



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Impressed

Autor: Ahumada, Gonzalo (Legajo: 29206)

Mentor: Dvoskin, Roberto

Victoria, Provincia de Buenos Aires,

Junio 2023



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Propuesta de Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: Impressed (nombre tentativo)

Ahumada, Gonzalo (Legajo: 29206)

Mentor: Dvoskin, Roberto

Victoria, Provincia de Buenos Aires,

Junio 2023

Índice

1	Guía de Lectura	4
2	Introducción	5
2.1	Interés personal	5
2.2	Interés Académico	6
3	Objetivos	8
3.1	Desafío Central	8
3.2	Desafíos Secundarios	8
3.3	Objetivo del trabajo	8
4	Metodología	9
	Tesina	9
5	Marco Conceptual	10
6	Plan de negocios	11
6.1	Mercado	11
6.1.1	Cambios en el consumidor	14
6.1.2	Sars-CoV-2 (Coronavirus)	15
6.1.3	Encuesta fuente externa	16
6.1.4	Encuesta propia	18
6.2	Marco competitivo y estratégico	20
6.2.1	Posible competencia	20
6.2.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	21
6.2.3	Análisis PESTEL	23
6.2.4	Análisis cadena de valor	25
6.2.5	Matriz FODA	25
6.2.6	Estrategias genéricas de Porter	28
6.3	Negocio propuesto para capturar la oportunidad	30
6.4	Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)	32
6.4.1	Cliente-segmento	33
6.4.2	Propuesta de valor	34
6.4.3	Canales	35
6.4.4	Relación con los clientes	35
6.4.5	Recursos Clave	35
6.4.6	Actividades clave	36

6.4.7	Estructura de costos	36
6.4.8	Fuente de ingresos	37
7	Plan de Marketing	37
7.1	Segmento Objetivo	40
7.2	Marketing Mix 4P	41
7.2.1	Producto	42
7.2.2	Promoción	43
7.2.3	Plaza	46
7.2.4	Precio	47
8	Equipo	48
9	Operaciones del negocio	49
10	Inversión, costos y finanzas	51
10.1	Inversión inicial	51
10.2	Estimación de la demanda	53
10.3	Precio	54
10.4	Análisis de costos	55
10.5	Tasa de descuento, valor actual y tasa de retorno del proyecto	58
10.6	Análisis financiero de flujos	60
11	Aspectos Legales	61
12	Conclusiones y recomendaciones	62
12.1	Posibilidad de Expansión	63
13	Bibliografía básica	65
14	Bibliografía Adicional	66
15	Anexos	67

Resumen Ejecutivo

1 Guía de Lectura

El siguiente trabajo busca explayar los conocimientos y herramientas y habilidades adquiridas durante mi cursada en la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Esto es posible mediante la creación y redacción de una tesis, donde se detalla un modelo de negocio propuesto por el alumno y se analiza su viabilidad y aplicabilidad en base a los conceptos incorporados en la carrera.

A continuación, se presenta un modelo de negocio denominado Impressed, un emprendimiento dedicado a la elaboración y la venta de jugos 100% naturales obtenidos a partir de un método muy singular, el método de prensado en frío. Este método de extracción es ampliamente superior al resto en cuanto a frescura, calidad y aporte nutricional, lo que hace que esta sea una propuesta sumamente interesante para el público objetivo que ataca. El producto aprovecha una marcada tendencia que viene creciendo hace un tiempo respecto a lo que es mantener una dieta balanceada, natural y saludable, y está dirigido a aquellas personas que buscan llevar una vida sana.

El trabajo se desarrollará en distintas etapas, donde se explicará el origen de la motivación del proyecto, su objetivo y el método en que se realizará, así como el marco conceptual en el que se desenvolverá. Luego se detallará la investigación de mercado realizada, los distintos análisis y conclusiones que se lograron, para así presentar la propuesta de negocio a raíz de la oportunidad hallada. Una vez presentada la propuesta se procederá a profundizar en ella, resumiéndola por medio del modelo de negocios (CANVAS), presentando el plan de marketing pertinente, la estructura de trabajo y societaria, las operaciones del negocio y el análisis de costos y proyección financiera para analizar la rentabilidad del modelo.

Finalmente, se analizarán los aspectos legales a tener en cuenta para poder operar en el mercado, el lanzamiento del proyecto y se detallará el plan de implementación y riesgos posibles para poder exponer las conclusiones respecto al trabajo.

2 Introducción

2.1 Interés personal

El tema a abordar en el trabajo final de graduación de mi carrera como administrador de empresas de la Universidad de San Andrés (UdeSA) de Buenos Aires no fue escogido al azar, surge a partir de mi genuino interés desde una temprana edad por investigar alternativas de alimentos y bebidas que estén alineados con una nutrición completa y saludable. A medida que fui creciendo y ganando independencia sobre las decisiones que me afectan de forma directa y que tengo derecho a controlar, me fui cuestionando de forma cada vez más frecuente si la alimentación que llevaba diariamente era la mas adecuada para mí, acorde a mis gustos y mis necesidades fisiológicas. Fue un proceso mental en sus primeras instancias en las que fui poniendo en duda los beneficios de ciertos alimentos que ingería de forma constante (galletitas dulces, chocolate, carne, golosinas, azúcar, alimentos ultra procesados, etc.), y así decidí informarme acerca de los componentes de estos alimentos y sus aportes nutricionales leyendo los envoltorios y su información nutricional. Descubrí la gran mayoría de veces que desconocía por completo más de la mitad de los ingredientes que componían estos productos, nombraban muchísimos ingredientes de origen no natural que me resultaban extraños y a mi entender se acercaban mas a una receta de laboratorio que a una receta de comida. A continuación, ejemplifico lo explicado anteriormente con un producto que consumía diariamente, las galletitas dulces conocidas como “Melba”:



Ingredientes:

“Galletitas dulces con relleno sabor a limón. Ingredientes: Harina de trigo enriquecida (*), azúcar, grasa vacuna refinada, jarabe de maíz de alta fructosa, cacao en polvo, harina de sorgo, almidón, sal, leudantes químicos: bicarbonato de sodio (INS 500ii), bicarbonato de amonio (INS 503ii), fosfato monocálcico (INS 341i), emulsionante: lecitina de soja (INS 322), colorante: caramelo III (INS 150c), aromatizante natural: limón, aromatizante artificial: vainilla.(*). Ley 25630 (Harina, hierro: 30mg/ kg, ácido fólico: 2, 2mg/ kg, vitamina B1: 6, 3mg/ kg, vitamina B2: 1, 3mg/ kg, niacina: 13, 0mg/ kg). Contiene derivados de trigo y de soja. Puede Contener leche.”

Al enfocarme en estos detalles caí en la cuenta que desconocía lo que estaba comiendo y fui generando un rechazo hacia este tipo de alimentos e inclinándome hacia una dieta mas saludable a base de alimentos y bebidas naturales, dejando de lado los productos procesados que no le aportaban salud a mi cuerpo y mente. Fui más allá de los productos que ingería y me enfoqué también en la manera de asimilarlos, cambiando mi forma de alimentación y probando distintas teorías. Probé el ayuno intermitente, el veganismo, vegetarianismo, la dieta keto y sin azúcar, las desintoxicaciones, y muchas más. Finalmente, encontré un equilibrio que me resultó y noté cambios palpables en mi cuerpo y mente, como el aumento de energía, mejor digestión, mejoría del sueño y el humor, y un mejor rendimiento físico.

En resumen, el interés personal que me llevó a enfocarme en este tema en particular, es la nutrición y la importancia de consumir alimentos frescos, sin conservantes ni agregados no naturales, y el impacto que puede tener mantener una dieta saludable en una persona.

2.2 Interés Académico

Al concluir esta increíble etapa de mi vida quisiera aprovechar para extender mi más sincero agradecimiento y mis respetos a quienes hicieron posible que llegue a el lugar en el que estoy hoy. En primer lugar, a la Universidad de San Andrés y los profesores que la conforman, que en este tiempo han sabido darme los instrumentos y la confianza para formarme académicamente y como profesional. Por otro lado, quisiera extender mi

agradecimiento a mí mentor Roberto Dvoskin quien me acompañó en esta etapa final y a quien tuve la suerte de tener como profesor durante mi carrera en el curso de Marketing. Por último y no menor, quisiera agradecer a todo el personal humano que forma parte de la Universidad en diversas áreas y se esfuerza diariamente para que podamos disfrutar de esta institución y sus espacios, los equipos de limpieza y mantenimiento, los miembros de la seguridad, el personal de secretaría, back office y biblioteca, la gente del comedor, etc.

Con respecto a lo académico, un plan de negocios engloba todos los contenidos aprendidos y las herramientas incorporadas a lo largo de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. En este trabajo se combinan los conocimientos adquiridos en los 4 años de carrera a partir de los distintos cursos que forman el contenido mandatorio, tales como la comprensión básica de los conceptos macro y micro económicos, cómo llevar a cabo una investigación de mercado y las distintas herramientas válidas para la obtención de información de calidad, realizar la segmentación de un mercado objetivo para un producto en particular, diseñar un plan de marketing apropiado, la administración del personal humano y de la gestión de los procesos de un negocio. A su vez, aprendí a diseñar un plan de negocios y analizar su rentabilidad a partir de una previsión de costos de inversión y finanzas, creando un flujo de fondos descontados que me permita evaluar la aplicabilidad y rentabilidad de un modelo de negocio en base a unas variables determinadas. Respecto al marco regulatorio de las empresas, aprendí los principios de las obligaciones, los contratos y derechos de las sociedades, así como tener en cuenta las regulaciones vigentes que afectan y limitan a una determinada industria.

En conclusión, a partir de la elaboración de un plan de negocios como trabajo final de graduación buscaré plasmar todos los conocimientos asimilados durante la Licenciatura de Administración de Empresa en la Universidad de San Andrés.

3 Objetivos

3.1 Desafío Central

El desafío principal que enfrenta este proyecto es el de capturar una participación de mercado suficiente como para ser rentable. Si bien se trata de una industria madura con varios jugadores que compiten entre sí, es una industria con poca innovación que deja un nicho de mercado insatisfecho donde se nota una fuerte tendencia de un consumidor informado que busca alternativas para mantener una dieta saludable y natural, y que se nota más predispuesto a pagar por un producto de calidad. Por lo tanto, será clave capturar una cartera de clientes que encuentren en nuestro proyecto una propuesta valiosa, mediante un buen posicionamiento y una comunicación fluida que generen una comunidad con sentido de pertenencia y fidelidad. Uno de los pilares fundamentales de la propuesta es crear una percepción en el cliente de cuidado sincero hacia su bienestar y su salud, ofreciendo un producto de alta calidad y aporte nutritivo, y ofreciéndole información valiosa referida a hábitos, consejos y practicas beneficiosas respecto a como llevar un estilo de vida saludable.

3.2 Desafíos Secundarios

En un plano alternativo, habrá que hacer uso del “benchmarking” para buscar las claves de éxito de modelos similares en aspectos que resulten relevantes como lo puede ser el diseño y aplicación de un plan de marketing adecuado que nos permita explotar al máximo el potencial de nuestra propuesta y llegar a la mayor cantidad de clientes de nuestro segmento. De esta manera, buscaremos entender los agregados de valor clave y las ventajas únicas a explotar.

Además, se analizarán las tendencias actuales que vienen tomando fuerza y las variables que podrían afectar a nuestra propuesta, tanto positivas como negativas. Al estar constantemente actualizados y en búsqueda de nueva información respecto a los hábitos y comportamientos de los consumidores, el marco regulatorio que engloba a la industria y posibles competidores, podremos responder de forma más rápida y efectiva a los cambios que puedan darse.

3.3 Objetivo del trabajo

A partir de lo expuesto anteriormente, el objetivo es diseñar un plan de negocios factible y rentable que aborde todos estos temas y desafíos. Pondremos foco en ofrecer un

producto de alta calidad y alto valor nutricional que tenga un beneficio real en los consumidores, que no atraiga sólo a aquellas personas que ya llevan un estilo de vida saludable, sino que también atraiga a aquellos que quieren comenzar a hacerlo y no encuentran los medios o la motivación.

4 Metodología

Tesina

La tesina es un trabajo de investigación de carácter monográfico cuyo objetivo es demostrar que el estudiante cuenta con una formación adecuada en lo que refiere a su licenciatura, y que posee las capacidades para organizar los conocimientos y expresarlos en forma coherente. Como se dijo anteriormente, el presente trabajo final de graduación consiste en el desarrollo de un plan de negocios adecuado a partir de los conocimientos adquiridos y las habilidades aprendidas en la Licenciatura de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Se busca encontrar una demanda insatisfecha, un nicho de mercado a explotar y ver como atacarlo: en este caso se busca satisfacer la demanda de una bebida fresca 100% natural de gran valor nutricional. Para lograr esto se llevará a cabo una investigación del mercado y de la industria, analizando los jugadores existentes, su participación de mercado, sus consumidores y hábitos de compra. Se pretende crear un plan de negocio aplicable en la Argentina y evaluar sus posibilidades y rentabilidad, así como la capacidad de capturar clientes y lograr su retención a partir de diversas estrategias.

Se recolectará información de estudios externos de fuentes confiables que se dedican a la recolección de datos, utilizaremos encuestas realizadas a la población en general y al target específico, analizaremos tendencias y sus motivos en base a artículos disponibles en la web respecto a los comportamientos y hábitos de los consumidores, para estimar el mercado potencial.

Además, se realizará una encuesta propia a un grupo de 200 personas para entender sus prioridades a la hora de realizar una compra y para captar el nivel de interés general del público por una propuesta como la nuestra. Buscaremos conocer la percepción del consumidor ante nuestra propuesta.

Por último, se explorará la conveniencia de expandir la variedad de productos a ofrecer, para darle más opciones al consumidor a la hora de elegir nuestro producto. Esto permitiría capturar una mayor participación de mercado, al darles la posibilidad de ir variando su consumo, en base a sus gustos y preferencias

5 Marco Conceptual

Para llevar a cabo el trabajo se utilizarán, además, las siguientes herramientas teóricas que permitirán un análisis más profundo. Estas son:

- **Evaluación de la Oportunidad.** Estudiaremos la industria para poder dimensionar el tamaño del mercado y así comprender el potencial de nuestra propuesta, con qué tendencias cuenta el mercado, un análisis del consumidor y su comportamiento. Se utilizarán los análisis de Bygrave y Zacharakis, 2011.
- **Análisis del Entorno.** Para esto se utilizará como herramienta, el modelo de las 5 fuerzas de Porter (1991), se analizarán los factores internos y externos que afectan nuestra propuesta a partir de un análisis FODA y un análisis para indagar sobre los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL).
- **Modelo de Negocio.** Se extraerá los conceptos de Business Model Canvas propuestos por Osterwalder y Pigneur en “Generación de Modelos de Negocios” que hace foco en el valor agregado del servicio.
- **Plan de Marketing.** Se utilizará el análisis de las 4 P (Dolan, 1999), y el capítulo XI: “El plan de Marketing” del libro “Fundamentos del Marketing” de Roberto Dvoskin, publicado en el año 2004.
- **Operaciones del Negocio.** Seguiremos lo descrito por Krajewski, Ritzman y Malhorta sobre la “Administración de Procesos” publicadas en el año 2008.
- **Costos, Finanzas e Inversión.** Para el análisis presupuestario utilizaremos como marco teórico la teoría de los textos “Contabilidad, Costos y Presupuestos” por Salazar (2013) y “Principios de Finanzas Corporativas” por (Brealey, Myers, y Allen; 2010).

- En cuanto a los aspectos legales, se considerarán las leyes, normas y regulaciones vigentes en la Argentina, así como los permisos correspondientes para operar.
- Para el plan de implementación y riesgos utilizaremos un diagrama de Gantt para establecer un plan de implementación con distintos escenarios, tanto favorables como desfavorables.

6 Plan de negocios

6.1 Mercado

Es de común conocimiento que la agricultura a nivel general ha sido algo trascendente para la alimentación pasada, presente y futura desde los principios de nuestra historia, y lo seguirá siendo cada vez más en los siglos venideros. Debido al crecimiento incesante de la población mundial y, por ende, una mayor demanda de alimentos, podemos estar seguros de que el consumo de productos agrícolas aumenta año a año, por ejemplo, en 2022 se consumieron a nivel mundial aproximadamente 245.038 millones de kilogramos de fruta fresca, lo que supuso un incremento cercano a los 6.000 millones con respecto al año anterior. Esta tendencia se estima que continúe en los próximos años hasta situarse por encima de los 278.800 millones de kilogramos en 2027. Precisamente la Argentina, juega un rol importante en la agricultura a nivel mundial siendo considerado como uno de los grandes jugadores del mercado de alimentos, con un gran potencial, precios competitivos y una producción diversificada. Es uno de los mayores productores de frutas y verduras del mundo, solamente en 2022 el país produjo un total de 18.8 millones de toneladas de frutas y verduras valuadas en \$12.1 billones de dólares, ocupando así el tercer puesto en volumen de producción en Latinoamérica.

El plan de negocios del presente trabajo se desarrollará a partir del análisis de la industria de jugos a base de frutas y verduras en Argentina. Se analizarán las oportunidades que esta presenta, validándose de la información recolectada a partir de estudios y encuestas, que ponen foco en la evolución del mercado, el comportamiento de las distintas organizaciones que operan en la Argentina y de sus consumidores. Este mercado denominado 100% jugo consiste en la oferta de un producto que contiene solo

los ingredientes naturales de las frutas y verduras: jugo o jugo concentrado, agua, saborizantes naturales y pulpa. Se trata de un mercado sumamente dinámico y en crecimiento a nivel global, movilizado en igual medida por desafíos y oportunidades, y lo conforman múltiples categorías que van desde el jugo tradicional de naranja y manzana, a una variedad de “blends” innovadores de vegetales, o el agua de coco que hoy en día parece ser tan normal.

Según un estudio llevado a cabo por Tetrapak, en distintos mercados alrededor del mundo, este mercado presenta grandes oportunidades de crecimiento para aquellas empresas que busquen ofrecer este tipo de productos. En este estudio se investigan las preferencias y los motivos de los consumidores con respecto al consumo de 100% jugo, cómo lo toman, en qué momentos y cuáles son sus expectativas y requerimientos respecto a los productos. Se destaca una gran participación de mercado por parte del jugo no concentrado, de la mano de una marcada tendencia de consumo hacia productos naturales donde se puede notar un consumidor dispuesto a pagar más por un producto que cumpla con sus expectativas y esté alineado a una alimentación saludable. Hay 3 características asociadas al 100% jugo que sobresalen como preferencias del consumidor, estas son que sea un producto saludable (49%), sabroso (43%) y que sea natural (32%). Al día de hoy se lo considera una alternativa clave para ser incluida en una dieta saludable siendo altamente recomendado por expertos en nutrición, y considerado como un superalimento para contribuir al consumo de una de las 5 porciones de frutas y verduras que una persona debe consumir según la OMS (Organización Mundial de Salud). El estudio destaca también 3 factores del jugo que son tendencia y pueden ser explotados al día de hoy. El 61% de los encuestados buscan un producto funcional cuyo consumo brinde beneficios saludables o al menos ayude a la prevención de las enfermedades y encuentran en el jugo natural una solución a esta demanda debido a su gran aporte nutritivo, y el resto opta por una bebida premium que disminuya los niveles de estrés. En segundo lugar, existe una inclinación por parte del público hacia los productos considerados 100% naturales evidenciando de esta forma la creciente demanda del jugo no concentrado a pesar de tener un precio de mercado más elevado. Por último, es cada vez más común el consumo de jugos a base de verduras o

mezclas de ambas ya que éstas reducen el nivel de azúcar natural de los jugos y agregan beneficios saludables.

Justamente el azúcar es un asunto de debate a nivel internacional, la conciencia con respecto a la ingesta de azúcar y los peligros que esto conlleva ha aumentado significativamente, dando lugar a la confusión y a la desinformación del público. Por un lado, existe una minoría que sostiene que el consumo de frutas no es saludable debido a los azúcares que contienen y que debiera minimizarse su consumo. Por otro lado, existen campañas en distintos países que luchan contra esto y buscan re-educar a la población, brindando información verdadera respecto a los alimentos que se deben evitar y resaltando los efectos saludables del consumo de frutas y verduras en todas sus formas naturales. El estudio de Tetrapak revela que la mayoría de los encuestados (63%) está al tanto del debate respecto al consumo de azúcar, siendo Brasil el país con nivel de conciencia más alto (78%), seguido por el Reino Unido (70%). Sin embargo, solamente el 9% del público que conoce de la existencia del debate opina que el consumo de 100% jugo no es bueno para la salud, y otro 12% tiene dudas al respecto. La mayoría no ha modificado su consumo, y por ello es que Brasil es también uno de los mercados de mayor crecimiento.

Como se dijo anteriormente, hoy en día existen organizaciones que luchan contra la desinformación mediante el lanzamiento de campañas que tienen como objetivo asegurarse que el público sepa de la bondad del 100% jugo y los beneficios que ofrece, respaldándose de datos ciertos y científicos de renombre que validen la información. Un claro ejemplo de esto es la denominada AIJN (European Fruit Juice Association), esta asociación está creando un banco de ciencia que incluye una base de datos de investigación sobre zumos de frutas para respaldar sus esfuerzos de comunicación y campañas que promueven los beneficios para la salud de los zumos de frutas al 100%. Esta información es de acceso público y libre, la idea principal es que “influencers” de la salud (entiéndase por influencers a toda persona que posea los medios y tenga poder de influencia sobre el público), incluidos los políticos, puedan respaldarse de esta información para promover el consumo de jugos.

6.1.1 Cambios en el consumidor

En los últimos años ha ido tomando fuerza una tendencia en los hábitos de compra del consumidor hacia un estilo de vida más verde y saludable a nivel global, y así también se pudo notar en la Argentina. Esto se debe a diversos factores, una mayor conciencia hacia la importancia de mantener una dieta saludable, mayor preocupación respecto al medioambiente, una búsqueda del bienestar personal mediante dietas y programas de “fitness”, iniciativas por parte del gobierno para informar y motivar a la población a mantener una dieta sana, y un cliente más informado respecto a lo que consume y como impacta en su salud. Se espera que esta tendencia hacia un estilo de vida conciente, más verde y saludable continúe creciendo en el futuro, consolidando una mayor demanda por alimentos alineados a estas características. Los estudios muestran que el 63% considera que comer alimentos saludables/nutritivos es muy importante, cifra que aumenta al 71% en el mundo emergente, y el 51% afirma prestar mucha atención a los ingredientes utilizados en su comida y bebida. Esto es particularmente cierto para los Millennials, la generación de consumidores más influyente hasta ahora. Son codiciados por grandes marcas y representan una fuerza significativa y disruptiva para la industria global de alimentos y bebidas. Si bien reconocen que hay lugar para darse ciertos gustos, dando mayor importancia a la salud, con un 51% evitando activamente la comida rápida. Son conscientes de la necesidad de centrarse en ingredientes específicos y se preocupan principalmente por la deficiencia de vitaminas, aditivos y la dificultad para comer comidas regulares debido a la falta de tiempo. La salud también se está convirtiendo en un elemento deseable del estilo de vida: una imagen saludable tiene atractivo tanto cosmético como físico; es una forma de demostrar estatus social y presumir logros con los pares. Comprar productos alimenticios y bebidas saludables es parte de esto. Las marcas que se benefician de esta tendencia posicionan claramente sus productos como parte de un estilo de vida saludable y glamoroso. Amita Motion, Vita Coco y Do Bem son buenos ejemplos. La tendencia de estilo de vida saludable es particularmente fuerte en el mundo emergente, donde el 48% de los consumidores cree que su individualidad se refleja en su apariencia y en lo que compran, casi el doble que en los mercados establecidos.

Por otro lado, nos encontramos ante un escenario globalizado y digitalizado donde el consumidor ha ido cambiando su comportamiento y hábitos de compra. Este es un proceso que se viene dando hace ya algunos años, esto se ha visto acelerado abruptamente debido a la situación pandémica global conocida como SARS-CoV-2 (Covid-19). En este contexto, nos enfrentamos a consumidores más informados, con fácil acceso a todo tipo de información de diversos medios. Es un consumidor activo que tiene toda la información necesaria para emitir su juicio frente a una marca, y además tiene la capacidad y voluntad para involucrarse, dar su opinión y llamar a la acción. Todos son escuchados, y abunda la información tanto verdadera como falsa. Las exigencias son cada vez mayores y así lo es también la voluntad de los consumidores a cambiar de marca o producto si este no cumple con sus demandas.

Es interesante resaltar la importancia de la mutación en los hábitos de consumo de la gente que opta por una alimentación cada vez más saludable, respecto a los alimentos que consume y el impacto que tiene tanto su consumo como la producción de los mismos. Si bien la búsqueda de dietas más saludables no es una innovación, cada día se consolida más, lo que genera nuevas alternativas. Atributos como “plant-based”, ingredientes funcionales o naturales y alimentos “bajos en/libres de/reducidos en”, dejaron de ser opciones y pasaron a ser necesarios para poder ofrecer productos que compitan en los mercados globales.

6.1.2 Sars-CoV-2 (Coronavirus)

Resulta sumamente importante incluir el impacto que tuvo la pandemia, conocida como Covid-19, sobre los comportamientos y hábitos de las personas. Países, negocios y organizaciones se vieron forzados a tomar decisiones complejas y se vieron frente a escenarios con niveles de incertidumbre sin precedentes. Es claro que esta crisis dejó huellas en la organización social y económica del futuro, y tendrá consecuencias que aún no logramos predecir ni comprender.

Como ya dijimos anteriormente, a partir de la pandemia muchos hábitos alimenticios se modificaron: las personas comenzaron a cocinar más, a prestar más atención al origen de los productos que consumen y los beneficios que estos aportan para su salud. Los consumidores tienen acceso a más información, son más conscientes de lo que eligen y las repercusiones de sus decisiones, y esperan que las empresas estén a la altura de las

circunstancias: van a demandar claridad y transparencia en la información y van a priorizar alternativas alineadas a un nuevo concepto de bienestar.

Una muestra de esto es Costa Rica, país donde 7 de cada 10 consumidores ha cambiado su comportamiento en el postpandemia (2020-22), según Procomer Costa Rica. Esto ha desembocado en que la industria alimentaria se concentre en ofrecer productos de calidad y no en cantidad. Dentro de estos cambios se destaca una transferencia del consumo de productos masivos que no tienen un impacto positivo o no minimizan su huella, hacia productos de empresas que están involucradas en la lucha por el medioambiente en alguno o todos sus procesos productivos. Este impacto se ve reflejado en su mayoría en aquellos productos cuyo packaging contiene uno o más de los sellos conocidos como ESG (o ASG en español), que refieren a afirmaciones en base a como se llevan a cabo las operaciones de la empresa en cuanto a lo ambiental (Environment), lo social y la gobernanza (procesos, liderazgo y transparencia).

En la Argentina, si bien el 80% de los argentinos dice que trata de limitar el consumo de alimentos que hacen mal a la salud o no son naturales, todavía hay mucho espacio para generar conocimiento de las ventajas y desventajas de las cosas con las que nos alimentamos.

6.1.3 Encuesta fuente externa

Encuesta Fundación UADE y Voices! - Centro de investigación de Ciencias Sociales

A continuación, analizamos los resultados que arrojó un estudio de opinión pública a nivel nacional: llevado a cabo por la Fundación UADE y Voices! con el objetivo de comprender la opinión pública sobre la salud y diversos hábitos en torno a la alimentación entre los argentinos, se entrevistaron a personas de entre 18 y 45 años, residentes, de diversa escala social y origen.

¿Considera que debe realizar algún cambio en sus hábitos alimenticios?

- 73% de los ciudadanos expresa la necesidad de algún tipo de cambio en sus hábitos alimenticios.
 - 55% sostuvo que debería cambiar solo algunas cosas.
 - 18% alega que debería cambiar radicalmente sus hábitos.

- 23% sostuvo que no debería cambiar nada.

¿Sigue actualmente algún tipo de dieta?

- Casi 3 de cada 10 (27%) habitantes del país siguen algún tipo de dieta.
 - 40% para bajar de peso.
 - 28% realiza dieta por cuestiones de salud
 - 20% simplemente porque desea comer mejor.
 - 4% para aumentar masa muscular.
 - 3% vegetarianismo/veganismo.
 - 3% para subir de peso.
 - 2% Otro motivo.

Al indagar sobre hábitos específicos en la alimentación de los argentinos,

- 83% de la población afirma que consume con frecuencia frutas y verduras,
 - De estos, 73% declara preferir los alimentos frescos, orgánicos y/o poco procesados.

Constanza Cilley, Directora Ejecutiva de Voices!, destacó:

“La mayoría de estos hábitos se han afianzado a lo largo de los últimos cinco años y si bien resta camino por recorrer, las principales cifras que arroja el estudio muestran que la sociedad avanza en la toma de conciencia e incorporación de prácticas saludables de alimentación. Concretamente, vemos que ha crecido la incorporación de productos saludables ya elaborados, como los alimentos orgánicos y los alimentos bajos en calorías. La alimentación y los temas relacionados con ella son un aspecto clave en la sociedad actual. La gente percibe que debe cambiar sus hábitos, pero estos cambios son difíciles de implementar. Es clave la educación, pero también la orientación de que cómo incorporar los nuevos hábitos.”

Vivimos en una modernidad en la cual abunda la información de todo tipo, en textos, imágenes, videos virales, “memes”, noticias falsas, etc. Es aquí que nos resulta importante resaltar la importancia de darle al público información de calidad, no se trata de bombardearlos con cantidad de información sino enfocarnos en la calidad de lo que

comunicamos, ya que al darles acceso a contenido cuidadosamente seleccionado que tenga aplicabilidad y utilidad en su vida diaria podremos generar un impacto positivo y más profundo en ellos. A su vez, buscaremos generar una sensación de confianza y genuino interés de parte de la marca hacia ellos, buscando siempre buscar una mejoría en su vida y un impacto positivo en la sociedad. Un ejemplo de campaña que nos gustaría transmitir sería: la reutilización de envases para uso personal de manera creativa (almacenar legumbres o especias, hacer Kéfir casero, etc.) o el retorno de los mismos para que puedan ser reutilizados.

6.1.4 Encuesta propia

Para la investigación del mercado se buscó determinar la aceptación por parte del público del jugo natural, efectuando una encuesta donde se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de investigación: Descriptiva
- Tipo de muestreo: No probabilístico con diseño de intencional y de conveniencia
- Población: Personas sin distinción de sexo, a partir de los 15 años, residentes de CABA y GBA (Gran Buenos Aires) durante abril de 2023 que sean consumidores de alguna bebida tipo jugo sin contenido alcohólico.
- Tamaño de la muestra: 200 casos.
- Instrumento de recolección de datos: Cuestionario
- Método de contacto: online vía encuesta con preguntas cerradas
- Cada pregunta tendrá sólo una posibilidad de respuesta dentro de las opciones dadas.

En cuanto al consumo de bebidas tipo jugo natural, se encontró que el 90% de los encuestados afirmó consumirlas con frecuencia, mientras que el 10% restante indicó que no las consume con regularidad.

Respecto al tamaño preferido para el envase de una bebida tipo jugo natural, se observa que:

- El 18% prefiere envases de 200 ml.
- El 62% prefiere envases de 500 ml.

- El 14% prefiere envases de 1 litro.
- El 6% tiene preferencias por otros tamaños.

En cuanto al lugar de preferencia para comprar estas bebidas, se encontraron las siguientes respuestas:

- El 17% prefiere almacenes o kioscos.
- El 13% opta por dietéticas.
- El 9% elige supermercados o hipermercados.
- El 4% menciona otros puntos de venta.

Sorprendentemente, el 57% de los encuestados prefiere comprar en todos los lugares mencionados anteriormente.

En cuanto a la forma preferida de conocer detalles sobre estas bebidas, se observa que: el 92% prefiere medios digitales, como las redes sociales, y el restante 8% prefiere medios tradicionales, como revistas, diarios, televisión o radio.

Todos los encuestados afirmaron haber probado alguna vez jugos de marcas como Citric, Bagio u otras similares.

Respecto a la disposición para probar un jugo elaborado a partir de frutas, verduras y superalimentos producido por un emprendimiento bonaerense, se encontró que el 92% afirmó que lo probaría, mientras que el 8% indicó que tal vez lo probaría.

Por último, en cuanto a los atributos más importantes a la hora de elegir una bebida tipo jugo natural, se observa lo siguiente:

- El 28% prioriza que la bebida sea natural.
- El 10% se enfoca en el sabor.
- El 12% valora que la bebida no contenga agregados ni conservantes.
- El 4% menciona otros atributos.
- El 46% de los encuestados considera importante dos o más de las opciones anteriores al momento de tomar su decisión de compra.

La investigación realizada ha arrojado una nueva tendencia caracterizada por un estilo de vida saludable y más natural, que va ganando seguidores y fuerza, afectando los hábitos de consumo de las personas.

6.2 Marco competitivo y estratégico

6.2.1 Posible competencia

Según lo analizado hasta el momento el mercado de jugos a base de frutas y verduras en la Argentina tiene mucho potencial de crecimiento de cara al futuro, debido a la producción local de la materia prima y a diversos cambios en el consumidor y sus hábitos de consumo. Dentro de esta industria podemos destacar varios jugadores presentes en el mercado como:

- Cuarto creciente
- Pura frutta
- Cepita
- Bagio
- BC
- Tutti
- Jugos Citric



Universidad de

San Andrés

De estas organizaciones anteriormente enumeradas sólo podemos considerar como competidores directos a la empresa Pura Frutta y a Jugos Citric. El caso de Pura Frutta es sumamente interesante ya que es una empresa liderada por 3 jóvenes, de los cuales 2 son egresados de la Universidad de San Andrés. Esta empresa ofrece una variedad de productos 100% naturales sin agregados ni conservantes, utilizando materia prima de alta calidad del interior del país. Este sería nuestro competidor más directo ya que es el único del mercado que ofrece jugos que contengan un mix de sabores utilizando frutas y verduras mediante un método de prensado (de rodillo). Por otro lado, Jugos Citric ofrece productos de alta calidad 100% naturales sin agregados ni conservantes, pero sólo ofrece jugos a base de frutas. Cabe señalar que, todas las organizaciones anteriormente mencionadas ofrecen un tipo de jugo que pasa por un proceso de pasteurización durante su producción. La pasteurización es un proceso realizado en líquidos que consiste en un tratamiento de calor para eliminar microorganismos patógenos a fin de prolongar la vida

útil del producto hasta varios meses, es comúnmente utilizado en productos que serán almacenados durante un período largo de tiempo. Sin embargo, al calentar los jugos hasta una temperatura que se acerca a los 100 grados se ve comprometido no solo el valor nutricional del jugo, sino también su sabor. Es una crítica sumamente habitual que este tipo de jugos no tengan el sabor y la frescura esperada de un jugo 100% a base de frutas y verduras, y que posean un gusto a cocido luego de este proceso.

En contrapartida a esto, desde “Impressed” llevamos una propuesta singular al consumidor priorizando la calidad del producto, manteniendo como valores preservar la frescura y el aporte nutricional completo de la materia prima. Esto sólo se logra a partir del método de extracción de prensado en frío, este proceso implica un molinillo de bajas RPM (revoluciones por minuto) que muele las pulpas de las frutas y verduras con el fin de romper las fibras de modo que el jugo puede ser liberado fácilmente. Lo importante es que el jugo no sufre ninguna condición extrema que pudiera causar que este se dañe, no se calienta, no pasa por una lámina de alta velocidad, y no queda expuesto al oxígeno a fin de evitar la oxidación del jugo.

Por lo tanto, creemos que existe una necesidad insatisfecha para este tipo de productos por parte del consumidor, nos basamos para esta hipótesis en el estudio de la oferta actual del producto más cercano: Categoría de Jugos 100% naturales.

6.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La utilidad de las 5 fuerzas de Porter radica en su capacidad para ayudar a las empresas a comprender el entorno competitivo en el que operan y a desarrollar estrategias efectivas para enfrentar los desafíos. Este modelo puede ser utilizado tanto por empresas establecidas para evaluar su posición competitiva actual, como también puede ser utilizado por nuevas empresas para analizar la viabilidad de ingresar a un mercado determinado, también es útil para analizar el diseño de estrategias de marketing y ventas, y la evaluación de la rentabilidad a largo plazo de una industria en particular. Al analizar cada una de las fuerzas, buscaremos identificar las fortalezas y debilidades competitivas de nuestra propuesta, evaluar la atracción del mercado y a partir de esto tomar decisiones informadas sobre cómo posicionarnos y diferenciarnos de la competencia.

En este caso en particular, una de las mayores variables a tener en consideración es el **poder de negociación de los consumidores** ya que, aunque no existan competidores directos que ofrezcan un producto con las mismas características, existen varios jugadores en el mercado de bebidas de tipo jugo natural. Por lo tanto, el poder de negociación de los consumidores no está muy limitado. Los consumidores actuales son informados y exigentes, y sus gustos y hábitos pueden cambiar rápidamente. Una mala reseña o comentario negativo en Internet puede tener un impacto significativo en la reputación de la empresa. Se debe prestar principal atención a las necesidades y requisitos de los consumidores y brindar un valor diferenciado para mantener un buen posicionamiento.

A su vez, el mercado de jugos es grande y competitivo. La empresa se enfrentará a la **rivalidad entre competidores existentes**, que incluye factores como la diferenciación de productos, las estrategias de precios y marketing, entre otros. Es importante desarrollar una estrategia sólida que nos permita destacarnos y así captar la atención de los consumidores en un entorno competitivo. A esto se le suma la falta de **barreras de entrada** significativas para nuevos competidores en un mercado donde existen empresas de renombre en el mercado que podrían optar por imitar el modelo de negocio de la empresa, por lo que es importante mantener la diferenciación y ofrecer un valor único a los clientes para mantener una posición competitiva sólida. Sin embargo, nuestra propuesta cuenta con la ventaja de ser pionera y tener la iniciativa en este tipo de bebidas. Esto nos permitirá capturar una parte del mercado objetivo y enfocarnos en la retención de clientes a través de una campaña de fidelización donde el foco esté en el valor agregado de nuestro producto y el trato hacia el consumidor.

A partir de lo dicho anteriormente sabemos que en la industria de jugos naturales existen empresas con historia y experiencia, de todas formas, ninguna ofrece exactamente las mismas cualidades que nos distinguen, es decir, la frescura y el valor nutricional del producto. Por lo tanto, **la amenaza de productos sustitutos** es considerada media-baja al no contar con una competencia directa. Sin embargo, debemos estar alerta a posibles innovaciones o nuevos productos que puedan surgir en el mercado y atraer a los consumidores con características similares.

En cuanto a el **poder de negociación de los proveedores** podemos definirlo como bajo debido a que obtendremos la materia prima directamente del mercado central, siendo este el principal centro de comercialización de frutas y hortalizas de la República Argentina y uno de los más importantes de América Latina. Abastece a más de 12 millones de personas por mes con diferentes productos frutihortícolas procedentes de todas las zonas productoras de Argentina y el exterior. La amplia oferta nos permitirá seleccionar cuidadosamente las mejores opciones y negociar en una posición favorable, especialmente considerando el volumen de compra y la posibilidad de formar una alianza a largo plazo. Además, el mercado central impone precios máximos garantizados durante un período de tiempo permitiéndonos asegurar un precio de venta para el producto terminado más preciso que no dependa del todo de los cambios repentinos de precios que suelen darse en las distintas industrias del país debido a la inflación y la devaluación de la moneda local.

6.2.3 Análisis PESTEL

Político:

- Inestabilidad política debido a los constantes cambios de gobierno y falta de continuidad en proyectos a largo plazo.
- Alta carga impositiva y dificultades en la importación de productos.
- Presencia sindical fuerte y ley laboral rigurosa que limita la flexibilidad para los empleadores.

Económico:

- Variables macroeconómicas como la inflación, devaluación de la moneda local, deuda externa, índice de pobreza e índice de consumo impactarán en la economía y el poder adquisitivo de los consumidores.
- El contexto económico y social con un alto porcentaje de la población por debajo de la línea de pobreza puede afectar la demanda de productos y la capacidad de los consumidores para adquirirlos.

Social:

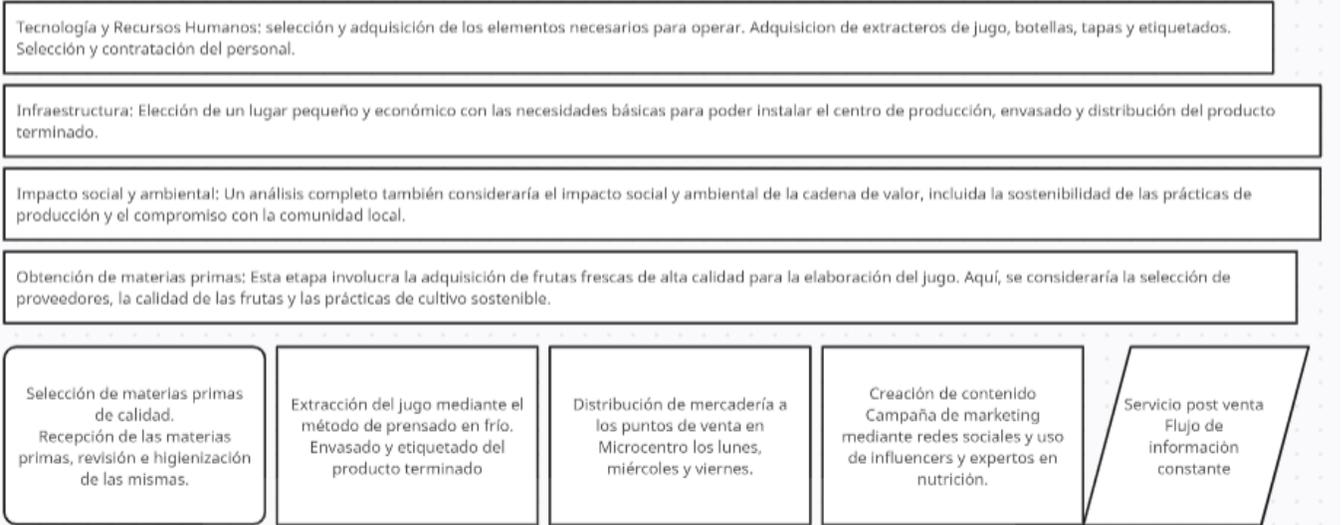
- Tendencia hacia un estilo de vida saludable y una dieta más consciente.
- El consumidor argentino es exigente, informado y demanda transparencia en los procesos y la comunicación.

Legal:

- No existen barreras o reglamentaciones específicas que impidan la instalación de un proyecto de este tipo, salvo las necesarias para producir cualquier tipo de producto alimenticio.
- Posibilidad de acceder a beneficios impositivos para startups y pymes, así como préstamos y subsidios a tasas de interés bajas.
- La opción de conformar una sociedad anónima simplificada facilita la constitución y operación de micro y pequeñas empresas.

En resumen, el análisis PESTEL para un startup de venta de jugo prensado en frío en Argentina muestra desafíos en el entorno político, económico y social, como la inestabilidad política, la alta carga impositiva y la situación económica desfavorable. Sin embargo, también se identifican oportunidades en la tendencia hacia un estilo de vida saludable y la demanda de productos transparentes y de calidad. Es importante considerar el impacto de la tecnología y la sostenibilidad ambiental, así como aprovechar los beneficios legales disponibles para las startups y pymes en Argentina.

6.2.4 Análisis cadena de valor



6.2.5 Matriz FODA

Teniendo en cuenta diferentes aspectos del producto presentado, se elabora la siguiente tabla que tiene los elementos del análisis FODA.

Fortalezas

- Cercanía para la adquisición de materia prima y utilización de materias primas regionales
- Poder de negociación con los proveedores
- Alto contenido de nutrientes y vitaminas
- Disponibilidad de materia prima todo el año
- Bajo costo operativo
- Producto único en el mercado: Ser la única empresa que ofrece jugos prensados en frío proporciona una ventaja competitiva significativa.
- Enfoque en la salud y la calidad: La tendencia hacia un estilo de vida saludable y una dieta consciente brinda una oportunidad para captar a consumidores preocupados por su bienestar.

- **Transparencia y comunicación:** La demanda de los consumidores por procesos transparentes y comunicación clara puede ser aprovechada para construir una imagen de confianza y fidelidad de marca.
- **Beneficios impositivos y acceso a financiamiento:** La posibilidad de obtener beneficios impositivos para startups y pymes, así como acceder a préstamos y subsidios a tasas de interés bajas, brinda una ventaja financiera

Oportunidades

- Aprovechamiento de crédito para emprendedores
- Posibilidad de expansión a otras provincias
- Alianza estratégica con otras organizaciones para realizar promociones
- Necesidad insatisfecha de bebidas y alimentos funcionales saludables
- **Tendencia hacia una alimentación saludable:** El creciente interés en la alimentación saludable y consciente proporciona una oportunidad para captar a un segmento de mercado en crecimiento.
- **Demandas de productos innovadores:** La falta de competidores directos y la oferta de un producto único pueden generar interés y demanda por parte de los consumidores que buscan opciones novedosas.
- **Alianzas estratégicas con proveedores locales:** La disponibilidad de una amplia oferta de frutas y verduras en el mercado central de Argentina permite establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de calidad.

Debilidades

- Nula experiencia en el rubro de los jugos naturales
- Necesidad de hacer conocer la marca y penetrar el mercado.
- Producción artesanal – manual en fase inicial
- Poco personal

- Negocio relativamente fácil de emular
- No existen barreras de entrada en un mercado de alta rivalidad entre los competidores.

Amenazas

- Competencia potencial: Aunque no existen competidores directos en el mercado actualmente, la posibilidad de que otras empresas ingresen y ofrezcan productos similares podría representar una amenaza.
- Inestabilidad política y económica: Los constantes cambios de gobierno y la inestabilidad económica pueden generar incertidumbre en la planificación y el desarrollo del negocio
- Cambios en las políticas gubernamentales: Los cambios en las políticas gubernamentales, especialmente en términos de regulaciones comerciales y fiscales, pueden afectar la rentabilidad y la operación del negocio.
- Posibilidad de una pandemia
- Posibilidad de heladas que afecten la obtención de la materia prima
- Afectación por factores fuera de nuestro control (cosechas, pestes, incendios, conflictos bélicos, devaluación e inflación).
- Restricciones legales y burocráticas: Aunque no hay barreras específicas, el cumplimiento de las autorizaciones y habilitaciones requeridas puede implicar costos y demoras adicionales
- Impacto económico y poder adquisitivo: La situación económica, la inflación y el índice de pobreza pueden afectar negativamente el poder adquisitivo de los consumidores y, por lo tanto, la demanda de productos.
- Inseguridad y grietas sociales: La inseguridad creciente y las tensiones sociales pueden generar un clima desfavorable para el desarrollo de un negocio.

6.2.6 Estrategias genéricas de Porter

Siguiendo con la definición estratégica, según Michael Porter el determinante de la rentabilidad de una compañía está dado en primer lugar por el atractivo de la industria en la cual se desempeña y en segundo lugar en su posición dentro de dicha industria. Así es que aun cuando una industria brinde márgenes de rentabilidad bajos, una empresa bien posicionada puede obtener márgenes superiores si sabe cómo posicionarse estratégicamente. La industria de las bebidas por ser altamente competitiva brinda en general márgenes de rentabilidad bajos, por lo tanto, debemos focalizarnos en un posicionamiento estratégico que nos permita mejorar los mismos. Las empresas se posicionan aprovechando sus fortalezas, las cuales están basadas en ventajas de costo y de diferenciación. Aplicando estas fortalezas con un foco reducido o amplio es que obtenemos tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos: supone trasladar el ahorro en costos en cada eslabón de la producción al precio final del producto.
- Liderazgo en diferenciación: agregar un valor único para crear un producto exclusivo y haga que los consumidores estén dispuestos a pagar más y/o preferir tu producto por sobre el de la competencia.
- Foco: se basa en una estrategia de segmentación de mercado bien definida, buscando satisfacer las necesidades de un segmento específico ya sea por el tipo de población, la ubicación o sus hábitos de consumo.

Son llamadas estrategias genéricas justamente porque no dependen de la industria o compañía en análisis. El siguiente diagrama ilustra las estrategias genéricas de Porter:



Aplicando este modelo conceptual al proyecto en análisis:

El mercado objetivo (Target Scope) es amplio (Broad), dado que buscamos satisfacer la necesidad de un segmento masivo y no únicamente de un subconjunto del mismo (el cual ya es hoy atendido por los pocos bares de jugos y licuados existentes). La ventaja que tiene el producto es de exclusividad (Product Uniqueness) dado que es único en su especie comparado con la oferta actual envasada de jugos no frescos y sintéticos y gaseosas. Deducimos entonces que vamos a perseguir una estrategia de diferenciación, donde los consumidores van a valorar los atributos diferenciadores de nuestro producto permitiendo con esta variable alejarnos de la competencia hacia un denominado “océano azul” del mercado que es una porción no competitiva del mismo donde no hay guerras de precios ni requerimientos altos en costos de marketing y publicidad. Extraeremos de esta forma un precio Premium por nuestro producto, de forma que los márgenes nos permitan solventar los mayores costos operativos de la logística en tiempo real, cuya

complejidad mayor relativa a otros productos envasados requieren de mayores costos de soporte.

6.3 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Aprovechando esta tendencia que existe a nivel mundial por el consumo de productos que sean naturales y saludables, buscamos ofrecer al consumidor una bebida de alta calidad nutricional a base de frutas y verduras, sin conservantes ni agregados de origen no natural. En este caso, se propone la elaboración de una bebida producida a partir de frutas y verduras locales, de carácter 100% natural que tenga como prioridad preservar la calidad y el aporte nutricional de sus ingredientes. Nuestro enfoque será gestionar un modelo de negocio competitivo que genere un valor social, económico y ambiental sostenible, sin comprometer jamás nuestros principios ni la experiencia de nuestros clientes. Para la elaboración del jugo utilizaremos el proceso de extracción conocido como método de prensado en frío, este es el método más eficaz para la extracción de jugo ya que es el que aprovecha al máximo la materia prima, obteniendo la mayor cantidad de jugo y manteniendo a su vez intacta la calidad de los nutrientes, aminoácidos, fitonutrientes, minerales, oligoelementos y enzimas que se verían afectados con otros extractores. Además, el jugo prensado en frío es el único jugo que puede ser embotellado y almacenado sin conservantes y permanecer con un sabor fresco.

A continuación, mostramos los resultados obtenidos de un estudio comparativo entre tres métodos distintos de extracción de jugos. En este estudio se compara la eficiencia de la máquina "A", un exprimidor centrífugo líder; máquina "B", que se describe como un exprimidor, rallador y homogeneizador; y la máquina "N", un exprimidor de prensa hidráulica. Se realizó un análisis químico del contenido mineral de los jugos extraídos. Las muestras para cada máquina fueron 3 kilos de zanahorias, perejil y apio, obteniéndose los siguientes resultados:

Jugo de zanahoria	A	B	N
Cantidad extraída (ozs)	40.5	40.50	57.00
Calcio	501	1458.00	2708.00
El magnesio como MgO	Tr	5.70	22.80
El fósforo como P2O2	20.3	70.90	285.00
Hierro como FeO	10.5	10.10	37.60
El potasio como K2O	8.1	16.20	31.90

Jugo de perejil	A	B	N
Jugo extraído - ozs.	8.80	8.80	27.00
Calcio	460.00	500.00	1605.00
El magnesio como MgO	75.00	85.00	265.00
El fósforo como P2O2	110.00	115.00	445.00
Hierro como FeO	5.00	10.00	45.00
El potasio como K2O	1245.00	1745.00	5415.00
Sodio	100.00	110.00	365.00

Jugo de apio	A	B	N
Jugo extraído - ozs.	50.7	59.70	68.10
Calcio	345	505.00	675.00
El magnesio como MgO	170	305.00	385.00
El fósforo como P2O2	200	305.00	480.00
Hierro como FeO	Tr	5.00	5.00
El potasio como K2O	3550	5070.00	6465.00
Sodio	1635	1995.00	2315.00

A partir de este estudio podemos concluir que el método de prensado en frío es ampliamente superior que los otros métodos de extracción existentes, en cantidad de zumo extraído y valor nutricional obtenido. Sin embargo, no todo es pros a favor del método de prensado en frío y la no pasteurización de los jugos. Esto implica que los jugos van a tener un periodo de durabilidad más acotado, esto es lógico cuando uno busca consumir un producto “fresco”. Los jugos mantendrán el total de sus propiedades nutricionales y vitamínicas por un periodo de 7 días, a partir de este momento comienzan a perderlas de forma gradual.

Nuestra propuesta posee atributos que lo hacen por demás atractiva, al ser su composición totalmente natural, contar con la posibilidad de obtener materia prima a bajo costo y dada una alta demanda en el mercado de este tipo de bebidas. La finalidad es demostrar que, a partir del análisis de la información recolectada por medio de diversos estudios propios y ajenos, y ante un escenario de ventas determinado, el modelo de negocio planteado es viable para su implementación. La propuesta es la única con estas características en el país, y les otorga a los clientes la posibilidad de tener acceso a una bebida de altísima calidad, fresca y sabor.

6.4 Propuesta de modelo de negocios (CANVAS)

<p>Socios clave </p> <p>Proveedores de materia prima</p> <p>Puntos de venta (kioscos, dietéticas, almacenes)</p> <p>Proveedores de formas de pago</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Provisión de insumos</p> <p>Envasado y etiquetado</p> <p>Redes sociales</p> <p>Post venta</p> <hr/> <p>Recursos clave </p> <p>Físicos (maquinaria y taller)</p> <p>Comunicación (redes sociales)</p> <p>Producto</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Producto saludable</p> <p>Innovación</p> <p>Flujo de información constante</p> <p>Sabores exóticos</p> <p>Frescura</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Adquisición de clientes</p> <p>Retención de clientes</p> <p>Comunidad</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>Página web</p> <p>Redes sociales</p> <p>Puntos de venta</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Personas entre 18 y 45 años</p> <p>Personas que uscan un estilo de vida saludable</p> <p>Consumidor informado</p> <p>CABA</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Costos variables (insumos, botellas, comunicación, logística)</p> <p>Costos fijos (alquiler del lugar)</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Venta del producto</p>		

6.4.1 Cliente-segmento

El mercado B to C, Business to Consumer, es aquel que se enfoca en los consumidores finales principalmente en consumo masivo. Se diferencia con el B to B (Business to Business) en la estrategia que utiliza para llegar al mercado objetivo. Es decir, como capturar la mayor cantidad de consumidores para sumar a su cartera de clientes.

Nosotros utilizaremos una estrategia de mercado B to C, desarrollando un plan de marketing centrado en resaltar los beneficios que aporta nuestro producto a los consumidores. Es un target emocional que busca activar el deseo de compra, busca satisfacer una necesidad de tipo fisiológica (salud y nutrición) y de autorrealización, ya que apunta al estilo de vida que este tipo de consumidor quiere mantener que implica el bienestar personal y el cuidado del cuerpo. Nos enfocaremos en mantener una comunicación activa con el cliente que sea fluida desde ambas partes, brindando información de los beneficios que supone el producto, posibles promociones, información importante del producto y complementaria referida a la salud. Buscamos generar un sentimiento de confianza en que el cliente sienta que nos preocupamos seriamente por su bienestar, dándole las herramientas para llevar una vida saludable y brindando un buen soporte y atención al cliente, tanto pre como post venta.

También resaltamos la importancia de facilitar al máximo el proceso de compra y que las transacciones se puedan realizar de manera rápida y sencilla, así como dar respuesta a cualquier problema que surja de manera inmediata. Para tener la mayor visibilidad y facilitar el acceso al producto al target de cliente que apuntamos vamos a posicionarnos en lugares estratégicos del corazón de la Ciudad de Buenos Aires. Se estima que una cifra cercana al millón de personas circula diariamente un polígono de entre 150 y 200 manzanas conocido como Microcentro, siendo este el centro cultural y de comercio de la ciudad. Nos enfocaremos y tendremos como target objetivo a los estudiantes y trabajadores activos de entre 18 a 45 años, que pasan fuera de sus hogares entre 8 a 15 horas diarias dado el ritmo de trabajo propio de esta ciudad y la gran oferta de actividades concentradas en este acotado espacio geográfico. Esto significa que la ingesta de bebidas se da en su mayoría fuera de los hogares en los días hábiles, sea en bares o restaurantes o comprando en kioscos para consumo al paso. Es aquí que encontramos la oportunidad para satisfacer esta necesidad en esta amplia franja horaria. Siendo así

una alternativa de gran aporte nutricional y fresca superior para aquellas personas que quieren llevar un estilo de vida saludable pero no tienen el tiempo ni la posibilidad de lograrlo debido a la escasa oferta de productos de este tipo. A su vez, incluimos a los jóvenes menores de edad como parte de nuestro target de clientes ya que es cada vez más común el consumo de este tipo de bebidas para este segmento. Este consumo es incentivado por los padres de los jóvenes que al ser más conscientes de su alimentación buscan transmitir hábitos saludables a sus hijos.

A fin de garantizar la frescura y el aporte nutricional de los jugos a la hora de que sean consumidos, realizaremos la entrega de los productos los días lunes (primer día de la semana laboral) y los miércoles (mitad de semana). De esta forma podremos hacer envíos de menor volumen, pero con más frecuencia para evitar el sobre stock de productos y evitar que los mismos pierdan sus propiedades nutricionales y vitamínicas, que son la esencia de nuestra propuesta.

6.4.2 Propuesta de valor

La ventaja que tiene el producto es de exclusividad (Product Uniqueness) dado que es único en su especie comparado con la oferta actual. Deducimos entonces que vamos a perseguir una estrategia de diferenciación, donde los consumidores van a valorar los atributos diferenciadores de nuestro producto permitiendo con esta variable alejarnos de la competencia.

Además, tendremos otros factores que nos diferenciarán de la competencia que los clientes apreciarán, por ejemplo, el hecho de que se les ofrece un producto cuidadosamente elaborado, donde se prioriza la atención a los detalles y se busca mantener la frescura y el sabor natural de los ingredientes. Para el envasado del jugo optamos por utilizar botellas de vidrio por diversos motivos:

- Cuidado ambiental: las botellas de vidrio son reutilizables, retornables, reciclables, y de ser desechados indebidamente no se degradan en el medio ambiente liberando sustancias químicas.
- Ahorro de costos: buscaremos fomentar el retorno de los envases ofreciendo promociones/descuentos en futuras compras a fin de reutilizar los envases, ahorrándonos el costo de adquirir envases nuevos.

- Ventajas técnicas: es inerte, higiénico, no interfiere en el sabor, no permite el traspaso de oxígeno y garantiza la calidad original de su contenido.
- Diseño y presentación del producto: no altera el color del producto, da transparencia, da una percepción de producto más noble y puro al consumidor agregándole valor.

Además, pretendemos mantener un flujo de información constante relacionada a nutrición, hábitos saludables, reutilización de envases para usos domésticos y creativos, minimización de desperdicios, etc. De esta forma, no solo mantendremos una imagen positiva en la recepción del cliente respecto a nuestro rol en el cuidado medioambiental, sino que jugaremos un papel real en este movimiento “Eco-Friendly”.

6.4.3 Canales

Los canales de distribución y la mezcla correcta de canales son clave para alcanzar a los clientes de la manera que ellos desean, poner énfasis en las formas es esencial para poder llevar la proposición de valor al mercado. En nuestro caso vamos a contar con canales propios para la distribución de los jugos a los puntos estratégicos de venta, y buscaremos asociarnos con los métodos de entrega masivos presentes en la ciudad de Buenos Aires para la venta inmediata, como lo son Rappi, Glovo, Pedidos Ya.

6.4.4 Relación con los clientes

Buscaremos ante todo mantener una relación activa con el cliente, fomentando la co-creación y donde se tenga en cuenta su opinión respecto a distintos aspectos del servicio brindado. Valoramos la participación y involucramiento del cliente, fomentamos mantener una comunicación fluida donde se prioricen sus necesidades y buscaremos dar respuesta rápida a cualquier inconveniente o duda que surja. Producto de nuestro incentivo y objetivo ecológico esperamos impactar positivamente en la percepción del cliente y el resto de las personas.

6.4.5 Recursos Clave

Dentro de los recursos claves, que serán los activos encargados del funcionamiento del modelo de negocios se encuentran: la página web, la maquinaria necesaria para la extracción del jugo, el producto en sí y los proveedores de insumos, las redes sociales, las campañas de marketing y el equipo de trabajo.

6.4.6 Actividades clave

Por actividades claves del negocio entendemos los procesos necesarios para llevar a cabo nuestro negocio y hacer llegar nuestra propuesta al target objetivo. El desarrollo y mantenimiento de la página web, mantener un flujo de información constante y mantener una fuerte presencia en las redes sociales son factores clave para poder lograr un buen posicionamiento en el mercado frente a los rivales y posibles entrantes. Para esto se debe realizar una selección acertada de embajadores que representarán nuestros productos y fomentarán sus beneficios y, por ende, su consumo al público target.

En cuanto al proceso productivo, primero se realizará la adquisición de la materia prima en el mercado central, siendo este el mercado mayorista más grande y que ofrece las mejores ofertas de precio. Este proceso será tercerizado buscando garantizar la calidad en la selección de la materia prima, el ahorro de tiempos en gestión y logística. Seguido de esto se realizará un segundo chequeo de la mercadería y su higienización previo al proceso de extracción del jugo mediante el método de prensado en frío. Finalmente, realizaremos el embotellado, etiquetado y distribución de los productos a los distintos puntos de venta. Además, mantendremos parte del stock de productos embotellados listos para consumir para pedidos express o inmediatos.

6.4.7 Estructura de costos

Los costos necesarios que se deben incurrir para que el proyecto sea viable se detallan a continuación:

- Inversión inicial: la compra de 4 máquinas prensadoras de jugo (2 del tipo “Peabody slow juicer” de boca ancha, y 4 prensadoras en frío de precio más accesible para la extracción de frutas y verduras más resistentes), la adquisición de envases de botellas de vidrio por un volumen de 4000 unidades el primer mes y las etiquetas de los respectivos jugos. Por otro lado, se realizará una campaña de marketing intensiva previo al lanzamiento del producto y en las semanas posteriores, que implicará una fuerte presencia en las redes sociales (Instagram, FacebookAds, Twitter, etc.). Los costos de esta campaña se verán asociados a figuras publicas.

- Costos mensuales: los costos asociados a la logística de entrega de materia prima y distribución de productos para la venta y recolección de los envases. Los salarios de los empleados encargados del proceso de producción (chequeo materia prima, extracción del jugo, envasado del producto y etiquetado), el equipo de limpieza y por supuesto, los costos asociados al consumo de gas, luz y agua. Además, de se deberá pagar el alquiler de un sitio pequeño dentro de CABA para la elaboración del producto al estilo “hidden kitchen”.
- Costos post venta: reposición de botellas, y costos asociados a posibles reembolsos, retornos o compensaciones.

6.4.8 Fuente de ingresos

La principal fuente de ingresos del modelo presentado será a partir de la venta de los jugos, tanto en los puntos de venta digitales como físicos. Se fijará un precio mas bajo que el precio de mercado para la venta mayorista a kioscos, almacenes y dietéticas, contemplando la posibilidad de que haya productos que no sean vendidos. Por otro lado, la venta digital se realizará a través de nuestra página web y también por medio de los típicos servicios de entrega a domicilio como Rappi, Glovo, PedidosYa, etc.

7 Plan de Marketing

“El marketing es una disciplina cuyo objetivo es conocer al cliente y sus necesidades y buscar la forma de satisfacerlas. Para ello cuenta con herramientas como los modelos de segmentación de mercado, la investigación de mercado, los análisis del comportamiento del consumidor, el estudio de los costos, definir el lugar de compra y la comunicación entre la empresa y el consumidor.” (Dvoskin, 2018)

Tomando la definición de marketing por Roberto Dvoskin detallada en el párrafo anterior y una intensa investigación de mercado llevada a cabo anteriormente, se realizará un plan de marketing integral para definir el alcance y los límites del proyecto, “Impressed”. Una vez definida la misión, visión y valores del negocio se definirá el segmento de mercado objetivo y, un análisis de sus expectativas y necesidades, para luego definir la propuesta al cliente. Finalmente se definirán las estrategias de precio, comunicación y distribución.

Misión

Llevar al consumidor productos de alta calidad que nutran el cuerpo y la mente, priorizando siempre generar una experiencia positiva, saludable y memorable.

Visión

Generar experiencias innovadoras 100% naturales a precios competitivos que generen un valor social, económico y ambiental sostenible, sin comprometer jamás nuestros principios ni la experiencia de nuestros clientes.

Valores

- Responsabilidad
- Impulso
- Transparencia
- Conexión
- Honestidad
- Respeto



Environmental, social and governance initiatives (ESG)

Un estudio llevado a cabo por NielsenIQ y McKinsey busca entender la correlación que existe entre las afirmaciones relacionadas al ESG y los hábitos de compra de los consumidores. Estas se refieren a afirmaciones en base a como se llevan a cabo las operaciones de la empresa en cuanto a lo ambiental (Environment), lo social y la gobernanza (procesos, liderazgo y transparencia).

Afirmaciones del tipo ESG:

- vegano/plant based,
- eco friendly/compostable,
- orgánico
- biodegradable/plastic free,
- responsabilidad social (fair wage/ethical).

¿Es cierto que los consumidores se preocupan verdaderamente si un producto incorpora reclamos relacionados al ESG? ¿Un consumidor es más propenso a comprar un determinado producto si tiene en su etiquetado reclamos relacionados al ESG?

En este estudio se compara la ratio de crecimiento entre productos que incluyen afirmaciones del tipo ESG y aquellas que no en un período de 5 años. Este estudio reveló un claro y fuerte nexo entre afirmaciones del tipo ESG y el gasto de los consumidores. Este estudio también analizó los efectos en el crecimiento de aquellos productos cuyo packaging enseña múltiples tipos de afirmaciones del tipo ESG. En promedio, aquellos productos con múltiples afirmaciones de las categorías mencionadas anteriormente crecen más rápido que otros productos: en un 80% de las categorías, los datos revelaron una correlación positiva entre la ratio de crecimiento y la cantidad de afirmaciones del tipo ESG distintas presentes en el packaging.

Deducimos entonces que al incluir este tipo de afirmaciones en el packaging de nuestro producto podemos contar con una ventaja competitiva que resalte a Impressed por encima de los competidores al enunciar claramente algunos de los atributos más valorados por los clientes target durante el proceso de compra.

En el caso de incluir en el packaging del producto afirmaciones de este tipo, es crucial ser honestos y cumplir con dichas afirmaciones en las características del producto. Ya que de lo contrario uno estaría cayendo en lo que se conoce como "Greenwashing", esto es cuando una empresa realiza una afirmación del tipo ESG acerca de lo que la organización está realizando con el fin de promover una sensación de impacto ambiental que en la práctica no existe. Al hacer esto la organización queda expuesta y el consumidor al darse cuenta pierde total confianza en la empresa y en todo lo que promociona.

"Consumers care about sustainability - and back it up with their wallets" - NielsenIQ y McKinsey, Febrero 2023.

Exhibit 1

Products that make environmental, social, and governance-related claims have achieved disproportionate growth.

Retail sales growth, US, CAGR 2018–22, %



¹Environmental, social, and governance.
Source: NielsenIQ

7.1 Segmento Objetivo

Para que el plan de marketing resulte exitoso debemos identificar nuestro segmento objetivo, es decir, aquellos a quienes estará dirigido nuestro producto. Para lograr dicho objetivo y poder definir nuestro segmento, se tendrán en cuenta ciertas variables que resultan claves a la hora de definirlo exitosamente. En primer lugar, tendremos en cuenta la variable geográfica de nuestro target definiendo el lugar físico donde ubicaremos la venta de nuestros jugos. Como dijimos anteriormente, para tener la mayor visibilidad y facilitar el acceso al producto al target de cliente que apuntamos vamos a posicionarnos en lugares estratégicos del corazón de la Ciudad de Buenos Aires, más precisamente dentro de la zona conocida como Microcentro. En segundo lugar, definiremos la variable demográfica fijando como target objetivo, sin discriminar género, a los estudiantes y trabajadores activos de entre 18 a 45 años, que pasan fuera de sus hogares entre 8 a 15 horas diarias dado el ritmo de trabajo propio de esta ciudad y la gran oferta de actividades concentradas en este acotado espacio geográfico. Este segmento será nuestra base de clientes más fuerte. De todas formas, el target etario es más amplio y no discrimina edad ni sexo ya que puede ser consumido por cualquier persona, y debido a la fuerte tendencia por el consumo de 100% jugo y productos naturales creemos que hay mucho potencial de crecimiento aún. Finalmente, tendremos en cuenta las variables psicográficas de los clientes, sus deseos y necesidades, y la variable socioeconómica, su poder de compra.

El target serán aquellas personas que buscan mantener un estilo de vida saludable, tanto aquellos que ya tienen buenos hábitos incorporados como aquellos que están comenzando a dar sus primeros pasos en este camino. Al ubicar el producto en la zona geográfica más transitada de la Ciudad de Buenos Aires planeamos captar la atención de las personas que no tienen tiempo para preparar sus alimentos en casa debido al ritmo de vida que manejan, y por lo tanto caen en el consumo al paso sin encontrar alternativas que ofrezcan un aporte nutricional considerable como lo hacen las bebidas funcionales. Cabe agregar que, los consumidores con cierto nivel de consciencia respecto a cómo se alimentan suelen tener un nivel de exigencia más alto y están dispuestos a pagar más por un producto de calidad, permitiéndonos fijar un precio por encima de la competencia.

El posicionamiento del producto en los puntos de venta tiene como objetivo mostrar nuestra propuesta a los clientes target y darnos a conocer de manera presencial para que el cliente pueda ver y conocer el producto. De todas formas, debido a la frescura y la corta vida del producto (nutricionalmente) focalizaremos nuestro principal canal de ventas de modo online utilizando los servicios de entrega rápida que permiten a los clientes realizar pedidos y pagos de forma sencilla, rápida y conveniente.

7.2 Marketing Mix 4P

El concepto de la mezcla de marketing (marketing mix) de las 4P es un modelo que logra simplificar y focalizar en solo cuatro variables los elementos y variables distintivas a tener en cuenta para desarrollar las tareas de un exitoso plan de marketing:

Relación de las 4P



7.2.1 Producto

Ahora, para profundizar en el concepto de "producto" dentro de las 4P, es importante comprender las tres dimensiones clave del producto: el producto genérico, producto esperado y el producto aumentado.

El producto genérico es la versión básica o esencial del producto, es lo que un cliente obtiene en términos de características y beneficios esenciales. El producto genérico en este caso sería el jugo en sí mismo, una bebida líquida hecha a partir de frutas y verduras naturales que cuenta con las características esenciales del producto, como el contenido de frutas y verduras, la frescura, y la ausencia de aditivos químicos. Por otro lado, el producto esperado se refiere a las expectativas que los clientes tienen sobre el producto o servicio. Estas expectativas se basan en la promesa de la marca y las experiencias anteriores, por ejemplo, los clientes esperan un jugo sin aditivos a base de frutas y verduras con gran aporte nutricional, que sea una opción viable y conveniente para consumir al paso y reemplazar "snacks" que no forman parte de una dieta saludable. Además, esperan disminuir su huella ambiental a la hora de consumir alimentos al optar por una empresa comprometida con el cuidado del medioambiente que ofrece un producto de envase ecológico y reutilizable. Finalmente, el producto aumentado es la dimensión que agrega valor adicional al producto básico o genérico. Incluye características y beneficios adicionales que van más allá de las expectativas del cliente. Además de las características del producto esperado, podemos destacar varios atributos del producto que buscamos ofrecer: un programa de recompensas o descuentos para los clientes frecuentes, incentivando la lealtad a la marca y a la reutilización de los envases; proporcionar a los clientes información práctica y relevante sobre cómo incorporar el jugo a una dieta saludable; organización de entregas periódicas para mantener la calidad nutricional del jugo y sus propiedades.

El análisis de los tipos de producto (genérico, esperado y aumentado) es esencial para entender cómo los consumidores perciben y evalúan nuestro producto. Al comprender las dimensiones y definir las capacidades de Impressed podemos diferenciarnos de la competencia en un mercado donde existen varios competidores con productos similares, y garantizar la satisfacción del cliente al conocer y cumplir con sus expectativas (producto esperado). Y, cuando se ofrecen características adicionales que mejoran la experiencia

del cliente o brindan beneficios adicionales, los consumidores pueden estar dispuestos a pagar más por el producto, recomprar y/o recomendarnos a sus conocidos. Esto a su vez, favorece a la construcción de la marca al crear una imagen positiva en la mente del cliente fortaleciendo su lealtad a largo plazo.

7.2.2 Promoción

La estrategia de comunicación para el plan de marketing del producto se centrará en resaltar los beneficios únicos y diferenciadores del jugo prensado en frío a base de 100% frutas y verduras, así como en establecer una conexión emocional con el público objetivo. En primer lugar, buscaremos asociarnos con nutricionistas y expertos en alimentación para obtener información cierta y de calidad acerca de las propiedades de las materias primas, sus beneficios y la manera más eficiente de asimilarlos. Este tipo de información será parte del contenido que compartiremos con el público a partir de distintos medios. También haremos mención de las campañas que se están llevando a cabo actualmente en Europa por la AIJN, y haremos uso de su base de datos a modo de respaldo científico.

A fin de dar a conocer nuestra propuesta, utilizaremos diversos medios de comunicación tanto físicos como digitales. En primer lugar, se llevará a cabo una campaña promocional intensa en los 60 días previos al lanzamiento haciendo uso de las redes sociales para dar a conocer el producto, compartir información y generar expectativa. Utilizaremos Facebook, Twitter, Instagram, TikTok y Reddit para resaltar la importancia de llevar una dieta balanceada, los beneficios del jugo prensado en frío y para promover el lanzamiento de Impressed al mercado. Para lograr esto buscaremos asesorarnos con profesionales especializados en diseño de marca y logo, así como también contrataremos a una persona que ocupe el rol de Community Manager cuya tarea sea el manejo de las redes sociales, la creación de contenido y mantener una cierta interacción con los clientes. Además, contrataremos influencers y utilizaremos el método de canje de productos para que promuevan el consumo de Impressed y sus beneficios a su red de seguidores para dar a conocer nuestra propuesta y generar expectativa en el mercado.

Es importante generar contenido de calidad junto a una sólida estrategia de promoción para que sea efectiva la campaña y alcanzar al público deseado, de todas maneras, una de las tantas ventajas de las redes es su alcance masivo que permite llegar a una amplia

variedad de usuarios de manera eficaz. Nos permiten interactuar de forma directa con clientes potenciales creando un canal de comunicación para responder preguntas y recibir comentarios, y así construir relaciones a largo plazo fomentando la lealtad a la marca al proporcionar contenido e información valiosa. También, nos permite ajustar variables para dirigir el mensaje a audiencias específicas según sus intereses, demografía, comportamiento y edades. Ofrecen herramientas de medición y análisis para rastrear el rendimiento de la campaña, medir su impacto y ajustar lo que sea necesario. Además, el costo de la utilización de las mismas es personalizable, es decir, el monto a invertir puede ir de 0 a lo que uno desee.

Algunas redes sociales como Instagram y Facebook te dan la posibilidad de aumentar la visibilidad de tus publicaciones y personalizar tus publicaciones, el costo dependerá de la duración de la campaña. El algoritmo utilizado se basa en la subasta de anuncios, la relevancia del contenido (es importante que genere interacciones, “me gusta”) y la optimización en tiempo real del anuncio para que llegue a la audiencia adecuada de manera efectiva. Es importante destacar que el contenido compartido en redes tiene el potencial de volverse viral, lo que puede aumentar la visibilidad del producto de manera exponencial. Por ejemplo, aprovecharse de TikTok como un canal de marketing digital para publicitar productos y servicios, y también para crear una imagen de marca fuerte, fue una estrategia de muchos emprendedores a lo largo y ancho del mundo. Vieron una respuesta positiva y un crecimiento acelerado; permitiéndoles competir en visualizaciones con las grandes marcas, tan solo con un contenido potencialmente viral, es decir, que sea entretenido y agradable. Y esto puede ser logrado con un costo de publicidad prácticamente nulo, y obteniendo resultados enormes.

Por otro lado, buscaremos la colaboración con influencers populares y figuras públicas enfocadas en la salud y el estilo de vida saludable. Estos tienen la habilidad de presentar el producto de una manera más creativa y auténtica que destaque los beneficios y características del jugo de una forma que resuene en la audiencia. Los influencers suelen tener seguidores leales y comprometidos que confían en sus recomendaciones, lo que da acceso a una audiencia ya interesada en la industria. Además, suelen tener un

alcance significativo en las redes sociales permitiendo llegar a una audiencia mas amplia de lo que podríamos lograr por nuestra cuenta.

Estos esfuerzos serán complementados con la promoción de los jugos en algunos de los puntos de venta estratégicos en el centro de la Ciudad de Buenos Aires para interactuar directamente con los consumidores. De esta manera nos daremos a conocer al público, abriendo un canal de comunicación que planeamos mantener en el tiempo con el potencial cliente para que le sea posible realizar preguntas y despejar dudas.

Tácticas de Comunicación:

1. Contenido Educativo: Publicar artículos, infografías y videos educativos en redes sociales y el sitio web, destacando los beneficios específicos de cada ingrediente y promoviendo hábitos de vida saludables.
2. Historias de Clientes: Compartir testimonios reales de clientes satisfechos que han experimentado mejoras en su salud y bienestar después de consumir nuestros productos.
3. Colaboración con Expertos: Asociarnos con nutricionistas y profesionales de la salud para brindar recomendaciones y consejos personalizados a través de contenido en línea y eventos en persona.
4. Campañas de Lealtad: Promover un programa de lealtad que premie a los clientes por reutilizar botellas y realizar compras repetidas.
5. Eventos Interactivos: Organizar degustaciones y eventos en los puntos de venta estratégicos para permitir a los consumidores probar el producto y aprender más sobre sus beneficios.
6. Campañas en Redes Sociales: Lanzar campañas creativas en redes sociales que involucren a los seguidores en desafíos de estilo de vida saludable y los motiven a compartir sus experiencias con el producto.

En resumen, monitorearemos el compromiso del público con nuestras tácticas de comunicación a través de análisis de redes sociales, seguimiento de conversiones en el sitio web y retroalimentación directa de los clientes. Con base en los resultados, ajustaremos nuestra estrategia para maximizar la efectividad y mantener una conexión sólida con nuestro público objetivo. Nuestra estrategia de comunicación se centrará en

educar, inspirar y conectar con el público objetivo a través de mensajes claros y auténticos que resalten los beneficios del producto y fomenten un estilo de vida saludable.

7.2.3 Plaza

La estrategia de distribución (plaza) es crucial para asegurar que el producto llegue de manera eficiente y efectiva a los consumidores. El objetivo es garantizar la disponibilidad y accesibilidad del jugo Impressed en ubicaciones estratégicas de la Ciudad de Buenos Aires, para atender las necesidades de consumidores activos y conscientes de la salud. Para lograr esto se debe seleccionar cuidadosamente los puntos de venta en lugares con alta circulación de estudiantes y trabajadores activos, y también utilizar estrategias de marketing geográfico para dirigir la publicidad y promociones específicamente a los consumidores dentro del área de influencia. También, se establecerá un calendario de entregas regulares los días lunes, miércoles y viernes, asegurando la frescura y calidad del producto, así como la disponibilidad.

Para la distribución del producto utilizaremos un pequeño camión refrigerado para que realice las entregas temprano por la mañana para evitar el tráfico de la ciudad y asegurar la disponibilidad del producto durante todo el día. Además, buscaremos la colaboración de los servicios de entregas a domicilio anteriormente mencionados. Respecto a la reutilización de envases y la recolección de las mismas, se hará un viaje semanal por los puntos de venta para recolectar los envases y transportarlos al centro de producción donde serán sometidos a un proceso de higienización para extender su ciclo de vida. De todas maneras, contaremos con un canal de WhatsApp por el cual los distintos puntos de venta podrán enviarnos reportes respecto al nivel de stock y ventas, así como la cantidad de envases almacenados para retornar. El objetivo es promover el uso de envases de vidrio retornables para fomentar la sostenibilidad y ofrecer descuentos a los clientes que devuelvan los envases vacíos. Esto fomenta la lealtad a la marca y sirve de iniciativa para que el cliente se motive a realizar una nueva compra y aprovechar el descuento.

En resumen, la estrategia de distribución se enfoca en establecer una red eficiente y accesible de puntos de venta, entregas a domicilio y ventas en línea para asegurar que

el jugo Impressed llegue de manera conveniente a los consumidores que buscan opciones saludables y frescas en la Ciudad de Buenos Aires.

7.2.4 Precio

El precio definido para el jugo de 500 cm³ es de AR\$ 1.600 (pesos argentinos mil seiscientos) en los puntos de venta, situándonos por encima de productos considerados competencia no directa debido a que no pertenecen a la categoría 100% natural sin aditivos. Este posicionamiento de precio está por encima de un jugo natural envasado cuyo precio promedio se sitúa entre los ARS\$ 850 y ARS\$ 1100, por debajo de la alternativa de un jugo/licuado en un bar con precio promedio en los AR\$ 1850. La estrategia de posicionamiento del pricing consiste concretamente en mantenerse en un rango entre ambos productos, cuidando de cubrir los costos y obtener una rentabilidad suficiente. Nos posicionamos en el medio ante la competencia, como una alternativa de conveniencia y de mayor calidad “Premium” y salud respecto a los jugos envasados, la mayoría de estos con conservantes, con bajo contenido de fruta real y mayormente basados en sintéticos. Y este precio fijado se situaría en un nivel a otros productos con propuesta similar a la nuestra. De todas formas, el precio de venta “mayorista” a los almacenes, kioscos y dietéticas será de ARS\$ 932.8, dejándoles un margen de un 20%.

Un aspecto significativo a considerar en relación a esta variable es el método de pago. Además de aceptar pagos en efectivo en efectivo en billetes, también buscaremos ofrecer en el futuro la opción de utilizar cupones prepagados, que consisten en códigos de un solo uso que se validan al realizar una compra. De esta manera, los consumidores podrán adquirir créditos con anticipación en nuestro sitio web mediante tarjetas de crédito a un precio más favorable, lo que contribuirá a financiar nuestras operaciones y gastos de capital de trabajo. Estos códigos nos permiten identificar de manera específica qué producto consume cada cliente, con qué frecuencia lo hace, en qué horarios, etc. Esto nos habilita para llevar a cabo estrategias de marketing personalizadas, segmentar a los consumidores con mayor precisión según sus preferencias y patrones de consumo, y así fomentar la fidelidad del cliente, lo cual resulta innovador en el contexto de este tipo de productos.

Gracias a esta valiosa base de datos transaccionales, que identifica a cada cliente individualmente junto con su historial de compras, podremos implementar continuamente promociones para mantener el compromiso de nuestros usuarios con el producto y fomentar la lealtad hacia nuestra marca. Esto allanará el camino para una posible segunda fase del proyecto, en la cual podríamos expandir nuestra presencia hacia áreas geográficas con menor densidad poblacional, pero con un atractivo para el cliente generado por una marca sólida y reconocida.

8 Equipo

Los socios fundadores del proyecto serán Gonzalo Ahumada y Christian Kato, además se buscará la colaboración de gente experimentada en el área de nutrición y marketing.

Gonzalo Ahumada ha terminado su cursada y está próximo a recibirse de Licenciado de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Es quien se desempeñará como CFO, será el encargado del área de Ventas y el Customer. Gonzalo ha trabajado en diversos rubros, pasando de trabajar como encargado de Ventas y Customer Management en una empresa de indumentaria de verano denominada Crouch, trabajó en una empresa dedicada a alimentos saludables vegetarianos (Pocket Park) que tuvo gran éxito durante la pandemia, y trabajó como Ejecutivo de Cuentas en Deal Financial Services (DFS) donde fue el nexo entre el equipo de analistas y backoffice con la amplia cartera de clientes, brindándoles asesoramiento y soporte.

Christian Kato es licenciado de la carrera de Arquitectura y realizó una capacitación de Project Manager. Fue parte fundamental del proyecto Pocket Park, siendo el motor creativo y el encargado de formular las recetas y proporciones adecuadas de la materia prima a utilizar para la elaboración de los productos finales. Se desempeñará como CEO, estará a cargo del diseño de las operaciones y la estrategia de marketing. Y con el asesoramiento de Malena Ramos Mejía y otros expertos en nutrición, se encargará de formular las recetas de los jugos para asegurarse de que el producto final sea un equilibrio entre sabor, frescura y salud.

9 Operaciones del negocio

Tal y como dicen Ritzman y Krajewski (2008) en su libro, para la exitosa operación de un negocio es necesario buscar una estrategia o plan de acción que permita que la empresa obtenga una ventaja competitiva sobre sus competidores. Siguiendo esta misma línea, se debieran aprovechar las operaciones y procesos clave del negocio de tal forma que sirva como herramienta para diferenciarse de la competencia y ofrecer un producto superior.

A continuación, y siguiendo lo detallado en el párrafo anterior, intentaremos definir los procesos y operaciones que Impressed deberá llevar a cabo durante los primeros meses luego de la inauguración. Para ello, siguiendo la lógica de Ritzman y Krajewski (2008), intentaremos identificar los procesos críticos y, también, los posibles puntos de falla que determinarán el correcto funcionamiento del negocio.

Para comenzar, primero habrá que inscribir la empresa y crear una sociedad anónima simplificada (SAS), esta se constituye de una manera más fácil que una sociedad anónima y la pueden formar una o varias personas humanas o jurídicas. La responsabilidad de los socios y socias está limitada a sus acciones, destinada a personas físicas, autónomos, se caracteriza por la posibilidad de darla de alta en un solo día, de forma electrónica y gratuita. Sin la realización de este primer paso, sería imposible poder comenzar con las operaciones corrientes del negocio. Mientras tanto, también debemos encontrar las instalaciones óptimas para instalar el centro de producción. Esta etapa también incluye la inversión en las máquinas y equipos necesarios para realizar la extracción y el envasado del jugo.

Previa a la puesta en marcha, es necesario obtener el RNE (Registro Nacional de Establecimientos) y el RNPA (Registro Nacional de Productos Alimenticios). Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradoras y fraccionadoras realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos. Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, otorga un número de Registro Nacional. El RNPA es el certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a

una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE.

Una vez realizado esto, podemos dar lugar al primer paso de las operaciones del negocio, la compra de insumos en el mercado central de Buenos Aires, ya que este ofrece la más amplia variedad de frutas y verduras a precios competitivos. El mercado central es el lugar que reúne la mayor oferta de productos agropecuarios, de las distintas zonas del país, reuniendo así distintas opciones a la hora de elegir un proveedor y la más amplia variedad de frutas y verduras acorde a las necesidades de cada uno. Confiamos en la experiencia de un tercero especializado para la selección y la adquisición de los insumos, esta persona será la encargada de seleccionar los productos de mayor calidad en el mercado al precio más accesible y dentro de sus funciones también se incluye el transporte de la mercadería en tiempo y forma. Al tercerizar este proceso garantizamos la calidad de los insumos al precio adecuado y un ahorro en tiempos de gestión y logística, tiempo que será invertido en otros procesos del negocio.

Una vez que tengamos la mercadería realizaremos un doble chequeo para asegurarnos que cumplan con nuestros estándares de calidad, y se procederá a la higienización de las frutas y verduras. Durante la primera etapa del negocio se producirá una cantidad menor de jugos para testear el mercado y que la demanda esperada se acerque a la efectiva. Para la extracción del jugo contamos con 4 maquinarias de 2 tipos, 2 jugueras de prensado en frío de alta calidad y 2 modelos más económicos, estas últimas se utilizarán para las frutas y verduras de consistencia más dura ya que de ocasionarse algún daño durante el proceso de extracción podremos solucionar el problema de una manera rápida y económica. El jugo extraído se embotellará en botellones de gran volumen por especie que garanticen la inocuidad del líquido y el aislamiento del oxígeno, para luego ser mezclados en la proporciones adecuadas y embotelladas en los envases de vidrio de 500ml para su distribución y venta al consumidor. Finalmente, se etiquetarán las botellas y tapas según su contenido con los detalles de cada uno para luego ser distribuidos a los puntos de venta estratégicos en CABA.

10 Inversión, costos y finanzas

Anteriormente en este trabajo logramos definir el negocio planteado, detallamos la investigación de mercado llevada a cabo y definimos su público objetivo, definimos las operaciones y requisitos clave para que el negocio funcione, y finalmente definimos la estrategia de marketing a aplicar para que la propuesta tenga el alcance deseado. A continuación, se creará un plan financiero que permita el análisis del negocio para decidir si este es factible y rentable. Para esto se tendrá en cuenta la rentabilidad del negocio propuesto y los posibles retornos futuros que entregará en un plazo de 3 años, teniendo en cuenta un escenario conservador y otro escenario más optimista. La moneda a utilizar será el peso argentino (ARS).

En primer lugar, analizaremos el monto de la inversión inicial necesaria para poder comenzar a operar como el acondicionamiento y adaptación del centro de producción, la adquisición del mobiliario y las maquinarias necesarias para la producción. También se tendrán en cuenta los costos fijos (alquiler del local, salarios de los operarios y los servicios) y los costos variables (la compra de envases y materia prima, el costo de las campañas de marketing y la logística). Cabe destacar que, en los años siguientes se ajustarán proporcionalmente los ingresos y los costos acorde a la demanda esperada. Luego, planteados los dos escenarios se realizarán las proyecciones de flujos de fondos futuros a 5 años y su correspondiente estado de resultados.

A partir de este análisis se pretende medir la rentabilidad y viabilidad del negocio en un plazo de tiempo determinado (5 años), calcular el retorno esperado, el tiempo de recupero de la inversión inicial y el valor actual neto (VAN) de la propuesta para poder tomar una decisión con información válida acerca de si se debiera llevar a cabo el negocio o no.

10.1 Inversión inicial

En primer lugar, se debe tener en cuenta que el negocio necesita de al menos 2 meses para estar apto para comenzar a operar, principalmente porque se debe realizar la reestructuración y adaptación del centro de producción. La creación de la entidad societaria (SAS), la instalación de la maquinaria y el registro de la marca son procesos relativamente simples, lo que más lleva tiempo es la instalación de una cámara de frío,

el trabajo de iluminación, pintura, instalación del mobiliario y obtener las habilitaciones sanitarias para el establecimiento y los productos por parte de las autoridades.

Los costos más significativos en esta etapa son la adaptación del centro de producción, la adquisición e instalación de la cámara de frío y los muebles, así como los trabajos de adaptación del local para que cumpla los requisitos que nosotros planteamos para poder comenzar con la operación del negocio. También se tiene en cuenta la compra de la materia prima para el primer lote de producción que será de 4.000 unidades el primer mes.

Por otro lado, la creación de la sociedad se puede realizar de forma online y gratuita y la creación del sitio web supone un costo 0. Además, se incluye la compra de 4.000 botellas de vidrio y sus respectivas tapas y etiquetas, y se supone un retorno de los envases por parte de los clientes del 50% por mes.

En ese periodo se trabajará con el asesoramiento de un profesional en el área de diseño de marca y logo, para esto se invertirá la suma de ARS\$ 1.080.000.

La campaña de marketing pre lanzamiento se llevará a cabo inmediatamente después de que se tengan las aprobaciones municipales y nacionales. Se calcula que se invertirá la suma de ARS\$ 2.084.600. Esta suma se explica así: se producirán 100 unidades mensuales a ser entregadas a modo de canje a personas influyentes cuidadosamente seleccionadas para que promocionen el producto, además contrataremos a 6 influencers con gran alcance a los cuales se les pagará la suma de \$250.000 a cambio de que generen contenido y muestren los beneficios del consumo de Impressed.

También, contrataremos una persona que ocupe el puesto de Community Manager, es decir, su tarea será el manejo de las redes sociales, la creación de contenido e interactuar con los clientes. Finalmente, se invertirá una suma de ARS\$ 160.000 en publicidades de Facebook para buscar lograr tener mayor alcance del público target.

Campaña Marketing pre lanzamiento	#	precio prom	mensual
Productos canje	100	\$ 446,00	\$ 44.600,00
Community manager	1	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00
Facebook Ads	4	\$ 20.000,00	\$ 320.000,00
Influencers	6	\$ 250.000,00	\$ 1.500.000,00
Diseño logo y marca		\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00
			\$ 3.224.600,00

Campaña Marketing pre lanzamiento

Inversión inicial	
Sub-Total Bienes de uso	5.247.800
Sub-Total MP inicial	1.315.416
Sub-total Acondicionamiento	1.270.000
Campaña Marketing	3.224.600
Total inversión inicial	11.057.816

Detalle Inversión Inicial

10.2 Estimación de la demanda

Para realizar una estimación realista decidimos realizar la proyección del primer año de forma conservadora y progresiva, donde la idea es llegar a producir y vender un total de 8.000 unidades al final del primer año. De esta forma, comenzaremos el primer mes con la venta total de 4.000 unidades (75% de la venta será directa, 25% de la venta en los puntos físicos), esta cifra irá aumentando mes a mes un 5% para la venta que tiene lugar en los puntos de venta físicos, y un 10% para la venta directa, hasta llegar a las 8.000 unidades en el décimo mes de comenzadas las operaciones para establecerse en esta cifra.

1	2	3	4	5	6
1000	1.050	1.103	1.158	1.216	1.276
3.000	3.300	3.630	3.993	4.392	4.832
4000	4.350	4.733	5.151	5.608	6.108
7	8	9	10	11	12

1.340	1.407	1.477	2.000	2.000	2.000
5.315	5.846	6.431	6.000	6.000	6.000
6.655	7.253	7.908	8.000	8.000	8.000

Estimación demanda

***Ventas en puntos de venta físicos**

***Venta directa**

10.3 Precio

Como dijimos anteriormente el precio de venta al público se fijó en ARS\$ 1.600 (mil seiscientos) para el lanzamiento al mercado, situándonos por encima de la competencia no directa, pero por debajo del precio que manejan los bares, restaurantes que se dedican a la comercialización de este tipo de productos. De esta forma nos posicionamos con un precio premium debido a las características superiores de nuestra propuesta, pero accesible.

Sin embargo, el precio de venta al público no es el precio que utilizamos para calcular nuestros ingresos debido a que no es el neto que nosotros recibimos. Aun faltaría descontar el IVA (21%), el IIBB (5%) y el impuesto al débito y crédito (1.2%). Así llegamos a que el precio de venta neto de deducciones para el consumidor final mediante venta directa es de ARS\$ 1.186 (mil ciento ochenta y seis). Y para la venta en los puntos de venta físicos el precio es de ARS\$ 932, ya que se calcula un margen de un 20% como costo de comisión por venta.

VENTAS		
precio de venta publico	1.600	
iva (21%)	336	21%
precio neto de iva	1.264	
ing brutos (5% capital)	63	5%
Impto Debitos y creditos	15	1,20%
precio neto cons	1.186	
costo pto de vta	252,8	20%
precio neto comercio	932,8	

Estimación de precio

Una vez calculado el precio de venta del producto para los distintos canales de venta y estimada la demanda podemos proceder a calcular los ingresos por la venta del producto.

	\$ venta	1	2	3	4	5
25% Pto de vta físico	932,832	\$ 932.832	\$ 979.474	\$ 1.028.447	\$ 1.079.870	\$ 1.133.863
75% Cons Final	1185,632	\$ 3.556.896	\$ 3.912.586	\$ 4.303.844	\$ 4.734.229	\$ 5.207.651
		\$ 4.489.728	\$ 4.892.059	\$ 5.332.291	\$ 5.814.098	\$ 6.341.515

	6	7	8	9	10	11	12
\$	1.190.556	\$ 1.250.084	\$ 1.312.588	\$ 1.378.218	\$ 1.865.664	\$ 1.865.664	\$ 1.865.664
\$	5.728.417	\$ 6.301.258	\$ 6.931.384	\$ 7.624.522	\$ 7.113.792	\$ 7.113.792	\$ 7.113.792
\$	6.918.973	\$ 7.551.342	\$ 8.243.972	\$ 9.002.740	\$ 8.979.456	\$ 8.979.456	\$ 8.979.456
							\$ 85.525.087

Estimación Ingresos

10.4 Análisis de costos

Para el análisis de costos diferenciamos entre los costos fijos y variables, separando los costos que están asociados de forma directa a la producción con los que no están relacionados a un aumento o disminución de la actividad de la empresa.

Para el calculo de los costos fijo se tuvo en cuenta el alquiler del local donde se ubicará el centro de producción y los salarios del equipo de trabajo. El alquiler de la locación del centro de producción supone un costo mensual de ARS\$ 200.000 (doscientos mil), y a esto se le suma la garantía y seguro de ARS\$ 40.000 (cuarenta mil). En cuanto al equipo de trabajadores para la operación del local se plantea la contratación de 2 operarios cuyo rol es la recepción e higienización de la materia prima, el manejo de los extractores de jugo y el envasado del mismo. Estos contarán con la supervisión y apoyo de ambos socios, a quienes intercederán en todas las tareas operativas y administrativas para llevar adelante el proyecto. Cabe destacar que este costo muchas veces no es tenido en cuenta por los emprendedores que olvidan autoasignarse un sueldo y eso es irreal a la hora de trabajar y a la hora de medir la efectividad financiera del proyecto. Además, se contará con un encargado de la limpieza y orden del lugar. Todos los montos incluyen la provisión de aguinaldos.

Recursos Humanos	Mensual	Anual
Socio 1	325.000	3.900.000
Socio 2	325.000	3.900.000
Operario A	162.500	1.950.000
Operario B	162.500	1.950.000
Encargado de limpieza	75.833	910.000
Logística	280.000	3.360.000
Sub-total RRHH	1.330.833	15.970.000

Recursos Humanos

Por otro lado, se detalla el costo de la materia prima tomando en cuenta todos los costos directamente asociados a la elaboración y venta de los jugos (el costo de la materia prima, la mano de obra directa, y el envase con tapa, etiqueta y la logística).

Además, se continuará invirtiendo dinero para mantener activa la campaña de marketing, pero reduciendo un poco la intensidad. Se mantendrá el nivel de gasto en Facebook Ads, así como los servicios de un profesional que ocupe el rol de Community Manager, se destinarán 100 unidades para utilizar como canje y mantendremos 3 influencers. EL objetivo de esta inversión es la constante promoción del producto, la creación de contenido de calidad y mantener una comunicación fluida con los clientes.

Materia prima	Mensual	Anual
Morning Glory	599.907	7.198.880
Greenie	560.120	6.721.445
Purple Haze	411.635	4.939.619
El Dorado	490.000	5.880.000
Envases, tapa, etiqueta (pet cristal x litro)	1.600.000	19.200.000
sub-total MP	3.661.662	43.939.944

Universidad de
San Andrés

Costos Unitarios		
MOD mensual	\$	400.833
Unidades mensuales		8.000
MOD Unitaria	\$	50

Gastos Logística Mensual		
Compra	\$	160.000
Entrega Pto fisico	\$	120.000
total	\$	280.000

unidades		
Punto fisico		2.000
cons final		6.000
total		8.000

GS Log pto fisico UNITARIO		
compra	\$	20
entrgas	\$	60
total	\$	80

GS Log Cons. Final UNITARIO		
Compra	\$	20

Servicios	Mensual	Anual	Marketing	#	precio prom	mensual
Energía eléctrica	45.000	540.000	Productos canje	100	\$ 446,00	\$ 44.600,00
Gas	2.500	30.000	Community manager	1	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00
Agua	100	1.200	Facebook Ads	4	\$ 20.000,00	\$ 320.000,00
Impuestos municipales:	0	0	Influencers	3	\$ 250.000,00	\$ 750.000,00
Impuestos provinciales:	0	0				\$ 1.394.600,00
Teléfono e internet	0	0				
Marketing	1.394.600	16.735.200				
Estudio jurídico y contable	0	0				
sub-total servicios	1.442.200	17.306.400				

Total costos	Mensual	Anual
Alquiler Local	240.000	2.880.000
Sub-total RRHH	1.330.833	15.970.000
TOTAL COSTOS FIJOS	1.570.833	18.850.000
sub-total MP	3.661.662	43.939.944
sub-total servicios	1.442.200	17.306.400
TOTAL COSTOS VARIABLES	5.103.862	61.246.344

Estimación de costos

MARGEN

margen cons final	pvp	precio neto de iva	precio neto de impuestos	comision	cmv	cmg	mg
morning glory	1.600	1.264	1.186		- 501	685	54%
greenie	1.600	1.264	1.186		- 550	635	50%
purple haze	1.600	1.264	1.186		- 476	710	56%
el dorado	1.600	1.264	1.186		- 620	566	45%

margen pto vta fisico	pvp	precio neto de iva	precio neto de impuestos	comision	cmv	cmg	mg
morning glory	1.600	1.264	1.186	- 253	- 561	372	29%
greenie	1.600	1.264	1.186	- 253	- 610	323	26%
purple haze	1.600	1.264	1.186	- 253	- 536	397	31%
el dorado	1.600	1.264	1.186	- 253	- 680	253	20%

CMV y Margen**10.5 Tasa de descuento, valor actual y tasa de retorno del proyecto**

El cálculo de la tasa de descuento para un proyecto en Argentina en pesos depende de varios factores, y no hay una tasa única que se aplique a todos los proyectos. La tasa de descuento se utiliza para determinar el valor presente de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, teniendo en cuenta el riesgo asociado y la oportunidad de inversión. Es sumamente complejo para este tipo de proyectos lograr calcular una tasa de descuento acertada o costo de capital verídica debido al complejo e inestable panorama económico en el que se desenvuelve la Argentina. Además, existen pocos datos que resulten aplicables a este tipo de proyectos que puedan ser considerados como guía, por lo que podría resultar erróneo el intentar utilizar una beta que sea comparable al proyecto. De todas maneras, existe una medida que resulta interesante tener en cuenta al menos como referencia para poder darse una idea del costo de capital en la Argentina. Esta medida que planeo utilizar como referencia es el "equity risk premium" (ERP), en español prima de riesgo de capital, calculada por Aswath Damodaran. Es un académico y experto en valoración financiera que ha desempeñado un papel importante en el desarrollo y la enseñanza de conceptos clave en finanzas y valoración de activos. Su trabajo ha tenido un impacto significativo en el campo de las finanzas corporativas y la inversión. Ha realizado investigaciones extensas en áreas como valoración de empresas, valoración de activos intangibles, valoración de start-ups y estrategia de inversión. Sus investigaciones y modelos son considerados de gran relevancia en la toma de decisiones de inversión.

Country	Moody's rating	Default Spread	Country Risk Premium	Equity Risk Premium	Corporate Tax Rate
Abu Dhabi	Aa2	0.53%	0.75%	5.75%	15.00%
Albania	B1	4.82%	6.83%	11.83%	15.00%
Algeria	NR	3.85%	5.46%	10.46%	26.00%
Andorra (Principality of)	Baa2	2.04%	2.89%	7.89%	18.98%
Angola	B3	6.95%	9.86%	14.86%	25.00%
Argentina	Ca	12.84%	18.21%	23.21%	35.00%
Armenia	Ba3	3.85%	5.46%	10.46%	18.00%

Equity Risk Premium for Argentina

El ERP es la compensación que los inversionistas esperan recibir por asumir el riesgo de invertir en acciones o capital en lugar de opciones de inversión menos riesgosas, como bonos del gobierno o activos libres de riesgo. Refleja la diferencia entre el rendimiento esperado de una inversión en acciones y el rendimiento libre de riesgo (generalmente representado por los bonos del gobierno). Indica el premio que los inversionistas exigen para asumir el riesgo adicional de invertir en el mercado de valores. Se calcula restando la tasa de rendimiento de los bonos del gobierno (tasa libre de riesgo) de la tasa de rendimiento esperada de las acciones o del mercado en general. La fórmula básica es: $ERP = \text{Rendimiento de las acciones} - \text{Tasa de bonos del gobierno}$.

En resumen, el ERP es una medida clave en finanzas que indica la prima que los inversionistas requieren para invertir en acciones en lugar de activos libres de riesgo, y su interpretación depende de las condiciones del mercado y las expectativas de riesgo y rendimiento. Para ser más preciso lo ideal sería multiplicar el ERP por la beta de la industria en cuestión, donde también se debiera tener en cuenta la antigüedad y tamaño de la empresa en cuestión. La beta es una medida importante para comprender cómo un activo responde a los movimientos del mercado.

Tomando en cuenta que el ERP según Damodaran al 1 de Julio de 2023 es 23.21% para la Argentina, vamos a utilizar este dato como base y vamos a suponer que un inversor asumiría el riesgo de prestar al sector privado a un costo del 30%. Este es el valor que se utilizó como costo del capital para calcular el Valor Actual Neto a 5 años del proyecto y la tasa interna de retorno en el mismo período.

10.6 Análisis financiero de flujos

Para el análisis financiero se estimaron flujos de fondos anuales con una proyección a 5 años, para realizar los cálculos se tuvo en cuenta la estimación de la demanda y las asunciones mencionadas previamente en este mismo capítulo.

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		85.525.087	98.353.850	108.189.235	113.598.697	117.006.658
EGRESOS	11.057.816	81.629.058	93.009.581	101.688.702	106.445.754	109.437.511
CASH FLOW	11.057.816	3.896.029	5.344.269	6.500.533	7.152.943	7.569.147

Flujo de fondos

Como podemos ver el primer año obtenemos un resultado operativo positivo de ARS\$ 3.896.029 (tres millones ochocientos noventa y seis mil veintinueve) para comenzar a recuperar la inversión, y el recupero total de la inversión se da en un período de 3 años, 3 meses y 11 días. Es importante señalar que esta estimación se realizó de manera conservadora, es decir, no es el escenario optimista.

			pendiente a recuperar
año 0	Inversión	11.057.816	11.057.816
año 1	Flujo 1	3.896.029	7.161.787
año 2	Flujo 2	5.344.269	1.817.518
año 3	Flujo 3	6.500.533	4.683.015
año 4	Flujo 4	7.152.943	11.835.958
año 5	Flujo 5	7.569.147	19.405.105

Recupero Inversión

Luego se estima un crecimiento del 15% (quince puntos porcentuales) para el segundo año respecto a los ingresos y costos variables, un 10% (diez puntos porcentuales) el tercer año, un 5% (cinco puntos porcentuales) para el cuarto año y finalmente, un crecimiento de un 3% (tres puntos porcentuales) para el año 5. Además, se estima que los costos fijos aumentarán en un 50% respecto a la tasa de crecimiento que se espera cada año. Esto puede deberse a una combinación de factores, incluyendo economías de escala, eficiencia operativa, inversiones en tecnología y negociación efectiva. Esta dinámica es fundamental para el crecimiento rentable de una empresa y su capacidad para generar beneficios a medida que expande sus operaciones.

	0	1	2	3	4	5
Crecimiento			15%	10%	5%	3%
Ingresos netos		85.525.087	98.353.850	108.189.235	113.598.697	117.006.658
Costos Fijos		18.850.000	20.263.750	21.276.938	21.808.861	22.135.994
Costos Variables		61.246.344	70.433.296	77.476.625	81.350.457	83.790.970
Flujo antes de impuestos		5.428.743	7.656.804	9.435.672	10.439.379	11.079.694
Amortizaciones (-)		1.049.560	1.049.560	1.049.560	1.049.560	1.049.560
Resultado antes de impuestos		4.379.183	6.607.244	8.386.112	9.389.819	10.030.134
Impuestos 35%		1.532.714	2.312.536	2.935.139	3.286.437	3.510.547
Resultado despues de imp.		2.846.469	4.294.709	5.450.973	6.103.383	6.519.587
Amortizaciones (+)		1.049.560	1.049.560	1.049.560	1.049.560	1.049.560
Flujo Neto efectivo	11.057.816	3.896.029	5.344.269	6.500.533	7.152.943	7.569.147
INGRESOS		85.525.087	98.353.850	108.189.235	113.598.697	117.006.658
EGRESOS	11.057.816	81.629.058	93.009.581	101.688.702	106.445.754	109.437.511
CASH FLOW	11.057.816	3.896.029	5.344.269	6.500.533	7.152.943	7.569.147
TIR						40%
VAN						\$ 2.002.521
td						30%

Cash Flow

El VAN (Valor Actual Neto) nos dice si un proyecto generará un beneficio neto positivo o negativo, mientras que la TIR nos indica la tasa de rendimiento que se espera del proyecto. En general, se considera que un proyecto es atractivo si su VAN es positivo y su TIR es igual o mayor que la tasa de costo de capital. Como podemos ver en el cuadro el proyecto posee un valor actual neto (VAN) de ARS\$ 2.002.521 tomando como costo de capital una tasa del 30%, y una tasa interna de retorno (TIR) del 40%.

11 Aspectos Legales

En el marco legal que envuelve a las pymes en la Argentina sería correcto decir que tiene un carácter proteccionista, ya que se cuida a estas pequeñas y medianas empresas que buscan abrirse camino en un país que padece cierta inestabilidad económica.

Existe en Argentina la posibilidad de conformar lo que se denomina una Sociedad Anónima Simplificada, esta se constituye de una manera más fácil que una sociedad anónima. La pueden formar una o varias personas humanas o jurídicas. En las SAS, la responsabilidad de los socios y socias está limitada a sus acciones, destinada a personas físicas, autónomos, se caracteriza por la posibilidad de darla de alta en un solo día, de forma electrónica y gratuitamente en el portal Tu Empresa. Además, a diferencia de las

sociedades anónimas que poseen una estructura jerárquica rígida y compleja, las SAS pueden adaptarse a la necesidad y la estructura del negocio.

Una vez constituida la sociedad e inscrita en la AFIP, se deberá afrontar el pago de ciertos impuestos que gravan las actividades de las sociedades de responsabilidad limitada: el 21% correspondiente al IVA (Impuesto al Valor Agregado), el 35% sobre las ganancias declaradas al cierre de cada ejercicio bajo las normas de la Ley N20.628. y el impuesto a los ingresos brutos.

12 Conclusiones y recomendaciones

Como hemos visto a lo largo del trabajo, en los últimos años el valor saludable se ha convertido en factor decisivo para la compra de alimentos. Notamos que la conciencia de salud y bienestar se convirtió en una actitud para los consumidores de Argentina, y como se explicó anteriormente, en especial para la clase media y media-alta. Esto llevó a las marcas pertenecientes a este mercado a adoptar un enfoque más saludable para potenciar sus ventas y así mantener su participación de mercado.

En primer lugar, la calidad de la materia prima y el producto terminado es esencial para el éxito del negocio ya que la propuesta se enfoca en ofrecer un producto de alto valor nutricional que se apto para suplantar e incluso superar una comida. Es por esto que en Impressed tenemos como prioridad garantizar la percepción de calidad del producto por parte del público haciendo especial énfasis en las ventajas que supone el consumo de nuestros productos para mantener una dieta balanceada y saludable, ofreciendo un jugo 100% natural obtenido por el método de prensado en frío que conserve el máximo de las propiedades nutricionales de las frutas y verduras utilizadas.

En segundo lugar, se pudo dimensionar que el factor geográfico es crítico ya que apuntamos a jóvenes y mayores, estudiantes y trabajadores, que circulan diariamente un área altamente transitada. También, concluimos que se logra un margen de ganancia superior a partir de la venta directa por medio de métodos de envío express y así es más fácil garantizar la frescura del producto y su calidad. Sin embargo, posicionar el producto en los puntos de venta físicos es crucial para dar a conocer la propuesta y presentarse como una opción viable de super-alimento de consumo al paso.

Por último, notamos que mantener un flujo de comunicación constante es sumamente importante para generar una relación positiva con el cliente. Por esto mismo buscaremos

crear una conexión con el cliente dándole un espacio para que pueda comunicarse de forma directa con nosotros para resolver inquietudes y expresarse. Será a partir de este canal de comunicación que pretendemos brindar información real y útil acerca de alimentación y nutrición, como formar hábitos saludables y resaltar el aporte nutricional de los alimentos frescos no procesados.

En la medida que el proyecto alcance los volúmenes considerados en este proyecto, estimamos que el crecimiento deberá provenir de la instalación de puntos de venta y entrega, en locaciones donde se concentre un potencial relevante de nuestro público objetivo. Por ejemplo, tenemos previsto que nuestro siguiente punto de venta y entrega podría ser en Nordelta.

12.1 Posibilidad de Expansión

Informe de Análisis de Proyecto de Expansión de Impressed hacia zonas residenciales de alto poder adquisitivo

Esta expansión contempla el establecimiento de un punto de venta en una ubicación estratégica, como lo sería Nordelta en Gran Buenos Aires, y la implementación de un servicio de entrega a pedido para atender a esta clientela específica.

Contexto del Proyecto (Caso Hipotético)

Impressed ha experimentado un crecimiento constante y un sólido posicionamiento en el mercado de jugos naturales en su ubicación actual. Sin embargo, en el espíritu de la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades, se ha planteado la posibilidad de expandir su presencia hacia áreas residenciales de alto poder adquisitivo. Esta decisión se basa en la identificación de un mercado potencialmente lucrativo, así como en la creciente demanda por productos saludables y naturales por parte de los consumidores en dichas zonas.

Los principales objetivos de la expansión propuesta serían:

- Penetración de Mercado: Establecer una presencia sólida en zonas residenciales de alto poder adquisitivo, como Nordelta, para captar la atención de una clientela

que valora la calidad y la conveniencia de productos naturales en su entorno residencial.

- **Diversificación de Ingresos:** Diversificar las fuentes de ingresos al incluir un nuevo canal de venta orientado al mercado del hogar, a través de entregas a pedido.
- **Fidelización de Clientes:** Fortalecer la relación con los clientes actuales y potenciales al ofrecer un servicio de alta calidad y personalizado.

Análisis de Viabilidad

El éxito de este proyecto de expansión dependerá de varios factores críticos:

- **Selección de Ubicación:** La elección de una ubicación estratégica en Nordelta, considerando la accesibilidad y visibilidad, será crucial para el atractivo de la propuesta.
- **Infraestructura y Logística:** Se requerirá la adquisición de la infraestructura necesaria para establecer un punto de venta y un sistema eficiente de entrega a pedido.
- **Marketing y Promoción:** La promoción adecuada del nuevo servicio será esencial para atraer a la clientela objetivo. Se deberán diseñar estrategias de marketing efectivas.
- **Gestión de Inventarios y Calidad del Producto:** Mantener la frescura y calidad de los jugos es fundamental. Se debe establecer un sistema de gestión de inventarios eficiente.

Conclusión Proyecto Expansión

La expansión de Impressed hacia zonas residenciales de alto poder adquisitivo representa una oportunidad estratégica para el crecimiento y la diversificación del negocio. Sin embargo, es esencial realizar un análisis detallado y planificación minuciosa para garantizar el éxito de esta iniciativa. El establecimiento de un punto de venta en Nordelta y la implementación de entregas a pedido requieren una inversión y un compromiso significativos, pero tienen el potencial de abrir nuevas puertas en un mercado prometedor. Se recomienda llevar a cabo un estudio de mercado exhaustivo y un plan de negocios detallado antes de proceder con esta expansión.

13 Bibliografía básica

- Bygrave, W. y Zacharkis, A. (2011). The Entrepreneurial Process. En Entrepreneurship (pp. 47-78). Estados Unidos: Wiley.
- “Creating Sustainable Value” Stuart L. Hart and Mark B. Milstein
- “Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview” por Stefan Ambec and Paul Lanoie.
- Dufranc Guillermo. 2015. La comunicación del packaging. Reflexiones y análisis de comunicación mediante el diseño de packaging. Buenos Aires, Argentina. Creative Commons.
- Dvoskin, R. (2007) Fundamentos de marketing: teoría y experiencia. Granica. Buenos Aires.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2007). Principles of Marketing. Essex: Pearson Education Limited.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. España: Deusto.
- Porter, Michael E. (1991). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI.
- Porter, M. (2008). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina. Recuperado el 28 de mayo 2023 https://utecno.files.wordpress.com/2014/07/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- “Why Companies Are Becoming B Corporations”.

14 Bibliografía Adicional

- [calendario alimentos estacion.pdf](#)
- pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html?ssp=1&darkschemeovr=1&setlang=es-ES&safesearch=moderate.
- <https://magazine.medlineplus.gov/es/art%C3%ADculo/coma-frutas-y-verduras-y-viva-ma-tiempo>. Coma frutas y verduras viva mas tiempo.
- <https://www.instagram.com/purafrutta/?hl=es-la> Pura Frutta
- <http://www.jugoscitric.com/nuestros-jugos/> Jugos Citric
- <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/la-tendencia-natural-se-toma-la-industria-de-jugos>. La tendencia natural se "toma" la industria de los jugos
- <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>. Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)
- <https://es.statista.com/estadisticas/580269/volumen-de-produccion-frutas-america-latina-por-pais/>. Ranking de los principales países productores de fruta en América Latina en 2021
- <https://www.uade.edu.ar/media/iekb1vum/informe-cis-2019-n-6-salud-y-alimentaci%C3%B3n-saludable-issn-2618-2173>. ¡Informes de Opinión Pública – CIS UADE-VOICES! SALUD Y ALIMENTACIÓN.
- <https://www.elcorteingles.es/contenidos/tecnologia/que-diferencias-hay-entre-la-extraccion-lenta-prensado-en-frio-y-una-licuadora-normal/>
- <https://www.fundacioncolsecon.org.ar/novedades/alimentos-que-como-consumimos-argentinos-n11996>. Estudio de Consumo de Alimentos en Argentina.
- <https://www.ijser.org/researchpaper/The-Role-of-Packaging-in-Brand-Communication.pdf>. The Role of Packaging in Brand Communication.
- <https://www.tetrapak.com/en-hr/insights/tetra-pak-index/juice-index>. Tetrapak 100% juice index.
- <http://www.mercadocentral.gob.ar/informaci%C3%B3n/precios-mayoristas-0>. Mercado Central precios mayoristas
- <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>. Alimentos autorizados y establecimientos.

15 Anexos

Anexo 1 – Encuestas a potenciales clientes

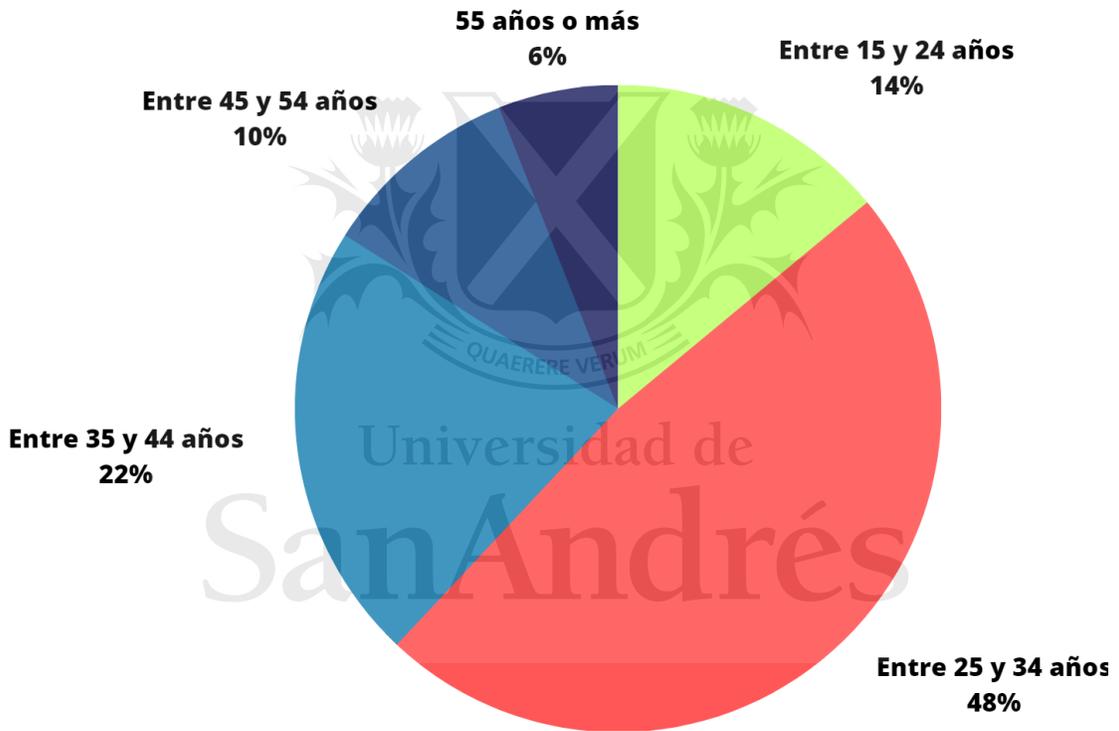
Género

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	104	52%
Masculino	96	48%
Total	200	100%



Edad

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 15 y 24 años	28	14%
Entre 25 y 34 años	96	48%
Entre 35 y 44 años	44	22%
Entre 45 y 54 años	20	10%
55 años o más	12	6%
Total	200	100%



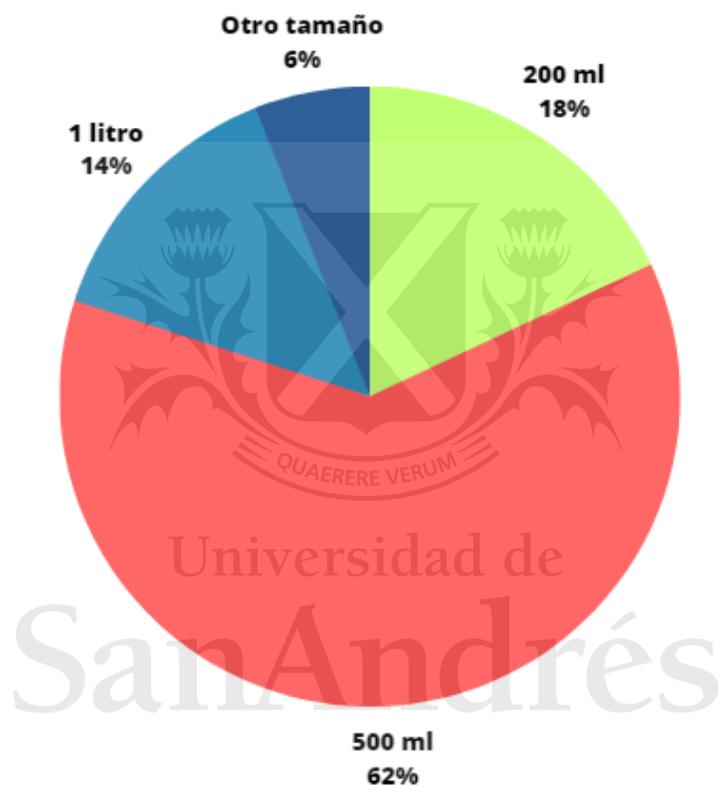
¿Consumís bebidas del tipo jugos naturales con frecuencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Si lo hago	180	90%
No lo hago	20	10%
Total	200	100%



¿Qué tamaño debería tener un envase que contenga una bebida tipo jugo natural?

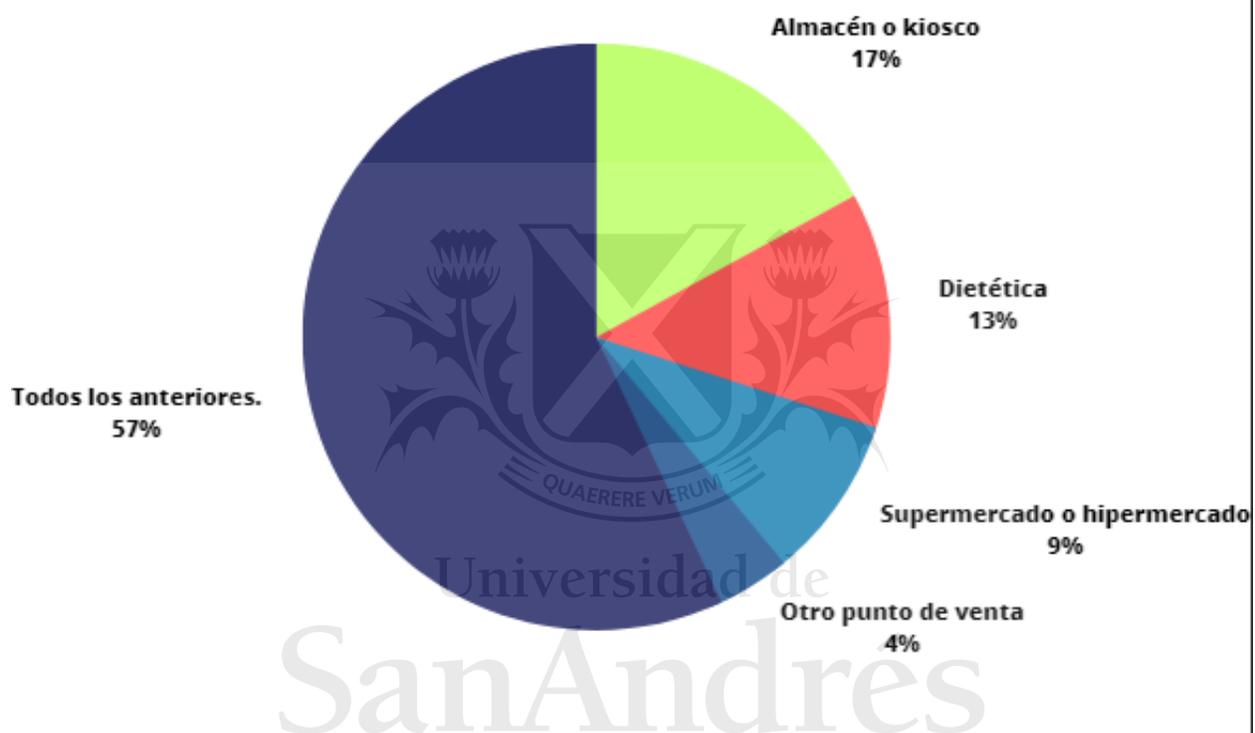
	Frecuencia	Porcentaje
200 ml	24	12%
500 ml	56	28%
1 litro	104	52%
Otro tamaño	16	8%
Total	200	100%



¿Cuál es el lugar físico de preferencia para comprar una bebida tipo jugo natural?

	Frecuencia	Porcentaje
Almacén o kiosco	34	17%
Dietética	26	13%
Supermercado o hipermercado	18	9%

Otro punto de venta	8	4%
Todos los anteriores	114	57%
Total	200	100%



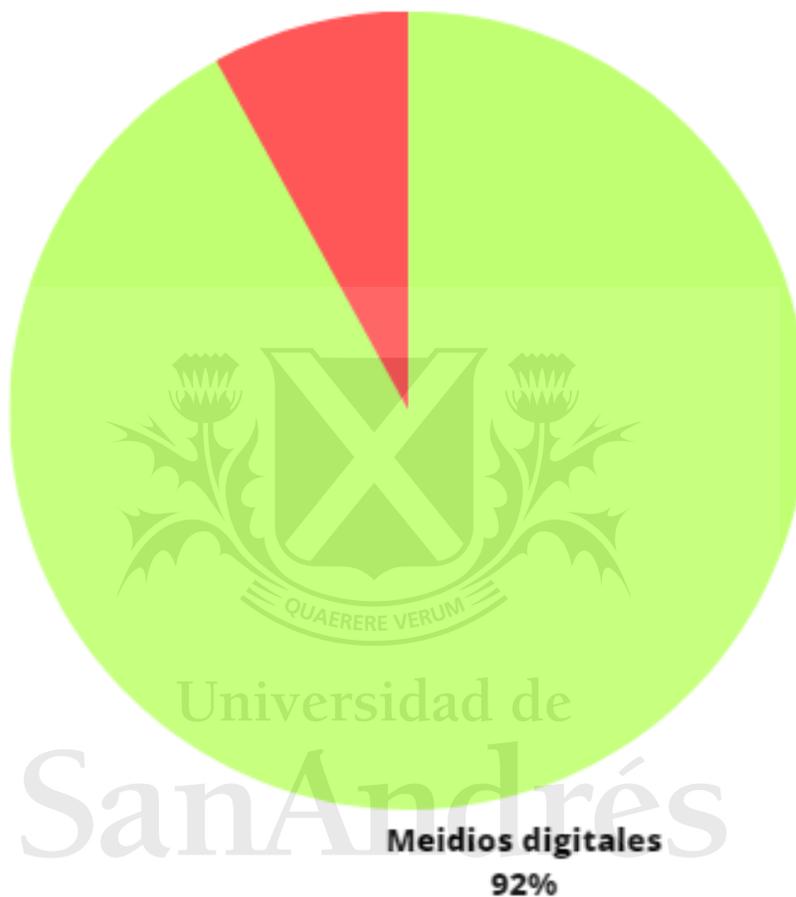
¿Mediante que medio de publicidad preferís conocer detalles de una bebida tipo jugo natural?

	Frecuencia	Porcentaje
Clásicos (TV, Diarios, Revistas, Radio)	16	8%

Digitales (Redes sociales)	184	92%
Total	200	100%

Medios tradicionales (TV, radio, revistas, diarios)

8%

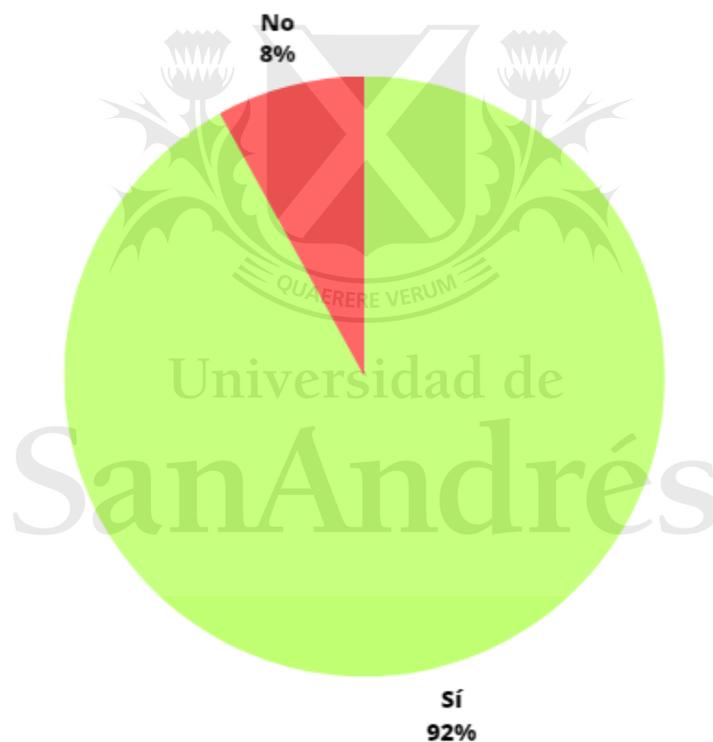


¿Probaste productos tipo Citric, Bagio o similares?

	Frecuencia	Porcentaje
Si lo hice	200	100%
No lo hice	0	0%
Total	200	100%

¿Probarías un jugo elaborado a partir de frutas, verduras y superalimento producido por un emprendimiento bonaerense?

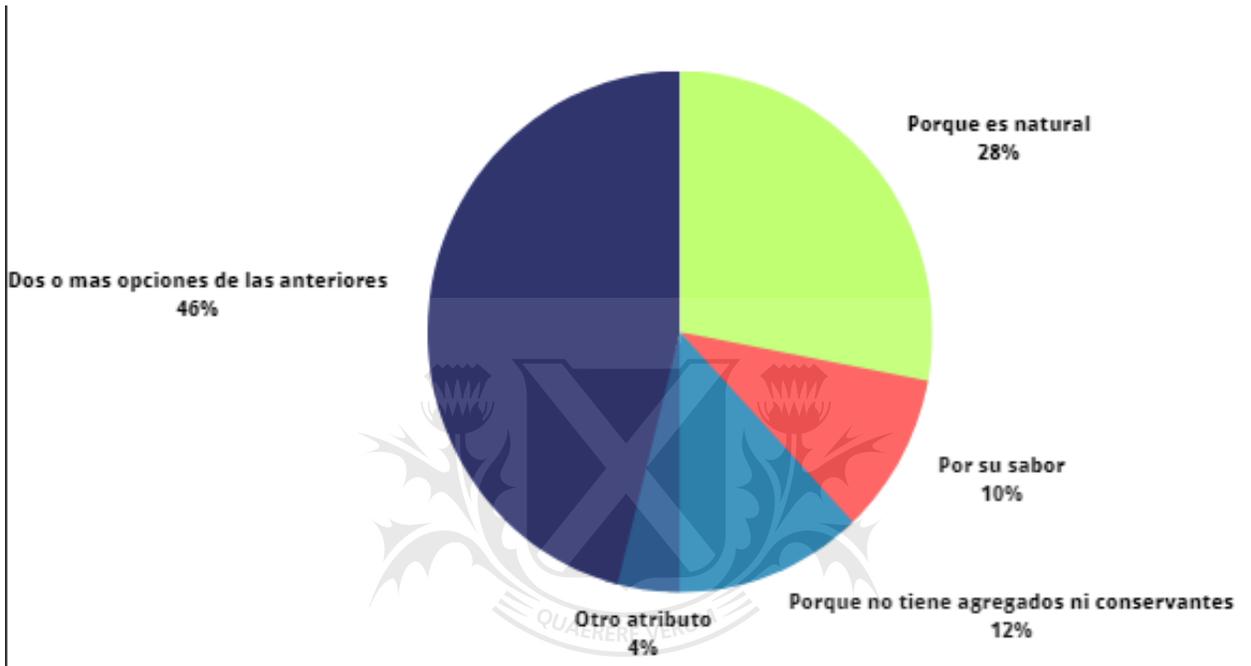
	Frecuencia	Porcentaje
Si lo haría	184	92%
Tal vez	16	8%
No lo haría	0	0%
Total	200	100%



¿Cuál es el atributo que más te importa a la hora de elegir una bebida tipo jugo natural?

	Frecuencia	Porcentaje
Porque es natural	56	24%
Porque es sabroso	20	10%
Porque no tiene agregados ni conservantes	24	12%
Precio	8	4%

Marca	0	4%
Dos o más de las opciones anteriores	92	46%
Total	200	100%

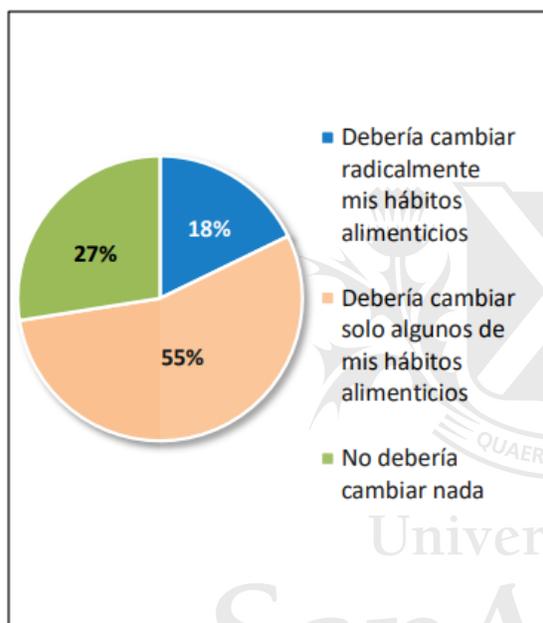


Universidad de
San Andrés

CAMBIOS EN LOS HÁBITOS ALIMENTICIOS

El 73% dice que debería cambiar sus hábitos alimenticios

Pensando en sus hábitos alimenticios ¿cuál de estas frases se acerca más a su opinión?



% que dijo **cambiar radicalmente** por total y segmentos sociodemográficos

	Total	18%
Género	Hombres	14%
	Mujeres	21%
Edad	16 – 29	15%
	30 – 49	22%
	50 y más	16%
Nivel Socio Económico	Alto y medio alto	14%
	Medio	19%
	Bajo y medio bajo	18%
Zona	CABA	18%
	GBA	25%
	Interior	15%
Educación	Primaria	20%
	Secundaria	18%
	Superior	12%

Base: Población de 16 y más años. Total Nacional

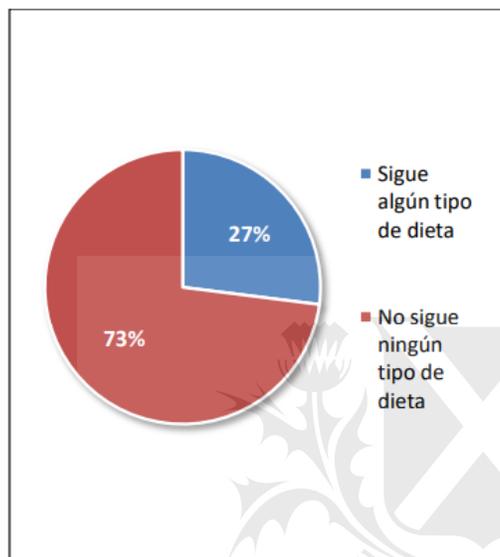
Fuente: UADE - VOICES!

DIETAS

El 27% sigue algún tipo de dieta

¿Sigue actualmente algún tipo de dieta?

% que dijo *Si*
por total y segmentos
sociodemográficos

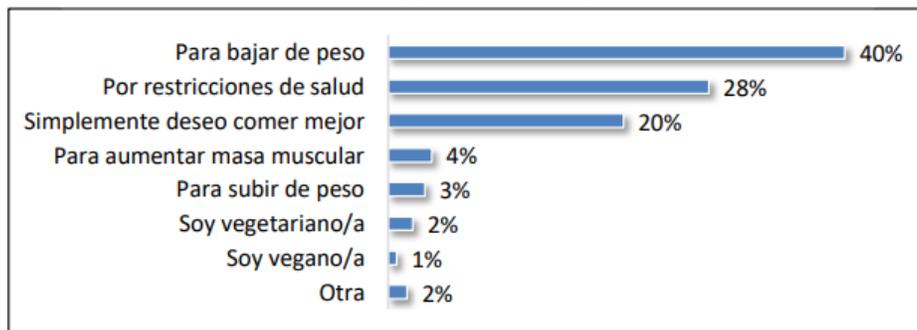


	Total	27%
Gé- nero	Hombres	23%
	Mujeres	31%
Edad	16 – 29	21%
	30 – 49	22%
	50 y más	37%
Nivel Socio Económico	Alto y medio alto	41%
	Medio	26%
	Bajo y medio bajo	26%
Zona	CABA	35%
	GBA	27%
	Interior	26%
Educación	Primaria	24%
	Secundaria	26%
	Superior	38%

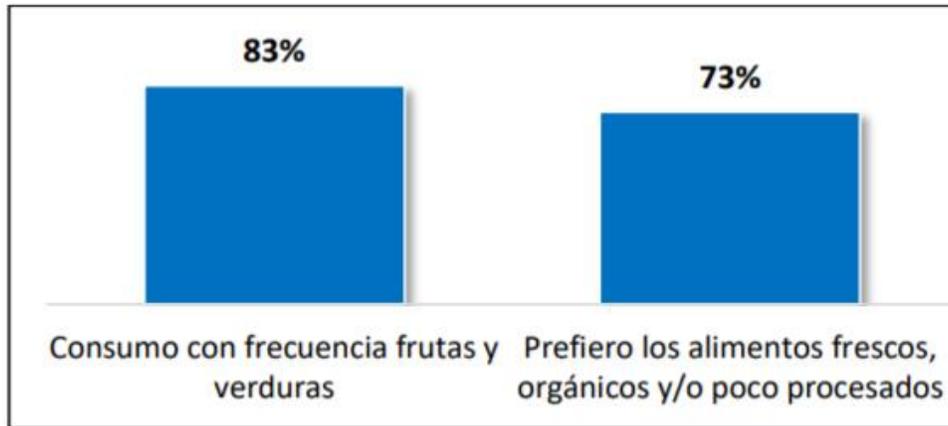
Base: Población de 16 y más años. Total Nacional
Fuente: UADE - VOICES!

San Andrés

TIPOS DE DIETAS



Base: Población de 16 y más años que sigue algún tipo de dieta. 27% del Total Nacional
Fuente: UADE - VOICES!



CONSUMO DE ALIMENTOS SALUDABLES

Cruce por segmentos

	Total	GENERO		EDAD			NIVEL SOCIOECONOMICO		
		H	M	16 - 29	30 - 49	50 y más	ABC1	C2C3	DE
		Consumo con frecuencia frutas y verduras	83%	83%	84%	78%	81%	91%	87%
Prefiero los alimentos frescos, orgánicos y/o poco procesados	73%	74%	73%	68%	70%	82%	81%	73%	73%

¿Podría decirme si ha hecho alguna de las siguientes cosas en el último año?



Base: Población de 16 y más años. Total Nacional
Fuente: UADE - VOICES!

PRÁCTICAS SALUDABLES DE ALIMENTACIÓN

Cruce por segmentos

	Total	GENERO		EDAD			NIVEL SOCIOECONOMICO			ZONA			EDUCACION		
		H	M	16 - 29	30 - 49	50 y más	ABC1	C2C3	DE	CABA	GBA	Interior	Pri.	Sec.	Sup.
Leer el vencimiento de los productos	18%	24%	12%	18%	19%	17%	20%	19%	17%	20%	17%	18%	21%	13%	20%
Pesarse/ controlar su peso	29%	28%	30%	33%	33%	21%	28%	31%	28%	29%	29%	29%	29%	27%	32%
Controlar la sal que ingiere en sus comidas	43%	50%	37%	57%	49%	25%	41%	47%	41%	41%	46%	43%	45%	44%	36%
Intentar mantener un equilibrio adecuado entre proteínas, carbohidratos y grasas	47%	53%	41%	57%	51%	32%	37%	47%	48%	40%	52%	46%	49%	47%	37%
Controlar el azúcar que ingiere en las comidas	47%	55%	40%	61%	51%	30%	45%	48%	47%	44%	49%	47%	51%	47%	35%
Controlar la grasa que ingiere en las comidas	49%	56%	43%	61%	56%	31%	51%	51%	48%	41%	54%	49%	52%	47%	46%
Leer las etiquetas de los productos para ver la lista de ingredientes	50%	57%	43%	56%	50%	42%	32%	47%	53%	45%	49%	50%	54%	47%	39%
Consumir productos de bajas calorías	51%	55%	48%	59%	54%	40%	55%	51%	51%	43%	50%	52%	54%	49%	46%
Controlar su colesterol	54%	59%	49%	77%	63%	22%	54%	58%	50%	46%	57%	54%	53%	57%	46%
Consumir productos orgánicos	54%	54%	54%	60%	57%	44%	38%	55%	55%	55%	65%	50%	62%	51%	37%
Estar atento a los nuevos productos alimenticios que lo ayuden a mantener una dieta saludable	56%	64%	48%	65%	60%	44%	55%	56%	57%	52%	60%	55%	58%	59%	43%
Leer las etiquetas de los productos para controlar las calorías	58%	63%	54%	65%	61%	48%	45%	61%	58%	54%	60%	58%	58%	60%	56%

Base: Población de 16 y más años. Total Nacional

Fuente: UADE - VOICES!

Anexo 3- Estacionalidad frutas y hortalizas en Argentina.



WWW.INSPIRACIONECO.COM

PRIMAVERA							
SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Acelga	Frutilla	Acelga	Frutilla	Acelga	Frutilla	Acelga	Frutilla
Alcaucil	Limón	Alcaucil	Limón	Alcaucil	Limón	Alcaucil	Limón
Arveja	Manzana	Arveja	Manzana	Arveja	Manzana	Ajo	Manzana
Calabaza	Naranja	Calabaza	Naranja	Calabaza	Naranja	Albahaca	Naranja
Chaucha	Palta	Chaucha	Palta	Cebolla	Palta	Arveja	Palta
Espinaca	Tomate	Haba	Tomate	Cebolla de verdeo	Tomate	Calabaza	Tomate
Haba		Maíz dulce		Haba		Cebolla	
Maíz dulce		Lechuga		Lechuga		Cebolla de verdeo	
Lechuga		Escarola		Escarola		Chaucha	
Escarola		Pepino		Pepino		Haba	
Pepino		Puerro		Perejil		Lechuga	
Puerro		Rúcula		Rúcula		Escarola	
Remolacha		Remolacha		Remolacha		Pepino	
Zanahoria		Zanahoria		Zanahoria		Perejil	
Zapallito		Zapallito		Zapallito		Puerro	
						Rúcula	
						Remolacha	
						Zanahoria	
						Zapallito	

WWW.INSPIRACIONECO.COM

VERANO							
DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO		MARZO	
Acelga	Ciruela	Acelga	Ciruela	Acelga	Ciruela	Acelga	Ciruela
Ajo	Cereza	Ajo	Cereza	Ajo	Cereza	Ajo	Cereza
Albahaca	Damasco	Albahaca	Damasco	Albahaca	Damasco	Albahaca	Damasco
Arveja	Durazno	Arveja	Durazno	Berenjena	Durazno	Berenjena	Durazno
Cebolla	Frutilla	Cebolla	Frutilla	Cebolla	Frutilla	Chaucha	Frutilla
Cebolla de verdeo	Higo	Cebolla de verdeo	Higo	Cebolla de verdeo	Higo	Choclo	Higo
Choclo	Manzana	Choclo	Manzana	Choclo	Manzana	Lechuga	Manzana
Chaucha	Melón	Chaucha	Melón	Chaucha	Melón	Escarola	Melón
Lechuga	Naranja	Chaucha	Naranja	Lechuga	Naranja	Pepino	Naranja
Escarola	Pera	Lechuga	Pera	Escarola	Pera	Pimiento	Pera
Pepino	Sandía	Escarola	Sandía	Sandía	Sandía	Rabanito	Sandía
Perejil	Tomate	Pepino	Tomate	Pepino	Tomate	Radicheta	Tomate
Puerro	Uva	Puerro	Uva	Pimiento	Uva	Remolacha	Uva
Remolacha		Rabanito		Rabanito		Zanahoria	
Rúcula		Radicheta		Radicheta		Zapallito	
Zanahoria		Remolacha		Remolacha			
Zapallito.		Rúcula		Zanahoria			
		Zanahoria		Zapallito			
		Zapallito					



WWW.INSPIRACIONECO.COM

OTOÑO							
MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
Acelga	Kiwi	Acelga	Kiwi	Acelga	Kiwi	Acelga	Kiwi
Ajo	Limón	Berenjena	Limón	Apio	Limón	Apio	Limón
Albahaca	Mandarina	Chaucha	Mandarina	Berenjena	Mandarina	Chaucha	Mandarina
Berenjena	Manzana	Choclo	Manzana	Choclo	Manzana	Choclo	Manzana
Chaucha	Membrillo	Lechuga	Membrillo	Espinaca	Membrillo	Espinaca	Membrillo
Choclo	Naranja	Escarola	Naranja	Lechuga	Naranja	Lechuga	Naranja
Lechuga	Palta	Pepino	Palta	Escarola	Palta	Escarola	Palta
Escarola	Pomelo	Perejil	Pomelo	Pepino	Pomelo	Pepino	Pomelo
Pepino		Pimiento		Puerro		Perejil	
Pimiento		Rabanito		Rabanito		Puerro	
Rabanito		Radicheta		Radicheta		Rabanito	
Radicheta		Remolacha		Remolacha		Radicheta	
Remolacha		Zanahoria		Zanahoria		Remolacha	
Zanahoria		Zapallito		Zapallito		Zanahoria	
Zapallito						Zapallito	



WWW.INSPIRACIONECO.COM

INVIERNO							
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE	
Acelga	Limón	Acelga	Limón	Acelga	Limón	Acelga	Frutilla
Apio	Mandarina	Apio	Mandarina	Apio	Mandarina	Arveja	Limón
Chaucha	Manzana	Arveja	Manzana	Arveja	Manzana	Chaucha	Mandarina
Espinaca	Membrillo	Chaucha	Membrillo	Chaucha	Membrillo	Espinaca	Manzana
Lechuga	Naranja	Espinaca	Naranja	Espinaca	Naranja	Lechuga	Membrillo
Escarola	Palta	Lechuga	Palta	Lechuga	Palta	Escarola	Naranja
Perejil	Pomelo	Escarola	Pomelo	Escarola	Pomelo	Puerro	Palta
Puerro		Puerro		Puerro		Rabanito	Pomelo
Rabanito		Rabanito		Rabanito		Radicheta	
Radicheta		Radicheta		Radicheta			

Anexo 4 – Inversión Inicial

Bienes de Uso	Cantidad	Precio unitario	Total
Cámara de Frío	1	2.950.000	2.950.000
Extractor baja calidad	4	120.000	480.000
Extractor alta calidad	2	300.000	600.000
Carrito / Zorra	2	8.900	17.800
Bidones Herméticos	20	25.000	500.000
Mobiliario	1	700.000	700.000
Sub-Total Bienes de uso			5.247.800

Adquisición Materia Prima inicial	#	\$ unit	Total
Morning Glory	650	231	149.977
Greenie	500	280	140.030
Purple Haze	500	206	102.909
El Dorado	350	350	122.500
Envases + tapa (pet cristal x litro)	4.000	200	800.000
Sub-Total MP inicial			1.315.416

Acondicionamiento del local

Gastos de infraestructura	850.000	
Luminarias	220.000	
Pintura	200.000	
Sub-total Acondicionamiento	1.270.000	1.764

Campaña Marketing pre lanzamiento	#	precio prom	mensual
Productos canje	100	\$ 446,00	\$ 44.600,00
Community manager	1	\$ 280.000,00	\$ 280.000,00
Facebook Ads	4	\$ 20.000,00	\$ 320.000,00
Influencers	6	\$ 250.000,00	\$ 1.500.000,00
Diseño logo y marca		\$ 1.080.000,00	\$ 1.080.000,00
			\$ 3.224.600,00

Inversión inicial	
Sub-Total Bienes de uso	5.247.800
Sub-Total MP inicial	1.315.416
Sub-total Acondicionamiento	1.270.000
Campaña Marketing	3.224.600
Total inversión inicial	11.057.816

7.289

1.827

1.764

15.358

Anexo 5 – Ventas

VENTAS		
precio de venta publico	1.600	
iva (21%)	336	21%
precio neto de iva	1.264	
ing brutos (5% capital)	63	5%
Imppto Debitos y creditos	15	1,20%
precio neto cons	1.186	
costo pto de vta	252,8	20%
precio neto comercio	932,8	

ESP	CANTIDAD POR SEMANA			25%		75%		total	costo cons fin costo pto vta fisico
	# jugos SEM	# jugos MES PTO FIS	# jugos MES PTO LOCAL	\$ x jugo					
morning glory	650	650		1.950	\$ 230,73	\$	149.976,67		
greenie	500	500		1.500	\$ 280,06	\$	140.030,11		
purple haze	500	500		1.500	\$ 205,82	\$	102.908,73		
el dorado	350	350		1.050	\$ 350,00	\$	190.647,92		
	2.000	2.000		6.000		\$	583.563,42		

Anexo 6 - Cantidades 1er año por mes

	\$ venta	1	2	3	4	5	
25% Pto de vta físico	\$ 933	1000	1.050	1.103	1.158	1.216	
75% Cons Final	\$ 1.186	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392	
		4000	4.350	4.733	5.151	5.608	

	6	7	8	9	10	11	12	PROM
	1.276	1.340	1.407	1.477	2.000	2.000	2.000	1.419
	4.832	5.315	5.846	6.431	6.000	6.000	6.000	4.895
	6.108	6.655	7.253	7.908	8.000	8.000	8.000	6.314

Anexo 7 - Ingresos primer año por mes

	\$ venta	1	2	3	4	5	6
25% Pto de vta físico	932.832 \$	932.832 \$	979.474 \$	1.028.447 \$	1.079.870 \$	1.133.863 \$	1.190.556 \$
75% Cons Final	1185.632 \$	3.556.896 \$	3.912.586 \$	4.303.844 \$	4.734.229 \$	5.207.651 \$	5.728.417 \$
		4.489.728 \$	4.892.059 \$	5.332.291 \$	5.814.098 \$	6.341.515 \$	6.918.973 \$

	7	8	9	10	11	12
\$	1.250.084	1.312.588	1.378.218	1.865.664	1.865.664	1.865.664
\$	6.301.258	6.931.384	7.624.522	7.113.792	7.113.792	7.113.792
\$	7.551.342	8.243.972	9.002.740	8.979.456	8.979.456	8.979.456
						85.525.087

San Andrés

AÑOS SIGUIENTES					TOTAL
Estimación de ir	\$ venta	cantidad mensual	Valor mensual	Valor anual	
Pto de vta físico	933	2.000	1.865.664	22.387.968	25%
Cons Final	1.186	6.000	7.113.792	85.365.504	75%
Total		8.000	8.979.456	107.753.472	149.658

Anexo 8 – Estado de resultados (EERR)

Pesos	FISICO				
	MG	GR	PH	ED	TOTAL
Valores Unitarios					
Precio Venta Publico	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	
Precio neto de IVA	\$ 1.264	\$ 1.264	\$ 1.264	\$ 1.264	
IIBB 5%	-\$ 63	-\$ 63	-\$ 63	-\$ 63	
idcb 1,20%	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 15	
Precio neto antes de comisiones	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 0
comisiones %	20%	20%	20%	20%	
comisiones	-\$ 253	-\$ 253	-\$ 253	-\$ 253	
Precio NETO	\$ 933	\$ 933	\$ 933	\$ 933	
CMV	-\$ 561	-\$ 610	-\$ 536	-\$ 680	
- Materias Primas	-\$ 431	-\$ 480	-\$ 406	-\$ 550	
- MOD	-\$ 50	-\$ 50	-\$ 50	-\$ 50	
- Logistica	-\$ 80	-\$ 80	-\$ 80	-\$ 80	
Contribucion Marginal	\$ 372	\$ 323	\$ 397	\$ 253	
Margen	29%	26%	31%	20%	
cantidad	650	500	500	350	2.000
Venta neta de IVA	\$ 821.600	\$ 632.000	\$ 632.000	\$ 442.400	\$ 2.528.000
Ventas NETAS de IVA y comisiones	\$ 606.341	\$ 466.416	\$ 466.416	\$ 326.491	\$ 1.865.664
cmv	-\$ 364.544	-\$ 305.082	-\$ 267.961	-\$ 238.036	-\$ 1.175.624
- mp	-\$ 279.977	-\$ 240.030	-\$ 202.909	-\$ 192.500	-\$ 915.416
- mod	-\$ 32.568	-\$ 25.052	-\$ 25.052	-\$ 17.536	-\$ 100.208
- logisitica	-\$ 52.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 28.000	-\$ 160.000
cmg	\$ 241.796	\$ 161.334	\$ 198.455	\$ 88.455	\$ 690.040
mg	29%	26%	31%	20%	27%
Marketing					
Alquileres					
Servicios					
Total Gastos Fijos					
Resultado Operativo					

Pesos	CONS FINAL				
	MG	GR	PH	ED	TOTAL
Valores Unitarios					
Precio Venta Publico	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	
Precio neto de IVA	\$ 1.264	\$ 1.264	\$ 1.264	\$ 1.264	
IIBB	-\$ 63	-\$ 63	-\$ 63	-\$ 63	
idcb	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 15	
Precio neto antes de comisione	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 0
comisiones %					
comisiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Precio NETO	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 1.186	
CMV	-\$ 501	-\$ 550	-\$ 476	-\$ 620	
- Materias Primas	-\$ 431	-\$ 480	-\$ 406	-\$ 550	
- MOD	-\$ 50	-\$ 50	-\$ 50	-\$ 50	
- Logistica	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	
Contribucion Marginal	\$ 685	\$ 635	\$ 710	\$ 566	
Margen	54%	50%	56%	45%	
cantidad	1.950	1.500	1.500	1.050	6.000
Venta neta de IVA	\$ 2.464.800	\$ 1.896.000	\$ 1.896.000	\$ 1.327.200	\$ 7.584.000
Ventas NETAS de IVA y comision	\$ 2.311.982	\$ 1.778.448	\$ 1.778.448	\$ 1.244.914	\$ 7.113.792
cmv	-\$ 976.633	-\$ 825.247	-\$ 713.882	-\$ 651.109	-\$ 3.166.872
- mp	-\$ 839.930	-\$ 720.090	-\$ 608.726	-\$ 577.500	-\$ 2.746.247
- mod	-\$ 97.703	-\$ 75.156	-\$ 75.156	-\$ 52.609	-\$ 300.625
- logisitica	-\$ 39.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 21.000	-\$ 120.000
cmg	\$ 1.335.349	\$ 953.201	\$ 1.064.566	\$ 593.804	\$ 3.946.920
mg	54%	50%	56%	45%	52%
Marketing					
Alquileres					
Servicios					
Total Gastos Fijos					
Resultado Operativo					

Pesos	TOTAL				TOTAL	ANNUAL
	MG	GR	PH	ED		
Valores Unitarios						
Precio Venta Publico	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600		
Precio neto de IVA	\$ 1.264	\$ 1.264	\$ 1.264	\$ 1.264		
IIBB	-\$ 63	-\$ 63	-\$ 63	-\$ 63		
idcb	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 15	-\$ 15		
Precio neto antes de comisione	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 1.186	\$ 0	
comisiones %						
comisiones						
Precio NETO						
CMV						
- Materias Primas						
- MOD						
- Logistica						
Contribucion Marginal						
Margen						
cantidad	2.600	2.000	2.000	1.400	8.000	96.000
Venta neta de IVA	\$ 3.286.400	\$ 2.528.000	\$ 2.528.000	\$ 1.769.600	\$ 10.112.000	\$ 121.344.000
Ventas NETAS de IVA y comision	\$ 2.918.323	\$ 2.244.864	\$ 2.244.864	\$ 1.571.405	\$ 8.979.456	\$ 107.753.472
cmv	-\$ 1.341.178	-\$ 1.130.329	-\$ 981.843	-\$ 889.146	-\$ 4.342.495	-\$ 52.109.944
- mp	-\$ 1.119.907	-\$ 960.120	-\$ 811.635	-\$ 770.000	-\$ 3.661.662	-\$ 43.939.944
- mod	-\$ 130.271	-\$ 100.208	-\$ 100.208	-\$ 70.146	-\$ 400.833	-\$ 4.810.000
- logisitica	-\$ 91.000	-\$ 70.000	-\$ 70.000	-\$ 49.000	-\$ 280.000	-\$ 3.360.000
cmg	\$ 1.577.146	\$ 1.114.535	\$ 1.263.021	\$ 682.259	\$ 4.636.961	\$ 55.643.528
mg	48%	44%	50%	39%	46%	46%
Marketing					-\$ 1.394.600	-\$ 16.735.200
Alquileres					-\$ 240.000	-\$ 2.880.000
Servicios					-\$ 47.600	-\$ 571.200
Total Gastos Fijos					-\$ 1.682.200	-\$ 20.186.400
Resultado Operativo					\$ 2.954.761	\$ 35.457.128

Anexo 9 – Recetas jugos y proporciones

greenie	ml	
pepino	150	30%
kale	50	10%
apio	50	10%
manzana verde	175	35%
agua	75	15%
esprulina	4g	
	500	

morning glory	ml	
zanahoria	200	40%
naranja	250	50%
agua	50	10%
jengibre	1,72g	
	500	

el dorado	ml	
manzana verde	250	50%
uva verde	75	15%
limon	50	10%
anana	75	15%
agua	50	10%
curcuma	2,5g	
jengibre	0,8g	
	500	

purple haze	ml	
remolacha	125	25%
zanahoria	80	16%
naranja	200	40%
agua	95	19%
acai	4g	
	500	

Anexo 10 – Precio hortalizas y frutas

horatlizas	peso promedio	\$ x kg	ml x kg	\$ x ml
APIO	300	166,67	350	0,48
ESPINACA	150	200	250	0,80
JENGIBRE	40	1500	200	7,50
MENTA	10	1100	250	4,40
PEPINO	170	122	350	0,35
REMOLACHA	170	67	350	0,19
ZANAHORIA	85	100	300	0,33
KALE	200	180	250	0,72

fruta	peso promedio	\$ x kg	ml x kg	\$ x ml
ANANA	850	250	450	0,56
BANANA	135	200		
FRUTILLA	7,5	1400	450	3,11
LIMON	35	57	300	0,19
MANDARINA	90	211	350	0,60
MANZANA VERDE	170	283	400	0,71
MANZANA ROJA	170	278	400	0,70
MELON	1400	340	450	0,76
NARANJA SALUSTIAN.	170	167	450	0,37
NARANJA NAVEL	170	183	450	0,41
SANDIA	6000	100	450	0,22
UVA VERDE		639,1	600	1,07

	\$ x kg	\$ x G
espirulina	11038	11,038
maca	6000	6
curcuma	5000	5
acai	9000	9

Anexo 11 – Costos jugos y composición

greenie	ml	\$	% del jugo	Litros semanales	Litros x produccion (3 veces x semana)
pepino	150	\$ 52,29	30%	75	25
kale	50	\$ 36,00	10%	25	8
apio	50	\$ 23,81	10%	25	8
manzana ver	175	\$ 123,81	35%	88	29
agua	75				
esprulina	4g	\$ 44,15			
	500	\$ 280,06		410,88	

purple haze	ml	\$	% del jugo	Litros semanales	Litros x produccion (3 veces x semana)
remolacha	125	\$ 23,93	25%	63	21
zanahoria	80	\$ 26,67	16%	40	13
naranja	200	\$ 74,22	40%	100	33
agua	95				
acai	4g	\$ 81,00			
	500	\$ 205,82		336,63	

morning glo	ml	\$	% del jugo	Litros semanales	Litros x produccion (3 veces x semana)
zanahoria	200	\$ 66,67	40%	130	43
naranja	240	\$ 89,07	48%	156	52
agua	50				
jengibre	10	\$ 75,00			7,5
	500	\$ 230,73		361,55	5

el dorado	ml	\$	% del jugo	Litros semanales	Litros x produccion (3 veces x semana)
manzana ver	250	\$ 176,88	50%	88	29
uva verde	30	\$ 31,96	6%	11	4
limon	50	\$ 9,50	10%	18	6
anana	120	\$ 66,67	24%	42	14
agua	50				
curcuma	2,5g	\$ 12,50			
jengibre	7	\$ 52,50			
	500	\$ 350,00		480,81	

ESP	# jugos	\$ x jugo	total	Litros total	bidones 50L
morning glory	650	\$ 230,73	\$ 149.976,67	325	7
greenie	500	\$ 280,06	\$ 140.030,11	250	5
purple haze	500	\$ 205,82	\$ 102.908,73	250	5
el dorado	350	\$ 350,00	\$ 122.498,83	175	4
			\$ 515.414,34	1000	20