller (Keller, 2006) funcionan como un oligopolio, con precios estandarizados y cubren la mayor parte del nicho de snack tanto indulgente como el saludable, con productos como: barritas de cereales, cereales, yogurt, galletitas, papas fritas, banas fritas, entre muchos otros.

Nuestra desventaja en relación a estas empresas son 2 principalmente:

1. Su cadena logística con capacidad de alcanzar cualquier boca de venta del mundo.
2. Su escala productiva les permite brindar un precio contra el cual, no estamos en condiciones de competir;

Por lo anteriormente expuesto llegamos a la conclusión de que nuestro foco debe estar puesto en el producto, en su calidad, en su compromiso con el medio ambiente, en sus condiciones para el cuidado de la salud, en su origen

más “artesanal”<sup>36</sup>. Dado a que con los otros dos factores no será posible competir.

Nuestro valor agregado es tener un producto que no presente agregados químicos, ni azúcares, apuntando a construir un valor de marca más vinculado a la sustentabilidad, el cuidado del medio ambiente y de la salud. Utilizando materia prima que no contenga ningún tipo de intervención desde sus inicios en la planta y acompañando todo el proceso para garantizar que esta característica se sostenga.

Nuestra diferenciación se encontrará en el hecho de ser un producto orgánico, y considerando que el mercado de lo orgánico viene creciendo un 57% en un lapso de siete años, lo cual implica un 8% anual, apuntando a diferenciarnos también en el packaging y con fuerte tendencia hacia la constitución de marca que prioriza el cuidado del medio ambiente así como también la protección de la salud.

### **2.5.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En una primera etapa en la cual el servicio de producción este tercerizado, el poder de negociación es fuerte, dado a que toda nuestra producción dependerá de ese único proveedor del servicio de liofilización BIOFOODS. Sin embargo se realizará un contrato a través del cual se comprometa a la empresa proveedora del servicio a brindar exclusividad productiva durante los 2 años en los que se constituirá la planta propia liofilizadora. A su vez, se realizará un convenio respecto a la incapacidad de poder tomar el mercado estadounidense por un lapso de 5 años para la exportación de este tipo de alimentos. Tanto la materia prima, como la logística y el packaging estarán a cargo nuestro, a fin de que no sea la empresa quien maneje la relación productiva en su totalidad. Si bien esto no termina de solucionar el poder de negociación que ellos tienen, sirve para mitigarlo.

---

<sup>36</sup> Entendiendo a “más artesanal” como producto que fue realizado con fruta que viene desde la Patagonia y de la cual cuidamos su desarrollo desde el árbol hasta que llega a la planta liofilizadora.

Una vez que logremos establecer la planta propia, con la proyección de hacerlo luego de 2 años, habremos solucionado esta dependencia.

Respecto a los proveedores de materia prima, variara de año a año de acuerdo a las condiciones del mercado frutícola, el aspecto climático, la cantidad de fruta de descarte disponible, etc. Sin embargo la materia prima no tiene gran impacto en la estructura de costo productiva de Krunch (implicando un 2% del total de los costos), por lo que un aumento en su precio, no nos deja fuera de competitividad, pudiendo utilizar fruta que no sea de descarte y aun así la empresa continuaría siendo rentable. No obstante esto, no es probable que acontezca, ya que todos los años a mayor o menor medida hay descarte y el suficiente para abastecer la producción necesaria.

### **2.5.3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de los clientes es medianamente alto. Debemos considerar que si bien contamos con la ventaja que no existen en el mercado vasta cantidad de productos similares, el tipo de producto que ofreceremos es relativamente reciente en el mercado y todavía no encuentra el posicionamiento necesario como si lo hacen otros productos como las bananas saladas que se han instalado en los últimos años.

Será central el trabajo con empresas colegas para crear sinergia y “agrandar la torta”<sup>37</sup>, ganándole mercado a los snacks que no son saludables. Esto permitirá sostener ciertas condiciones que nos de fuerza para las negociaciones y el establecimiento de mejores condiciones en la interacción con nuestros clientes para atenuar esta fuerza con la que ellos cuentan. A su vez esto servirá para poder gestar un desarrollo del producto y hacerlo más popular para su consumo.

Realizaremos para trabajar con este aspecto un fuerte desarrollo de campaña de marketing dirigido a los consumidores, y buscando hacer conocer la marca por su incidencia para una vida equilibrada y sustentable (se desarrollará en capítulo 5).

---

<sup>37</sup> Entendiéndose esta terminología, como ganarle mercado a otro tipo de snacks provistos por las 8 empresas con mayor incidencia en el mercado.

#### **2.5.4 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Las barreras de entrada son bajas, si bien requiere de una inversión de casi dos millones de dólares para la compra de la maquinaria, es una inversión capaz de llevar a cabo por cualquier empresa que desee hacerlo. El producto es estandarizado, esto quiere decir que cualquiera con la máquina y la misma fruta lograrán conseguir el mismo producto, con el mismo sabor. El único aspecto de diferenciación respecto a otros posibles competidores y que nos fortalece en este sentido en relación a nuevos competidores, es que la fruta orgánica no es fácil de conseguir como cualquier otra.

No obstante si apuntamos al consumidor y a que la marca brinde más que fruta orgánica, capacidad de invertir en acciones solidarias, capacidad de participar en capacitaciones que aporten a la vida de las personas, creación de contenido de interés, las barreras van aumentando debido a que la gente ya no está comprando únicamente una bolsa de snack.

#### **2.5.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Existe amenaza respecto a ser reemplazado por productos sustitutos de diversa índole, en la competencia más directa por productos como: cereales orgánicos, otras frutas desecadas, frutos secos, semillas, entre otras; dado a que son todos alimentos que no tienen intervención química, ni agregados de azúcares, son transportables y saludables; no obstante consideramos central el trabajo en equipo con los productores de este tipo de alimentos para ganarle mercado a aquellos que desfavorecen a la salud, pudiendo hacer campañas en conjunto, financiando investigaciones que demuestren las consecuencias de la mala alimentación, entre otras. Este tipo de presencia en las góndolas, nos favorece dado a que fomenta el consumo saludable. La persona que está dispuesta a invertir más por el cuidado de su salud y va en búsqueda de un producto con estas características, posiblemente si ve al lado a KRUNCH o cualquier otro producto con similares condiciones lo agarrara para probar.

Como competencia indirecta encontramos productos más industrializados como barritas de cereales, cereales, yogurt, papas fritas, entre otras infinitas posibilidades. Será fundamental para nuestro negocio que se siga desarrollando el tipo de consumo saludable y tendiente hacia el cuidado de la salud, dado a

que en la capacidad logística y en el precio estaremos siempre desfavorecidos en relación a estos oligopolios. Por eso hay que trabajar en posicionar bien al producto y la marca sosteniendo buenos procesos de control de calidad y estando cerca de las tendencias del mercado. A su vez será central trabajar una vez ya instalado el producto en el mercado en la posibilidad de diversificación, ofreciendo otras frutas, otro formato de empaquetamiento, entre otros.

## **2.6 Análisis foda**

Es central entender cuáles son nuestras fortalezas y debilidades a fin de poder afianzarnos en nuestros puntos fuertes y trabajar en nuestros puntos más débiles. A su vez entender las oportunidades y amenazas que el medio nos presenta, para tomar aquellas oportunidades y mitigar los riesgos.

### **2.6.1 Fortalezas:**

- ✓ Conocimiento a través de Tres Ases S.A. de producción de manzanas, peras, frutos de carozo, que nos permite realizar el MVP<sup>38</sup> de otro tipo de desarrollos para el mercado. Tener la posibilidad de ir aprendiendo a través de otros productos. A su vez la empresa importa otros productos, como por ejemplo palta, batata, papas, cítricos, lo cual también aumenta la posibilidad de adquirir diversos productos para indagar otro tipo de snacks, incluso salados.
- ✓ El conocimiento en producción de manzanas permite hacer pruebas de diversas variedades y la posibilidad de ampliarme hacia otros snacks vinculado con la misma materia prima (jugos por ejemplo).
- ✓ Desde Tres Ases S.A. me encuentro entre los primeros 5 productores más grande de pera y manzana, lo cual hace que mi relación con los clientes comience con una fortaleza de años de intercambio.
- ✓ Optimización de recursos al ser socio estratégico de Tres Ases S.A. Al desarrollar el negocio en conjunto con uno de los socios de la empresa Tres Ases y dentro del territorio físico de dicha empresa, podemos optimizar los costos del negocio, compartiendo gastos, obteniendo la conservación de fruta durante todo el año y la posibilidad de tener prioridad al obtener la fruta.

---

<sup>38</sup> acrónimo de "Minimum Viable Product" que, en español, significa "Producto Mínimo Viable". No es más que la versión más sencilla de un producto y, por tanto, presenta sus funcionalidades más básicas. Funciona como prueba para validar la idea, aplicabilidad y adherencia de un producto en el mercado.

### **2.6.2 Oportunidades**

- ✓ Emprendimiento con potencial crecimiento hacia otros productos, como por ejemplo frutas de carozo o frutos rojos debido a la creciente demanda de este tipo de productos.
- ✓ Potencial de ganar nuevos mercados, como el mercado europeo o centro americano.
- ✓ Oportunidad de crear una marca que constituya una fuerte comunidad que vaya más allá del snack en sí, sino que apunte al desarrollo de una vida más “healthy”<sup>39</sup>.

### **2.6.3 Debilidades**

- ✓ No tenemos el know how respecto a la elaboración de snacks.
- ✓ Dependencia de proveedor de servicio de liofilización durante la primera etapa de inicio del negocio.

### **2.6.4 Amenazas**

- ✓ Periodos de atraso cambiario que afectan la rentabilidad y aumentan los costos.
- ✓ Dependencia de los precios de fletes marítimos
- ✓ Contexto de inestabilidad política y económica Argentina.

### **2.6.5 Conclusiones**

Como conclusión respecto a lo que hace a cuestiones internas de nuestra empresa: debemos estar muy atentos a potenciar los beneficios de tener como “socio estratégico”<sup>40</sup> a la empresa Tres Ases a fin de tomar las posibilidades que su capacidad productiva nos otorga para la prueba de MVP de diversos productos, pera, frutos de carozo. A su vez debemos ver la posibilidad de acercarnos a clientes que la empresa ya tenga establecidos a fin de aprovechar los años de intercambio comercial y la confianza que ya fue construida hacia esta empresa con más de 65 años de experiencia en el rubro.

Respecto a las debilidades, nuestra falta de conocimiento en el área de los snacks la mitigaremos a través de la tercerización de la producción, a fin de evitar cometer errores significativos luego de haber invertido lo que la maquina propia requiere. Esto a su vez nos plantea una nueva debilidad, la dependencia

---

<sup>39</sup> saludable

<sup>40</sup> persona, entidad o empresa que realiza una alianza con otra, teniendo como objetivo obtener resultados de crecimiento mutuo, para esto ambas partes deben beneficiarse con el resultado final. <https://acis.org.co/portal/content/socios-estrat%C3%A9gicos-la-tendencia-en-el-crecimiento-empresarial#:~:text=Por%20definici%C3%B3n%2C%20un%20socio%20estrat%C3%A9gico,beneficiarse%20con%20el%20resultado%20final.>

hacia ese único proveedor de servicios de liofilización en Argentina, la cual la trabajaremos a través de realizar un contrato en el cual la empresa liofilizadora se comprometa a cumplir con el servicio prometido durante X tiempo (2 años) y a no poder importar ese tipo de productos a Estados Unidos durante un X tiempo también, protegiendo el propio mercado en tanto el mismo se afianza.

Respecto a cuestiones externas debemos saber aprovechar el momento de crecimiento que los productos saludables están teniendo en el mundo, pudiendo instalar bien nuestro producto, abriendo mercado y pudiendo indagar la posibilidad de desarrollar otro tipo de snacks que nos permitan hacer crecer el negocio y poder instalarnos como productores diversificados de dicho producto.

Respecto a las amenazas que desde el medio se nos imponen como por ejemplo el impacto del atraso cambiario y sus consecuencias en los costos, debemos tener considerado estos periodos que son cíclicos y frecuentes en el país al momento de la toma de decisiones. Quizás sería favorable una vez instalada y funcionando la planta propuesta, buscar diversificarnos respecto a la localización de otra posible planta liofilizadora.

## **CAPITULO 3: PLAN DE NEGOCIOS**

### **3.1 Modelos de PESTEL según Kotler y Keller**

Para realizar el análisis de contexto de la industria tomaremos el modelo PESTEL.

Como marco general no podemos dejar de identificar un fenómeno que marco todas las industrias y al mundo y fue la llegada del COVID en el año 2020 y las consecuencias inflacionarias que implicaron para el dólar. Esto genero cambios en todos los planos, tanto en lo económico, como en los hábitos de consumo, como en la tecnología y sus avances.

#### **3.1.1 Entorno Político**

El entorno político en Estados Unidos es relativamente estable, ya que sus 3 poderes funcionan de manera suficientemente independiente como para que el tipo de gobierno de turno, no afecte las políticas estructurales de dicho país.



Por otro lado debemos considerar que Estados Unidos es el líder mundial respecto al vínculo comercial por su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para realizar intercambios económicos.

### **3.1.2 Entorno económico**

Con la crisis del Covid 2019, EE.UU. sufrió una caída de su PBI del 4.3%, sin embargo logro recuperarse de manera rápida, más que cualquier otro país del mundo. Su PBI per cápita fue de USD 68.309 en 2021 y subió durante el 2022 a USD 70.248, lo cual implica un 2.8%. La inflación comenzó a desacelerarse sin generar niveles de crisis económicas tan profundas como se esperaban. Estados Unidos es la primera economía del mundo, seguida en segundo lugar pero a mucha distancia por China<sup>41</sup>.

La tasa de desempleo se disparó en 2020 al 8.1%, bajando hacia finales del 2021 a una tasa del 5.4%. Si bien el PBI per cápita cayó significativamente a partir de la crisis, su recuperación fue más rápida que otros países.<sup>42</sup>

### **3.1.3 Entorno sociocultural**

Los cambios en los hábitos de consumo de los consumidores con una tendencia hacia la búsqueda de una vida más saludable afecta positivamente el nivel de oportunidad para nuestro producto.

A partir del COVID se empezó a dar mayor importancia al cuidado del propio cuerpo, se tomó conciencia de la finitud de la vida y esto llevo a querer sostener en el tiempo hábitos saludables. También colaboro el riesgo adicional que sufrieron personas con obesidad, con cardiopatías y tantas otras referente a la enfermedad, esto hizo que la gente tuviera más propensión a realizar actividad física, a invertir más en consumo de alimentos saludables. Si bien esta tendencia venía aconteciendo, el Covid sirvió como acelerador. En una investigación llevada a cabo por el International Food Information Council <sup>43</sup> se encontró que durante el año 2022 el 52% de la población de muestra había seguido una dieta, siendo el año anterior este porcentaje del 39%. Los patrones de alimentación más considerados para llevar a cabo las mismas fueron:

---

<sup>41</sup><https://datosmacro.expansion.com/analisis/los-mejores/pais-primer-economia#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20la%20primera,%2C1%25%20respecto%20a%202021.>

<sup>42</sup> World Economic Forum

<sup>43</sup> International Food Information Council. 2022 Food and Health Survey. 18 May 2022. <https://foodinsight.org/2022-food-and-health-survey/Pg.5>

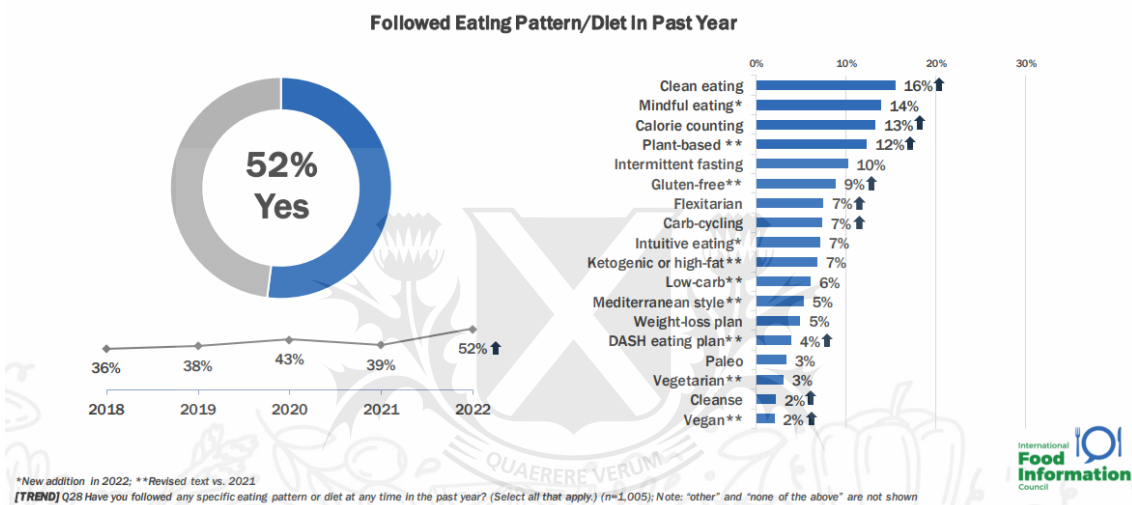
comidas de limpieza; cantidad de calorías; alimentación de origen natural (frutas y verduras). Y las mayores motivaciones para realizar estas dietas fueron:

- El cuidado de la salud a largo plazo 35%
- Perder peso 34%

Figura 18<sup>44</sup>

### The number of Americans following a diet/eating pattern jumped to 52% in 2022

Clean eating, mindful eating, calorie counting, and plant-based eating represent the most common diets/eating patterns.



### 3.1.4 Entorno tecnológico

Gracias a procesos de innovación tecnológica se logra deshidratar la fruta con la conservación de las características nutritivas y organolépticas del alimento, prolongando la vida útil de los mismos, gracias a estas técnicas no se requieren aditivos ni conservantes<sup>45</sup>.

El e-commerce para la venta de snack viene creciendo a pasos agigantados. En los últimos 2 años se observó un crecimiento del 131%, según dato extraído de IRI<sup>46</sup> y un 16% durante el último año. Esto me permitiría destinar parte de la producción a ser vendido por este medio a fin de evaluar en que zonas de EE.UU. mi producto es más consumido y determinar los mercados con mayor potencial en dicho país.

<sup>44</sup> Figura 19: International Food Information Council. 2022 Food and Health Survey. 18 May 2022. <https://foodinsight.org/2022-food-and-health-survey/> Pg. 40

<sup>45</sup> Tecnologías para la Industria Alimentaria Liofilización de alimentos. Téc. Magali Parzanese

<sup>46</sup> : IRI MULO+C – 52 Weeks Ending 12/26/2021. © 2022 Information Resources Inc. (IRI). Confidential and Proprietary. Pg 30

### 3.1.5 Entorno ecológico

Según investigación llevada a cabo por International Food Information Council, hay una correlación entre las personas que desean comer más sanamente y la búsqueda de la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente, por lo cual sería importante que su presentación y packaging vaya orientado hacia esta tendencia.<sup>47</sup>

### 3.1.6 Entorno legal

Según la guía de exportaciones para EE.UU. extraída de la página del Ministerio de Economía de Argentina, Secretaria de agricultura, ganadería y pesca<sup>48</sup>, hay un tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Argentina que posibilita el intercambio comercial entre los países, aunque con ciertas restricciones para algunos productos. Se adjunta posteriormente cuadro con el arancel requerido por la carga del producto.

Figura 19<sup>49</sup>

Heading/ Subheading	Stat Suf fix	Article Description	Unit of Quantity	Rates of Duty ⓘ	
				1 General	2 Special
0813		Fruit, dried, other than that of headings 0801 to 0806; mixtures of nuts or dried fruits of this chapter:			
0813.30.00	00	Apples	kg	0.74¢/kg 1/	Free (A, AU, BH, CL, CO, D, E, IL, JO, KR, MA, OM, P, PA, PE, S, SG) 4.4¢/kg

De la misma página anteriormente nombrada se extrajo el dato que desde el año 2011, durante el gobierno de Obama se incorporó un nuevo sistema de control de alimentos a fin de evitar contaminación. La FDA es la responsable del control del cumplimiento de la misma. La base principal de la ley es la prevención de contaminación, algunos alimentos (frutas y hortalizas no frescas, frutas y hortalizas que no suelen consumirse crudas, entre otros), sin embargo es de cumplimiento obligatorio para cualquier establecimiento que elaboren, procesen, envasen y almacenen alimentos destinados al consumo humano y animal. Las siete normas que componen esta ley son:

1. Buenas prácticas de manufactura (BMP), Análisis de Riesgos (AR) y controles preventivos de alimentos para el consumo humano.

<sup>47</sup> International Food Information Council. 2022 Food and Health Survey. 18 May 2022. <https://foodinsight.org/2022-food-and-health-survey/>

<sup>48</sup> Guía de Exportaciones - EEUU (magyp.gob.ar) <https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/SAIPA/Guia%20de%20Exportaciones/eeuu.php>

<sup>49</sup>Figura 20: [Harmonized Tariff Schedule Search \(usitc.gov\)](https://www.usitc.gov)

2. Buenas prácticas de manufactura (BMP), análisis de riesgos (AR) y controles preventivos de alimentos para animales.
3. Estándares para el cultivo, cosecha, empaque y almacenamiento de frutas y hortalizas frescas.
4. Programa de verificación de proveedores extranjeros para importadores.
5. Programa voluntario de acreditación de auditores externos.
6. Sanidad en el transporte de alimentos para humanos y animales  
Protección contra la adulteración intencionada de alimentos.

### **3.2 Modelo de Negocios (Lean Canvas)**

El modelo canvas es un modelo propuesto por Osterwalder, 2005 para analizar la creación, entrega y captación de valor de una propuesta de negocios, considerando 9 elementos claves: segmentos, propuesta, canales, relaciones, cuales son los recursos claves, las actividades claves, los asociados claves, los costos e ingresos.<sup>50</sup> A continuación se desarrollará el modelo CANVAS propuesto para Krunch. Se adjunta en Anexo 11.3 cuadro Canvas

#### **3.2.1 Segmento de clientes**

Nuestro segmento de clientes indirecto son: personas que estén preocupadas por su salud, alguien que tiene en cuenta que tipo de productos prefiere elegir en su vida cotidiana y de qué manera le aportan los mismos.

Se harán dos versiones el producto: manzana verde y manzana roja.

Para llegar a estos clientes indirectos se creará una página web en la cual el consumidor nos pueda encontrar, sepa quiénes somos y pueda interactuar con la marca.

Nuestros clientes directos son: mini market, convenience stores, y venta a través de plataforma digitales tipo Amazon. Y una vez ya consolidados poder apuntar a establecer una relación directa con supermercados y mayoristas.

#### **3.2.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Krunch es ofrecer un producto rico, natural, listo para consumir sin ningún tipo de agregado químico. Que sea transportable, poco perecedero y que permita adaptarse a las vicisitudes de la vida cotidiana.

---

<sup>50</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept

A su vez ofrecer también a través de las redes sociales, página de internet, una plataforma que ofrezca acompañar en el desarrollo de tendencias hacia la vida saludable, basándose en sus tres pilares básicos: EQUILIBRIO- SUSTENTABILIDAD- EMPATIA. Estar cerca de las personas y hacerlas sentir parte del proyecto.

### **3.2.3 Canales**

Respecto a los canales, es un negocio B2B, siendo nuestro cliente directo el retailer. La idea de KRUNCH es comenzar a través de un importador/bróker de negocios para poder llegar a mini market, convenience stores, y plataformas digitales. Y en una segunda etapa cuando tengamos capacidad de producción suficiente apuntar también a supermercados. Dentro de la primera etapa es importante considerar la posibilidad de destinar una porción de la venta al e-commerce debido a que nos permitirá tener un termómetro de qué lugar de Estados Unidos tiene mayor demanda para poder insertar nuestro producto, dado a que este canal no nos limita a la Florida.

Respecto a los canales con el cliente indirecto, se buscara establecer contacto a través de redes sociales, webpage, a fin de poder mantener una comunicación directa con el consumidor.

### **3.2.4 Relación con el cliente**

Pretendemos tener una relación cercana con el cliente indirecto, el consumidor, y lo haremos a través de la página de internet y a través de redes sociales. Creando contenido sobre el cuidado de la salud tanto física como psíquica y mental. Buscando generar un vínculo de interacción con los mismos. Redes como instagram, o Facebook que se meten en la vida de las personas, no tanto desde el plano profesional, sino personal. Ofrecer cursos de capacitación. Tener campañas solidarias linkeadas con el producto final que vendemos.

Con los clientes directos, la estableceremos en primera instancia a través de un importador intermediario que nos permita alcanzar las diversas bocas de venta y llegar a minimarket, convenience store y plataformas digitales. Una vez que alcancemos el volumen necesario apuntaremos también a llegar a supermercados más grandes con quienes podremos establecer una relación directa.

### **3.2.5 Estructura de ingresos**

La estructura de ingresos, según la investigación de mercado realizada en el país y en base a lo que los clientes están dispuestos a pagar, en supermercados, mayoristas y plataforma web un precio que va desde los USD 3,5 a USD 4,5 por onza; y en mini market o convenience store un precio que va desde los USD 5 a los USD 7 por onza.

### **3.2.6 Actividades claves**

Haciendo foco en las actividades claves es central establecer relaciones comerciales fuertes y de confianza, con nuestros clientes, en una primera instancia siendo los importadores, que serán quienes posicionaran nuestro producto en las diversas tiendas de los Estados Unidos. A su vez será importante ser parte de ferias y eventos en los que se comercialicen este tipo de productos para alcanzar a establecer relaciones directas con supermercados u otros clientes.

Sera central trabajar en el desarrollo de la planta liofilizadora propia para poder contar con el volumen suficiente para sostener a clientes de mayor envergadura.

Trabajar en desarrollar una relación de interacción con nuestros consumidores para constituirnos como marca.

Trabajar en generar relaciones estables y duraderas con nuestros proveedores, para transformarnos en una empresa con la que se quiera trabajar debido al cumplimiento y seriedad con la que nos desenvolvemos haciendo foco en el ganar-ganar como clave de negociación.

### **3.2.7 Recursos claves**

Dinero para financiar la producción inicial, hasta que el negocio logre cumplir su ciclo y comenzar a generar ganancias.

Contar con el equipo de marketing a la altura de desarrollar la marca.

Contar con la manzana orgánica, siendo esta la materia prima básica para la realización del producto.

Contar con el packaging.

Servicio de logística.

### 3.2.8 Aliados claves

Respecto a los aliados claves: será central el vínculo con Biofoods, empresa con la que tercerizamos la producción durante los primeros dos años; relación con los proveedores de materia prima, Tres Ases S.A.; a su vez será importante establecer una relación de afianzamiento con los clientes, importadores con los que Tres Ases S.A. pueda contactarnos para constituir las primeras bases de venta y a partir de ahí poder seguir ampliándonos.

Sera central el vínculo con empresas que produzcan productos similares, a fin de potenciarnos y apalancarnos para competir con las grandes empresas, los 8 oligopolios que tienen copado el consumo del snack, para ir ganándoles mercado de manera conjunta, dado a que el potencial logístico y de bajo costo que estas empresas tienen es muy difícil de alcanzar de otra manera.

### 3.2.9 Estructura de costos

Por último si consideramos la estructura de costos, la misma está compuesta de la siguiente manera considerando las dos etapas con las que cuenta el proceso:

#### 3.2.9.1 PRIMERA ETAPA

TABLA 21 <sup>51</sup>

<b>Servicio de liofilización</b>	33%
<b>Packaging</b>	19%
<b>Marketing</b>	12%
<b>Flete nacional e internacional</b>	8%
<b>Salarios</b>	4%
<b>Costo Materia prima</b>	2%
<b>Gastos administrativos</b>	2%
<b>Costo importación EE.UU.</b>	1%
<b>MARGEN</b>	<b>19%</b>

#### 3.2.9.2 SEGUNDA ETAPA

TABLA 22 <sup>52</sup>

<sup>51</sup> TABLA DE ELABORACION PROPIA EN BASE A CALCULOS REALIZADOS.

<sup>52</sup> TABLA DE ELABORACION PROPIA EN BASE A CALCULOS REALIZADOS.

<b>Packaging</b>	19%
<b>Marketing</b>	8%
<b>Flete interno / externo</b>	8%
<b>Electricidad</b>	7%
<b>Salarios</b>	6%
<b>Alquiler galpón</b>	4%
<b>Costo por reposición máquina y mantenimiento en 5 años</b>	4%
<b>Costo Materia Prima</b>	2%
<b>Gastos administrativos</b>	2%
<b>Costo de Importación</b>	1%
<b>MARGEN</b>	39%

### 3.3 Conclusiones

En base al análisis anteriormente realizado, podemos asumir que es un negocio con mucho potencial y perspectiva de crecimiento, se observa que se trata de un producto que se encuentra en pleno auge respecto a su demanda, a su vez se observa que existe competencia directa, pero que recién comienza a verse y no de manera tan desplegada, por eso nos parece central trabajar con ellos a fin de ir ganándole mercados a las grandes empresas que hoy tienen copado casi todo el negocio de los snacks, entonces nuestra competencia directa serán considerados aliados clave para nuestro negocio.

Respecto a los canales de venta, creemos que hay una gran oportunidad a través de la venta online, con plataformas como por ejemplo Amazon, para sondear el mercado y ver en qué lugares de EE.UU. habrá mayor consumo de nuestro producto.

Respecto a la estructura de costos podemos notar que en una primera etapa tiene la mayor incidencia el servicio de liofilización con el 33% del costo total, seguido por el packaging 19%, marketing 12% y flete 8% con un margen de ganancia del 19%; pero una vez que este establecida la planta propia esto se modificara ganando mayor incidencia el packaging 19%, seguido por marketing 8%, flete 8%, con un margen de ganancia del 39% considerando que un 4% de cada bolsita será reserva para la renovación de la maquinaria dentro de 5 años,



y su mantenimiento, motivo por el cual no se le considera un valor residual, si bien la amortización contable implicaría realizarla en 10 años, los avances tecnológicos podrían llevarnos a tener que hacerlo anticipadamente.

Sera una actividad clave desarrollar la interacción con los consumidores directos, a fin de ser más que un paquete de manzanas liofilizadas, y apuntando a ser una marca que trabaje por el equilibrio de la vida de las personas, buscando dejar esa huella cognitiva respecto a lo que el consumidor piensa que la marca es. Para eso se desarrollara un trabajo considerable en página de internet y redes sociales.

Queda en evidencia por lo anteriormente expuesto que es un proyecto con mucha potencialidad de crecimiento, y la manzana liofilizada será el producto que inicie este camino, apalancando también la construcción de marca.

## **CAPITULO 4: EL PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Mapa de empatía**

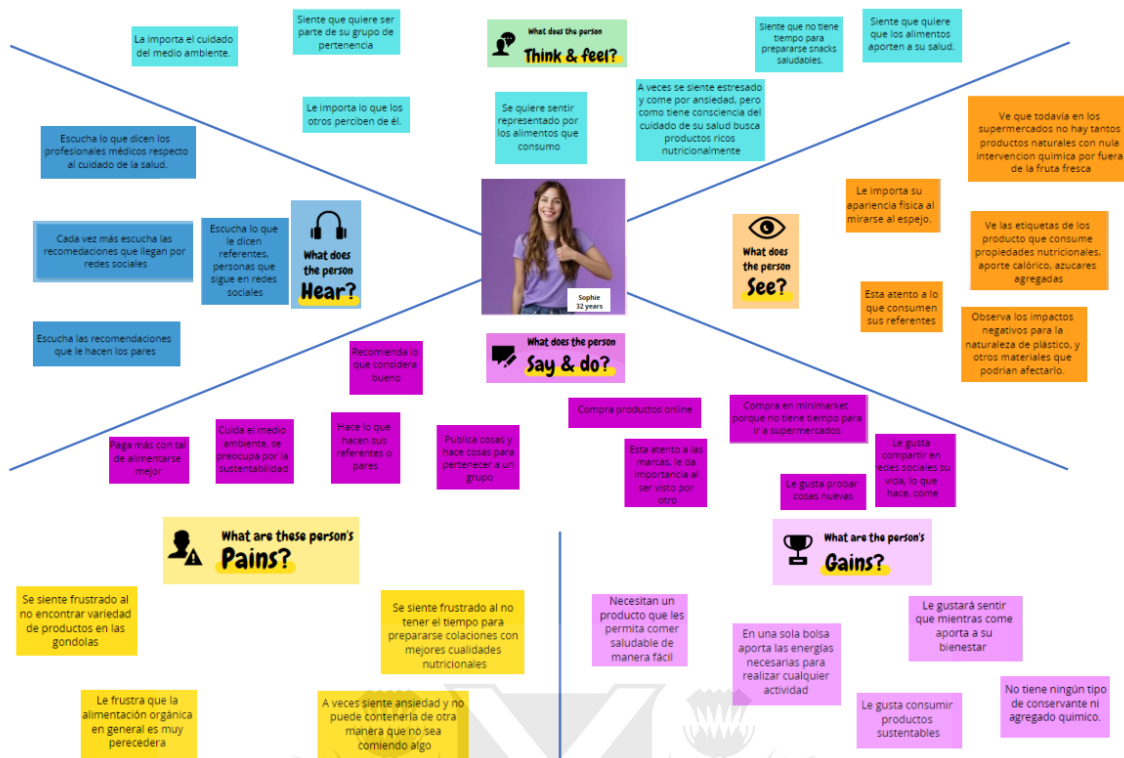
Desarrollaremos el mapa de empatía a fin de poder entender a un cliente básico de KRUNCH y pudiendo así comprender un poco más nuestro mercado objetivo.

TABLA 23 <sup>53</sup>

Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>53</sup> <https://app.conceptboard.com/board/kqc0-f2b6-msto-5xcx-gmuo>



#### 4.1.1 ¿Qué piensa o siente?

Siente que quiere cuidar su cuerpo, le importa su bienestar físico, psíquico y mental, pretende conseguir una armonía entre dichos aspectos y el modo en el que vive.

Siente que quiere ser parte de un grupo de pertenencia, que le importa ser reconocido por los otros. A veces se siente estresado y come por ansiedad, pero si estos alimentos no tienen agregados en azúcar o grasas, no lo hace sentir tan mal.

Siente que el cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad son centrales para su vida.

#### 4.1.2 ¿Qué ve?

Cuando va al supermercado mira las etiquetas para ver que componentes tiene lo que va a ingerir. A su vez observa los efectos dañinos que el ser humano causa sobre la naturaleza.

#### **4.1.3 Lo que dice y hace**

Cuando algo le parece bueno, lo recomienda a las personas que tiene cerca. Esta dispuesto a pagar más con tal de consumir un producto más saludable.

Si sus referentes o grupo de pertenencia toman algún hábito, probablemente también lo incorpore. Cuida al medio ambiente, le preocupa temas como la sustentabilidad y el cuidado de la naturaleza.

Suele publicar cosas que hace en las redes sociales, cosas de su vida cotidiana, lo que consume. Presta atención a las marcas. Compra productos online y compra en minimarket dado a que no tiene tiempo para ir a grandes tiendas de supermercado.

#### **4.1.4 ¿Qué escucha?**

Escucha y le importa lo que le dicen los profesionales médicos respecto al cuidado de la salud. A su vez cada vez más aprende y toma aprendizajes que le brindan las redes sociales. Presta mucha atención a lo que dicen su grupo de pares y referentes.

#### **4.1.5 ¿Cuáles son sus dolores?**

Se siente frustrado al no encontrar variedad de productos en las góndolas de mercados a las que va para conseguir productos que sean naturales y saludables. Le frustra que los alimentos orgánicos en general son muy perecederos. Se frustra por no tener los tiempos suficientes para prepararse colaciones saludables.

A veces siente ansiedad y no puede contenerla de otra manera que no sea comiendo algo. Le ayudaría mucho si eso que come no le perjudica a su salud.

#### **4.1.6 Necesidad**

Necesita de un producto saludable, que sea fácil de consumir. Que le aporte las energías necesarias para poder seguir con su día a día, sin que tenga intervenciones químicas que pudieran perjudicarlo. A su vez necesita sostener sus principios de cuidado del medio ambiente. Mientras come, disfruta de saber que nutre su cuerpo y que aporta a su bienestar.

A partir del mapa de empatía podemos establecer las características de nuestro consumidor “target” que nos permitirán llevar a cabo una campaña de branding<sup>54</sup>, partiendo de la base que nuestro producto cumple con las características necesarias para resolver esta situación que a los mismos les aqueja. Más allá de brindar un producto snack, saludable para el consumo, entendemos que cada vez más las personas necesitan pertenecer, ser parte de un grupo, ser reconocidos por los otros. Por eso entendemos que con KRUNCH debemos ofrecer un snack y una posibilidad de armar comunidad, un estilo que nos defina más allá de nuestro producto, sosteniendo nuestros valores primordiales de EQUILIBRIO - EMPATIA y SUSTENTABILIDAD.

## 4.2 ¿Quién nos consume?

TABLA 24<sup>55</sup>



### 4.2.1 Arquetipo de personas

- Mark tiene 34 años le gusta mucho hacer deporte. Es abogado y trabaja en una oficina horario corrido, suele pasar de largo el almuerzo y sobrepasa el día con snacks. Pasa mucho tiempo redes sociales y da mucha importancia a lo que ve en las mismas. Sigue las páginas vinculadas con salud, deporte y contenidos de su trabajo.
- Mandy tiene 40 años, ama su trabajo y ama participar de competencias de bicicleta. Es una persona con muy poco tiempo y siempre la desbordan las cosas por hacer, se capacita todo el tiempo para mejorar en su profesión. No tiene muchos tiempos libres pero necesita de la energía y nutrientes necesarios para el deporte y para estudiar.
- Margot tiene 35 años y es vegetariana y le cuesta mucho encontrar opciones de snack saludables al alcance de su mano, cuando va a al

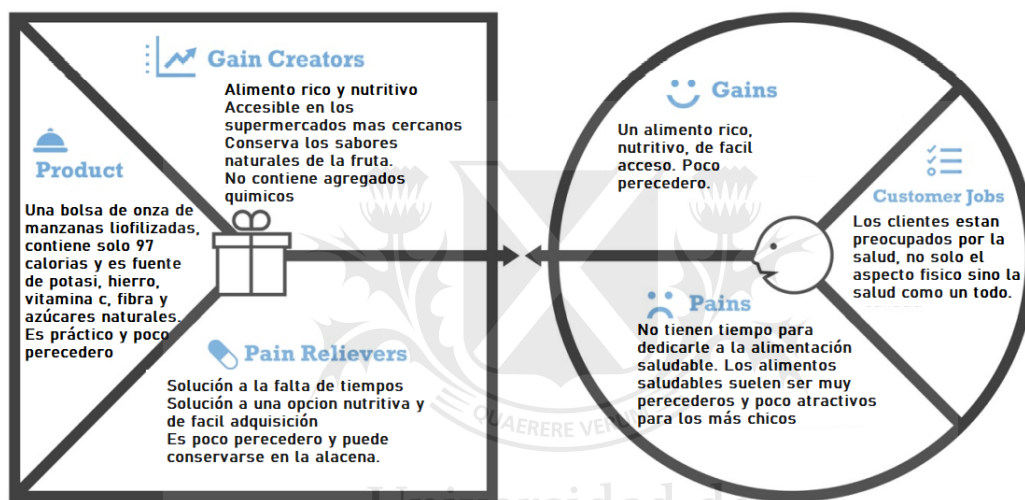
<sup>54</sup> Philip Kotler y Kevin Lane Keller - Dirección de Marketing – Décimo Segunda Edición – México 2006 - Pg.275 “El branding consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente, de crear diferencias. Para ponerle marca a un producto, es necesario mostrar a los consumidores “quién” es el producto (dándole un nombre y empleando otros elementos de marca para ayudarles a reconocerlo), “qué” hace el producto y “por qué” deberían adquirirlo. El branding supone crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios de tal modo que se facilite su toma de decisiones, y en el proceso, se genere valor para la empresa”.

<sup>55</sup> Tabla de elaboración propia en base a target de cliente

quiosco, casi nada es apto para su consumo, y menos si se espera que dichos alimentos sean saludables.

- Mike tiene 17 años, es muy deportista, juega al soccer de manera profesional. Entrena todos los días para dicho deporte. Es celíaco y se encuentra ante la dificultad que cuando está en el college y debe ir a entrenar necesita encontrar una solución de snack rápida que le de energías necesarias pero que a su vez no afecte su salud debido a su enfermedad.

TABLA 25<sup>56</sup>



#### 4.2.2 Customer Jobs

Los clientes están buscando una vida más saludable, ya no existe solo un interés en el aspecto físico, sino también en la salud.

#### 4.2.3 Pains

Los consumidores tienen agendas cada vez más apretadas y cuesta comer de manera saludable, los snacks no quedan por fuera de esta tendencia. No hay todavía en el mercado tantos productos bajos en grasas, sin agregados de azúcar, que sean orgánicos y poco perecederos, los productos que no son perecederos (galletitas, barritas de cereal, entre otros) tienen altos grados de contenido de azúcares agregadas, grasas trans, etc.

<sup>56</sup> <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/> Tabla de elaboración propia en base a modelos de OSTERWALDER

#### **4.2.4 Pain Relievers**

Respecto al producto a consumir, comerán un producto que conserva los sabores naturales de la fruta. Soluciona la falta de tiempo para preparar viandas saludables. Es un alimento poco perecedero y que aporta muchos nutrientes en una bolsa chica y transportable.

A su vez la marca aporta capacidad de sentir que uno colabora en una acción benéfica, dado a que puede participar de una campaña solidaria eligiendo en que quiere participar, a fin de hacerlos sentir parte de dicha elección. Y se le brindan recursos para poder sostener una vida más equilibrada en distintas áreas, a través de cursos, capacitaciones, charlas con profesionales.

#### **4.2.5 EGains**

Un alimento rico, nutritivo de fácil acceso. Fomenta hábito de consumo saludable. Si bien en el mercado existen algunos productos de este estilo, nos diferenciaremos en ser orgánicos y en tener una marca por detrás que busca tener cercanía con el consumidor, aportando sensación de acompañar en diversos planos de la vida cotidiana.

#### **4.2.6 Gains Creators**

Alimento rico y nutritivo, de fácil acceso en los supermercados. Conserva los sabores de las frutas naturales no contiene agregados químicos ni conservantes. Una marca que te acompaña en el día a día, fomentando un estilo de vida más saludable.

### **4.3 Product**

Una bolsa de una onza de MANZANAS LIOFILIZADAS contiene tan sólo 97 calorías y es fuente de potasio, hierro, vitamina c, fibra, calcio y azúcares naturales. A su vez es un producto práctico y que puede conservarse fuera de la heladera durante tiempo prolongado, lo cual permite dar a un alimento saludable flexibilidad en la vida cotidiana.

Las necesidades de una vida más equilibrada, con los pocos tiempos con los que contamos y la necesidad de encontrar productos de fácil acceso, con la mínima intervención posible hacen que KRUNCH haga perfecto fit con la necesidad creciente del mercado.

La diferencia de este producto con otros que se encuentran hoy disponibles en el mercado es que busca la cercanía con el consumidor, tal como se dijo anteriormente, aportando a las personas un acompañamiento para llevar una vida más saludable y equilibrada, a su vez pudiendo fomentar y colaborar para construir un mundo mejor a través de actos de caridad.

#### 4.4 Target y tamaño de mercado

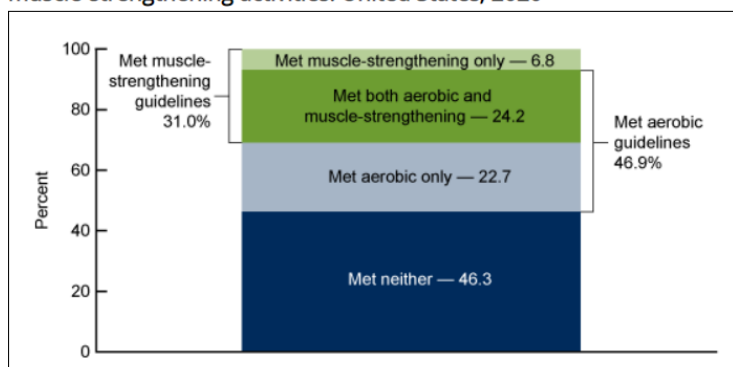
Para considerar el tamaño de mercado se comenzó tomando datos de la población de Estados Unidos a través de Census Bureau United States<sup>57</sup> y se consideraron las estimaciones que se tienen para el 2040.

Por el posicionamiento de este producto se tomaron en consideración las personas entre 15 a 64 años, que serían quienes más coinciden con nuestro cliente target y que implicarían un 64% de la población total del país según dato extraído de Census Bureau United States<sup>58</sup>. A su vez se consideró personas de clase social media / media alta / alta que podrían afrontar el costo de este producto, implicando un 62% del total de la población<sup>59</sup>, según censo realizado en el año 2020.

Según estadísticas de CDC “centers for disease control and prevention” el 46.9% de adultos, mayores de 18 años realizaron actividad física durante el 2022 en estados unidos<sup>60</sup>

Tabla 26<sup>61</sup>

Figure 1. Percent distribution of adults aged 18 and over who met 2018 Physical Activity Guidelines for Americans for aerobic and muscle-strengthening activities: United States, 2020



<sup>57</sup> <https://www.census.gov/programs-surveys/decennial-census/decade/2020/2020-census-results.html>

<sup>58</sup> <https://www.census.gov/programs-surveys/decennial-census/decade/2020/2020-census-results.html>

<sup>59</sup> <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST045222>

<sup>60</sup> National Center for Health Statistics, National Health Interview Survey, 2020.

<sup>61</sup> National Center for Health Statistics, National Health Interview Survey, 2020.

Según datos extraídos del departamento económico y social de las Naciones Unidas<sup>62</sup> se espera que la población estadounidense crezca en los próximos 7 años de la siguiente manera:’

TABLA 27<sup>63</sup>

AÑO	POBLACIÓN		
	TOTAL <sup>64</sup>	Florida <sup>65</sup>	Segmentación Target Etario 15-64 <sup>66</sup>
2023	339.996.564	22.247.502	14.238.401
2024	341.814.420	22.563.417	14.440.586
2025	343.603.403	22.883.817	14.645.642
2026	345.364.937	23.208.767	14.853.611
2027	347.098.261	23.538.332	15.064.532
2028	348.804.850	23.872.576	15.278.448
2029	350.493.332	24.211.567	15.495.402
2030	352.162.301	24.555.371	15.715.437

Se utilizara el método del TAM<sup>67</sup> SAM<sup>68</sup> SOM<sup>69</sup> para el cálculo estimado del tamaño de mercado de KRUNCH.

Para calcular el TAM se toma el hipotético consumo de snack de la población total de La Florida (Estados Unidos), eligiendo está zona por la cercanía cultural, considerando un snack por semana (52 en el año) que es según la investigación “*What We Eat in America*”<sup>71</sup> lo que el 90% de la población total de Estados Unidos consume como mínimo.

<sup>62</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Population Prospects: The 2022 Revision. (Medium variant)

<sup>63</sup> Tabla de elaboración propia en base a información extraída de censo nacional 2020 y datos demográficos de la Florida 2021: Florida Demographic Estimating Conference, March 2021 and the University of Florida, Bureau of Economic and Business Research, Florida Population Studies, Volume 54, Bulletin 189, April 2021; <https://www.census.gov/programs-surveys/decennial-census/decade/2020/2020-census-results.html>

<sup>64</sup> <https://www.populationpyramid.net/es/estados-unidos/2030/>

<sup>65</sup> Florida Demographic Estimating Conference, March 2021 and the University of Florida, Bureau of Economic and Business Research, Florida Population Studies, Volume 54, Bulletin 189, April 2021

<sup>66</sup> <https://www.census.gov/programs-surveys/decennial-census/decade/2020/2020-census-results.html>

<sup>67</sup> Total Addressable Market

<sup>68</sup> Serviceable Available Market

<sup>69</sup> Serviceable Obtainable Market

<sup>70</sup> [https://www.dynamicgc.es/tam-sam-som-calculamos-el-tamano-del-mercado/#google\\_vignette](https://www.dynamicgc.es/tam-sam-som-calculamos-el-tamano-del-mercado/#google_vignette)

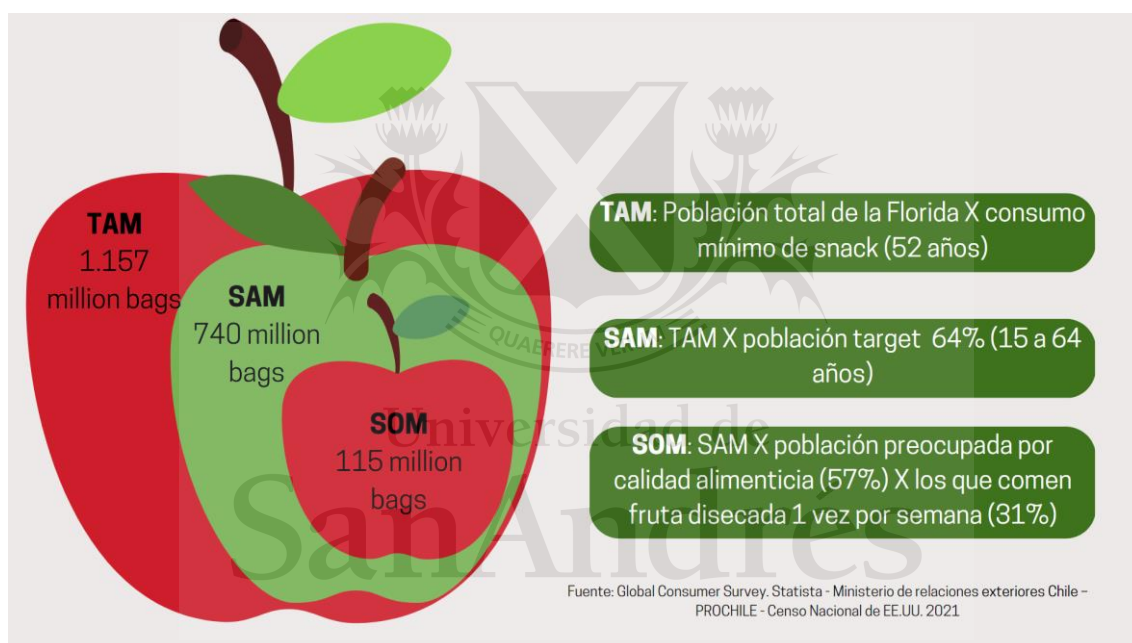
<sup>71</sup> Snacking Patterns of U.S. Adults What We Eat in America, NHANES 2007-2008 Rhonda S. Sebastian, MA; Cecilia Wilkinson Enns, MS, RDN, LN; Joseph D. Goldman, MA. USDA



Para calcular el SAM se hará sobre el TAM una segmentación por edad, en base al cliente target, personas entre 15-64 años que sería el 64% de la población según censo realizado en EE.UU en el año 2020<sup>72</sup>.

Para calcular el SOM del proyecto, se considerará además la cantidad de personas que están preocupadas por la calidad de la alimentación 57%, según investigación que realizó el ministerio de relaciones internacionales de Chile, Snack Saludable en EE.UU.<sup>73</sup>; por ultimo consideraremos la cantidad de personas que consumen snack de frutas disecadas una vez por semana, lo cual equivale a un 31% de la población según “The global Consumer Survey” <sup>74iii</sup>.

TABLA 28<sup>75iv</sup> (ANEXO 11.6)



#### 4.5 Volumen del mercado:

Nuestro mercado accesible es de 114.700.000 bolsitas, lo cual implicaría en millones de dólares de nuestro producto U\$S172.050.000. En una primera etapa estaremos produciendo en nuestra máxima capacidad a través de la

<sup>72</sup> <https://www.census.gov/programs-surveys/decennial-census/decade/2020/2020-census-results.html>

<sup>73</sup> Ministerio de relaciones exteriores Chile – PROCHILE – Matías Pinto Pimentel - SNACK SALUDABLE WASHINGTON – ESTADOS UNIDOS 2019

<sup>74</sup> Global Consumer Survey 2021. Statista. <https://www.statista.com/chart/26698/favorite-snacks-united-states-gcs/>

<sup>75</sup> Tabla de elaboración propia en base a información obtenida de <https://www.statista.com/chart/26698/favorite-snacks-united-states-gcs/>; Snacking Patterns of U.S. Adults What We Eat in America, NHANES 2007-2008 Rhonda S. Sebastian, MA; Cecilia Wilkinson Enns, MS, RDN, LN; Joseph D. Goldman, MA. USDA;

<https://www.census.gov/programs-surveys/decennial-census/decade/2020/2020-census-results.html>; Ministerio de relaciones exteriores Chile – PROCHILE – Matías Pinto Pimentel - SNACK SALUDABLE WASHINGTON – ESTADOS UNIDOS 2019. Cuadro elaborado en base a plantilla descargada en [https://www.dynamicgc.es/tam-sam-som-calculamos-el-tamano-del-mercado/#google\\_vignette](https://www.dynamicgc.es/tam-sam-som-calculamos-el-tamano-del-mercado/#google_vignette)

tercerización 2.116.437 de bolsitas anuales para el ingreso al mercado de Estados Unidos, que implica un 0,98% de la cuota de mercado para el primer año, para ir progresivamente creciendo, llegando al final del segundo año con una cuota de mercado de 2,77% y una vez alcanzada la construcción de la planta propia lograr en el tercer año un 5,02% de cuota de mercado, hasta llegar a la máxima producción y ventas (5.291.100 bolsitas), lo cual implicaría haber tomado un 6,92% de la cuota de mercado de la Florida (Estados Unidos).

#### **4.6 Creación de marca – definiendo el Brand Equity**

KRUNCH es un producto commoditizado, no tiene diferencias respecto a otro realizado con la misma materia prima y bajo el mismo método de la liofilización, por lo cual se debe trabajar en la diferenciación de marca a través de componentes simbólicos y emocionales (Keller, 2006)<sup>76</sup>, que piensa el consumidor cuando piensa en KRUNCH, que saben y que recuerdan de la marca. Es en ese punto en el que se debe trabajar a fin de diferenciarnos.

La IDENTIDAD DE MARCA que DAVID AAKER la define como “...un conjunto de activos y también pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan o sustraen el valor otorgado por un producto o servicio a la compañía y/o sus clientes...sus principales categorías de activos son: 1)reconocimiento del nombre de la marca; 2) fidelidad de marca; 3) calidad percibida; 4)Asociaciones de la marca ...”<sup>77</sup> el valor de la marca es un conjunto de activos sobre los cuales se tiene que invertir con el objetivo de impulsarlos. A su vez cada activo crea valor de diferente modo por eso hay que generar estrategias que nos faciliten el acceso al segmento de cliente al cual estamos apuntando para crear valor.

##### **2.6.1 Respecto al reconocimiento del nombre de la marca:**

El primer paso para dar existencia a algo es nombrarlo, es por esto que es central ponerle un nombre a la marca.

##### **4.6.1.1 Naming**

¿Por qué Krunch? → Apuntamos a elegir un nombre corto, de una sola sílaba considerando el efecto de longitud<sup>78</sup> y que remita a una experiencia

<sup>76</sup> Philip Kotler y Kevin Lane Keller - Dirección de Marketing – Décimo Segunda Edición – México 2006. Pg.313

<sup>77</sup> DAVID AAKER “Construir Marcas poderosas” Pg. 24.

<sup>78</sup> \* Las palabras más cortas el cerebro las procesa de manera más rápida - DANIEL M. OPPENHEIMER - Consequences of Erudite Vernacular Utilized Irrespective of Necessity: Problems with Using Long Words Needlessly – APPLIED COGNITIVE PSYCHOLOGY Appl. Cognit. Psychol. 20: 139–156 (2006) Published online 31 October 2005 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/acp.1178

sensorial, dado a que se ha demostrado en investigaciones, que aquellas palabras que remiten a vivencias son más impactantes que las que no<sup>79</sup>.

#### 4.6.1.2 Slogan

Se desarrolló un slogan a fin de generar un impacto simbólico aumentando el reconocimiento de marca. “Let the world be Krunch”. Apuntando a que el Krunch se transforme en una referencia de un estilo de vivir y promoviendo al mundo a vivir de la misma manera.

#### 4.6.1.3 Logo

El logo buscara transmitir claridad y alegría, y a su vez ser adaptable al crecimiento en otras posibles frutas.

TABLA 29<sup>80</sup>



#### 4.6.1.4 Envase

El envase será color Kraft para que genere percepción de sustentabilidad, con materiales biodegradables y reciclables, según Nielsen un 40% de la población vuelve a elegir un producto por su packaging<sup>81</sup>, por eso será determinante el diseño atractivo y coherente con los valores que la marca busca sostener.

Llevará la frase “let the world be Krunch” y dentro del a bolsa habrá un código Qr que permita tener un acceso directo a la página en la cual habrá activas 3 campañas de donaciones a instituciones de diversa índole: infancia, ecología, salud, entre otras, el consumidor deberá ingresar al Qr y elegir la campaña para la cual desea aportar.

<sup>79</sup> Pfeifer, Rolf (2013). How the body shapes the way we think. <https://www.youtube.com/watch?v=mhWwooxlyc>

<sup>80</sup> Elaboración propia con [www.canvas.com](http://www.canvas.com)

<sup>81</sup> <https://nielseniq.com/global/en/insights/education/2021/from-conscious-to-non-conscious-understanding-the-role-of-packaging-design/>

TABLA 30<sup>82</sup>



Se incorpora en ANEXO 11.7<sup>v</sup> alternativas packaging cuyos costos no fueron incorporados a la estructura de este trabajo.

#### 4.6.1.5 Presentación de Producto

Krunch ofrece un producto de consumo por lo cual se diferencian de sus competencias en los canales de venta y el modo en que los consumidores los compran (KOTLER/ARMSTRONG, 2013)<sup>83</sup>. Krunch está aumentando su demanda tal como se desarrolló anteriormente. Refiriéndonos al ciclo de vida del producto se encontraría en etapa de introducción al mercado<sup>84</sup>, momento en el cual será central una apuesta en el posicionamiento del producto. Luego pasaremos a la etapa de crecimiento, cuando ya la planta este instalada y la producción comience a aumentar, momento en el cual debemos apostar a invertir mayor flujo de fondo en realizar acciones de marketing que nos permitan posicionarnos en el mercado.

Se venderá el producto en bolsas color kraft, con ziploc y con 1 onza de manzanas liofilizadas dentro del paquete. Vendrán dos opciones:

1. Manzana Roja: es una manzana mucho más dulce.
2. Manzana Verde: un sabor menos dulce.

Palatabilidad de la manzana roja: es un producto crujiente y bien dulce. Se deshace en la boca al masticarlo presentando características suaves en su

<sup>82</sup> Imágenes de elaboración propia realizadas a modo de ejemplo de la idea de lo que se quiere transmitir. [www.canvas.com](http://www.canvas.com)

<sup>83</sup> <file:///C:/Users/rgrisanti/Documents/MBA/MBA/TFG/TESIS%20ROMI/bibliografia/segmentacion%20de%20mercado/varias/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf>

<sup>84</sup> Asiedu, Y., & Gu, P. (1998). Product life cycle cost analysis: International journal of production research, 36(4), 883-908.

textura al momento de masticarlo. Logra mantener intacto el sabor de la manzana.

Palatabilidad de la manzana verde: es un producto crujiente y menos dulce que el anterior. Se deshace en la boca al masticarlo presentando características suaves en su textura al momento de masticarlo. Logra mantener intacto el sabor.

Corte del producto: el corte será en rodajas a fin de asemejarse al formato de una galletita, con 4mm de ancho.



Se deja también en ANEXO 11.7 una variante a incorporar en un formato en círculos a fin de que sea adaptable al formato de packaging propuesto tipo papas fritas Pringles<sup>vi</sup>.

#### 4.6.1.6 Precio

Respecto al precio del producto, comenzaremos con el precio original que se mantendrá durante el tiempo. No competiremos por precio sino por calidad y atributos del producto. El precio inicial de venta mayorista será de USD 1,5 + TAXES. Este dato fue tomado del departamento comercial de Tres Ases S.A. que nos brindó la información que los supermercados tienden a marcar en alimentos hasta el 100% de su valor. A fin de ser conservadores decidimos tomar este porcentaje para valorizar nuestro producto.

A su vez para determinar el precio se tuvo en cuenta otros productos similares (aunque exactos) para evaluar el rango de precios que se adjuntan en anexo 11.8<sup>vii</sup>.

#### 4.6.1.7 Publicidades

Según el data reportal realizado en el 2020, la red social más utilizada de EE.UU. fue Facebook (175 millones de usuarios), seguida por linkedin (160 millones de usuarios), luego instagram (120 millones de usuarios) y twitter (59.4 millones de usuarios). Se tomaran estos porcentajes para decidir proporcionalmente como invertir en las redes sociales, también considerando el segmento de cliente.<sup>85</sup>

Tabla 31<sup>86</sup>



Estados Unidos cuenta con una población total de 332 millones de personas, hay 353.8 millones de conexiones de celular, 2988 millones de usuarios de internet y 240 millones de usuarios activos de redes sociales.

TABLA 32<sup>87</sup>



Si consideramos el rango etario en relación a nuestro target de consumidor se deberá focalizar en las siguientes redes sociales:

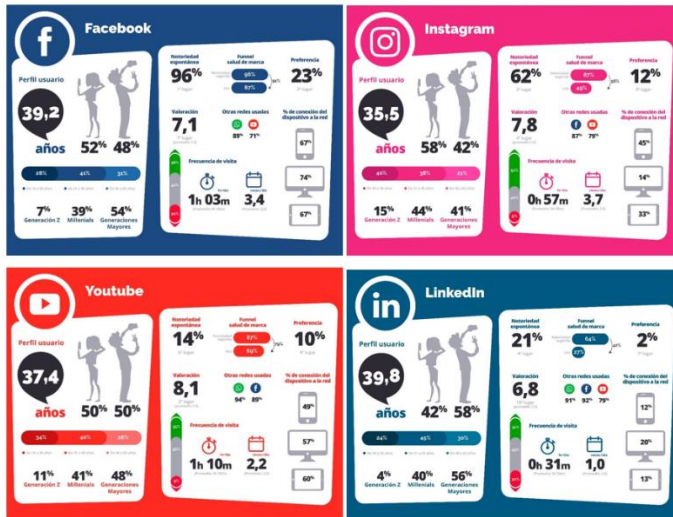
TABLA 33<sup>88</sup>

<sup>85</sup> <https://ilifebelt.com/cuales-son-las-redes-sociales-mas-utilizadas-en-estados-unidos-en-2021/2020/12/>

<sup>86</sup> Cuadro tomado de <https://ilifebelt.com/cuales-son-las-redes-sociales-mas-utilizadas-en-estados-unidos-en-2021/2020/12/>

<sup>87</sup> Cuadro tomado de <https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-los-estados-unidos-en-el-2020-2021/>

<sup>88</sup> [https://cronicaiglobal.espanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp\\_215844\\_102.html](https://cronicaiglobal.espanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp_215844_102.html)



Se realizarán publicidades a través de influencers de la Florida que estén vinculados con la vida sana, con el deporte, con el cuidado de la salud, nutricionistas, entre otros.

A su vez se realizarán publicidades en redes como INSTAGRAM. El costo aproximado es de 1.33 centavos de dólar por clic obtenido.

#### 4.6.2 Fidelidad con la marca:

La fidelidad con la marca está vinculada al modo de vincularnos con nuestro consumidor, por fuera del proceso habitual de venta del producto<sup>89</sup> para eso nos vincularemos a través de diversos medios: página web, instagram, Facebook, etc.

##### 4.6.2.1 Nuestros valores

Los valores que nos guían son:

**Equilibrio:** en tanto sostener una vida equilibrada en los diversos planos, físico, psíquico y mental

**Sustentabilidad:** cuidado del medio ambiente, promoción del hecho de proteger el lugar en el que habitamos, haciéndolo sostenible en el tiempo.

**Empatía:** apuntamos a que la marca sensibilice en el hecho de ponernos en el lugar de nosotros mismos, reconociéndonos primordialmente y desde ahí poder reconocer al otro en lo que le pasa.

<sup>89</sup> <https://www.sheerid.com/es/business/brand-loyalty/#:::text=Como%20marketing%20de%20fidelizaci%C3%B3n%20de,mayor%20compresi%C3%B3n%20de%20la%20audiencia.>

#### 4.6.2.2 *Página de internet*

La página de internet tendrá 3/4 causas sobre las cuales el consumidor podrá elegir para hacer donaciones, se destinarán 3 centavos de dólar por bolsa y la gente elegirá a que causa quiere aportar. Esto apunta a sostener el valor de la empatía y la sustentabilidad, de ponernos en el lugar del otro y de construir un mundo mejor. Se irán realizando actualizaciones respecto a donaciones que se hagan, con fotos y contenidos contando los avances. Las causas podrán ser a instituciones grandes como Greenpeace, o bien a pequeñas causas como ayudar a una personas en particular a pagar sus estudios, o bien una pequeña institución en un barrio de una pequeña ciudad.

A su vez la página pretenderá ser la base a la cual los seguidores de las redes sociales puedan acudir para anotarse a cursos que se ofrezcan desde la marca, u otro tipo de contenido como papers o publicaciones que quieran compartirse.

TABLA 34<sup>90</sup>

LET THE WORLD BE



**KRUNCH**

Building with you a better world

choose the cause that best represents you

Lets change de world

<sup>90</sup> Modelo de página de internet de elaboración propia en base a WIX EDITOR <https://editor.wix.com/html/editor/web/renderer/edit/4756035f-3312-4150-bbbf-750df64eed16?editorSessionId=e0054a17-1502-4e68-905b-6b5c30e6f308&metaSiteId=3274493a-edf8-42b3-b503-f3cf023fb79e>



Clic in the cause that better represent you



Children who give oxygen to the world

A group of children from a rural school has the goal of planting 10,000 trees to give oxygen to the world and avoid the consequences of deforestation.

f t in



Help in the education of 3 young people

Help 3 young people to develop courses that open career doors and allow them to progress

f t in



Help an Entrepreneur

Help Maria, a single mother of 3 children, fulfill her dream of having her own bakery

f t in

#### 4.6.2.3 *Redes sociales:*

Se buscara que las redes sociales sean activas, teniendo un equipo de administración de las mismas que se ocupe de generar contenido de valor para nuestro consumidor apuntando al ámbito del bienestar y equilibrio en los diversos ámbitos de la vida. Queremos que la marca vaya más allá del producto que se está ofreciendo. Se realizaran historias que remitan a videos, publicaciones que aporten contenido de valor para las personas, etc.:

- Información de cuidados médicos
- Información de cuidados psicológicos
- Información nutricional
- Información deportiva.

Las publicidades estarán destinadas no tanto al consumo del producto, sino más bien al interés y reconocimiento de la marca.

#### 4.6.2.4 *Cursos*

Se ofrecerán cursos y capacitaciones en las cuales la gente pueda anotarse y participar, a fin de generar una sensación de cercanía con la marca. La gente deberá anotarse para las mismas y se realizaran por alguna plataforma como por ejemplo zoom. Las capacitaciones siempre se realizaran con imágenes de la marca, a fin de introducir huella simbólica en las personas.

### 4.6.3 Calidad percibida

El producto pretenderá generar sensación de máxima calidad, no se competirá por precio, sino por calidad de producto. Para eso se hará inversión en diseño de packaging, tal como se lo menciono anteriormente, se certificara como producto apto para celíacos, veganos y como producto orgánico este proceso se realiza a través del USDA (se adjunta al final pasos a seguir para obtener certificación ANEXO 11.7<sup>viii91</sup>). Todo esto ira impreso en el packaging.

TABLA 35



### 4.6.4 Asociaciones de la marca

Queremos que la marca sea vinculada con palabras como: SALUD – EQUILIBRIO – EMPATIA - CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE – SALUDABLE – RICO – SOLIDARIO-SUSTENTABILIDAD. Esto se realizará a través de las estrategias descriptas anteriormente.

### 4.6.5 Inversiones en Marketing y Publicidad

A continuación se incorpora cuadro con detalles de las inversiones planificadas en marketing detalladas mes a mes para los primeros 3 años:

TABLA 36<sup>95</sup>

Marketing y Publicidad Año 1 (tabla en miles)														
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total Año 1
		5,3	13,2	13,2	39,7	52,9	66,1	92,6	119,1	145,5	172,0	198,4	224,9	1.142,9
Clics en redes sociales 100.000 clics	1,33	-11,0	-11,0	-11,0	-11,0	-11,0	-11,0	-11,0	-11,0	-11,0	-11,0	-11,0	-11,0	-132,5
Pagina de internet		-10,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-21,0
Viajes contacto cliente		-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-24,0
Inversion en cursos / creacion de contenido		-20,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-130,0
Encargada de marketing		-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-17,6
Donaciones	3%		-0,4	-0,4	-1,2	-1,6	-2,0	-2,8	-3,6	-4,4	-5,2	-6,0	-6,7	-34,1
<b>TOTAL</b>		<b>-44,5</b>	<b>-25,9</b>	<b>-25,9</b>	<b>-26,7</b>	<b>-27,1</b>	<b>-27,5</b>	<b>-28,3</b>	<b>-29,1</b>	<b>-29,9</b>	<b>-30,7</b>	<b>-31,5</b>	<b>-32,3</b>	<b>-359,2</b>

<sup>91</sup> <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/certificacion-usda-garantia-de-producto-organico-en-estados-unidos/>

<sup>92</sup> <https://www.ecocert.com/es-AR/detalle-de-certificacion/agricultura-organica-argentina>

<sup>93</sup> <http://www.mundoceliaco.com.ar/2010/05/05/sello-sin-t-a-c-c-y-libre-de-gluten/>

<sup>94</sup> <https://vegan.org/certification/>

<sup>95</sup> Tabla de elaboración propia en base a presupuesto de marketing.

Marketing y Publicidad Año 2 (tabla en miles)														
		mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	Total Año 2
		176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	2.116,5
clics en redes sociales 150.000 clics	1,33	-16,6	-16,6	-16,6	-16,6	-16,6	-16,6	-16,6	-16,6	-16,6	-16,6	-35,2	-35,2	-236,6
Pagina de internet		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-12,0
Viajes contacto cliente		-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-24,0
Inversion en cursos / creacion de contenido		-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-120,0
Encargada de marketing		-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-17,6
Donaciones	3%	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-5,3	-63,5
<b>TOTAL</b>		<b>-36,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>-54,9</b>	<b>-54,9</b>	<b>-473,8</b>

Marketing y Publicidad Año 3 (tabla en miles)														
		mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36	Total Año 3
Producción mensual		198,4	220,5	242,5	264,6	286,6	308,7	330,7	352,8	374,8	396,8	418,9	440,9	3.836,2
instagram 200.000 clics	1,33	-22,2	-22,2	-22,2	-22,2	-22,2	-22,2	-22,2	-22,2	-22,2	-22,2	-22,2	-22,2	-266,0
Pagina de internet		-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-12,0
Viajes contacto cliente		-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-2,0	-24,0
Inversion en cursos / creacion de contenido		-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-10,0	-120,0
Encargada de marketing		-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-17,6
Donaciones	3%	-6,0	-6,6	-7,3	-7,9	-8,6	-9,3	-9,9	-10,6	-11,2	-11,9	-12,6	-13,2	-115,1
<b>TOTAL</b>		<b>-42,6</b>	<b>-43,3</b>	<b>-43,9</b>	<b>-44,6</b>	<b>-45,2</b>	<b>-45,9</b>	<b>-46,6</b>	<b>-47,2</b>	<b>-47,9</b>	<b>-48,5</b>	<b>-49,2</b>	<b>-49,9</b>	<b>-554,7</b>

TABLA 37<sup>96</sup>

	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Año 4	Año 5
ventas	USD 1.124.390,63	USD 2.116.500,00	USD 3.836.156,25	USD 7.936.875,00	USD 7.936.875,00
Clics en redes sociales 200.000 clics	-USD 132.468,00	-USD 236.623,63	-USD 265.989,36	-USD 265.989,36	-USD 265.989,36
Pagina de internet	-USD 21.000,00	-USD 12.000,00	-USD 12.000,00	-USD 12.000,00	-USD 12.000,00
Viajes contacto cliente	-USD 24.000,00	-USD 24.000,00	-USD 24.000,00	-USD 24.000,00	-USD 24.000,00
Inversion en cursos / creacion de contenido	-USD 130.000,00	-USD 120.000,00	-USD 120.000,00	-USD 120.000,00	-USD 120.000,00
Encargada de marketing	-USD 17.647,06	-USD 17.647,06	-USD 17.647,06	-USD 17.647,06	-USD 17.647,06
Donaciones	-USD 34.128,56	-USD 63.495,00	-USD 115.084,69	-USD 238.106,25	-USD 238.106,25
<b>TOTAL</b>	<b>-USD 359.243,62</b>	<b>-USD 473.765,68</b>	<b>-USD 554.721,11</b>	<b>-USD 677.742,67</b>	<b>-USD 677.742,67</b>

**CLICS EN REDES SOCIALES:** Se consideró invertir en publicidad en redes sociales, considerando una cantidad de clics esperados a fin de hacer conocida la marca, y yendo más allá del producto que la misma vende, apuntando a generar fidelidad de marca. La publicidad no solo será sobre el producto, sino sobre eventos que se creen en las plataformas de la marca.

**PAGINA DE INTERNET:** se invertirá en una página de internet que funcione como sede a la cual las personas/consumidores puedan llegar para conocernos, conocer nuestros valores, nuestra misión y visión. Los productos no se venderán por este medio. Se consideró una inversión inicial para el diseño y luego un costo de mantenimiento.

**VIAJE CONTACTO CLIENTES:** se consideró la participación en diversas ferias en las cuales poder encontrarnos con nuestros clientes directos. A su vez viajes frecuentes para mantener relaciones fluidas.

**INVERSION EN CURSOS/CREACION DE CONTENIDO:** se consideró una porción para invertir en actividades para las redes sociales y página de internet, ya sea notas, cursos, entre otros.

<sup>96</sup> Tabla de elaboración propia en base a presupuesto de marketing.

**ENCARGADO EN MARKETING:** Se consideró incorporar el costo de una persona encarga de marketing que se encargara de las redes sociales, de la página y de mantener actividades que le den visibilidad a la marca.

**DONACIONES:** se consideró una porción del 3% de las ventas destinadas a realizar donaciones a las campañas propuestas en la página de internet.

La siguiente secuencia de acción de marketing sirve para ver cómo se piensa insertar el producto en el mercado<sup>97</sup>

Tabla 38<sup>98</sup>

<b>Identificar Necesidad</b>	Se realizaron sondeos con conocidos Se realizaron encuestas en el lugar Se realizo testeo del producto con conocidos
<b>Enfocar el cliente</b>	Se realizó identificación de mercado, se eligio el lugar por la red de contactos con la que contamos en esa zona. Se construyo TAM SAM SOM evaluando factibilidad del proyecto
<b>Diseño de Campaña</b>	Identificar el tipo de clientes a los que se apunta, como viven, donde se mueven, que redes usan Evaluar cual es la mejor via para llegar al potencial cliente, que red social, donde esta, en que bocas de venta compra Se identifica como se les soluciona un problema
<b>Retener la oportunidad</b>	Apuntar a la calidad y cercania para que el cliente nos elija. Ser una soclucion accesible. Crear la demanda, mostrar como el producto soluciona un problema a traves de la publicaciones.
<b>Crea una relación</b>	Evaluar la asertividad y aceptacion del producto. Que posibles cambios tenemos que realizar. Preguntarnos si podremos fidelizar al cliente, ese cliente nos volverá a comprar?

Nuestro negocio es B2B, sin embargo es central trabajar con el B2C para que quien consume snack finalmente genere una relación con la marca, y nos elija. A la hora de apuntar a estrategias de marketing, tenemos que apuntar a quien consume el producto final.

#### 4.7 Funnel de marketing

ELMO LEWIS propone en el año 1898 el modelo AIDA, que en la actualidad sigue siendo vigente:

1. Primer escalón AWARENESS (conocimiento): debemos hacer conocida la marca, a través de campañas publicitarias en redes sociales, segmentizadas según nuestro target de consumidor. El conseguir seguidores en las redes sociales y crear contenido hará que la marca luego se publicite sin necesidad de invertir directamente en publicidad sino en generación de contenido, para atraer a más clientes.

<sup>97</sup> GABRIEL MEDRANDA GM & ASOCIADOS – “Aplicación del Embudo de Marketing en los Negocios” Pg.2

<sup>98</sup> TABLA REALIZADA EN CONJUNTO ENTRE MARTIN PERSICO Y ROMINA GRISANTI

2. Segundo escalón INTERES (interés) tenemos que hacer que los clientes se sientan interesados por lo que les estamos ofreciendo, poder solucionarles un problema, como por ejemplo el ahorro de tiempos, un producto que es fácil de conservar, no perecedero y adaptable a diversos contextos de la vida cotidiana. Pero más allá de eso debemos transmitir los valores de la marca, no dirigimos a ofrecer un producto saludable sino un servicio que proporcione bienestar al consumidor, a través de diversos medios (redes sociales, página de internet).
3. Tercer escalón DESIRE (deseo), crear el deseo de ser parte de lo que KRUNCH propone, no solo como ganas de consumir un producto, sino como ganas de consumir un estilo de vida, participar de capacitaciones, leer publicaciones e interactuar con la marca.
4. Cuarto escalón ACTION (acción) el consumidor nos elige como marca, tanto para comprar el producto como para ser parte de la comunidad KRUNCH, y no solo compra manzanas liofilizadas, sino que compra un estilo de vida, nos buscará porque quiere ser parte.<sup>99</sup>

#### 4.8 Conclusión

*“Las personas no compran marcas; tienen vidas en las que las marcas encajan o no... La marca debe considerarse, en primer lugar, como un ingrediente en la vida de una persona y, en segundo lugar, COMO UN ACTIVO DE LA FIRMA”<sup>100</sup>* y es por esto que nos parece tan importante desarrollarnos como marca más allá del producto en sí, queremos instalar a KRUNCH como una forma de vivir, siguiendo los valores básicos para la marca que son: EQUILIBRIO – SUSTENTABILIDAD - EMPATÍA.

## CAPÍTULO 5: PRODUCCIÓN

El negocio se desarrollará en dos etapas: una que iniciara con la producción del snack de manera tercerizada, y una segunda etapa en la cual está proyectada la construcción de la planta propia.

Las manzanas serán abastecidas por Tres Ases, empresa familiar de uno de los socios de Krunch, como fuente principal de la materia prima para la

---

<sup>99</sup> <https://conviertemas.com/crear-un-funnel-de-ventas/>

<sup>100</sup> CLASE GESTION INTEGRAL DEL MARKETING – UNIVERSIDAD DE SAN ANDRES – EMBA CAMPUS – Resumen de clase branding Pg. 15

producción del snack. Esto permite que como la planta de empaque procesa fruta durante todo el año, generando un descarte mensual del 15% de su producción de fruta fresca se le puede ir comprando a lo largo del año, evitando la necesidad de pagar por adelantado fruta que se utilizara para la producción anual y el costo de la conservación de la misma en cámaras frigoríficas.

El precio de la fruta orgánica de descarte variara según el año y las condiciones del mercado, pudiendo llegar hasta USD 0.2 por 35,27 onzas. Se utilizara la RED DELICIOUS, CHAÑAR, RED CHIEF, EXTRA RED, KING OREGON, STARKRIMSON para unificar el sabor del snack, siendo que son manzanas con muy parecidas en su gusto, variando en la estética. La variedad GRANNY SMITH será utilizada para la versión agridulce ya que es la única con estas características que se planta en la zona. Si bien el negocio tiene margen tal para poder usar materia prima de primera, sin necesidad de recurrir al descarte, se hace innecesario aumentar dicho costo dado que en general el descarte está vinculado con color de fruta, o alguna marca en particular que puede eliminarse, pero no afectaría la calidad del producto.

Para calcular lo que se necesita del fruto fresco, en este caso manzana, para producir una onza de producto liofilizado, juntamos información de diversas fuentes

1. Entrevista con CEO de la Valley del grupo Werthein<sup>101</sup>, que nos proporcionó la información de que luego de la reducción por proceso de disecación en horno terminan obteniendo un 20% del peso en producto terminado;
2. KEMOLO Fabricante de maquina liofilizadora: ([www.kemolo.com](http://www.kemolo.com)) en el presupuesto dice que el peso de la fruta luego del proceso se reduce en un 80% (ANEXO 11.9 PRESUPUESTO KEMOLO PARA MÁQUINA PROPIA)<sup>ix</sup>.

En consecuencia, si tomamos 100 gr (3.5 onzas) del fruto fresco y lo ingresamos al procesamiento, obtendremos como producto final 20 gr. (0.7 onzas). Esto implicaría que la proporción es de 20%. Entonces para realizar una onza de producto, necesitaremos contar con 5 onzas de fruta fresca y el costo

---

<sup>101</sup> <https://grupowerthein.com/alimentos-y-bebidas/>

de la materia prima para una onza del snack de manzanas liofilizadas es de USD0.028.

A partir de la proporción que fue descrita anteriormente, para lograr optimizar la logística respecto a la materia prima, será necesario tener proyectado el ingreso de 88.185 onzas de manzana fresca para cada día de producción a fin de obtener 17.637 onzas de nuestro snack una vez que la planta funcione y tenga toda la producción destinada a dicho mercado. Sin embargo en una primera etapa, se realizarán por fasón 7054.79 onzas de Krunch en la planta de Gaiman, para lo cual será necesario contar en un principio con 35.273 onzas de producto fresco. La estrategia será enviar un camión por semana desde Cipolletti a Gaiman con 211.643 onzas de fruta fresca.

### **5.1 La producción:**

Comenzaremos con la producción tercerizada en BIOFOODS, empresa que se encuentra en Gaiman, en la provincia de CHUBUT, se encuentra en proceso de expansión de su maquinaria y por lo tanto tiene capacidad para ofrecernos este servicio.

El gerente comercial de Biofoods nos dio el presupuesto de manera verbal y el costo de producción para KRUNCH sería de USD 0.50 por bolsa de 1 onza. El servicio que brindarían sería:

- Recepción de manzana fresca en bines de 200 kg en planta;
- Lavado, pelado y descorazonado;
- Liofilización;
- Envasado en bolsa y cajas provistas por KRUNCH.

Cuentan con una capacidad productiva de hasta 500kg por día de producto terminado. Se realizaría un contrato a 2 años con cláusulas que determinen la obligación de cumplimiento respecto a la cantidad de con una modalidad de pago a 30 días de la entrega de la producción que finaliza el último día productivo del mes. En el contrato se acordara el plazo por el cual debe garantizarnos el servicios y la cláusula de no competencia en el mercado al cual nos dirigimos.

La segunda etapa de producción tiene proyectada la construcción de la planta propia, una vez que se haya probado el modelo de negocio y generando suficientes recursos. La misma se hará en Cipolletti, Río Negro, lugar donde se

encuentra la materia prima y la posibilidad de control aduanero del producto para su exportación.

## 5.2 El modelo de ingresos

Apuntamos a desarrollar en el lapso de 3 años incrementar nuestro volumen pero siendo ir cuidadosos con la rentabilidad y con tener un flujo de fondos razonable, a su vez no iremos a competir por precio, tal como se lo mencionó anteriormente, sino por calidad.

El modelo de ingreso está basado en cobranza a 30/60 días según los usos y costumbres del mercado al que apuntamos y nuestra capacidad de negociación, apuntaremos en un inicio a hacer conocida la marca y estaremos dispuestos a aceptar dichas condiciones, con un modelo de negociación “ganar - ganar” considerando que en el inicio debemos lograr posicionar la marca aún en detrimento de ciertas condiciones.

Respecto a los precios pudimos identificar productos similares de la competencia con los siguientes precios de consumidor final:

- Manzana liofilizada 0.7 onzas USD 3.7<sup>102</sup>
- Manzana liofilizada 1 onza WalMart Miami USD 3.5
- Manzana liofilizada 10gr USD 3.81<sup>103</sup>

Teniendo en cuenta estos precios y canales, tomamos como referencia para determinar el precio de venta a retailer un 51%, tomando como media del valor de la onza en EE.UU. USD 3.5. Nuestra bolsa será de 1 onza y costará a precio mayorista USD 1.5 + SALES TAX<sup>104</sup>. Los costos asociados a una unidad serán de USD 1.215 (considerando los ítems que se observan en la siguiente tabla), lo cual da por resultado una contribución de USD 0.285, lo cual implica un margen del 19% durante la primera etapa en la cual tengamos tercerizado el servicio de liofilización.

Tabla 39<sup>105</sup>

<sup>102</sup> <https://www.amazon.com/-/es/Natural-liofilizado-manzanas-paquetes-onzas/dp/B072QYK3D7>

<sup>103</sup> [https://www.amazon.com/-/es/Bocadillo-Crocantes-manzana-Fuji-Brothers-All-Natural/dp/B0019413WA/ref=sr\\_1\\_1?mk\\_es\\_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=29AQ3WLI9RFK8&keywords=freeze+dried+apple&qid=1667907182&s=grocery&prefix=manzana+liofiliza%2Cgrocery%2C286&sr=1-1](https://www.amazon.com/-/es/Bocadillo-Crocantes-manzana-Fuji-Brothers-All-Natural/dp/B0019413WA/ref=sr_1_1?mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=29AQ3WLI9RFK8&keywords=freeze+dried+apple&qid=1667907182&s=grocery&prefix=manzana+liofiliza%2Cgrocery%2C286&sr=1-1)

<sup>104</sup> [https://floridarevenue.com/forms\\_library/current/gt800035.pdf](https://floridarevenue.com/forms_library/current/gt800035.pdf)

<sup>105</sup> TABLA DE ELABORACION PROPIA EN BASE A PRESUPUESTOS OBTENIDOS



<b>Economics de Primera Etapa con producción de 7054,79 Oz (200Kg)/ día</b>		
	USD	%
<b>PRECIO VENTA RETAIL</b>	<b>1.5</b>	
Servicio Liofilización	-0.5	33%
Packaging	-0.28	19%
Marketing	-0.18	12%
Logística	-0.115	8%
Sueldos	-0.057	4%
Otros Administrativos	-0.034	2%
Costo Materia Prima	-0.028	2%
Costo Importación	-0.021	1%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>-1.215</b>	<b>81%</b>
<b>MARGEN BRUTO X BOLSA</b>	<b>0.285</b>	<b>19%</b>

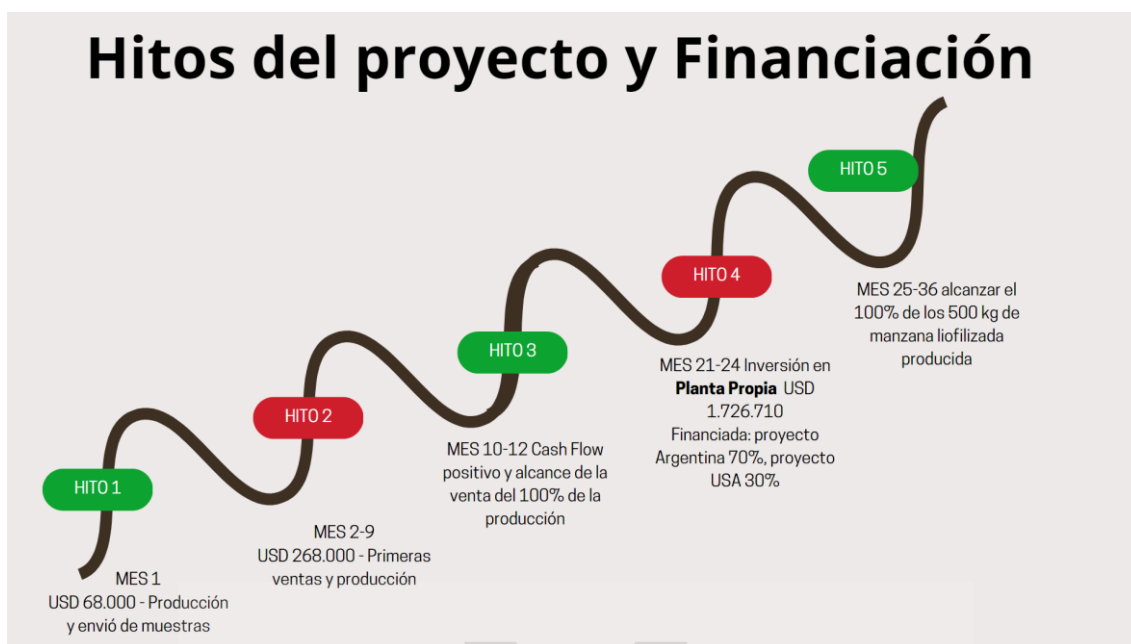
Una vez que se haya invertido en la planta propia el costo variable asociado a una bolsa disminuirá a USD0.885, lo cual da por resultado una contribución de USD0.615 y un margen de contribución del 41%. Es importante considerar tal como se lo menciono anteriormente, que se tomó una amortización real de la maquinaria en 5 años considerando el posible cambio de tecnología o mejora en el método, que pudiera dejar a la anterior tecnología obsoleta, sin embargo no se consideró ningún valor residual para el momento de cambio de maquinaria debido a posibles mantenimientos que pudieran requerir la misma.

Tabla 40<sup>106</sup>

<b>Economics de Segunda Etapa con producción de 17.637 Oz (500Kg) / día</b>		
	USD	%
<b>PRECIO VENTA RETAIL</b>	<b>1.5</b>	
Packaging	-0.28	19%
Logística	-0.115	8%
Marketing	-0.11	7%
Electricidad	-0.098	7%
Sueldos	-0.084	6%
Costo Amort / Mant maquinaria	-0.065	4%
Costo Alquiler Galpón	-0.061	4%
Costo Materia Prima	-0.028	2%
Otros Administrativos	-0.023	2%
Costo Importación	-0.021	1%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>-1.215</b>	<b>59%</b>
<b>MARGEN BRUTO X BOLSA</b>	<b>0.285</b>	<b>41%</b>

<sup>106</sup> TABLA DE ELABORACION PROPIA EN BASE A PRESUPUESTOS OBTENIDOS

### 5.3 Go to market plan



Durante el primer mes se producirán 10.000 muestras con las cuales se realizarán las primeras rondas de negocios con posibles clientes, bróker de alimentos. Se darán muestras a fin de hacer conocer el producto en un formato básico (bolsas de una onza) el cual podrá ser ajustado en caso de ser requerido por las condiciones que el cliente solicite. Se adjunta en ANEXO 11.10 <sup>x</sup>

Entre los meses 2 y 9 se pretenden conseguir las primeras ventas, considerando que nuestra máxima capacidad productiva será de 200 Kg/ día de manzana liofilizada (7.055 bolsas de una onza), dado a que es la porción de lo que nuestro proveedor de servicio nos puede ofrecer (40% de la capacidad productiva) y que no está destinada a la comercialización nacional (60% restante); es por eso que el ingreso a supermercados debe hacerse en tanto la producción logre abastecer los requerimientos de los mismos. En esta etapa se estima comenzar vendiendo un 5% de esa capacidad productiva durante el primer mes (8.819 bolsitas) e ir creciendo entre un 5% a 10% hasta alcanzar en el mes 9 la venta del 65% de la capacidad productiva.

Entre los meses 10 y 12 se pretende que el cashflow logre dar positivo y alcanzar el 100% de las ventas de nuestra capacidad productiva máxima para esta etapa (176.375 bolsitas mensuales).

Entre los meses 21 y 24 se pretenden hacer las inversiones correspondientes para la incorporación de la maquinaria propia financiada en un 70% por KRUNCH Argentina y en un 30% por KRUNCH Estados Unidos. A su

vez se pretende seguir fomentando fuerte inversión en marketing para hacer conocido el producto y más en esta época que con el aumento de la capacidad productiva (440.938 bolsitas mensuales) será necesario conseguir más mercado. Y se pretende entre los meses 25 y 36 alcanzar a vender el 100% del total del producto, sosteniendo un crecimiento de entre un 10% y 15% mensual en ventas.

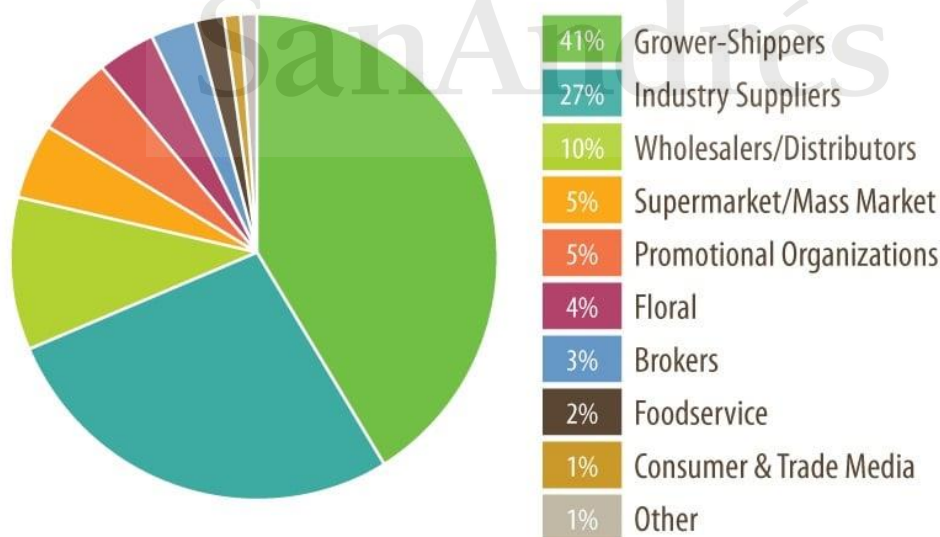
#### PRIMERA ETAPA DE INGRESO AL MERCADO

Tal como se dijo anteriormente el primer acercamiento al mercado lo haremos a través de realizar un 5% del objetivo que pensamos comercializar durante los primeros meses para poder entregar como muestra y MVP de las siguientes maneras:

A través de ofrecer el producto con los importadores con los que trabajemos para que puedan presentarle el producto a sus clientes.

Se participara de la feria PMA en la cual se comercializan productos agrícolas o provenientes de productos agrícolas, a fin de poder conocer clientes y ofrecer nuestro producto<sup>107</sup>. Participan más de 20 mil personas<sup>108</sup> del negocio en dicho evento y se distribuyen los participantes de la siguiente manera:

Tabla 41<sup>109</sup>



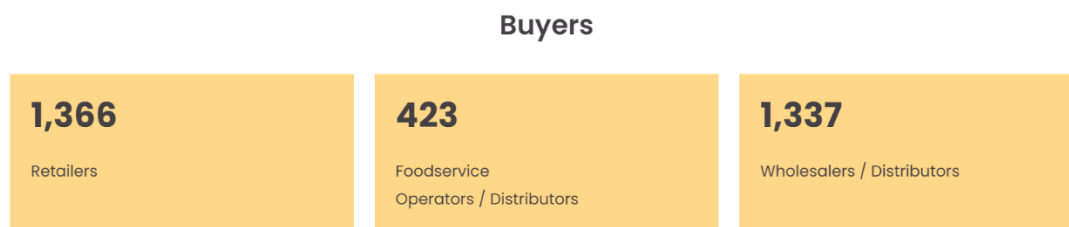
<sup>107</sup> <https://www.nferias.com/pma-fresh-summit/>

<sup>108</sup> Dato obtenido de <https://www.freshproduce.com/events/the-global-produce-and-floral-show/exhibit-sponsor/become-an-exhibitor/>

<sup>109</sup> Cuadro obtenido de <https://www.freshproduce.com/events/the-global-produce-and-floral-show/exhibit-sponsor/become-an-exhibitor/>

El próximo encuentro se llevara a cabo en Anaheim, California, USA los días 19, 20 y 21 de octubre. Un stand chico en dicha feria costaría unos 5 mil dólares y nos permitiría visibilizar la marca. Respecto a los compradores, los mismos se distribuyen del siguiente modo:

Tabla 42<sup>110</sup>



Se participará también de la feria Americas Food & Beverage Show & Conference: un evento que se realiza en Miami y patrocinado por el NASDA (National Association of State Department of Agriculture) y el USDA (U.S. Department of Agriculture). Se realiza en el World Trade Center of Miami. Participan según informe realizado por Ministerio de Agroindustria de la república Argentina más de 11 mil potenciales compradores<sup>111</sup> y 400 expositores. El costo del stand ronda entre 3000 y 4500 dólares y se realiza el 12 y 13 de septiembre en Miami.

Por otro lado vamos a posicionar el producto en sitios tales como Amazon a fin de evaluar cuál es el mercado que más consume este producto, para poder tener un termómetro para medir en el momento en el que tengamos la maquina propia, que zona es mejor potenciar cliente para el ingreso de nuestro producto, en un inicio se realizará a través de la Florida (EE.UU.) por la cercanía cultura con dicho territorio.

<sup>110</sup> Cuadro obtenido de <https://www.freshproduce.com/events/the-global-produce-and-floral-show/exhibit-sponsor/become-an-exhibitor/>

<sup>111</sup> [https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Informe\\_Pre\\_Feria\\_Americas\\_Food\\_Beverages\\_1.pdf](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Informe_Pre_Feria_Americas_Food_Beverages_1.pdf)

## 5.4 Proceso productivo

Tabla 43<sup>112</sup>

Día	Evento
1	Clasificación de 7.000 kg de manzanas orgánicas empaque Tres Ases. Despacho de camión.
2	Camión arriba 7 AM a planta. Descarga de bins a frigorífico. Lavado, pelado, cortado, congelado e inicio de liofilizado 1er batch de 200 kg. Este proceso se repite todos los días desde el lavado.
3	Fin liofilizado, envasado, muestreo de calidad, palletizado y almacenaje 200 kg producto terminado.
4	Producción 200 kg (1000 kg de fruta fresca)
5	Producción 200 kg (1000 kg de fruta fresca)
6	Producción 200 kg (1000 kg de fruta fresca)
8	Producción 200 kg (1000 kg de fruta fresca)
9	Producción 200 kg (1000 kg de fruta fresca)
10	Producción 200 kg (1000 kg de fruta fresca)
11	Producción 200 kg (1000 kg de fruta fresca). Despacho 11 pallets / 1.496 kg a cliente.
12	Vuelta de producción a Centro de almacenamiento Cipolletti para conseguir habilitación de aduana
12	viaje planta a puerto San Vicente, Lirquen o Coronel, en Chile
13	entrega a cliente PORT EVERGLADES, Florida, Estados Unidos

Se toman en cuenta días de lunes a sábados, no se considera por el momento la operación de la planta los días domingo. De dicha producción se destinará al mercado de Estados Unidos, 200kg, una vez que se alcancen estos niveles de ventas en dicho destino se avanzará en la construcción de la planta propia. El proceso en planta propia sería:

TABLA 44<sup>113</sup>

Día	Evento
1	Clasificación de 17.500 kg de manzanas orgánicas empaque Tres Ases. Quedaran guardadas en planta frigorifica de Tres Ases S.A.
2	Camión arriba 7 AM a planta de Cipolletti. El servicio será ofrecido por las mismas empresas que realizan la repartición de fruta por los diversos frigoríficos con los que cuenta la empresa.
3	Fin liofilizado, envasado, muestreo de calidad, palletizado y almacenaje 500 kg prod. Terminado.
4	Producción 500 kg (2500 kg de fruta fresca)
5	Producción 500 kg (2500 kg de fruta fresca)
6	Producción 500 kg (2500 kg de fruta fresca)
8	Producción 500 kg (2500 kg de fruta fresca)
9	Producción 500 kg (2500 kg de fruta fresca)
10	Producción 500 kg (2500 kg de fruta fresca)
11	Producción 500 kg (2500 kg de fruta fresca). Despacho 28 pallets / 3808 kg a cliente.
12	viaje a puerto San Vicente, Lirquen o Coronel, en Chile
13	entrega a cliente en puerto destino PORT EVERGLADES, Florida, Estados Unidos

<sup>112</sup> CUADRO ELABORADO POR MARTÍN PÉRSICO

<sup>113</sup> CUADRO ELABORADO POR MARTÍN PÉRSICO

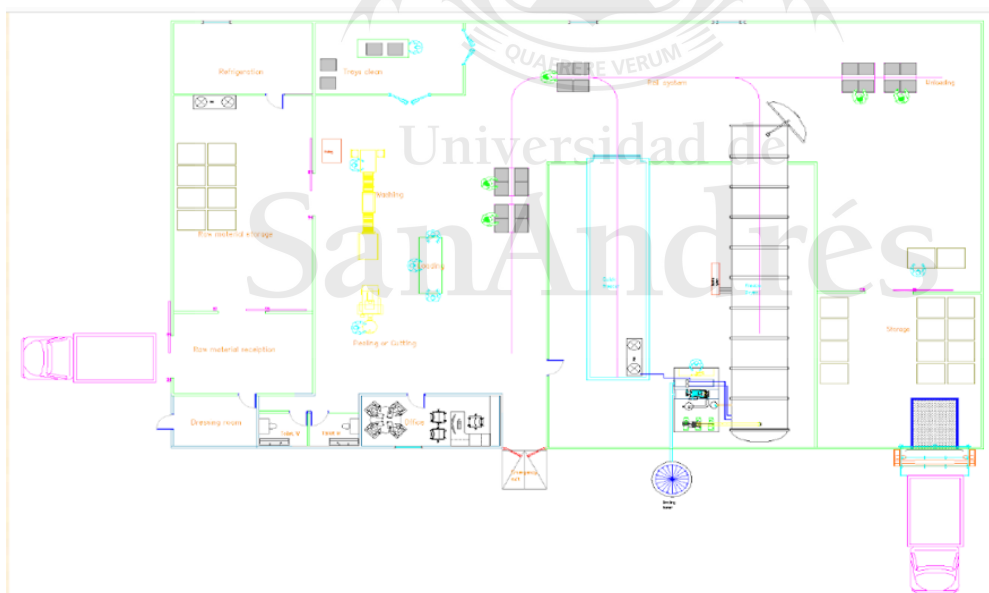
El cuello de botella de producción se encuentra en la capacidad que nos otorga inicialmente Biofoods para producir nuestro producto, 500 kg de producto terminado por día, de lunes a sábados. Esto se aliviara en cuanto se incorpore la planta propia.

#### Compra y transporte de manzanas.

En el empaque de Tres Ases se procesan diariamente una media de 75 toneladas de manzanas, de las cuales se descarta aproximadamente un 15%, lo cual implica 11 toneladas diarias que se dirigen a la industria. Esta fruta vuelve a cámara o la pasan a retirar los compradores de esta calidad de fruta. Se realizó un acuerdo con Tres Ases S.A. para que nos mantenga el stock necesario para despachar un camión con hasta 56 bins de 500kg cada semana (De los cuales 200kg se utilizaran para el mercado de EE.UU.). La cantidad aproximada necesaria semanal es de 7.000 kg.

Vista de planta de una fábrica tipo de deshidratado de frutas por liofilizado.

TABLA 45<sup>114</sup>



Descripción de proceso:

1. Recepción de materia prima zona inferior izquierda con temperatura controlada: se reciben bins de fruta y se despacha camión.

<sup>114</sup> KEMOLO presupuesto para Krunch. Prototipo de planta de liofilizado.

2. Cámara frigorífica para almacenaje de materia prima, arriba del espacio anterior: una vez que se reciben los bins se almacenan en una cámara de atmosfera controlada.
3. Línea de lavado y pelado, identificados en color amarillo: en este sector, la fruta se vuelve en línea de lavado con agua, sin ningún químico a fin de mantener la condición orgánica de la fruta. Una vez que se lava la fruta se traslada en carros de acero inoxidable a maquinas peladoras/cortadoras en la cual un operario realiza supervisión del trabajo de las máquinas que pelan y remueven el pedúnculo, cortando en porciones según se determine, variara en el formato para bebés.
4. Mesa de carga de las bandejas para el freezer (color celeste): una vez que se cortan las manzanas, se ponen en bandejas que permiten el ingreso al freezer, esto será realizado por 2 operarios.
5. Freezer de alta velocidad/baja temperatura: el freezer es cargado por los operarios y en 2 horas baja la temperatura de la fruta a  $-35^{\circ}\text{C}$ .
6. Liofilizador: una vez que se finaliza la etapa de congelamiento en el freezer, el operario retira las bandejas y las mete en el liofilizador, proceso que dura entre 9 y 16 horas y se realizará durante la noche a fin de optimizar los tiempos de trabajo.
7. Zona de descarga de las bandejas una vez retiradas del liofilizador: una vez finalizado el liofilizado, al día siguiente, un operario retirará las bandejas y se descargarán para cargar la envasadora.
8. Zona de envasado y almacenaje a la derecha del liofilizador: en esta última etapa se producirá el envasado en bolsitas de 1 onza y las mismas se meterán en cajas de 50cm x 60 cm x 32 cm, que contendrán 72 bolsitas cada una. Las cajas se palletizaran en pallets de 1x1.2 y cada uno contendrá 63 cajas, lo cual equivale a 136 kg. Las dimensiones de cada pallet quedan en 1m x 1.2 m x 2.4 m. El tipo de almacenaje tiene como objetivo optimizar el flete al cliente. Cada camión con carga completa puede llevar 28 pallets.

TABLA 46<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> KEMOLO presupuesto para Krunch. Prototipo de planta de liofilizado. Pag.28



Vista de planta de la sección de fábrica donde se encuentran el congelador y el liofilizador.

La producción se deberá guardar en un centro de almacenamiento en Cipolletti dado a que se deberá conseguir una habilitación de aduana para la exportación, hasta completar la producción total necesaria para el mes. Una vez completada la producción se deberá enviar a los puertos de San Vicente, Lirquen o Coronel, en Chile, para llegar a su destino final en el puerto PORT EVERGLADES, Florida, Estados Unidos.

Las primeras muestras serán enviadas a través de avión debido a que en el análisis de costo por el volumen es conveniente, dado a que no se llega a completar el volumen necesario para un contenedor; y a su vez se garantiza la velocidad del envío, la diferencia en los tiempos de entrega varían de una semana en avión a 30/45 días en barco. Cada contenedor puede llevar hasta 31.104 bolsas de 1 onza, con lo cual a partir del 3er mes se podrá utilizar este medio a fin de obtener mayor eficiencia en el transporte.

## CAPITULO 6: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 6.1 Estimación de Ventas

Pretendemos comenzar produciendo unas 12.346 bolsas (7% de nuestra producción objetivo) para la participación en ferias y para reunirnos con potenciales clientes.



En el tercer mes se espera comenzar con las ventas con un 15% de la producción total que tenemos como objetivo mensual final e ir creciendo mes a mes entre un 5% y un 10%, a medida que el producto se va haciendo más conocido y en tanto potenciamos nuestra presencia en redes y en diversos market con los clientes con los cuales ya generamos una primera interacción. Se espera conseguir el total de ventas objetivo para la primera etapa en el mes número 12. Este primer objetivo implicaría haber tomado un 0,98% de la cuota de mercado para el primer año, habiendo acotado el mercado a personas que consumen fruta desecada una vez por semana y aquellos que se preocupan por obtener una calidad de vida más saludable.

Dentro del mercado de Estados Unidos apuntaremos específicamente a importadores o traders que nos permitan tener presencia en los minimarket/convenience stores<sup>116</sup>, máquinas dispensadoras de productos, entre otros; y supermercados más exclusivos como por ejemplo Publix o Wholefood market; a su vez queremos tener presencia en plataformas como Amazon a fin de chequear cual es el mercado con mayor potencialidad para el desarrollo del negocio una vez que nuestra producción aumente con la incorporación de la planta propia.

## 6.2 Supuestos económicos

La demanda fue estimada considerando los siguientes aspectos:

- Población total de la Florida → 22.247.502
- Suponiendo un consumo de 1 snack por semana (52 snacks al año)<sup>117</sup>
- Personas entre 15 y 64 años → 14.238.401
- Personas que consumen frutas desecadas 1 vez a la semana → 31%<sup>118</sup>
- Personas dispuestas a pagar más por consumir productos orgánicos → 50%<sup>119</sup>
- Personas que se preocupan por la calidad de los alimentos que consumen → 57%<sup>120</sup>

<sup>116</sup> Se llama tiendas de conveniencia a los establecimientos comerciales que venden una variedad de artículos cotidianos, con menos de 500 m<sup>2</sup> y un horario comercial superior a las 18 horas [https://es.wikipedia.org/wiki/Tienda\\_de\\_conveniencia](https://es.wikipedia.org/wiki/Tienda_de_conveniencia)

<sup>117</sup> Snacking Patterns of U.S. Adults What We Eat in America, NHANES 2007-2008 Rhonda S. Sebastian, MA; Cecilia Wilkinson Enns, MS, RDN, LN; Joseph D. Goldman, MA. USDA

<sup>118</sup> Global Consumer Survey. Statista. <https://www.statista.com/chart/26698/favorite-snacks-united-states-gcs/>

<sup>119</sup> Ministerio de relaciones exteriores Chile – PROCHILE – Matías Pinto Pimentel - SNACK SALUDABLE WASHINGTON – ESTADOS UNIDOS 2019

<sup>120</sup> Ministerio de relaciones exteriores Chile – PROCHILE – Matías Pinto Pimentel - SNACK SALUDABLE WASHINGTON – ESTADOS UNIDOS 2019

## 6.3 Modelo de generación de beneficios

### 6.3.1 Ingresos

Las proyecciones fueron realizadas en moneda constante (U\$S) dado a que la facturación del negocio se realizará en dicha moneda porque se trata de un negocio de exportaciones. La inflación y el atraso cambiario como se dijo anteriormente podrían afectar directamente los costos de la actividad.

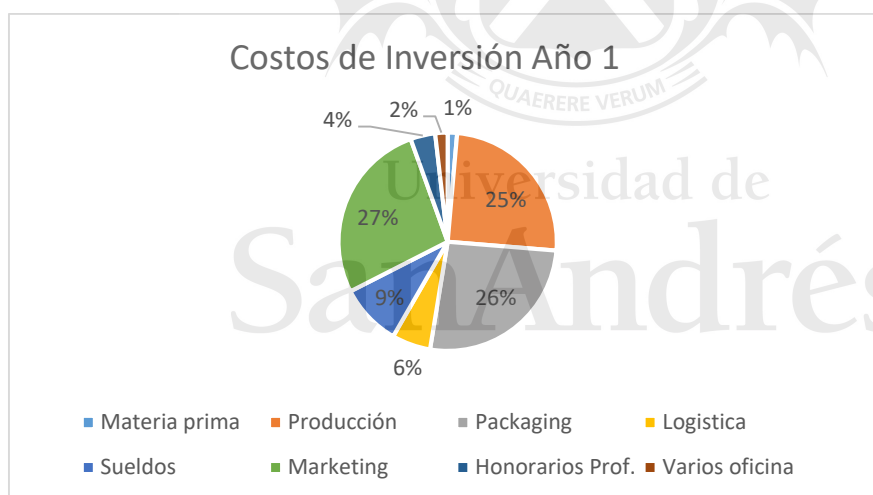
### 6.3.2 Precios

La generación de ingresos se dará por la compra que harán los retailers de nuestro producto a un precio de U\$S1.5

## 6.4 INVERSIÓN NECESARIA

La inversión necesaria para el inicio de la primera etapa de este negocio es de U\$S 314.392 y comenzara a otorgar flujos positivos a partir del mes 9. Los costos de inversión se componen de la siguiente manera:

TABLA 47<sup>121</sup>



La inversión necesaria para la construcción de la planta propia es de U\$S1.726.710 y se compone de la siguiente manera:

Tabla 48 <sup>122</sup>

<sup>121</sup> Tabla de elaboración propia en base a costos calculados en plan de costos

<sup>122</sup> Cuadro de elaboración propia en base a información de cuadro tabla siguiente.

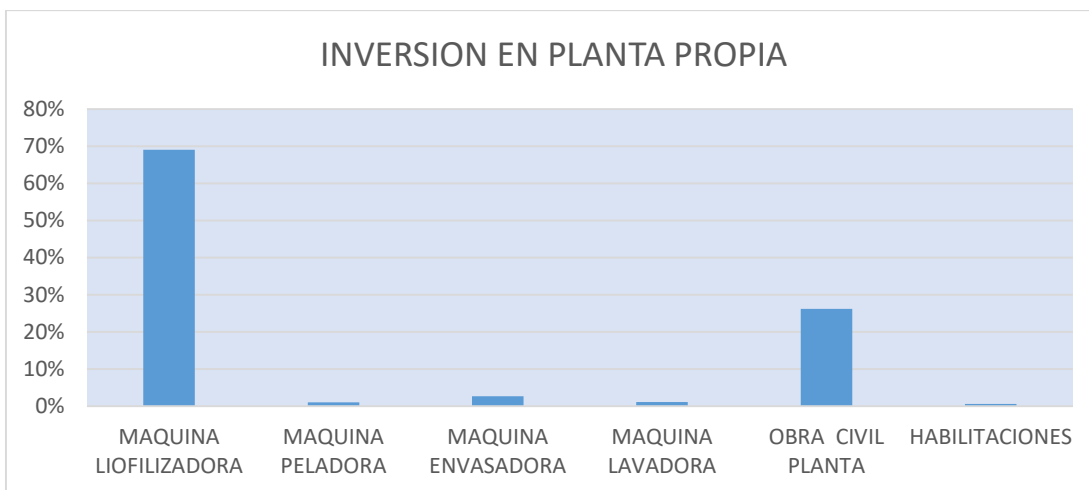


Tabla 49 <sup>123</sup>

CASHFLOW INVERSIÓN PLANTA PROPIA						
Valores en USD						
CONCEPTO	Mes	1	2	3	4	Total
<b>Liofilizador Kemolo FD 2500 FOB Shanghai</b>						
Anticipo 40%		-USD 259.920,00				-USD 259.920,00
Saldo 60% puesta FOB Shanghai			-USD 389.880,00			-USD 389.880,00
Flete Shanghai/Buenos Aires				-USD 150.000,00		-USD 150.000,00
Derechos impo (35% CIF + IVA 10,5%)				-USD 364.795,98		-USD 364.795,98
Flete BUE/Cipolletti				-USD 10.000,00		-USD 10.000,00
Instalación y puesta a punto				-USD 10.000,00		-USD 10.000,00
<b>2 peladoras Kronen AS6</b>						
Pago 100% puesta FOB		-USD 10.000,00				-USD 10.000,00
Flete a Buenos Aires				-USD 2.000,00		-USD 2.000,00
Derechos impo (35% CIF + IVA 10,5%)				-USD 3.822,00		-USD 3.822,00
Instalación y puesta a punto				-USD 2.000,00		-USD 2.000,00
<b>Envasadora Guangdong Smart weigh packaging machinery</b>						
Pago 100% puesta FOB China		-USD 20.000,00				-USD 20.000,00
Flete a Buenos Aires				-USD 10.000,00		-USD 10.000,00
Derechos impo (35% CIF + IVA 10,5%)				-USD 13.690,95		-USD 13.690,95
Instalación y puesta a punto				-USD 2.000,00		-USD 2.000,00
<b>Lavadora</b>						
Gelgoog Intelligent Technology						
pago 100% puesta FOB China		-USD 5.000,00				-USD 5.000,00
Flete a Buenos Aires				-USD 2.000,00		-USD 2.000,00
Derechos Impo (35% CIF + IVA 10,5%)				-USD 3.194,56		-USD 3.194,56
Instalación y puesta a punto				-USD 2.000,00		-USD 2.000,00
6 carros de acero inox x 200 lt				-USD 6.407,00		-USD 6.407,00
<b>Obra civil planta</b>		-USD 75.000,00	-USD 75.000,00	-USD 75.000,00	-USD 225.000,00	-USD 450.000,00
<b>Habilitaciones HACCP / Kosher / SENASA</b>					-USD 10.000,00	-USD 10.000,00
<b>Total</b>	USD -	-USD 369.920,00	-USD 464.880,00	-USD 75.000,00	-USD 816.910,48	-USD 1.726.710,48

## 6.5 Estructura de costos

### 6.5.1 Estructura de costos con producción tercerizada

Durante la etapa de **producción tercerizada** la estructura de costos para el negocio se compone de la siguiente manera:

Tabla 50<sup>124</sup>

<sup>123</sup> Cuadro de elaboración conjunta con Martín Pérsico con información obtenida a través de presupuestos de KEMOLO para la maquinaria necesaria y colaboración de gerente de ASPA constructora de Cipolletti para cotización de obra.

<sup>124</sup> Tabla de elaboración propia

<b>Servicio de liofilización</b>	USD -0.5	41%
<b>Packaging</b>	USD -0.28	23%
<b>Marketing</b>	USD -0.183	15%
<b>Flete Nacional e internacional</b>	USD -0.115	9%
<b>Salarios</b>	USD -0.057	5%
<b>Costo de Materia Prima</b>	USD -0.028	2%
<b>Gastos Administrativos</b>	USD -0.034	3%
<b>Costo de importación EE.UU</b>	USD -0.021	2%
<b>COSTO TOTAL</b>	USD -1.217	100%

El costo más alto durante la primera etapa será el servicio de liofilización llevado a cabo por la empresa BIOFOODS. El costo por unidad de servicio de producción es de U\$S 0.5, lo cual implica un 41% de los costos totales. El packaging es el segundo costo con mayor impacto durante esta etapa, costando U\$S 0.28 lo cual significa un 23% de los costos totales. Siguiendo por el costo de marketing implicando USD 0.183 y siendo el 15% de los costos totales; luego el de logística (flete nacional e internacional: incluye movimientos internos a la planta de Gaiman hasta destino final el POT EVERGLADES); salarios implicando un 5% y U\$S0.057 de costo por unidad; costo de materia prima siendo un 2% con un costo por unidad de U\$S 0.028; un 3% de gastos administrativos con un costo por unidad de U\$S 0.034; y por ultimo costo por importación EE.UU. siendo de USD 0.021 e implicando un 2% de los costos totales.

### **6.5.2 Estructura de costos en planta propia**

Una vez que se tenga en operación la planta propia la estructura de costos pasará a componerse de la siguiente manera:

TABLA 51<sup>125</sup>

<b>Packaging</b>	USD -0.28	33%
<b>Flete Nacional e internacional</b>	USD -0.115	14%
<b>Marketing</b>	USD -0.113	13%
<b>Electricidad</b>	USD -0.098	12%
<b>Salarios</b>	USD -0.057	10%
<b>Costo por reposición y mantenimiento maquinaria</b>	USD -0.065	8%
<b>Alquiler de galpón</b>	USD -0.0607	4%
<b>Costo de Materia Prima</b>	USD -0.028	2%
<b>Gastos Administrativos</b>	USD -0.034	3%
<b>Costo de importación EE.UU</b>	USD -0.021	1%
<b>COSTO TOTAL</b>	USD -1.217	100%

<sup>125</sup> Tabla de elaboración propia

El costo de mayor impacto será el packaging que implicará un 33% con un costo unitario de U\$S 0.28; seguido por el flete interno y externo implicando un 14% del costo total y con un precio unitario de U\$S 0.115; luego el costo de marketing que implicará un 13% con un costo unitario de U\$S 0.113; y; continuando por la electricidad, implicando un 12% de los costos totales y con un precio unitario de U\$S 0.098 por unidad; luego los salarios que tendrán un impacto del 10% y un costo por unidad de U\$S 0.057; el costo de amortización maquinaria a 5 años<sup>126</sup> implicando un 8% del total de los costos y siendo su valor en la unidad del producto de U\$S 0.064; luego el costo del alquiler del galpón implicando un 6% y teniendo un costo unitario de 0.0607; el costo de materia prima implicando un 2% y costo unitario de 0.028; gastos administrativos implicando un 3% del total de costos y un valor unitario de U\$S 0.023; y por último el costo de importación a EE.UU que será de U\$S 0.021 implicando un 1% de los costos totales.

### 6.5.3 Costos variables vs. Costos Fijos

TABLA 52<sup>127</sup>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos variables</b>	<b>-892.054</b>	<b>-2.017.025</b>	<b>-2.282.470</b>	<b>-4.560.999</b>	<b>-4.560.999</b>
Materia Prima	-26.026,00	-59.262,00	-107.412,00	1.481.550,00	1.481.550,00
Producción	464.748,00	1.058.250,00	-	-	-
Packaging	260.259,00	-592.620,00	1.074.123,00	1.481.550,00	1.481.550,00
Logística	106.892,00	-243.398,00	-441.158,00	-608.494,00	-608.494,00
Sueldos Variables	-	-	-168.304,00	-232.143,00	-232.143,00
Electricidad	-	-	-376.388,00	-519.156,00	-519.156,00
Marketing donaciones	-34.128,56	-63.495,00	-115.084,69	-238.106,25	-238.106,25
<b>Costos fijos</b>	<b>-357.603</b>	<b>-330.478</b>	<b>-1.182.602</b>	<b>-1.481.903</b>	<b>-1.481.903</b>
Sueldos (Administración)	120.000,00	-120.000,00	-210.786,00	-210.786,00	-210.786,00
Marketing	165.603,00	-138.478,00	-530.387,00	-829.688,00	-829.688,00
Honorarios Profesionales	-48.000,00	-48.000,00	-48.000,00	-48.000,00	-48.000,00
Varios Oficina	-24.000,00	-24.000,00	-72.000,00	-72.000,00	-72.000,00
Alquiler Galpón	-	-	-321.429,00	-321.429,00	-321.429,00
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>-1.249.657</b>	<b>-2.347.503</b>	<b>-3.465.072</b>	<b>-6.042.902</b>	<b>-6.042.902</b>
Costos Variables	71%	86%	66%	75%	75%
Costos fijos	29%	14%	34%	25%	25%

<sup>126</sup> Se presupone la amortización a 5 años debido a la posible mejora tecnológica de la maquinaria y considerando el valor total sin tener en cuenta el valor residual debido a los posibles costos de mantenimiento de la misma.

<sup>127</sup> Tabla de elaboración propia.

Durante la primera etapa (primero y segundo año) los costos variables serán:

- Materia Prima: compra de manzana orgánica.
- Producción: servicio de liofilización en planta de Gaiman.
- Packaging
- Logística: Cipolletti/Gaiman – Gaiman/Cipolletti – Cipolletti/Puerto Chile – Puerto Chile/Puerto EE.UU.
- Marketing Donaciones: 3% del valor de venta.

Durante la segunda etapa (a partir del tercer año) los costos variables serán:

- Materia Prima: compra de manzana orgánica.
- Packaging
- Logística: Cipolletti/Gaiman – Gaiman/Cipolletti – Cipolletti/Puerto Chile – Puerto Chile/Puerto EE.UU.
- Sueldos Variables
- Electricidad
- Marketing donaciones: 3% del valor de venta

Durante la primera etapa (primero y segundo año) los costos fijos serán:

- Sueldos de administración
- Marketing
- Honorarios Profesionales: abogados, contadores
- Varios Oficina

Durante la segunda etapa (a partir del tercer año) los costos fijos serán:

- Sueldos de administración
- Marketing
- Honorarios Profesionales: abogados, contadores
- Varios Oficina
- Alquiler de galpón

## 6.6 P&L

En el cuadro que se presentará a continuación se observa un resumen detallado de ingresos y egresos proyectado para los próximos 5 años. Se analizara únicamente el mercado de Estados Unidos, sin embargo hay que tener

en cuenta que el desarrollo de este negocio ira acompañado de un desarrollo previo del mercado local.

Es importante destacar que durante el año 1 se considera que se recupera el impuesto a las ganancias dado a que la empresa ya está operando en el mercado local, con lo cual el grupo económico puede tomarse este impuesto debido a que el EBIT será negativo.

TABLA 53<sup>128</sup>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Kg producidos</b>	<b>26.340</b>	<b>70.000</b>	<b>109.250</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000</b>
<b>Bolsas producidas</b>	<b>929.496</b>	<b>2.116.500</b>	<b>3.836.156</b>	<b>5.291.250</b>	<b>5.291.250</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>1.124.391</b>	<b>3.174.750</b>	<b>5.754.234</b>	<b>7.936.875</b>	<b>7.936.875</b>
<b>COSTOS</b>					
Materia Prima	-26.026	-59.262	-107.412	-148.155	-148.155
Producción	-464.748	-1.058.250	-	-	-
Packaging	-260.259	-592.620	-1.074.123	-1.481.550	-1.481.550
Logística	-106.892	-243.398	-441.158	-608.494	-608.494
Sueldos Variables			-168.304	-232.143	-232.143
Electricidad			-376.388	-519.156	-519.156
Costo importacion	-19426,4664	-44234,85	-80175,6604	-110587,125	-110587,125
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>-877.351</b>	<b>-1.997.765</b>	<b>-2.247.561</b>	<b>-3.100.085</b>	<b>-3.100.085</b>
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>247.040</b>	<b>1.176.985</b>	<b>3.506.673</b>	<b>4.836.790</b>	<b>4.836.790</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos (Administración)	-120.000	-120.000	-210.786	-210.786	-210.786
Marketing	-165.603	-138.478	-530.387	-829.688	-829.688
Honorarios Profesionales	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000
Varios Oficina	-24.000	-24.000	-72.000	-72.000	-72.000
Alquiler Galpón			-321.429	-321.429	-321.429
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>-357.603</b>	<b>-330.478</b>	<b>-1.182.602</b>	<b>-1.481.903</b>	<b>-1.481.903</b>
<b>INVERSIONES</b>					
		-172.671	-172.671	-172.671	-172.671
<b>EBIT</b>	<b>-110.563</b>	<b>846.507</b>	<b>2.324.071</b>	<b>3.354.887</b>	<b>3.354.887</b>
<b>Imp. Ganancias 35%</b>	<b>38.697</b>	<b>-296.278</b>	<b>-813.425</b>	<b>-1.174.210</b>	<b>-1.174.210</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-71.866</b>	<b>550.230</b>	<b>1.510.646</b>	<b>2.180.676</b>	<b>2.180.676</b>

Durante el segundo año, el negocio ya estaría siendo rentable, comenzando a dar ganancias a partir del mes 10 del inicio del negocio, no obstante, si todo sale tal cual lo proyectado, en el mes 21 se comenzaran a realizar las inversiones en la maquinaria propia, es por esta decisión de crecimiento que el negocio no será autosustentable hasta el tercer año. Si bien

<sup>128</sup> Tabla de elaboración propia.

en el P&L la amortización de la maquinaria se realiza a 10 años, en el cash flow la inversión impacta durante el año corriente en el cual se realiza.

## 6.7 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

### 6.7.1 Tasa de descuento

Se determinó de la siguiente manera:

- Considerando una tasa libre de riesgo de 4 puntos, considerando el valor del bono del tesoro de EE.UU. a 10 años<sup>129</sup>
- Una beta desapalancada de 1 dado a que es un negocio que consideramos con el mismo riesgo que la economía en general.
- Una prima de riesgo país de 19 puntos. Dado a que el EMBI Argentino está en 1.965 puntos básicos y que viene sosteniéndose en esos montos desde hace más de 4 años, con contexto macroeconómico complejo y con un año de elecciones, lo cual implica un panorama poco cierto respecto a la evolución del país<sup>130</sup>.
- Una prima de riesgo de mercado de 6 puntos a fin de tener una visión negativa y llevar el modelo al extremo.

Esto da como resultado una tasa de 29%.

TABLA 54 <sup>131</sup>

TASA LIBRE DE RIESGO	4%
BETA DESAPALANCADO	1,00
Prima riesgo de mercado	6%
Prima riesgo país	19%
Ku	29%

### 6.7.2 VAN

El valor actual neto es el valor presente de los flujos de caja netos originados por una inversión.

En el caso de este proyecto asumiendo la tasa de descuento anteriormente mencionada, el VAN es de U\$S 2.019.719; y el van con perpetuidad es de U\$S 5.055.117.

<sup>129</sup> <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

<sup>130</sup> <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

<sup>131</sup> Cuadro de elaboración propia en base a análisis planteado anteriormente.



### 6.7.3 TIR

La tasa interna de retorno de una inversión es una media de los rendimientos futuros esperados de una inversión.

En el caso de este proyecto la TIR es de 72% y la TIR con perpetuidad es de 92%.

TABLA 55<sup>132</sup>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	perpetuidad
kg	26.340,00	70.000,00	109.250,00	150.000,00	150.000,00	
bolsas	929.496,25	2.116.500,00	3.836.156,25	5.291.250,00	5.291.250,00	
			\$ -			
<b>Facturación</b>	<b>\$ 1.124.390,63</b>	<b>\$ 3.174.750,00</b>	<b>\$ 5.754.234,38</b>	<b>\$ 7.936.875,00</b>	<b>\$ 7.936.875,00</b>	
Materia prima	-\$ 26.025,90	-\$ 59.262,00	-\$ 107.412,38	-\$ 148.155,00	-\$ 148.155,00	
Producción	-\$ 464.748,13	-\$ 1.058.250,00	\$ -		\$ -	
Packaging	-\$ 260.258,95	-\$ 592.620,00	-\$ 1.074.123,75	-\$ 1.481.550,00	-\$ 1.481.550,00	
Logística	-\$ 106.892,07	-\$ 243.397,50	-\$ 441.157,97	-\$ 608.493,75	-\$ 608.493,75	
Electricidad			-\$ 376.388,10	-\$ 519.156,00	-\$ 519.156,00	
Sueldos variables			-\$ 168.303,57	-\$ 232.142,86	-\$ 232.142,86	
Costo importacion EEUU	-\$ 19.426,47	-\$ 44.234,85	-\$ 80.175,67	-\$ 110.587,13	-\$ 110.587,13	
<b>COSTOS</b>	<b>-\$ 857.925,04</b>	<b>-\$ 1.997.764,35</b>	<b>-\$ 2.247.561,43</b>	<b>-\$ 3.100.084,73</b>	<b>-\$ 3.100.084,73</b>	
<b>Ganancia bruta</b>	<b>\$ 266.465,59</b>	<b>\$ 1.176.985,65</b>	<b>\$ 3.506.672,94</b>	<b>\$ 4.836.790,27</b>	<b>\$ 4.836.790,27</b>	
Sueldos fijos	-\$ 120.000,00	-\$ 120.000,00	-\$ 210.785,71	-\$ 210.785,71	-\$ 210.785,71	
Marketing	-\$ 359.243,62	-\$ 473.765,68	-\$ 554.721,11	-\$ 677.742,67	-\$ 677.742,67	
Honorarios Prof.	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00	
Varios oficina	-\$ 24.000,00	-\$ 24.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	
Alquiler de galpon			-\$ 321.428,57	-\$ 321.428,57	-\$ 321.428,57	
Costo de amort/mant maquinaria			-\$ 249.350,16	-\$ 343.931,25	-\$ 343.931,25	
<b>Inversión en planta propia</b>		-1.726.710				
<b>EBIT</b>	<b>-\$ 284.778,04</b>	<b>-\$ 1.215.490,52</b>	<b>\$ 2.050.387,40</b>	<b>\$ 3.162.902,06</b>	<b>\$ 3.162.902,06</b>	
<b>VA</b>	<b>-\$ 220.501,77</b>	<b>-\$ 728.723,46</b>	<b>\$ 951.815,32</b>	<b>\$ 1.136.862,92</b>	<b>\$ 880.265,52</b>	<b>\$ 3.035.398,35</b>

TABLA 56<sup>133</sup>

VAN (Ku 29%)	\$ 2.019.718,53
VAN con perpetuidad	\$ 5.055.116,89
TIR	72%
TIR con perpetuidad	92%
<b>TASA LIBRE DE RIESGO</b>	<b>4%</b>
<b>BETA DESAPALANCADO</b>	<b>1,00</b>
<b>Prima riesgo de mercado</b>	<b>6%</b>
<b>Prima riesgo país</b>	<b>19%</b>
<b>Ku</b>	<b>29%</b>

<sup>132</sup> Tabla de elaboración propia en base a presupuestos solicitados para los diversos puntos.

<sup>133</sup> Tabla de elaboración propia en base a presupuestos solicitados para los diversos puntos.

El proyecto de Estados Unidos se financiara con recursos obtenidos en el proyecto de Argentina que tendrá 2 años de funcionamiento.

1. La primera etapa será financiada al 100% por Argentina
2. La segunda etapa de construcción de planta propia se financiará de la siguiente manera:
  - a. El 29% lo cual equivale a U\$S 511.219,48 a través de recursos obtenidos por el negocio de Estados Unidos en su primera fase.
  - b. El 71% que equivale a U\$S 1.215.490,52 a través de recursos obtenidos por el negocio de Argentina, del cual se adjunta Cash Flow en Anexo (anexo 11.2).

## 6.8 ¿Cómo pensamos crecer?

Respecto al crecimiento del negocio, pensamos tomar el 40% de la capacidad productiva que BIOFOODS puede producir para KRUNCH, asumiendo que el 60% restante se encuentra en uso del mercado Argentino. Iremos al mercado durante el primer y segundo mes con 12.346 bolsas para utilizar de muestras, comenzaremos participando de ferias PMA y Americas Food & Beverage Show & Conference, posicionando el producto, haciéndonos conocidos y con ronda de reuniones con potenciales clientes.

Se pretende concretar para el segundo mes las primeras ventas, con un objetivo de vender 8.819 bolsas e ir creciendo de entre un 5% y 10% mes a mes hasta alcanzar luego de 12 meses el 100% del objetivo inicial de ventas, alcanzando las 176.375 bolsas lo cual implicaría un 0,98% del market share<sup>134</sup>. Sera central el seguimiento de venta a través de plataformas como por ejemplo Amazon para chequear como se da la demanda en los distintos puntos de Estados Unidos, y evaluar a que mercados conviene apuntar. A su vez, durante los primeros 2 años de desarrollo, nos interesará vender nuestro producto en alguna plataforma, tipo Amazon a fin de evaluar el mercado en los Estados Unidos y que zona puede presentar mayor demanda para cuando ya tengamos mayores volúmenes productivos y podamos reconsiderar tomar algún nuevo mercado dentro del país.

---

<sup>134</sup> Cuota de mercado

## 6.9 Cash flow año 1

TABLA 57<sup>135</sup>

	Año 1												Total Año 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	2%	5%	15%	20%	25%	35%	45%	55%	65%	75%	85%	100%	
kg	100	240	750	1000	1250	1750	2250	2750	3250	3750	4250	5000	26340
bolsas	3.528	8.819	26.456	35.275	44.094	61.731	79.369	97.006	114.644	132.281	149.919	176.375	929.496
<b>Facturación</b>			13.228	39.684	52.913	66.141	92.597	119.053	145.509	171.966	198.422	224.878	1.124.391
<b>Materia prima</b>	-99	-247	-741	-988	-1.235	-1.728	-2.222	-2.716	-3.210	-3.704	-4.198	-4.939	-26.026
<b>Producción</b>	-1.764	-4.409	-13.228	-17.638	-22.047	-30.866	-39.684	-48.503	-57.322	-66.141	-74.959	-88.188	-464.748
<b>Packaging</b>	-988	-2.469	-7.408	-9.877	-12.346	-17.285	-22.223	-27.162	-32.100	-37.039	-41.977	-49.385	-260.259
<b>Logística</b>	-406	-1.014	-3.042	-4.057	-5.071	-7.099	-9.127	-11.156	-13.184	-15.212	-17.241	-20.283	-106.892
<b>Costo por importación EE.UU.</b>	-74	-184	-553	-737	-922	-1.290	-1.659	-2.027	-2.396	-2.765	-3.133	-3.686	-19.426
<b>Ganancia bruta</b>	<b>-3.330</b>	<b>-8.324</b>	<b>-11.744</b>	<b>6.388</b>	<b>11.292</b>	<b>7.872</b>	<b>17.681</b>	<b>27.489</b>	<b>37.297</b>	<b>47.105</b>	<b>56.914</b>	<b>58.398</b>	<b>247.039</b>
<b>Sueldos</b>	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-120.000
<b>Marketing</b>	-44.510	-25.906	-25.906	-26.700	-27.097	-27.494	-28.287	-29.081	-29.875	-30.669	-31.462	-32.256	-359.244
<b>Honorarios Prof.</b>	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-48.000
<b>Varios oficina</b>	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-24.000
<b>Inversión en planta propia</b>													
<b>EBIT</b>	<b>-63.839</b>	<b>-50.230</b>	<b>-53.650</b>	<b>-36.312</b>	<b>-31.805</b>	<b>-35.621</b>	<b>-26.607</b>	<b>-17.592</b>	<b>-8.578</b>	<b>437</b>	<b>9.451</b>	<b>10.142</b>	<b>-304.205</b>

## 6.10 Cash flow año 2

TABLA 58<sup>136</sup>

	Año 2												TOTAL
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
kg	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	15000	70000
bolsas	176375	176375	176375	176375	176375	176375	176375	176375	176375	176375	176375	176375	2116500
<b>Facturación</b>	264563	264563	264563	264563	264563	264563	264563	264563	264563	264563	264563	264563	3174750
<b>Materia prima</b>	-4939	-4939	-4939	-4939	-4939	-4939	-4939	-4939	-4939	-4939	-4939	-4939	-59262
<b>Producción</b>	-88188	-88188	-88188	-88188	-88188	-88188	-88188	-88188	-88188	-88188	-88188	-88188	-1058250
<b>Packaging</b>	-49385	-49385	-49385	-49385	-49385	-49385	-49385	-49385	-49385	-49385	-49385	-49385	-592620
<b>Logística</b>	-20283	-20283	-20283	-20283	-20283,13	-20283,13	-20283,1	-20283,1	-20283,13	-20283,1	-20283,1	-20283,13	-243398
<b>Costo por importación EE.UU.</b>	-3686,2	-3686,2	-3686,2	-3686,2	-3686,238	-3686,238	-3686,24	-3686,24	-3686,238	-3686,24	-3686,24	-3686,2375	-44235
<b>Ganancia bruta</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>98082</b>	<b>1176986</b>
<b>Sueldos</b>	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-120000
<b>Marketing</b>	-36.387	-36.387	-36.387	-36.387	-36.387	-36.387	-36.387	-36.387	-36.387	-36.387	-36.387	-54.949	-473766
<b>Honorarios Prof.</b>	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-4000	-48000
<b>Varios oficina</b>	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-24000
<b>Inversión en planta propia</b>													
<b>EBIT</b>	<b>45695</b>	<b>45695</b>	<b>45695</b>	<b>45695</b>	<b>45695</b>	<b>45695</b>	<b>45695</b>	<b>45695</b>	<b>45695</b>	<b>-324225</b>	<b>-419185</b>	<b>-47867</b>	<b>-1215491</b>

Durante el mes 21 se comenzaran con las inversiones para el desarrollo de la planta propia, la misma será financiada en parte por los ingresos que genere el mercado de Estados Unidos hasta el momento, lo cual implicará aproximadamente un 19% de la inversión total requerida y en parte por lo generado por el mercado de argentino. Se pretende seguir fomentando el desarrollo de la marca en redes sociales y seguir aumentando los contactos con potenciales clientes.

<sup>135</sup> Tabla de elaboración propia en base a cash flow.

<sup>136</sup> Tabla de elaboración propia en base a cash flow.

Durante el tercer año se proyecta seguir potenciando las estrategias anteriormente mencionadas para nuevamente ir creciendo en el mercado objetivo hasta alcanzar el 5,02% de la cuota de mercado.

## 6.11 Cash flow año 3

TABLA 59<sup>137</sup>

Año 3															Total Año 3
Diario	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			
% producción	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%			
kg	500	5625	6250	6875	7500	8125	8750	9375	10000	10625	11250	11875	12500	109250	
bolsas	17.638	198421,875	220468,75	242515,625	264562,5	286609,375	308656,25	330703,125	352750	374796,875	396843,75	418890,625	440937,5	3836156,25	
Facturación	26.456	297632,8125	330703,125	363773,4375	396843,75	429914,0625	462984,375	496054,6875	529125	562195,3125	595265,625	628335,9375	661406,25	5754234,375	
Materia prima	-494	-5556	-6173	-6790	-7408	-8025	-8642	-9260	-9877	-10494	-11112	-11729	-12346	-107412,375	
Producción														0	
Packaging	-4.939	-5558	-6173	-6790	-7408	-8025	-8642	-9259	-9877	-10494	-11116	-11729	-12346	-107412,375	
Logística	-2.028	-22819	-25354	-27889	-30425	-32960	-35495	-38031	-40566	-43102	-45637	-48172	-50708	-441157,969	
Costo por importación EE.UU.		-4147,01719	-4607,79688	-5068,57656	-5529,35625	-5990,13594	-6450,91563	-6911,69531	-7372,475	-7833,25469	-8294,03438	-8754,81406	-9215,59375	-80175,6656	
Ganancia bruta		209.553	232.837	256.121	279.404	302.688	325.972	349.256	372.539	395.823	419.107	442.390	465.674	4051364,616	
Sueldos Fijos	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-17.565	-210785,714	
Sueldos variables	-19.345	-8.705	-9.673	-10.640	-11.607	-12.574	-13.542	-14.509	-15.476	-16.443	-17.411	-18.378	-19.345	-168303,571	
Marketing		-42.589	-43.250	-43.912	-44.573	-45.235	-45.896	-46.557	-47.219	-47.880	-48.542	-49.203	-49.864	-554.721	
Honorarios Prof.		-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-48000	
Varios oficina		-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-72000	
Electricidad	-1730,52	-19.468	-21.632	-23.795	-25.958	-28.121	-30.284	-32.447	-34.610	-36.774	-38.937	-41.100	-43.263	-376388,1	
alquiler de galpon		-26.786	-26.786	-26.786	-26.786	-26.786	-26.786	-26.786	-26.786	-26.786	-26.786	-26.786	-26.786	-321428,571	
EBIT		84.439	103.931	123.423	142.915	162.407	181.899	201.391	220.883	240.375	259.866	279.358	298.850	2.299.738	

El objetivo es a partir del cuarto y quinto año llegar al máximo de crecimiento propuesto alcanzando un 6,92% de la cuota de mercado, pudiendo evaluar en ese mismo momento la posibilidad de seguir creciendo, ya sea en la producción del mismo producto o incorporando nuevas variedades como por ejemplo frutos de carozo, o frutos rojos que también se producen en la Patagonia.

## 6.12 Market share

El objetivo durante el primer año es alcanzar una cuota de mercado tal como se observa en el cuadro posterior de 0,98% lo cual implica ventas por \$1.124.391 anuales. Para el logro de este objetivo se realizara una inversión de \$359.244 dólares en marketing.

Para el segundo año el objetivo es sostener la cuota de mercado de 2,77% y hacer crecer la marca en cuanto a su conocimiento en redes, lo cual implica ventas por \$3.174.750 con una inversión en marketing de \$473.766, la inversión en marketing será mayor dado a que se apunta a que la marca sea reconocida más allá del producto que ofrezca.

Para el tercer año el objetivo es alcanzar una cuota de mercado del 5,02% lo cual implica niveles de facturación de \$5.754.234 con una fuerte inversión en

<sup>137</sup> Tabla de elaboración propia en base a cash flow.

marketing de U\$S 554.721 apuntando a aumentar el flujo de producto por la incorporación de la maquinaria propia.

Durante el 4to año se pretende alcanzar el punto máximo de ventas y la estabilización del negocio, llegando a tomar un 6,92% de la cuota de mercado, con una facturación de \$7.936.875, una inversión en marketing aproximada del 10% del valor del producto.

### 6.13 CAC Y LTV

Respecto al CAC “Customer Acquisition Cost”<sup>138</sup> se realizó el cálculo partiendo directamente de los consumidores y específicamente del consumo esperado del consumidor target, considerando a este como aquel que consume 1 bolsita por semana, 52 al año. Se supondrá en base a la campaña de fidelización que el cliente durará 12 meses en interacción con la marca en esas cantidades. Podemos determinar que durante los primeros 3 años el costo de adquisición de cada cliente en relación con el LTV “LifeTime Value”<sup>139</sup> es menor, y a partir del cuarto año se estabilizará en U\$S 4,44 habiendo una mayor distancia entre ambos parámetros.

Tabla 60<sup>140</sup>

	LTV <sup>141</sup>	CAC <sup>142</sup>	LTV/CAC
<b>Año 1</b>	78	16,34	4,8
<b>Año 2</b>	78	11,64	6,7
<b>Año 3</b>	78	7,52	10,4
<b>Año 4</b>	78	4,44	17,6
<b>Año 5</b>	78	4,44	17,6

Si bien en todos los casos se observa que hay market fit en la relación establecida, dado a que el  $LTV > CAC$ , a partir del 3er año se observa que hay posibilidad de seguir creciendo en el mercado, por lo cual se esté probablemente sub invirtiendo<sup>143</sup>, también acotados por la capacidad productiva; con lo cual posiblemente sea momento de evaluar la incorporación de nueva maquinaria y

<sup>138</sup> Costo de adquisición de cliente - <https://www.rdstation.com/blog/es/costo-de-adquisicion-del-cliente/>

<sup>139</sup> Ganancia que un cliente/consumidor genera para la empresa

<sup>140</sup> Tabla de elaboración propia

<sup>141</sup> (precio de producto \* consumo anual \* años esperados de consumo)

<sup>142</sup> (Costo total en marketing + ventas) / (Facturación / 52) \* 52 es el consumo anual supuesto

<sup>143</sup> [https://uddventures.udd.cl/blog/unit-economics-ltv-y-cac-gu%C3%ADa-introductoria-para-startups#:~:text=Para%20calcular%20el%20LTV%3A,restando%20los%20valores%20de%201\).](https://uddventures.udd.cl/blog/unit-economics-ltv-y-cac-gu%C3%ADa-introductoria-para-startups#:~:text=Para%20calcular%20el%20LTV%3A,restando%20los%20valores%20de%201).)

abrir la posibilidad de ofrecer nuevos productos, aspecto que se seguirá evaluando una vez que el negocio este puesto en marcha.

## **CAPITULO 7: EQUIPO EMPRENDEDOR**

Durante la primera etapa de constitución del mercado, el equipo emprendedor quedara a cargo de Martin, quien se hará responsable del área comercial, logística y compras, ocupando a su vez el rol de director de la compañía; y de Romina a cargo de administración y marketing. Se contará con un ingeniero de alimentos que se ocupe del control de calidad. Cuando ya se esté operativo con el primer objetivo de ventas en su máximo desenvolvimiento se incorporará un responsable de operaciones, un responsable de atención al cliente y un administrativo para tareas generales.

Una vez que se desarrolle el mercado estadounidense alcanzando los objetivos propuestos, y se realice la planta propia el equipo quedara constituido de la siguiente manera considerando las necesidades de la maquina:

1. Gerente de Administración y RR.HH.
2. Gerente Comercial, logística y compras.
3. Ingeniero en Alimentos – Control de calidad.
4. Técnico operador de maquina liofilizadora
5. Lavador
6. 2 Peladores
7. 2 Bandejeros (ponen y sacan la fruta de bandejas liofilizadoras)
8. Envasador
9. Seguridad – Sereno (proporcional ya que se compartirá el gasto con Tres Ases)
- 10.2 Peones de tareas varias (considerando ausentismo y vacaciones)

Se debe considerar que con el crecimiento de la complejidad del negocio, posiblemente se requiera incorporar ayudantes para el área administrativa, para que los socios puedan focalizarse en desarrollar comercial de la empresa.

El director de la compañía será Martin, por sus años de experiencia en el área comercial y de logística del rubro de alimento, así como su formación de base en administración. Trabajo toda su vida laboral en empresas navieras y se

desenvolvió en su último trabajo como CEO de la sucursal Argentina de una empresa de logística y transporte internacional de capitales españoles. Tiene la experiencia y motivación para llevar a cabo un proyecto personal y conoce del rubro.

La vicedirectora de la compañía será Romina, con una formación de base de psicóloga, siempre estuvo a cargo de la coordinación de departamento de Recursos Humanos de una empresa familiar de la cual es parte, Tres Ases S.A. por eso su foco estará puesto en este área, así como también a cargo del área administrativa y marketing de la empresa junto a la persona que se subcontrate.

Durante la gestión de los dos accionistas como parte del directorio no se ha establecido una estructura de incentivos adicional, dado a que la posesión de las acciones lo otorga, aunque el sueldo si será acorde a las responsabilidades asumidas. Sin embargo cuando sea necesario incorporar un CEO externo, el mismo deberá cobrar un salario base, pero con un plan de incentivo que promueva su óptimo desenvolvimiento como por ejemplo otorgándole un premio en base a KPI<sup>144</sup> y OKR<sup>145</sup> cuantificables propuestos para el corto, mediano y largo plazo.

Respecto a los empleados, sobre todo una vez que se construya la planta propia, se trabajara en una estructura de reconocimiento, tanto económica como motivacional también basada en indicadores de rendimiento. Se buscara capacitar al personal haciendo especial énfasis en el buen clima laboral, en transformar a KRUNCH en un lugar en el que la gente quiera estar, sienta el compromiso, con un sistema de evaluación de desempeño a través de drivers medibles y cuantificables, además de los aspectos cualitativos con evaluaciones 360 que permitan una dinámica de evaluación cruzada.

Se pretende generar un clima de trabajo en la medida de lo posible que sostenga la cultura KRUNCH que se promueve en su intercambio con los consumidores y el EQUILIBRIO, LA SUSTENTABILIDAD Y EMPATIA como valores bases.

---

<sup>144</sup> Un KPI, sigla que proviene de la frase en inglés key performance indicator (indicador clave de rendimiento), es una métrica cuantitativa que muestra cómo tu equipo o empresa progresa hacia tus objetivos empresariales más importantes. Las empresas usan KPI en varios niveles - <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>

<sup>145</sup> OKR son las siglas en inglés de Objectives and Key Results, que en español traduce como objetivos y resultados clave, estos son objetivos que se ponen las personas para lograr crecimiento y mejora en los diferentes ámbitos de la vida: personal, laboral, económico, profesional, etc. <https://es.wikipedia.org/wiki/OKR>

## 8. CAPITULO 8: ASPECTOS LEGALES Y CERTIFICACIONES

### 8.1 CONSTITUCIÓN LEGAL

En una primera instancia cuando se comienza con el MVP en el mercado argentino (análisis desarrollado en TFG de Martín Pérsico) se establecerá una sociedad anónima, que permitirá la transferencia de acciones en caso de ser necesario. A diferencia de la S.R.L la S.A. no debe pasar todos sus actos por la Inspección General de Justicia IGJ, generando una estructura más flexible.

A su vez, los montos requeridos para la conformación de una S.A. son los necesitados como inversión inicial, con lo cual no sería un problema de fondos y esto deja preparada la posibilidad de crear una alianza estratégica con alguno de los stakeholders, con posibilidad de transferir acciones a través de un acto privado.

La S.A. es administrada por un directorio, que en un primer momento estará constituido por Martín Pérsico y Romina Grisanti, con la posibilidad de incorporar, en la medida que se considere conveniente otros socios.

Una vez que se apunte al mercado americano se constituirá una LLC en Estados Unidos, la misma le comprará el producto a la Sociedad Anónima Argentina y la comercializará en EE.UU.

Se establecerá un Holding Común a través de una BVI, que contendrá las diversas subsidiarias de la empresa. Este tipo de estructura se caracteriza por el hecho de que quienes participan de la misma, no puedan tener incidencia en las decisiones que se tomen dentro de cada estructura particular, con lo cual al incorporar nuevos inversionistas, no afectaría directamente la gobernabilidad de cada estructura. A su vez permite la compensación impositiva entre empresas de un mismo grupo. El lugar de establecimiento del holding está vinculado con los costos impositivos del lugar.

Se establecerá un acuerdo entre socios, partiendo de lo planteado por el Dr. Manuel Tanoira en la clase de emprendedorismo: *“un acuerdo entre socios es un acuerdo de tipo privado que sirve para regular: las relaciones entre socios o accionistas de la empresa; cuestiones vinculadas al gobierno corporativo; cuestiones vinculadas a la transferencia de la propiedad de acciones o cuota partes de interés; política de pago de dividendos; procedimientos de resolución*



*de conflictos a seguir en caso de litigio, entre otras cosas*<sup>146</sup>. El directorio estará constituido por Martín Pérsico, como presidente de la compañía y Romina Grisanti como vicepresidente de la misma.

En el acuerdo entre socios se establecerán puntos tales como: derecho de compra preferente por parte del otro socio. Se evaluará la posibilidad de crear un bloqueo para la salida, por un tiempo determinado, a fin de que ambos socios pongan la cabeza en el proyecto sin posibilidad de renunciar al mismo. Se establecerá el tiempo que cada socio le dedicará a la empresa durante el periodo de inicio de la misma y mediante su desarrollo, y quedarán establecidos los salarios en base al puesto que se ocupa. Se dejará establecida la etapa de mediación previa a un potencial conflicto. El proceso de decisión de incorporación de nuevos socios.

## **8.2 HABILITACIONES Y CERTIFICACIONES NECESARIAS**

Respecto a las habilitaciones, para la producción del producto necesitamos contar con la habilitación del SENASA. La planta con la que tercerizamos la producción ya tiene todas las habilitaciones gestionadas.

Al momento de decidir avanzar en la realización de la planta propia, debemos iniciar el trámite en URESA (Bromatología de Río Negro), una vez realizados todas las habilitaciones en este organismo se envía a SENASA el número de registro y ellos realizan habilitación del establecimiento. Es importante saber que la materia prima que se compre (manzanas) debe provenir de establecimientos habilitados por Senasa, puede ser de empresas que ya tengan las habilitaciones necesarias, o bien que los productores realicen este mismo proceso para ser habilitados.

Luego debemos certificarnos como empresa productora de productos orgánicos y aptos para celíacos, a fin de poder incorporar este agregado de valor en nuestra bolsa.

A su vez será necesario que la planta procesadora esté registrada ante la FDA a través del formulario 2541 y el método de procedimiento a través del formulario 2541a, en forma previa a la embarcación del producto<sup>147</sup>. En la FOOD

---

<sup>146</sup> TSA TANOIRA CASSAGNE "Levantando Capital" Mayo, 2022. Clase emprendedorismo Universidad de San Andrés. 13/05/2022 Pag.23

<sup>147</sup> Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos. UADE – AMCHAM – FEDEX Nov 2010

LIBELING GUIDE publicado por la FDA se establece paso a paso como debe estar etiquetado el producto, la guía nutricional, entre otros datos.

## **9. CONCLUSIONES**

Krunch es un proyecto que viene a acompañar a las personas en el desarrollo de un estilo de vida más saludable. Cada vez son más las personas que deciden cuidarse. A su vez las complicaciones de la vida hacen que cada vez se cuente con menos tiempo para el desarrollo de comidas elaboradas, visitas al supermercado entre otras.

La pandemia dejó muchas consecuencias negativas, sin embargo también nos enseñó lo importante de estar sanos y cuidar nuestro envase que es el que nos acompañara por el resto de nuestra vida.

Luego de realizar el análisis correspondiente de las condiciones de viabilidad del negocio, queda en evidencia que KRUNCH tiene muchas posibilidades de convertirse en un snack reconocido y fuerte, pudiendo incluso potenciarse y diversificarse hacia otros alimentos.

A su vez la fruticultura de Río Negro siempre estuvo expuesta a muchos riesgos, no solamente los políticos que atraviesan todas las empresas situadas en Argentina, sino también climáticos, esta es una empresa que logra dar una vuelta de rosca a ese riesgo.

Desde el punto de vista económico financiero, el hecho de comenzar a través de un servicio tercerizado, requiere una inversión conservadora para la potencialidad que el negocio presenta.

Creemos que la clave está en desarrollar a KRUNCH como una marca que busca propiciar la salud, que busca hacer base sobre la primacía de sus valores básicos: EQUILIBRIO, SUSTENTABILIDAD y EMPATÍA, para estar en la industria del FRIO y no solo del HIELO.

## FUENTE Y BIBLIOGRAFIA

- U.S.D.A - Ventas de alimentos orgánicos en USA 2005-2021
- The Packer; Organic Trade Association; FiBL; IFOAM - [U.S. Organic Industry Survey 2022](#) - February 2022
- <https://www.infobae.com/economia/2022/09/22/las-5-tendencias-que-estan-cambiando-la-industria-de-la-alimentacion-en-la-salida-de-la-pandemia/>
- <https://alimentosargentinos.magyp.gov.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=209#:~:text=La%20liofilizaci%C3%B3n%20es%20una%20t%C3%A9cnica,calor%20en%20condiciones%20de%20vac%C3%ADo.>
- United States; The Hartman Group; March to April 2021; 763 respondents; 18-75;
- United States; Economic Research Service; US Department of Agriculture; 2020/21
- [ers.usda.gov](http://ers.usda.gov)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept
- David Aaker, Kumar, Day, Investigación de Mercados Limusay Wislay, 4ta edición.
- CLASE GESTION INTEGRAL DEL MARKETING – UNIVERSIDAD DE SAN ANDRES – EMBA CAMPUS – Resumen de clase branding Pg. 15
- <https://ilifebelt.com/cuales-son-las-redes-sociales-mas-utilizadas-en-estados-unidos-en-2021/2020/12/>
- Cuadro tomado de <https://ilifebelt.com/cuales-son-las-redes-sociales-mas-utilizadas-en-estados-unidos-en-2021/2020/12/>
- Cuadro tomado de <https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-los-estados-unidos-en-el-2020-2021/>
- [https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp\\_215844\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp_215844_102.html)
- M. Martos Partal / O Gonzalez Benito “Capital de Marca: pilares, medición y efecto sobre el consumidor y la empresa”

- Keller, K. L. (2001). Building Customer Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10 (2), 14-19
- Kotler y Keller. Dirección de Marketing. Duodécima Edición. Pearson Educación.
- DAVID AAKER (2000) “Construir Marcas Poderosas”
- GABRIEL MEDRANDA GM & ASOCIADOS – “Aplicación del Embudo de Marketing en los Negocios”
- <https://conviertemas.com/crear-un-funnel-de-ventas/>
- Ing Benjamín Pinzón Hoyos Ingeniero Industrial Universidad INCCA de Colombia. Supply Chain Management. Pg. 3. [https://www.academia.edu/16669471/Supply\\_Chain\\_Management](https://www.academia.edu/16669471/Supply_Chain_Management)
- KEMOLO presupuesto para Krunch. Prototipo de planta de liofilizado.
- TSA TANOIRA CASSAGNE “Levantando Capital” Mayo, 2022. Clase emprendedorismo Universidad de San Andrés. 13/05/2022
- Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos. UADE – AMCHAM – FEDEX Nov 2010
- *FiBL, The Research Institute of Organic Agriculture*
- *Food Business News*, <https://www.foodbusinessnews.net>
- *Grocery Dive*, <https://www.grocerydive.com>
- *Nutrition Business Journal, powered by SPINS*
- *Organic Trade Association (OTA)*
- *Plant Based Foods Association (PBFA)*
- *Supermarket News*, <https://www.supermarketnews.com>
- *The Good Food Institute (GFI)* la Snacking Patterns of U.S. Adults What We Eat in America, NHANES 2007-2008 Rhonda S. Sebastian, MA; Cecilia Wilkinson Enns, MS, RDN, LN; Joseph D. Goldman, MA. USDA
- How America Eats – IRI Snacking Survey.
- Informe Pre Feria Fresh Summit Estados Unidos 19-20 de octubre – Ministerio de Agroindustria – Presidencia de la Nación 2018.
- Sally Lyons Wyatt EVP & Practice Leader, IRI April 19, 2022
- Fase de Seguimiento: Grasas saturadas, insaturadas y trans. Programa Nacional de Prevención de la Diabetes. Chrome

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.cdc.gov/diabetes/prevention/pdf/spanish/sp\_posthandout\_session2.pdf

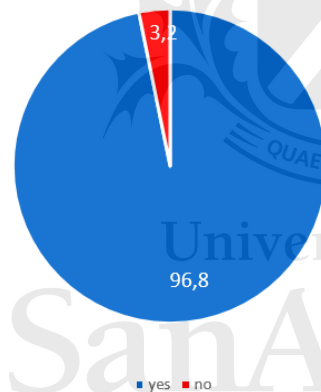
- Ingesta de azúcar en bebés, niños y adolescentes. ESPGHAN. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://academianutriciony dietetica.org/NOTICIAS/azucarespghan.pdf
- Organización Panamericana de la Salud – Organización mundial de la salud. <https://www.paho.org/es/temas/reduccion-sal>

---

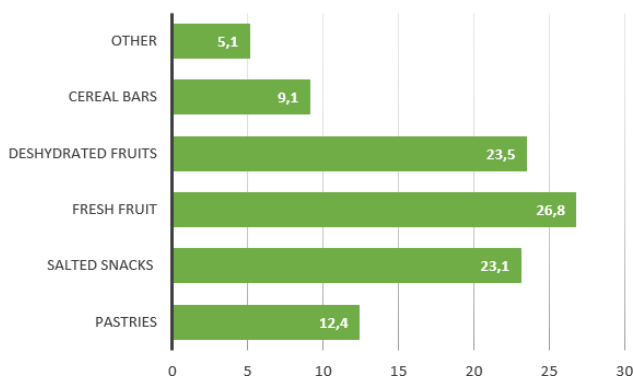
## 11. ANEXOS

### 11.1 Resultados de encuestas realizadas a 83 personas que viven en EE.UU.

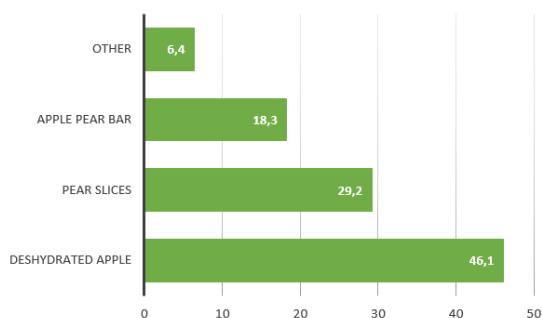
Would you be interested in consuming more fruits and fruit-related foods?



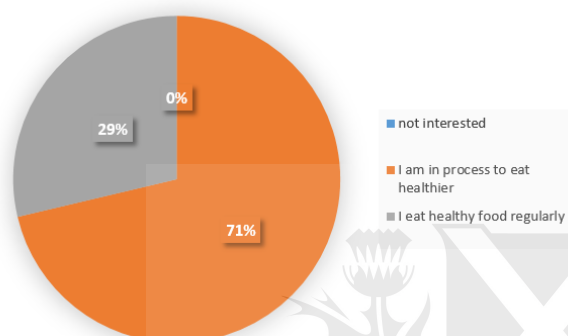
What type of snacks do you eat?



What form of fruit snack would you prefer?



How interested are you to acquire healthy eating habits?



En pregunta abierta que se realizó respecto a sus 3 frutos preferidos se encontró que el 85% de las personas eligieron a la manzana entre esas tres opciones.

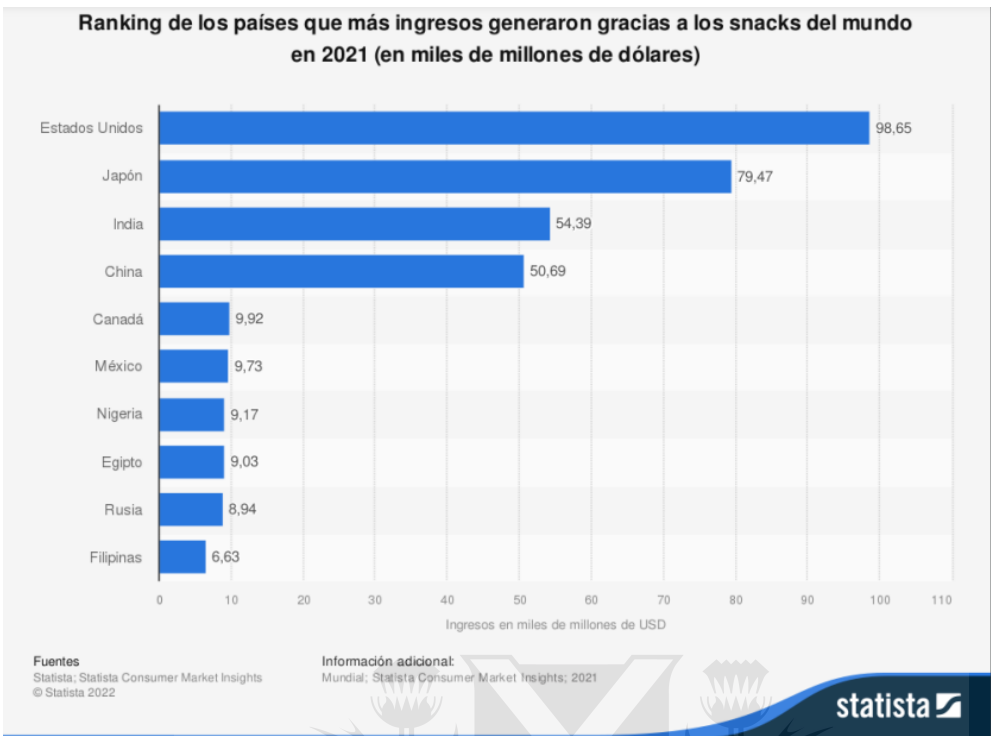
## 11.2 CASH FLOW NEGOCIO ARGENTINA

CASHFLOW Negocio en Argentina	Total Año 1	Año 2	Año 3
kg	48.700	150.000	150.000
bolsas	1.717.842	3.174.600	3.174.600
<b>Facturación Argentina</b>	\$ 3.174.600,00	\$ 3.968.250,00	\$ 3.968.250,00
<b>Materia prima</b>	-\$ 126.984,00	-\$ 126.984,00	-\$ 126.984,00
<b>Producción</b>	-\$ 1.587.300,00	-\$ 1.587.300,00	-\$ 1.587.300,00
<b>Packaging</b>	-\$ 888.888,00	-\$ 888.888,00	-\$ 888.888,00
<b>Logística</b>	-\$ 95.238,00	-\$ 95.238,00	-\$ 95.238,00
<b>Ganancia bruta</b>	\$ 476.190,00	\$ 1.269.840,00	\$ 1.269.840,00
<b>Sueldos</b>	-\$ 120.000,00	-\$ 135.000,00	-\$ 135.000,00
<b>Marketing</b>	-\$ 120.000,00	-\$ 240.000,00	-\$ 240.000,00
<b>Honorarios Prof.</b>	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00
<b>Varios oficina</b>	-\$ 24.000,00	-\$ 48.000,00	-\$ 48.000,00
<b>FFL</b>	<b>\$ 164.190,00</b>	<b>\$ 798.840,00</b>	<b>\$ 798.840,00</b>

## 11.3 CANVAS DE OSTERWALDER

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Nuestro aliado clave en una primera instancia es con quien tercerizamos la producción, sobre todo mientras no contemos con la maquinaria propia. Los proveedores de la materia prima (la manzana orgánica) Cadena logística. Relación con empleados	<p>Establecimiento de relaciones comerciales con importadores que den lugar al ingreso a mini markets y conveniences store, así como también a plataformas de internet. Trabajar en redes sociales y pagina web para la interacción con el consumidor, para lograr así constituirnos como marca.</p> <p>Relacionamiento con cadena de proveedores.</p>	<p>Ofrecer un producto rico y natural, listo para el consumo, sin ningún tipo de agregado químico. Que sea transportable, y permita adaptarse a las vicisitudes de la vida cotidiana. Ofrecer una plataforma en la cual se acompañe a nuestros consumidos en adquirir un "estilo de vida"</p>	<p>La relación con el cliente indirecto la estableceremos a través de internet y redes sociales. La relación con cliente directo comenzará siendo mediante tercero (importadores). En una primera etapa y apuntamos luego de dos años poder haber establecido también relaciones directas (supermercados).</p>	<p>Tenemos clientes indirectos: Personas entre 16 y 64 años de la florida, clase media / media alta que tiendan hacia hábitos de consumo saludables</p> <p>Tenemos 2 segmentos de <u>clientes directos</u>: Convenience store y mini market</p> <p>Plataforma digital (Amazon) Supermercados</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Dinero para financiar la producción inicial, hasta que el negocio logre hacer su ciclo y generar ganancias. Manzana orgánica. Packaging Servicio de logística. Equipo de Marketing</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Importador (para alcanzar mini market y convenience store, plataformas online) Supermercados y mayoristas.</p>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Costo de producción tercerizado 0.5 USD. Costo de packaging. Costo de publicidad y marketing. Costo de materia prima. Costo de logística</p>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Los clientes están dispuestos a pagar a partir de 3.5 USD y hasta 6USD (precio retail), según productos existentes hoy en el mercado. Se puede obtener hasta un 100% por encima del costo de ganancia.</p>		

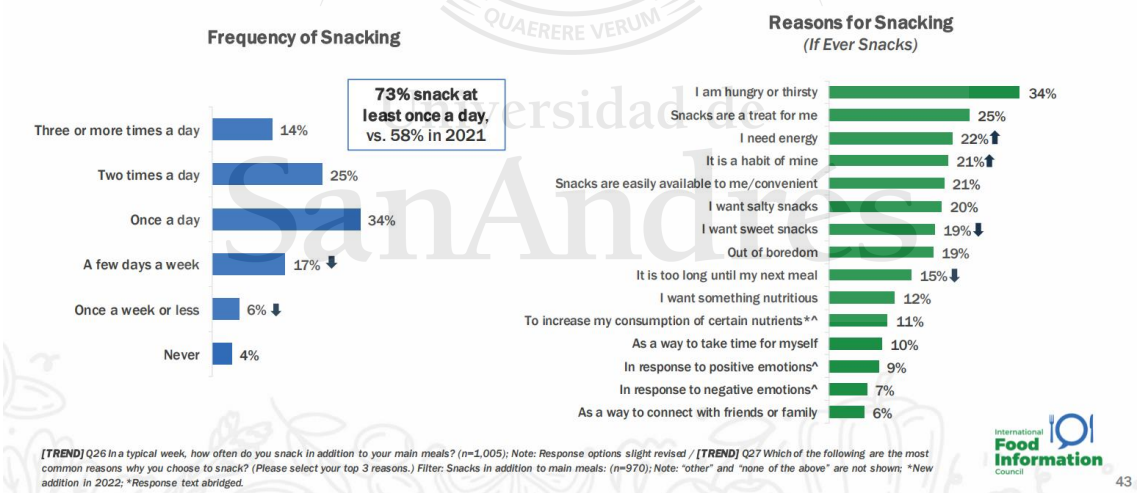
## 11.4 Statista Consumer Market Insights



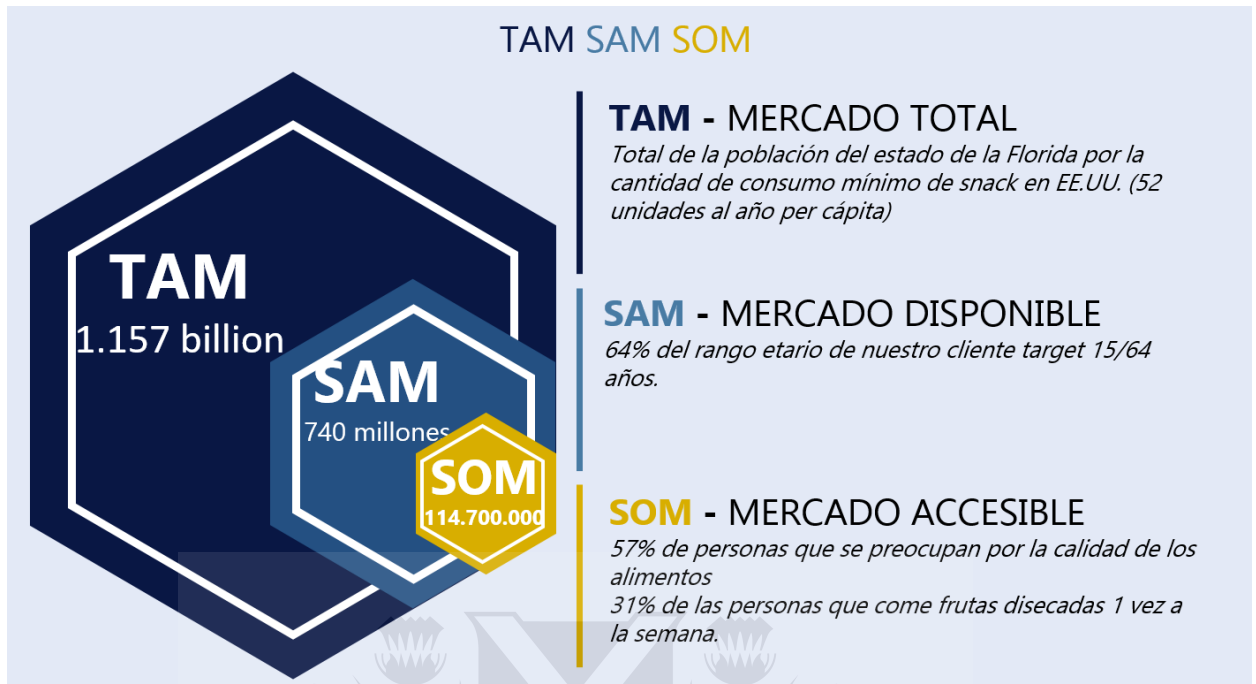
## 11.5 International Food Information Council<sup>ii</sup>

### Nearly 3 in 4 Americans now snack at least once a day, for a variety of reasons

Stress is strongly connected to snacking habits: 29% of those who have been very stressed in the last 6 months snack 3+ times a day vs. just 10% of those who have been somewhat stressed







TAM →  $22.247.502 * 90\% * 52 = 1.156.870.104$

SAM →  $1.156.870.104 * 64\% = 740.396.867$

SOM →  $740.396.867 * 57\% * 31\% = 65.414.063$

### 11.6 Como se obtiene certificación orgánica por USDAiv

“Un agente certificador acreditado por el NOP se encarga de tramitar la candidatura, evaluar el cumplimiento de requisitos y guiar al candidato a lo largo de todo el proceso para finalmente otorgar o denegar la certificación”, explica USDA.

La inscripción debe realizarse a través de la empresa designada como agente certificador (cada país que quiera exportar un producto orgánico a Estados Unidos puede tener uno o varios agentes reconocidos) y, además de la solicitud, el candidato facilita **un plan de producción orgánico y un contrato de prestación de servicios NOP**. A continuación, el agente revisa toda la documentación para comprobar si es correcta y se ajusta a la normativa.

Logrado el visto bueno a ese primer paso, el agente audita ‘in situ’ la producción y el manipulado, verifica el cumplimiento de la normativa orgánica, en especial la referida a **la prohibición de usar determinadas sustancias químicas** que pueden degradar el medioambiente o incluso afectar a la salud de los consumidores.

En este sentido, según USDA, “debe garantizar que en la producción no se han empleado ciertos fertilizantes y sustancias fitosanitarias en los tres años anteriores a la recolección”, **ni se aplican métodos inapropiados** como las

radiaciones ionizantes o fangos de aguas residuales como abono de los cultivos, entre otras medidas.

Si finalmente una determinada explotación agropecuaria logra un informe favorable, la certificación **debe ser renovada cada año** para comprobar que se siguen cumpliendo todos los requisitos de la normativa NOP. En ese caso la certificación podría ser indefinida y, como explica USDA, siempre que se realicen cambios de procesos (desde la producción al procesamiento y la comercialización) que atañen a esa normativa, el negocio deberá comunicarlo.

Dicho de otra forma, **la continuidad es un factor clave** en la filosofía USDA y la empresa certificada adquiere un compromiso medioambiental a varios años vista, que requiere una planificación a largo plazo.

## ✓ 11.7 ALTERNATIVA PACKAGING



vi



## 11.8<sup>vii</sup> Precios de productos similares.

### AMAZON



ONETANG Frutas mixtas  
lío­filizadas, paquete de 12  
unidades, sin OMG, kosher, sin...  
14 Count (Pack of 1)  
★★★★☆ - 660  
US\$ 24<sup>99</sup> (US\$1.79/Count)



Paquete de 12 bolsitas de 0.35 onzas contiene en total 4.2 onzas a 24.99 dólares, lo cual da un valor por onza de USD 5.95, o un valor por paquete de USD 2.08.



Bocadillo Crocantes de manzana  
Fuji de Brothers-All-Natural  
Variety Pack - 12 Count (Pack of 2)  
★★★★☆ - 4,741  
US\$ 27<sup>43</sup> (US\$3.09/Ounce)  
US\$24.69 con el descuento de  
Subscribe & Save



Paquete de 12 unidades de 0.28 onzas por lo tanto contiene en total 3.36 onzas a 27.43 dólares, lo cual da un valor por onza de USD 8.16, o un valor por paquete de USD 2.29.



Chips naturales de manzana Bare,  
paquete surtido, sin gluten y  
horneados, bolsas de 0.53 onzas...  
6 Piece Assortment  
★★★★☆ - 14,928  
US\$ 17<sup>66</sup> (US\$2.15/Ounce)

El precio retail de cada bolsa de 0.53 onzas es de USD 2.94

## WALMART



Options

+2 options

**\$4.12** \$4.12/oz

Options from \$4.12 - \$14.88

Great Value Freeze Dried Strawberry Fruit Crisps, 1 oz

★★★★☆ 111

EBT EBT eligible



Options

+2 options

**\$3.48** 29.0 c/oz

Options from \$3.48 - \$13.12

Great Value Banana Chips, 12 oz

★★★★☆ 251

EBT EBT eligible



+ Add

**\$2.98** 49.7 c/oz

Great Value Dried Pineapple, Sweetened, 6 oz

★★★★☆ 160

EBT EBT eligible



+ Add

**\$3.28** \$3.28/oz

Great Value Freeze Dried Fuji Apple Fruit Crisps, 1 oz

★★★★☆ 36

EBT EBT eligible



+ Add

**\$3.72** \$3.72/oz

Great Value Freeze Dried Sliced Mango Fruit Crisps 1.0 oz.

★★★★☆ 60

EBT EBT eligible



Options

+2 options

**\$4.12** \$3.17/oz

Options from \$4.12 - \$14.88

Great Value Freeze Dried Banana & Strawberry Fruit Crisps, 1.3 oz.

★★★★☆ 70

## 11.9 Presupuesto máquina Kemolo (se adjunta solo un cuadro dado a que es un pdf con 28 hojas)

Producción y ventas	
Ciclo de producción	360 días/año
Producción diaria (80% de humedad en materiales)	500kg
Producción anual	180,000kg
Precio mayorista para frutas liofilizadas	USD40/kg
Ingreso total promedio anual	USD7,200,000

recorte de presupuesto kemolo. ix

## 11.10 x MVP: Producto Mínimo Viable.



Durante la primera etapa las campañas solidarias que se realizaran serán las del tipo: donación de árboles para promover el oxígeno en el mundo, compra de útiles escolares para escuelas con carencia, entre otros. Las campañas serán chicas y medibles para que pueda observarse resultados respecto al dinero que se junte para dicho fin.

El paquete a su vez será adaptable a los posibles requerimientos que los clientes vayan teniendo.