



**Graduate School of Business**

**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UN BAR DE  
JUGOS EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, ARGENTINA***

**Tesista: Lic. Miguel Isaac Soler Salem**

**Legajo: 0107850**

**Director de Tesis: Mag. Gerardo Tapia**

**2023**

Buenos Aires – Argentina

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## **AGRADECIMIENTOS**

Culminar la tesis para mi es un gran logro a nivel personal. Es el resultado de muchos sacrificios y horas invertidas en cada etapa de este proyecto.

Quisiera agradecer primero a mi familia quienes siempre me han apoyado no solo en este proceso sino en cada uno de los logros que he alcanzado en la vida. A Natalia, mi novia quien siempre me motivaba para sentarme a escribir la tesis y culminarla. Gracias también a Gerardo por su dedicación, orientación y ayuda en todo este proceso. También quiero agradecer a Argentina que desde 2016 ha sido mi casa y ha sido testigo de mi desarrollo como profesional. Agradezco por último a la Universidad de Palermo y a todo el staff de su MBA por brindarme las herramientas y el conocimiento que me llevaron a ser un mejor profesional e impulsar mi carrera.

Esta tesis puede ser mucho más que una tesis; puede ser el impulso y el primer paso para el emprendimiento.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

El propósito de esta tesis es conocer la viabilidad de la puesta en marcha de un bar de jugos naturales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para esto se consultó teoría y datos sobre modelos de negocio, la industria de los jugos naturales, el mercado de los jugos naturales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las tendencias de consumo de alimentos.

Se desarrollo una metodología de investigación cuantitativa para estudiar el interés y frecuencia de consumo de los clientes potenciales. El análisis de los datos demostró el interés de  $\frac{3}{4}$  partes de los encuestados hacía un negocio que ofrezca este tipo de productos. Así mismo con este análisis de los datos se pudo determinar el mejor segmento a donde apuntar este negocio.

Estos hallazgos fueron de vital importancia para la elaboración de un plan de negocio, demostrando que la puesta en marcha del mismo es viable y factible económicamente.

# TABLA DE CONTENIDO

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b>	2
1.1 Plan de negocios y modelo de negocio	2
1.2 Marketing de Bares /Servicios	19
<b>CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA</b>	23
2.1 Resumen de la industria de jugos naturales	23
2.2 Industria de jugos naturales y tendencias en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	28
2.3 Análisis de la competencia en la zona	31
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	37
3.1 Justificación de la investigación de mercado	37
3.2 Problema de la investigación de mercado	37
3.3 Planteamiento del problema de investigación de mercado	37
3.4 Objetivo general de la investigación de mercado	38
3.5 Diseño de la investigación	38
3.6 Diseño de la metodología	38
3.7 Cálculo de la muestra	39
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS</b>	40
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	47
5.1 Conclusiones	47
5.2 Recomendaciones	47
<b>CAPÍTULO 6: PLAN DE NEGOCIO</b>	49
6.1 Resumen Ejecutivo	49
6.3 Análisis del mercado y de la empresa	55
Fuente: Adaptado de Riesgo país argentino - EMBI, elaborado por JP Morgan (2023)	57
6.4 Marketing Mix	75
6.5 Plan de Operaciones	84
Fuente: Adaptado Las frutas y verduras de estación son las más sabrosas y nutritivas	88
6.6 Plan de Administración	89
6.7 Métodos y sistemas de control	93
6.8 Plan financiero	95
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES</b>	110
<b>BILIOGRAFÍA</b>	111
<b>CURRICULUM VITAE</b>	115

## LISTA DE GRÁFICOS

<i>Figura 1.</i> Análisis del entorno general.....	9
<i>Figura 2.</i> 5 fuerzas de Porter.....	10
<i>Figura 3.</i> Matriz DAFO.....	11
<i>Figura 4.</i> Proceso de desarrollo del plan de marketing.....	13
<i>Figura 5.</i> Ejemplo de Flujoograma .....	14
<i>Figura 6.</i> Ejemplo Business Model Canvas .....	19
<i>Figura 7.</i> Cantidad de litros en la industria de los jugos a nivel global en el 2022...23	
<i>Figura 8.</i> Evolución de mercados más grandes de jugos 100% naturales.....24	
<i>Figura 9.</i> Frutas preferidas de los consumidores.....25	
<i>Figura 10.</i> Consumo de jugos en litros LATAM 2022.....25	
<i>Figura 11.</i> Compañías líderes en la industria de jugos Argentina.....27	
<i>Figura 12.</i> Marcas líderes en la industria de jugos Argentina .....	27
<i>Figura 13.</i> Ingredientes que prefieren los consumidores en las góndolas.....29	
<i>Figura 14.</i> Tendencias saludables de los millenials.....30	
<i>Figura 15.</i> Look & Feel de Harper Juice.....32	
<i>Figura 16.</i> Look & Feel de Green Eat.....33	
<i>Figura 17.</i> Look & Feel de B Blue.....34	
<i>Figura 18.</i> Look & Feel de Sparaw.....34	
<i>Figura 19.</i> Look & Feel de Ju Detox .....	35
<i>Figura 20.</i> Look & Feel de Kanawa Juices.....36	
<i>Figura 21.</i> Edad de los encuestados.....40	
<i>Figura 22.</i> Sexo o género de los encuestados.....40	
<i>Figura 23.</i> Distribución de los encuestados según el barrio en que residen.....41	
<i>Figura 24.</i> Porcentaje de encuestados que realiza actividad física regularmente.....41	
<i>Figura 25.</i> Porcentaje de encuestados que intenta adoptar hábitos saludables.....42	
<i>Figura 26.</i> Porcentaje de encuestados que consume frutas o vegetales regularmente.42	
<i>Figura 27.</i> Principales razones por las cuales no se comen frutas o vegetales.....43	
<i>Figura 28.</i> Opinión sobre la facilidad de consumir frutas y vegetales en jugos.....43	

<b>Figura 29.</b>	Confianza de los consumidores sobre el establecimiento propuesto.....	44
<b>Figura 30.</b>	Consideración sobre el precio de consumir frutas y vegetales en jugos....	44
<b>Figura 31.</b>	Disposición de los clientes a pagar por un producto de calidad premium .	45
<b>Figura 32.</b>	Momento preferido en el día para consumir jugos 100% naturales.....	45
<b>Figura 33.</b>	Preferencias de los consumidores para enriquecer sus jugos.....	46
<b>Figura 34.</b>	Preferencias de acompañamientos para los jugos.....	46
<b>Figura 35.</b>	Principales indicadores para Juice 4 U en sus primeros 5 años.....	49
<b>Figura 36.</b>	Logo Juice 4 U .....	51
<b>Figura 37.</b>	Business Model Canvas Juice 4 U .....	53
<b>Figura 38.</b>	Evolución del riesgo País Argentina.....	57
<b>Figura 39.</b>	Evolución de la inflación en Argentina.....	58
<b>Figura 40:</b>	Previsiones para Argentina.....	59
<b>Figura 41</b>	Juguera H3000d Cold Press marca Omega.....	60
<b>Figura 42.</b>	Juguera CS600 chef uso comercial marca Kuvings.....	61
<b>Figura 43.</b>	Resumen PESTEL Juice 4 U.....	63
<b>Figura 44.</b>	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	67
<b>Figura 45.</b>	Matriz FODA.....	69
<b>Figura 46.</b>	Puntos de paridad y diferencia con la competencia.....	71
<b>Figura 47.</b>	Matriz de Posicionamiento.....	72
<b>Figura 48.</b>	Evolución del NSE.....	73
<b>Figura 49.</b>	Logo de la marca.....	78
<b>Figura 50.</b>	Envases Juice 4 U.....	79
<b>Figura 51.</b>	Pilares de la comunicación.....	82
<b>Figura 52.</b>	Diagrama de flujo apertura/ atención del local.....	85
<b>Figura 53.</b>	Diagrama de flujo venta en local.....	86
<b>Figura 54.</b>	Diagrama de flujo venta por delivery.....	86

<b>Figura 55.</b>	Diagrama de flujo Cierre del local.....	87
<b>Figura 56.</b>	Organigrama de la empresa.....	90
<b>Figura 57.</b>	Metodología de obtención de indicadores objetivo 1.....	94
<b>Figura 58.</b>	Metodología de obtención de indicadores objetivo 2.....	94
<b>Figura 59.</b>	Flujo de Fondos Juice U.....	108
<b>Figura 60.</b>	Resumen criterios de decisión para Juice U.....	108

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Cuadro comparativo plan de negocio lean vs estándar.....	5
<b>Tabla2.</b> Principales indicadores para Juice 4 U en sus primeros 5 años.....	49
<b>Tabla 3.</b> Proveedores de Productos orgánicos en CABA.....	64
<b>Tabla 4.</b> Proveedores de Jugueras.....	64
<b>Tabla 5.</b> Principales productos sustitutos.....	65
<b>Tabla 6.</b> Posibles consumidores en total.....	73
<b>Tabla 7</b> Posibles consumidores dentro del target socioeconómico apuntado.....	74
<b>Tabla 8.</b> Posibles consumidores finales en cuanto a la edad target.....	74
<b>Tabla 9.</b> Estimación de ventas en unidades.....	75
<b>Tabla 10.</b> Lista de precios.....	80
<b>Tabla 11.</b> Estacionalidad frutas y verduras.....	88
<b>Tabla 12.</b> Maquinaria y equipo necesario.....	89
<b>Tabla 13.</b> Descripción de funciones.....	91
<b>Tabla 14.</b> Objetivo1.....	93
<b>Tabla 15.</b> Objetivo2.....	94
<b>Tabla 16.</b> Ventas estimadas para el año 1.....	96
<b>Tabla 17.</b> Ventas estimadas para el año 2.....	96

<b>Tabla 18.</b> Ventas estimasdas para el año 3.....	97
<b>Tabla 19.</b> Ventas estimasdas para el año 4.....	97
<b>Tabla 20.</b> Ventas estimasdas para el año 5.....	98
<b>Tabla 21.</b> Costo frutas/verduras por jugo.....	99
<b>Tabla 22.</b> Costo total jugo por unidad.....	99
<b>Tabla 23.</b> Costo unitario demás productos.....	100
<b>Tabla 24.</b> Costo de ventas año 1 .....	100
<b>Tabla 25.</b> Costo de ventas año 2 .....	101
<b>Tabla 26.</b> Costo de ventas año 3 .....	101
<b>Tabla 27.</b> Costo de ventas año 4 .....	102
<b>Tabla 28.</b> Costo de ventas año 5 .....	102
<b>Tabla 29.</b> Sueldos.....	103
<b>Tabla 30.</b> Costo servicios.....	103
<b>Tabla 31.</b> Costo de alquiler.....	103
<b>Tabla 32.</b> Costo Marketing y publicidad.....	103
<b>Tabla 33.</b> Gastos varios.....	104
<b>Tabla 34.</b> Inversión en activo fijo.....	104
<b>Tabla 35.</b> Costos de uniforme personal.....	105
<b>Tabla 36.</b> Costos marca.....	105
<b>Tabla 37.</b> Costos local.....	106
<b>Tabla 38.</b> Depreciaciones.....	106
<b>Tabla 39.</b> Tasas de referencia .....	107

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el aumento de la prevalencia de enfermedades crónicas no transmisibles ha traído consigo una tendencia a nivel mundial hacia la alimentación saludable y el consumo de productos naturales. Las frutas y verduras aportan una gran cantidad de nutrientes, minerales y otros compuestos que son beneficiosos para el organismo. Tomando en cuenta los beneficios de las frutas y verduras, se presenta una oportunidad de brindarle a los consumidores una opción rica, saludable y natural para su dieta en forma de jugos naturales.

En base a esta situación, la presente investigación busca responder a la siguiente interrogante: ¿Será la puesta en marcha de un bar de jugos en la ciudad de Buenos Aires, Argentina económicamente viable? En esta línea, el presente trabajo pretende investigar sobre potenciales clientes, con el fin de recolectar información sobre su deseo y frecuencia de compra de los productos ofrecidos por un bar de jugos.

Para esto se realizarán encuestas a una muestra aleatoria de la base de potenciales clientes. Además, se hará un estudio de mercado mediante observación directa y fuentes secundarias con el objetivo de obtener información sobre: canales de venta, la estrategia de marketing y aliados comerciales necesarios para la puesta en marcha del negocio.

En base a los resultados de la investigación cuali-cuantitativa, se buscará desarrollar un plan de negocio que permita poner en marcha un bar de jugos en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

## 1.1 Plan de negocios y modelo de negocio

Todo gran proyecto requiere de una buena planificación antes de empezar.

Según la Real Academia Española (2023), la planificación es un “Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”<sup>1</sup>

La puesta en marcha de un negocio no es la excepción, y requerirá de una buena planificación para obtener los resultados deseados. Una buena planificación puede determinar si el mismo durara unos pocos meses o perdurara en el tiempo. Enrique Zorita Lloreda (2016) propone que planificar implica “definir lo que se ha de hacer y asignar los recursos necesarios para hacerlo. Es el estudio del escenario donde competirá la nueva empresa, la elección de los objetivos que desean alcanzarse y el diseño de la estrategia para lograrlos” (p.14). También explica los riesgos y las consecuencias de la falta de planificación. Entre ellos se destacan:

- Falta de control
- Gran cantidad de situaciones imprevistas
- Falta de guía de acción
- Peligrosa visión a corto plazo
- Falta de criterio para inversiones y gastos
- Peligroso factor de costes, el cual produce: desperdicio de dinero, de tiempo y de oportunidades. (p.15).

El plan de negocios es un documento que sirve de guía para un negocio debido a que muestra los objetivos que se quieren lograr y las actividades que se desarrollarán para alcanzarlos. Un plan de negocios debe estar escrito de manera clara, precisa, sencilla y debe combinar la forma el contenido. No solamente debe llamar la atención, ser fácil de

---

<sup>1</sup> Real Academia Española. *Planificación*. Información obtenida de <https://dle.rae.es/planificaci%C3%B3n?m=form>. Recuperado el 5/8/2023

leer y seguir, sino que el contenido debe demostrar la calidad de la idea, la propuesta de inversión y la oportunidad de mercado. (Weinberber Villarán, 2009. p. 33)

Greg Balanko- Dickson (2007) ofrece otra definición de plan de negocios “Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales”. (p.6).

Los planes de negocios son diseñados para satisfacer objetivos internos o externos de la compañía. Los objetivos internos tienen que ver con armar y unir todas las piezas del negocio para su correcto funcionamiento. En cambio, los objetivos externos principalmente se refieren a conseguir el capital necesario para poner en marcha el negocio. (Swanson, 2017. p. 2).

Algunos de los objetivos internos más comunes de los planes de negocios son:

- Definir la visión de la compañía
- Establecer la estrategia de la compañía
- Describir como esa estrategia será implementada
- Conocer en detalle el entorno de la empresa.
- Precisar oportunidades y amenazas
- Crear un plan de contingencia que permita anticiparse ante cualquier amenaza.
- Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión de la empresa.
- Evaluar el potencial real de la demanda
- Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.
- Determinar variables críticas
- Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto, mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales.

Dentro de los objetivos financieros de un plan de negocio se destacan:

- Búsqueda y consecución de los recursos necesarios para el proyecto, sobre todo los financieros.
- Informar a posibles inversionistas sobre la rentabilidad esperada y el tiempo de retorno de la inversión
- Buscar proveedores y clientes para establecer relaciones.

(Weinberber Villarán, 2009. p. 33-34)

Existen varios tipos de planes de negocios. Los planes de negocios se pueden clasificar según su forma y objetivo en los siguientes tipos: plan de negocios estándar, plan de negocio ágil (lean plan), plan de negocio de una página, plan de negocio para el startup, plan de viabilidad, plan de anual y plan de expansión.

El plan de negocios estándar es el más utilizado y sirve para ser mostrado tanto a inversores como a socios o empleados. Este plan de negocios incluye un resumen ejecutivo, la descripción del negocio, análisis de mercado/empresa, análisis de la situación, plan operativo de marketing y ventas, plan de operaciones, temas societarios, estudio económico financiero, planes de contingencia y conclusiones.

El plan ágil o lean tiene 3 principios clave.

El primero es que el plan se basa en una serie de hipótesis sobre cómo la compañía genera valor para sí misma y para los clientes. El segundo principio es que para probar las hipótesis se debe preguntar a potenciales clientes, compradores, socios para obtener retroalimentación sobre todos los aspectos del plan de negocios tales como precio, canales de distribución y los atributos del producto. Se realiza un producto mínimo viable e inmediatamente se pide la retroalimentación de los usuarios, con esta información se validan o no las hipótesis planteadas y se hacen los ajustes e iteraciones necesarias basadas en la retroalimentación obtenida. El tercer y último principio tiene que ver con la puesta en práctica de desarrollo ágil. Esto implica eliminar tiempo perdido y recursos desarrollando el producto de una forma iterativa e incremental. (Blank, 2013.p.5).

**Tabla 1. Cuadro comparativo plan de negocio lean vs estándar**

Lean	Estandar
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	
Se testean las hipótesis. Se va desarrollando el producto en base a la retroalimentación del cliente.	Se sigue un plan paso a paso para sacar el producto al mercado.
<b>Ingeniería</b>	
Se desarrolla el producto de manera iterativa e incremental.	Se desarrolla el producto de manera iterativa o se especifica el producto completamente antes de desarrollarlo.
<b>Organización</b>	
Equipos de desarrollo ágiles y de clientes. Se contrata por disposición al aprendizaje, agilidad y rapidez.	Departamentos organizados por función. Se contrata por experiencia y habilidad para ejecutar.
<b>Informes Financieros</b>	
Contiene solo las métricas necesarias. Costo de adquisición de nuevo cliente, valor de tiempo de vida del cliente, viralidad.	Informes financieros y contables. Flujo de caja, hoja de balance, estado de resultados.
<b>Fracaso</b>	
Es esperado. Se soluciona iterando las ideas que funcionan y descartando las que no.	Es la excepción. Se soluciona despidiendo ejecutivos
<b>Velocidad</b>	
Rápido. Opera con los datos justos y necesarios.	Moderado. Opera con la totalidad de los datos.

Fuente: adaptado de *Harvard Business Review* (2013)

El plan de negocio de una página como bien dice su nombre resume en una página toda la información del plan de negocios. Tiene un formato estándar que incluye la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de acción del negocio. El autor Jim Horan (2006) menciona que el plan de negocio de una página “es un enfoque innovador para la planificación empresarial que captura la esencia de cualquier negocio, proyecto o programa en una sola página utilizando palabras clave y frases cortas”. El autor también menciona que este nuevo enfoque en una sola página funciona debido a que el plan se hace entendible, fácil de escribir y de actualizar. (p.11)

El plan de negocios para el startup, mejor conocido como startup plan describe el proyecto que propone un startup y su viabilidad. Generalmente empieza como un plan de negocio ágil o estándar al que se le van incluyendo una proyección extra de todos los temas relacionados a la creación de un startup tales como los requerimientos necesarios para la puesta en marcha y las necesidades de financiación<sup>2</sup>. El objetivo principal de este plan es el de buscar posibles inversores que financien el proyecto.

El plan anual es también llamado plan de operaciones. De acuerdo a Marcelo Berenstein (2019) este tipo de plan de negocio “Suele ser el plan que se utiliza como hoja de ruta para cumplir con los objetivos del negocio. Planificar cada objetivo como un negocio exclusivo permite a la empresa establecer prioridades, centrarse en los resultados y monitorizar el proceso. Un plan de operaciones cubre el funcionamiento interno de una compañía. En su contenido se especifica quién hará qué y cuándo esas personas estarán realizando la tarea.”<sup>3</sup>. El plan anual incluye los hitos de ejecución, los plazos del proyecto, las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo y el flujo de efectivo.

El término plan de viabilidad es utilizado por los expertos en dos contextos diferentes. Algunos lo utilizan para referirse a él plan de negocio de un startup, mientras que otros lo utilizan para referirse a las medidas tomadas para validar una tecnología, producto o mercado<sup>4</sup>. Indiferentemente del contexto en que se utilice el término plan de viabilidad el

---

<sup>2</sup> Emprendepyme.net. *Plan de negocio*. Información obtenida de <https://emprendepyme.net/plan-de-negocio#Tipos de plan de negocio>. Recuperado el 5/8/2023

<sup>3</sup> Berenstein, M (30 octubre, 2019). *Los nueve tipos de plan de negocio que puedes necesitar*. Emprendedoresnews. Información obtenida de <https://emprendedoresnews.com/tips/los-nueve-tipos-de-planes-de-negocio-que-puedes-necesitar.html>. Recuperado el 5/8/2023.

objetivo es el mismo: validar si un producto funcionara o no y si hay demanda para el mismo

El plan de expansión es utilizado en empresas en marcha que quieran aumentar sus unidades de negocio con la finalidad de crecer y obtener mayores beneficios. A pesar de que la empresa este en marcha dicha expansión debe tener un plan ordenado para realizarla la misma ya que “un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa. Por eso, todo crecimiento debe ser planificado” (Weinberber Villaran,2009. p. 40)

Por último, el plan interno es muy parecido al plan ágil en su longitud y sencillez. La diferencia es que el plan interno como bien dice su nombre está dirigido solo a los miembros internos de la empresa

El plan de negocio no tiene un formato prefijado ni reglas estrictas que deben ser cumplidas. Lo importante es que el documento cumpla con un sentido lógico, tenga coherencia al relacionar todos los aspectos que lo conforman y que este alineado con los objetivos que se quieren lograr con el mismo. “Debe proporcionar información clara y concisa sobre todos los aspectos del negocio propuesto. Esto incluye cuestiones prácticas referentes a su creación, funcionamiento y dirección, análisis de los costes, ventas, rentabilidad, y perspectivas de expansión. (Zorita LLoreda, 2016. P. 23). Según el autor las 10 secciones esenciales que debe tener todo plan de negocio son las siguientes:

- 1) Resumen ejecutivo,
- 2) Descripción del negocio.
- 3) Análisis del mercado y la empresa.
- 4) Análisis de la situación. Diagnóstico y Planteamiento estratégico.
- 5) Plan operativo de marketing y ventas,
- 6) Plan de operaciones.
- 7) Temas societarios de organización y recursos humanos
- 8) Estudio económico y financiero,
- 9) Sistemas de control y planes de contingencia
- 10) Conclusiones.

---

<sup>4</sup> Berenstein, M (30 octubre, 2019). *Los nueve tipos de plan de negocio que puedes necesitar*. Emprendedoresnews. Información obtenida de <https://emprendedoresnews.com/tips/los-nueve-tipos-de-planes-de-negocio-que-puedes-necesitar.html>. Recuperado el 5/8/2023.

(p.23)

El resumen ejecutivo tiene como objetivo captar el interés de la persona que lo lea, ya sean potenciales inversores, socios, empleados de la empresa o cualquier otra persona que pueda tener un interés en leerlo.

Es por esto que debe resumir en 2 o 3 páginas los aspectos más importantes del plan de negocios. A pesar de que el resumen ejecutivo normalmente aparece al comienzo del plan de negocio es mejor escribirlo después de haberlo concluido. De acuerdo con la autora Linda Pinson (2003) “el resumen ejecutivo es la declaración de la tesis de su plan de negocio. Concluye quien es usted, lo que su compañía hace, hacia dónde va la compañía, porque y como llegara ahí...” (p.21).

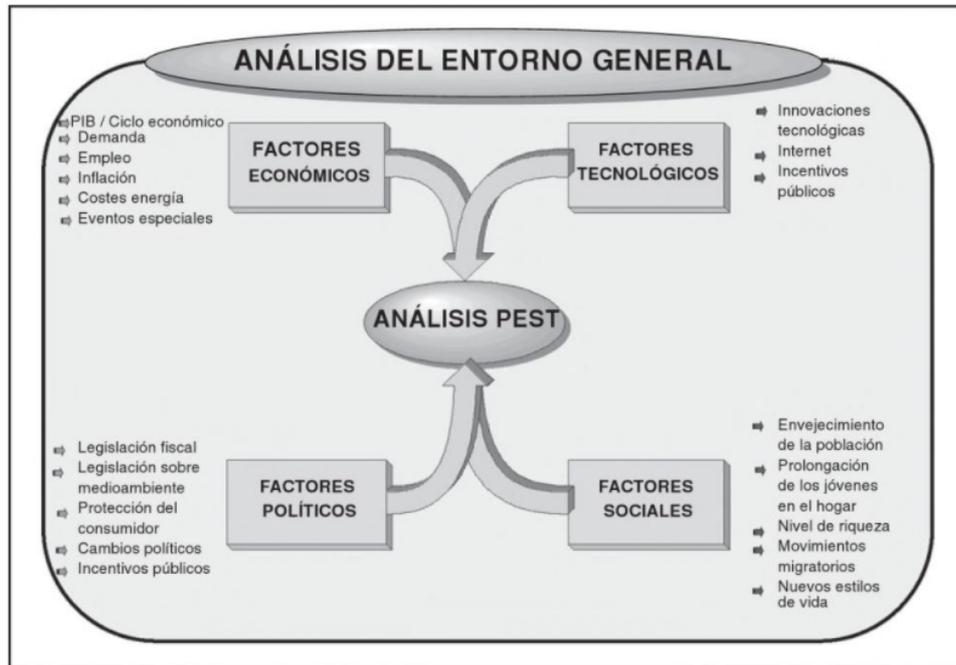
El resumen ejecutivo debe incluir respuestas a las siguientes preguntas ¿Qué?, ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo? (p.23)

La descripción del negocio debe incluir detalladamente todos los aspectos del negocio prestando especial atención en que se diferencia el negocio de su competencia.

Debe incluir descripción de la idea o iniciativa comercial, nombre y marca comercial, logotipo, actividad de la empresa, descripción del producto o servicios, líneas de productos/ servicios y declaración de la misión, visión y los valores de la empresa.

El análisis de mercado o de la empresa debe ser dividido en 4 apartados: análisis del entorno, análisis del sector, análisis de la competencia y aspectos cualitativos de la demanda.

Para el análisis del entorno general se utiliza la metodología PEST que se centra en 4 variables: político-legal, económica, sociocultural y tecnológica. La metodología PEST “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo a futuro” (Pedros, Gutiérrez, 2012. p.34)



**Figura 1. Análisis del entorno general**

Fuente: Análisis del entorno (2012)

El análisis del sector se puede desarrollar mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo fue desarrollado por Michael Porter en el año 1979 y el mismo ofrece un análisis micro de la situación competitiva de la industria.

Las 5 fuerzas que describe Michael Porter (2008) son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes (p.1)

Las 5 fuerzas de Porter se podrán transformar en elementos importantes en el desarrollo de las estrategias del negocio como lo explica Porter en su artículo del Harvard Business Review “la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (p.2)



**Figura 2. 5 fuerzas de Porter**

Fuente: Harvard Business Review (2008)

Entender a los competidores es una parte importante del estudio de mercado debido a que la empresa se enfrentara a ellos para obtener nuevos clientes y cuotas de mercado. Es importante entender ¿Quiénes son?, ¿Cómo son? ¿Y qué fortalezas y debilidades tienen?

Dentro de ¿Quiénes son? se debe identificar los principales competidores que se encuentran en el mercado que quiere operar la empresa para evaluar su porcentaje de participación en el mercado y las ventas estimadas de cada uno. (Zorita Lloreda, 2016. p. 46)

¿Cómo son? se refiere a analizar las características de los competidores tales como sus principales productos y servicios, características de su comercialización, desarrollo de nuevos productos y capacidad de adaptación al entorno.

Dentro de las fuerzas y debilidades se debe incluir aspectos como: como son sus productos, canales de distribución, su situación financiera, que comunicación realizan y precios. (p.47).

El último apartado del análisis de mercado o de la empresa es el análisis de los aspectos cualitativos de la demanda. Este apartado es de vital importancia ya que indica si en realidad hay una demanda lo suficientemente importante para que la empresa sea viable,

además que ayuda a definir quienes serán los mejores clientes para el negocio. Dentro de los aspectos cualitativos que se deben incluir se encuentran: la segmentación de la clientela, la selección del segmento objetivo y las motivaciones de compra de nuestra clientela.

El análisis de la situación, diagnóstico y planteamiento estratégico es la siguiente sección de un plan de negocios.

De acuerdo al autor Zorita Lloreda (2016) “el objetivo del análisis de la situación es determinar los factores internos y externos que afectarán más directamente y decisivamente a las opciones y oportunidades” (p.55).

Este análisis representa el punto de partida en el posicionamiento de una empresa ante el mercado y para representarlo de una mejor manera se puede utilizar el análisis o matriz DAFO.

Las siglas de este análisis representan debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Este modelo es de gran utilidad ya que permite a un negocio poder identificar los distintos factores tanto internos como externos que afectaran al negocio además de que es una herramienta vital para la toma de decisiones y el diseño del plan estratégico. (Speth, 2018)



**Figura 3. Matriz DAFO**

Fuente: Emrendepyme.net (2023)

Con la información obtenida del análisis DAFO se tendrán los elementos necesarios para establecer el planteamiento estratégico de la empresa.

El plan estratégico de la empresa debe incluir los objetivos estratégicos, las estrategias para alcanzarlos y las razones para la elección de las respectivas estrategias. Es importante tomar en cuenta que luego de terminado el planteamiento estratégico se debe revisar la declaración de la misión y visión para asegurarse que estén alineadas con el planteamiento estratégico ya que estas serán la base para determinar los objetivos de la empresa. (Zorita Lloreda ,2016, p.61).

Weinberber Villaran (2009) establece que “el plan de marketing debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cual es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, como quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada”. (p.69)

Luego de definir esto se debe establecer los objetivos del plan de marketing, los cuales deben girar en torno a 3 temas: ventas, márgenes y posicionamiento.

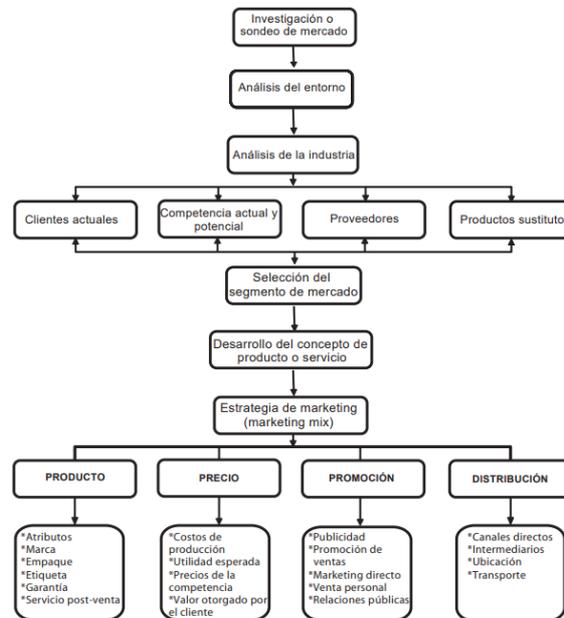
La mezcla de marketing o marketing mix se utiliza para alcanzar los objetivos previamente definidos. El marketing mix se define como las 4 Ps: producto, precio, promoción y plaza. (p.70)

La P de producto en el marketing mix toma en cuenta aspectos como la marca, forma y color, envase, etiqueta, garantía y servicio post venta.

La P de precio debe contener aspectos como costos de producción, utilidad esperada, precio de la competencia y precio de comercialización. Es muy importante recalcar que el precio es el único elemento del marketing mix que generara rentabilidad para la empresa. (p.71)

La P de promoción incluye temas como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. (p.74)

La P de plaza tiene que ver con el transporte, los intermediarios y los canales de distribución del producto (p.72)



**Figura 4. Proceso de desarrollo del plan de marketing**

Fuente: Plan de negocios (2009)

El plan de operaciones tiene como objetivo establecer los objetivos de producción, los procesos de producción, los estándares de producción y el presupuesto de inversión, en otras palabras, resume los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio. (Zorita Lloreda, 2016, p.74)

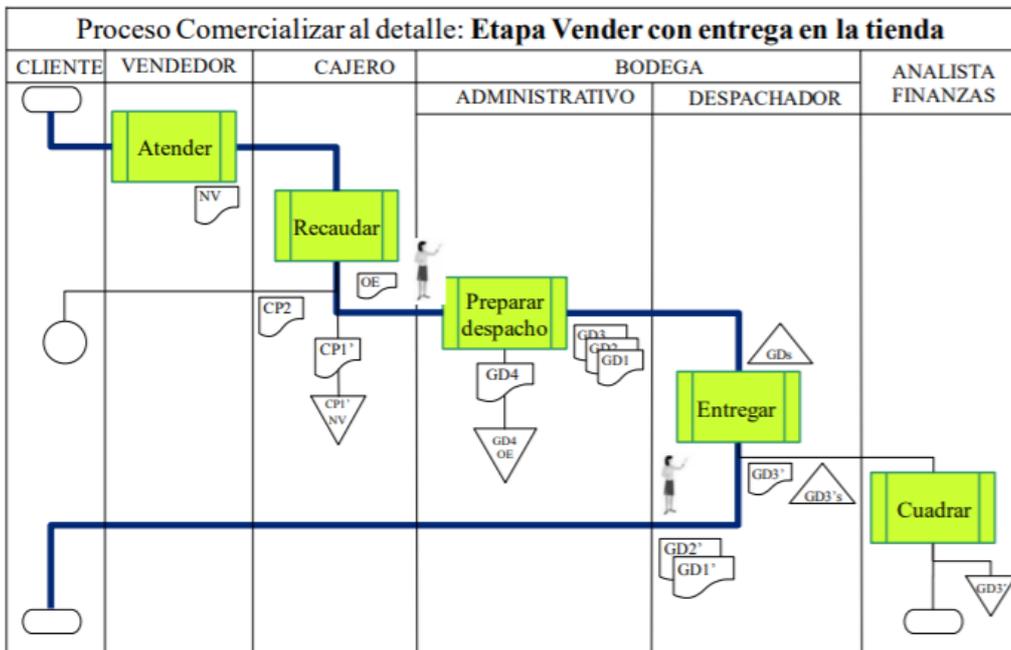
En esta sección se debe incluir información tal y como:

- Ubicación geográfica de la empresa
- Edificios y terrenos necesarios
- Descripción del proceso productivo tomando en cuenta aspectos como calidad y seguridad
- Relación entre materias primas, materiales, y equipos necesarios para la producción y comercialización. Debe incluir una lista de los proveedores e incluir para cada uno información como localización, períodos de pago, disponibilidad y condiciones de entrega.
- Ciclo operativo, número de unidades a producir, volumen máximo de fabricación, número de turnos en horas y días necesarios para cubrir las previsiones de producción y necesidades del personal.

- Gestión de compras y almacenamiento.
- Formula financiera de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, duración del equipo productivo y amortización anual.
- Estrategia de proceso productivo, decisiones de subcontratación, y motivo.
- Descripción de los procesos de control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección (p.76-77).

Para el mejor entendimiento de un proceso se pueden utilizar flujogramas. Los flujogramas son representaciones gráficas de la secuencia de actividades de un proceso. En el flujograma cada recuadro representa una actividad y además sigue una temporalidad, esto quiere decir que las actividades de más abajo suceden después. (Bravo Carrasco, 2011, p.15).

**Figura 5. Ejemplo de Flujoograma**



Fuente: Gestión de Procesos (2011)

La séptima sección de un plan de negocio definida anteriormente es temas societarios, organización y recursos humanos. Dentro de los temas societarios y de organización se definirá la Forma Jurídica más conveniente para la empresa, los trámites y costos necesarios para la puesta en marcha de la Forma Jurídica seleccionada.

En cuanto a los recursos humanos el autor Zorita Lloreda (2016) menciona que los puntos más importantes a tratar a la hora de hablar sobre este tema son los siguientes: elaboración de un organigrama, estudio y previsión de los perfiles profesionales deseados para los puestos desarrollados en el organigrama, búsqueda selección de personal y los costes del mismo. (p.98)

La idea de todo inversor es tener un retorno sobre su inversión. El estudio económico financiero es una sección esencial dentro de un plan de negocios ya que permite darle a conocer a los posibles socios o inversores la rentabilidad estimada que podrán obtener por su inversión y el tiempo en el cual podrán recuperar dicha inversión. El plan económico financiero debe cubrir un espacio de tiempo de mínimo 3 años, aunque lo deseable son 5 años.

Dentro de los puntos a tocar en el plan económico financiero se encuentran la inversión inicial, obtención de capital, determinación de la estructura financiera, el balance de situación inicial, presupuestos de cada año, cuenta de resultados, propuesta de reparto de dividendos, balances finales, ratios económico financieros evaluación de la inversión utilizando distintos métodos como por ejemplo VAN-TIR; y las conclusiones a las cuales se llegaron a partir de estos métodos de evaluación(Zorita Lloreda,2016 , p103)

De nada sirve haber planificado todas las anteriores secciones del plan de negocio si al momento de salir al mercado no se tiene como efectuar un seguimiento y control para verificar si se están cumpliendo los objetivos planteados. Es por esto por lo que todo plan de negocio debe llevar una sección de sistemas de control y plan de contingencia.

Según Zorita Lloreda (2016), el plan de contingencia debe incluir estrategias para los objetivos más críticos y describir un plan de acción en caso de que estos no se estén alcanzando(p112). Los objetivos más críticos establecidos para la empresa pueden ser representados y medidos a través de un cuadro de mando. El cuadro de mando contiene los objetivos críticos para la empresa con sus respectivos indicadores, una meta y medida de alarma para cada indicador, la fórmula para obtener el indicador, la fecha de revisión y el plan de contingencia para cada uno (p.114-115)

La última sección del plan de negocios son las conclusiones y recomendaciones en donde se incluye un resumen de los datos más relevantes que aseguren el cumplimiento del plan. Dichas conclusiones deberán explicar y justificar si la empresa es viable en

términos económicos, operativos, sociales, ambientales, estratégicos, técnicos y comerciales.

A lo largo del tiempo se han desarrollado múltiples definiciones para responder a la pregunta ¿qué es un modelo de negocios?, coincidiendo todas ellas en la forma en que se negocia con el cliente. (Mejia, Sanchez, 2014, p. 108).

Clark (2012) indica que para entender un modelo de negocios es necesario plantearse las siguientes preguntas ¿quiénes son los clientes y ¿qué servicios necesitan?, además definen el modelo de negocios como “la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias” (p.26). De acuerdo con esta definición los autores plantean que toda organización tiene un modelo de negocios, no importa si son lucrativas, no lucrativas o gubernamentales ya que necesitan de dinero y recursos para poder llevar a cabo su trabajo.

El modelo de negocio puede ser considerado la manera o forma en la que la empresa hace sus negocios. Según Joan Magreta (2002) un buen modelo de negocios responde las preguntas planteadas anteriormente por Drucker: ¿Quién es el cliente?, ¿Qué es lo que el cliente valora?, ¿Cómo ganamos dinero en este negocio? Y ¿cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado? (p13). La autora también compara el modelo de negocios con el método científico “usted comienza con una hipótesis la cual prueba en acción y revisa cuando sea necesario”. (P14) y además aclara que un modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia a pesar de que muchas personas hoy en día utilizan los términos indistintamente (p18).

Según Amit y Zott (2001) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (p. 511).

“El contenido de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. Finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados”. (Ricart, 2009, p.14).

Una definición más detallada y operacional del modelo de negocios indica que las funciones del mismo son seis: articular la propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Chesbrough & Ronsenbloom ,2002, p.7).

Casadesus-Masanell y Ricart (2010) utilizan una analogía con una máquina para explicar el modelo de negocios. “Toda máquina tiene una lógica en su operación y opera de una forma tal que crea valor para sus usuarios” (p.197).

Según los autores las partes de un modelo de negocios están compuestas por dos elementos: las decisiones de la gerencia y las consecuencias de esas decisiones. La idea que plantean con esto es que cada decisión que se tome con la empresa tendrá su consecuencia, por ejemplo, una decisión en la política de precios va a tener consecuencias en el número de ventas o una decisión de tener incentivos muy altos puede afectar la capacidad de los empleados para colaborar entre sí por el deseo de obtener los incentivos para sí mismos. Las decisiones de la gerencia pueden dividirse en 3 categorías:

- Decisiones Políticas: Indican las acciones que adopta la empresa para todos los aspectos relacionados a sus operaciones. Por ejemplo, decidir donde localizar sus plantas, oponerse a la creación de algún gremio y otras decisiones que tengan que ver con reducción de costos.
  - Decisiones de activos: Tiene que ver con decisiones relacionadas a recursos tangibles y como se va a invertir en ellos.
  - Decisiones de gobierno. Este tipo de decisiones tiene que ver con las condiciones legales y contractuales para el control de las políticas y los activos.
- (p.198)

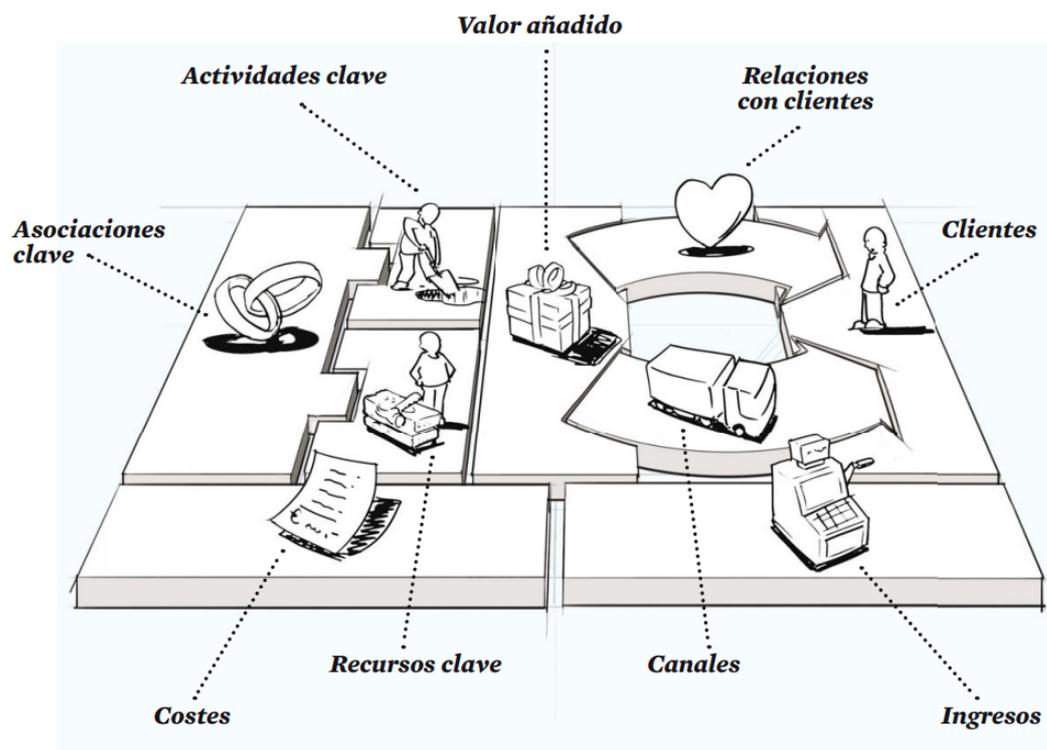
Una herramienta muy útil para representar y describir el modelo de negocio de una empresa la cual será utilizada en el presente trabajo es el “Business Model Canvas” propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2009. Esta herramienta “describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio y es una técnica eficaz para pintar un cuadro del funcionamiento de las empresas”, (p.29). El Business Model Canvas ayuda a representar organizaciones complejas de una manera

simplificada lo cual ayuda reflexionar y a comunicar las ideas de una forma más eficaz (p.31)

Los 9 módulos o segmentos del Business Model Canvas son los siguientes:

- Segmentos de Mercado: Aquí se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Para un modelo de negocio se puede definir 1 o más segmentos de mercado y adaptar el modelo a las necesidades específicas de el o los segmentos seleccionados (p. 20)
- Propuestas de valor: Se definen los productos o servicios que van a añadir valor a cada segmento de mercado. La propuesta de valor es el factor crítico que hace que un cliente se decante por una empresa u otra. (p.22)
- Canales: Indica como la empresa se va a comunicar con los segmentos de mercado y como les va a hacer llegar la propuesta de valor. Dentro de los canales se encuentran los canales de distribución, comunicación y de venta (p.26)
- Relaciones con clientes: Se indica el tipo de relación que se tiene con los distintos segmentos de mercado. Dentro de los tipos de relaciones que se pueden establecer con los clientes se encuentran las siguientes: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva. (p.28)
- Fuentes de ingresos: Se refiere a los flujos de fondos obtenidos por cada uno de los segmentos de mercado. El precio que están dispuestos a pagar los distintos segmentos de mercado por el valor agregado que les genera la empresa va a constituir la fuente de ingresos de la empresa. Existen varias formas de obtención de ingresos dentro de las cuales se destacan: venta directa, cuota de suscripción, cuota de servicio, alquiler o lease , concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad. (p.30)
- Recursos clave: Los recursos clave son los que va a permitir a la empresa generar y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados y generar ingresos. En otras palabras, son los recursos más importantes para que el modelo de negocio pueda funcionar. Los recursos clave se pueden dividir en físicos, humanos, intelectuales y económicos. (p.34)

- **Actividades clave:** Incluye las actividades esenciales que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio sea exitoso. Dependiendo del modelo de negocio las actividades clave van a cambiar, pero siempre van a ser necesarias para generar la propuesta de valor, llegar a los mercados y generar ingresos. (p.36)
- **Asociaciones clave:** Se describe los socios y la red de proveedores necesaria para el funcionamiento del modelo de negocio. Cada empresa tiene una razón por la cual le es importante establecer asociaciones, ya sea para optimizar el modelo de negocio, para reducir riesgos o adquirir recursos. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones diferentes: alianza estratégica entre empresas competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas no competidoras, joint Ventures para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar suministros. (p.38-39)
- **Estructura de costes:** Se refiere a todos los gastos necesarios para la puesta en marcha del modelo de negocio. (p.40).



**Figura 6. Ejemplo Business Model Canvas**

Fuente: Tu modelo de negocio (2009)

## **1.2 Marketing de Bares /Servicios**

El marketing es una parte esencial en el éxito de un negocio, es por eso que todo plan de negocio debe incluir una sección que hable sobre el plan de marketing.

Kotler y Armstrong (2008) explican que uno de los principales errores es pensar que el marketing habla solamente de anunciar y vender, cuando en realidad la venta y la publicidad son solo una pequeña parte de un conjunto de herramientas de marketing que trabajan juntas para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones llamadas "marketing mix". Según los autores el marketing "es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes". (p.5)

Según esta definición una de las finalidades del marketing es establecer relaciones sólidas con los clientes. No basta con vender un buen producto para ser exitoso si no se tiene una relación sólida con los clientes.

Al analizar la oferta gastronómica y el marketing para bares lo más adecuado sería abordarlo desde la perspectiva del marketing de servicios. Tenemos que considerar al servicio no solo como las actividades que se realizan en un negocio de forma intangible sino al conjunto o vínculo que se genera entre el producto físico o bien tangible. (Salazar, Burbano, 2017, p.4).

Dentro del marketing mix tradicional los elementos que comúnmente se manejan son: precio, producto, plaza y promoción.

Según los autores existe grandes diferencias entre empresas que ofrecen productos de primera mano o de conveniencia comparada con aquellas como establecimientos de comidas y bebidas que ofrecen servicios personalizados donde un producto es transformado que se dedican a ofrecer servicios personalizados donde un producto es transformado a partir de los alimentos que puede consumir el ser humano para su alimentación, en platillos culinarios. Estas diferencias hacen que para este segundo tipo de empresas el marketing mix puede incluir tres variables o elementos adicionales como son: el proceso, el entorno físico y las personas. (p.4-5)

El producto es un elemento que se encuentra tanto dentro del marketing mix tradicional como en el marketing mix de servicios.

Dentro del sector de alimentos y bebidas el elemento producto no se toma de forma literal, abarca más que eso, comprende todos los elementos tangibles e intangibles que se le presenta al cliente (p.5). Ponemos como ejemplo el servicio que brinda un bar o restaurant, el producto de este negocio no es solo la comida o alimento (parte tangible) sino la calidad de servicio, experiencia del lugar, localización, aspecto del lugar (parte intangible)

El precio es otro elemento que se encuentra tanto en el marketing mix tradicional como en el marketing mix de servicios.

El precio es uno de los principales elementos a nivel administrativo y contable; el cual se basa en la percepción de los compradores del valor por el intercambio entre los beneficios percibidos durante el servicio que se está adquiriendo y los costos totales que se pagaran. Tufiño Navarrete (2019) indica que “es importante ubicar el lanzamiento en mapa conceptual de precios. Para ello, se debe posicionar el nuevo producto respecto a un precio facial o precio unidad en relación con las principales marcas o productos competidores a nivel de consumidor” (p.9)

La plaza es el tercer elemento que está presente en el marketing mix tradicional y en el marketing mix de servicios.

Sin embargo, para el sector de servicios el elemento plaza no se nombra demasiado debido a “que un restaurante, por ejemplo, no se inclina a tener niveles o canales de distribución de su producto; es decir, no hay intermediarios ni mayoristas que le den vendiendo su platillo culinario. Por lo tanto, se lo aborda desde su concepción como: un establecimiento único, una sucursal, o una franquicia” (Salazar, Burnano, 2017, p.5).

En el sector de servicios el elemento de plaza se maneja desde la localización, la ubicación del negocio y las zonas a sus alrededores (Lopez,2003).

Promoción es el cuarto y último elemento que se encuentra en el marketing mix tradicional y el marketing mix de servicios. La promoción tiene que ver con temas como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

Para las empresas de servicios los 4 elementos del marketing mix mencionados asciende a 7. Los 3 elementos nuevos que incluye el marketing mix de servicios son procesos, personas y ambiente físico o presentación.

En el caso del elemento personas tiene que ver todos aquellos que tienen contacto con el cliente y que tienen influencia en la experiencia del cliente al disfrutar del servicio. Este elemento surge de una de las características de los servicios, la inseparabilidad. Esto quiere decir que los servicios no pueden separarse de las personas que los suministran y estas terminan siendo un factor clave de diferenciación y de posicionamiento (marketing de servicios (Grande Esteban ,2012, p. 78),

En otras palabras, la calidad del servicio va a depender de la persona que este prestando el mismo. En el caso de bares/ restaurantes podemos poner el ejemplo de que parte de la experiencia o servicios de la comida o bebida depende de las personas, ya sea de las personas que lo preparan o las personas que brindan servicio al cliente.

El sexto elemento del marketing mix para servicios es el proceso o procedimiento. De acuerdo con Noelia Lopez (2003) los procedimientos se refieren a “mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio, que afectan su calidad”. Otra manera de ver los procesos es que son las diversas actividades que tienen relación al momento de la relación con el cliente.

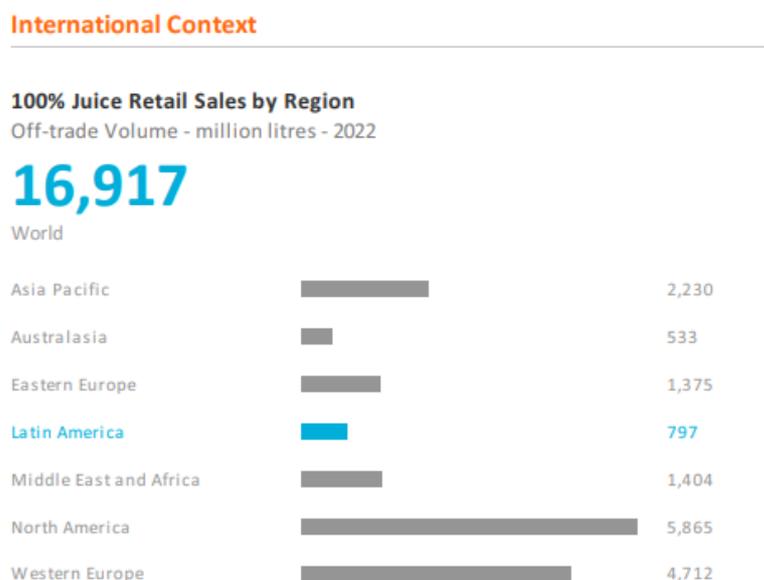
El último elemento del marketing mix de servicios es el ambiente físico o presentación. Dentro de este elemento se considera todo lo que puede ser perceptible al ojo humano (Salazar, Burnano, 2017, p.6). Si nos basamos en el ejemplo de un bar/restaurant tiene que ver con la decoración, la limpieza, el ambiente del lugar y la zona donde se encuentra. Todos estos elementos van a influenciar la experiencia del cliente y estimular la consumición del producto.



## CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA

### 2.1 Resumen de la industria de jugos naturales

La consultora Euromonitor (2022) en su reporte 100% Juice in argentina indica que la industria de jugos vendió a nivel global en el año 2022 16,917 millones de litros, representando LATAM un 5% de dichas ventas con 797 millones de litros.



**Figura 7: Cantidad de litros en la industria de los jugos a nivel global en el año 2022**

Fuente: 100% Juice in argentina - Context (2022).

La empresa Tetra Pack realizó en 2016 una encuesta en donde le pregunto a miles de usuarios en 7 mercados distintos sus opiniones sobre los jugos 100 % naturales. Algunos de los datos más destacados que obtuvieron de dicha encuesta son los siguientes:

- Las principales razones para el consumo de los jugos 100% naturales son las siguientes: salud, sabor y naturalidad.
- El jugo 100% natural es considerado igual de adecuado tanto para adultos como niños y es visto como una buena manera de empezar el día.

- La frecuencia de consumo es relativamente alta en todas las geografías, con un 42% de los encuestados indicando que consumen este tipo de jugos al menos una vez al día. En promedio los consumidores de todo el mundo beben 1,2 vasos al día (aproximadamente 240ml). (p.5)
- Los consumidores a nivel mundial están interesados en jugos que presenten las siguientes características: que sean 100% naturales, asequibles y enriquecidos con vitaminas (p.6).

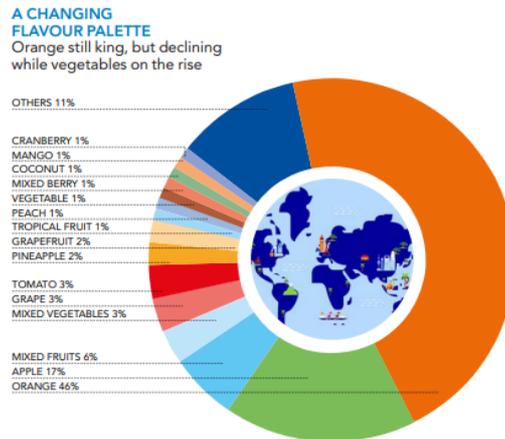
A continuación, se muestra una imagen en donde se aprecia la evolución de los mercados más grandes de jugos 100% naturales desde 2015 hasta 2018 en millones de litros. En la misma se aprecia que Estados Unidos sigue siendo el líder, seguido de Alemania y Japón.



**Figura 8: Evolución de mercados mas grandes de jugos 100% naturales**

Fuente: Tetra Pak index (2016)

El estudio de Tetrapack también muestra que el jugo de naranja es ampliamente el favorito de los consumidores, seguido del jugo de manzana.



**Figura 9: Frutas preferidas por los consumidores**

Fuente: Tetra Pak index (2016)

En LATAM los países que tienen mayores ventas en litros de jugo son Brasil, Mexico y Argentina.

Market Sizes   Historical				2017	2018	2019	2020	2021	2022
Geography	Category	Data Type	Unit						
Brazil	100% Juice	Off-trade Volume	million litres	171,6	197,6	224,3	246,6	271,6	298,7
Mexico	100% Juice	Off-trade Volume	million litres	183,7	190,9	198,9	202,0	208,0	218,7
Argentina	100% Juice	Off-trade Volume	million litres	57,3	51,8	43,3	38,0	44,2	52,1
Puerto Rico	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	29,2	28,6	27,2	28,0	27,4	27,0
Dominican Republic	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	23,6	24,1	24,7	25,3	25,9	26,9
Uruguay	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	14,0	14,9	15,7	16,1	18,0	19,7
Chile	100% Juice	Off-trade Volume	million litres	9,3	9,1	9,7	10,3	14,0	17,7
El Salvador	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	17,2	17,9	18,6	14,4	15,9	17,3
Guatemala	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	12,5	13,1	13,2	13,1	13,4	13,4
Costa Rica	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	11,0	11,3	11,6	12,1	12,4	12,7
Colombia	100% Juice	Off-trade Volume	million litres	12,4	11,7	12,8	11,3	11,5	12,2
Honduras	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	8,8	9,5	10,3	8,3	10,1	12,0
Panama	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	9,8	10,5	11,3	10,0	11,0	12,0
Paraguay	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	6,5	6,8	7,1	6,3	6,7	7,0
Ecuador	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	2,2	3,6	5,7	5,0	4,9	5,1
Peru	100% Juice	Off-trade Volume	million litres	2,9	3,3	3,9	4,0	4,0	4,4
Cuba	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	2,8	2,8	2,9	3,0	3,0	3,1
Bolivia	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	2,0	2,1	2,0	1,9	2,1	2,3
Venezuela	100% Juice - modelled	Off-trade Volume	million litres	4,7	6,8	3,0	1,9	1,8	2,0

**Figura 10: Consumo de jugos en litros LATAM 2022**

Fuente: Adaptado de Euromonitor International (2023)

Alvaréz (2018) en su presentación “Perspectivas y Tendencias del consumo de alimentos en Latinoamérica” indica las 10 tendencias de consumo en el mercado Latinoamericano:

- Los consumidores son más conscientes de la diferencia entre lo natural vs lo orgánico.

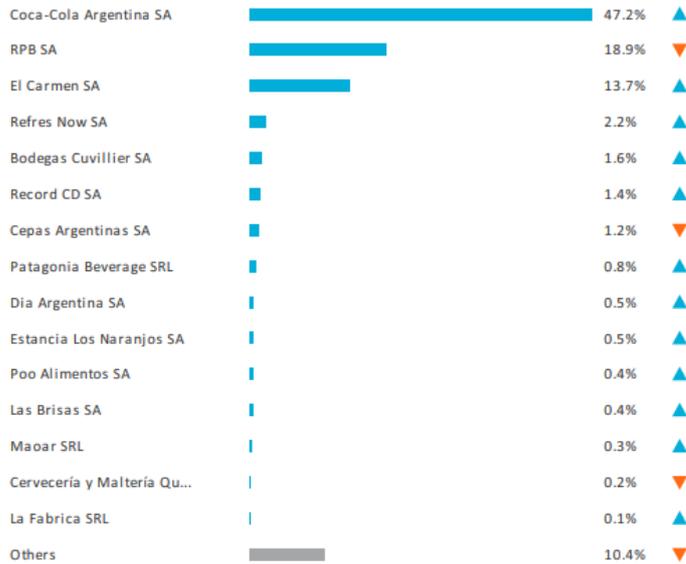
- Cada vez son más consumidos productos sin determinados componentes como por ejemplo gluten y lactosa. También cada vez hay más personas que optan por ser veganas.
- El consumo experiencial es una nueva forma de atraer clientes. Ofrecer experiencias gastronómicas que no pueden darse en casa, entrega a domicilio o comida casera para llevar y eventos o activaciones atractivas son consideradas nuevas formas de atraer clientes.
- Hay un incremento en las dietas de bajo consumo de carne
- Hay un alza en el consumo de aperitivos y snacks saludables.
- Productos para “comer en el camino”. Opciones nutritivas y saludables que recién preparadas o pre preparadas que otorguen el beneficio de comodidad y conveniencia.
- Las ventas de gaseosas disminuyeron en algunos países en los últimos años ya que los consumidores están más atentos a las consecuencias de su consumo.
- Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos amigables con el medio ambiente.
- Hay un aumento de costos debido a aumentos de costo de abastecimiento y a las condiciones macroeconómicas y climáticas
- “Premiumización” del consumidor. Los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto de calidad premium y son más exigentes con los mismos.

En cuanto a las compañías líderes de la industria en Argentina se encuentra en primer lugar Coca Cola Argentina SA con un 47% del market share, seguido de RPB SA con casi un 19 % y El Carmen SA con un 13,7%; todas las demás compañías no supera el 3% del market share cada una. En cuanto a marcas de jugo las 3 primeras son: Cepita, Baggio Light y Citric.

## Competitive Landscape

### Company Shares of Juice

% Share (NBO) - Off-trade Volume - 2022

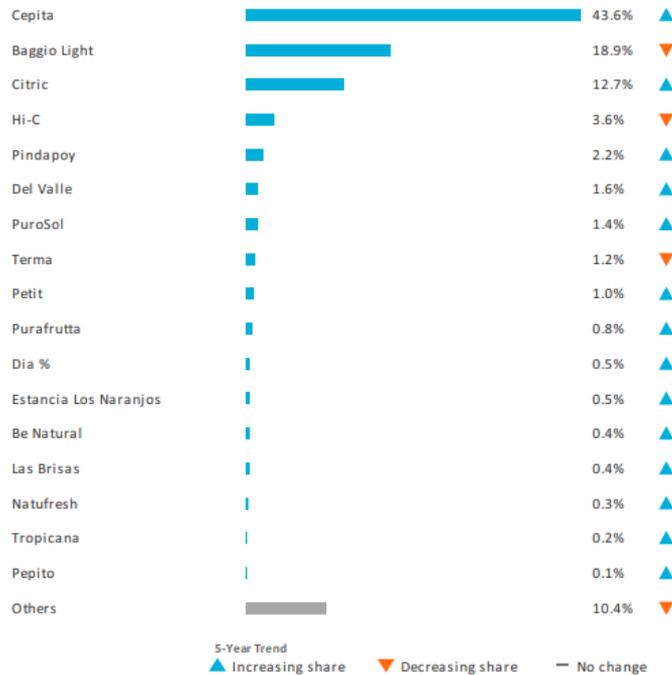


**Figura 11: Compañías líderes en la industria de jugos Argentina**

Fuente: Juice in Argentina Analysis (2022)

### Brand Shares of Juice

% Share (LBN) - Off-trade Volume - 2022



**Figura 12: Marcas líderes en la industria de jugos Argentina**

Fuente: Juice in Argentina Analysis (2022)

Respecto a qué usos/momentos de consumo del jugo impulsaron el crecimiento el reporte dice “Las ventas minoristas en 2022 siguen siendo sostenidas por un alto consumo de zumo de naranja en el desayuno, seguido de un consumo medio en el momento del aperitivo. Debido al regreso al trabajo fuera de casa, los consumidores no tienen tiempo para exprimir las naranjas para hacer su propio jugo y, por lo tanto, prefieren comprar jugo de naranja 100% listo para beber en casa. “.

Adicionalmente se pronostica para los próximos años que las ventas en litros de la categoría continúen aumentando, alcanzando en el 2027 un crecimiento de un 32% vs 2022.

## **2.2 Industria de jugos naturales y tendencias en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

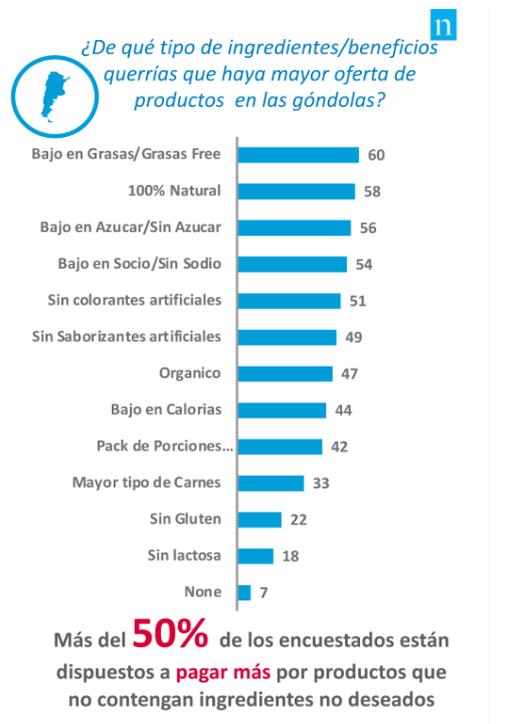
Como se mencionó en la introducción del presente trabajo, actualmente hay una tendencia a nivel mundial hacia la alimentación saludable y el consumo de productos naturales como lo son los jugos naturales. Según la consultora Nielsen (2020) hay 4 factores principales que contribuyen a un mayor enfoque en la salud y bienestar: población mundial que envejece, aumento de tasas de enfermedades crónicas, aumento del autocuidado tratamiento y prevención y un aumento de los consumidores cada vez más educados y conectados.

Expandiendo cada uno de los factores mencionados encontramos que

- Según la oficina del censo de EE. UU en los próximos 35 años el crecimiento de la población de más edad será mayor al crecimiento de la población más joven. Es decir, tendremos una población mundial con un promedio de edad mayor al de la actualidad
  - Según informes de la Organización Mundial de la Salud, las enfermedades crónicas fueron aproximadamente el causante del 73% de las muertes a nivel mundial en 2020, a comparación con un 60% en 2001.
  - El 70% de los consumidores confirman que hacen hábitos dietéticos para ayudar a prevenir problemas de salud.
  - En Argentina, el 70% de los consumidores están de acuerdo en que se sienten positivos con las compañías que son transparentes acerca del proceso de elaboración de los productos. Otro dato de la consultora Nielsen indica que el

63% de los argentinos prefieren no comprar productos que contengan ingredientes artificiales. (p.2)

A continuación, se muestra otra parte del estudio realizado por la consultora Nielsen el cual muestra la preferencia de los consumidores en cuanto a que ingredientes/beneficios quieren que contenga los productos en las góndolas, destacándose bajo en grasas y 100% naturales como los principales. Además de esto la consultora afirma que el 50% de los consumidores está dispuesto a pagar por productos que no contengan ingredientes no deseados.



**Figura 13. Ingredientes que prefieren los consumidores en las góndolas**

Fuente: Well Being. En el mundo y en Argentina (2020)

Teniendo todos estos datos en consideración se debe tener en cuenta que esta tendencia hacia lo saludable es una oportunidad creciente y de alto valor. Según el estudio de la consultora Nielsen el grupo que está dispuesto a pagar más por este tipo de productos es la generación de los millenials (personas actualmente entre 16 y 34 años). Dentro de las principales aspiraciones de esta generación se encuentra la de “estar en forma y saludable”; además entre los pilares clave que los identifican se encuentran los



siguientes: salud, funcionalidad, conveniencia y responsabilidad social. (p.8)

**Figura 14. Tendencias saludables de los millenials.**

Fuente: Well Being. En el mundo y en Argentina (2020)

De acuerdo con los datos expuestos podemos llegar a las siguientes conclusiones sobre el mercado de productos naturales/ saludables, en este caso más específicamente sobre los jugos naturales en Argentina:

- Los consumidores argentinos están más atentos a la salud, bienestar y lo que consumen. Y esta tendencia se acentúa por decisión propia de los consumidores y no por prohibiciones médicas.
- La mayoría de estos consumidores está dispuesta a pagar más por productos saludables.
- Lo natural y orgánico se manifiesta como lo más atractivo, siendo lo artificial lo que más se busca evitar.

Todo esto genera una oportunidad de negocio a través de focalizar un lanzamiento de jugos 100% naturales con un precio premium que se alinee a los valores que están buscando los consumidores argentinos.

A partir de un estudio de campo realizado de productores competencia en el marco de CABA y que plasmo en el punto siguiente, obtuve dos conclusiones a partir de verificarlas como características comunes de los bares examinados:

- Todos ofrecen productos anexos, tales como ensaladas, sándwich, comidas, etc.
- Se vinculan a planes alimentarios ya fuera detox; siguiendo preferencias alimentarias -veganos o vegetarianos- o promoviendo a partir de su consumo beneficios específicos para la salud a partir de ingredientes especiales (ginseng, espirulina, etc.).

Ello pone en evidencia que la oferta de jugos como único producto resulta de difícil sostenimiento. Probablemente (lo veremos luego al abordar el aspecto económico) limita el número de clientes al reducir los productos; no se vale de los consumidores secundarios, es decir aquellos que concurren interesados en alguna otra oferta y que se ven tentados a probar novedades.

Desde otro punto, el público merced a sus características buscará productos exóticos, con características especiales, dotados de ingredientes poco comunes además de celebrar una oferta variada -vegetarianos, veganos, aptos celíacos, bajos en glucosa, etc.-.

## 2.3 Análisis de la competencia en la zona

Dentro de los distintos barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentran bares de jugos que se dedican a ofrecer sus productos y servicios; se identificaron los principales competidores en el sector.

Harper Juice es una cadena de bares de jugos que ofrece distintos jugos naturales, sin agua ni azúcar, cada de especialidad y alimentos ricos y nutritivos. Una de las características es que dividen su menú en categorías dependiendo del momento del día y lo que quiera el cliente. Dentro de estas categorías se encuentran: be inmune, be clean, be balanced, be attractive y smoothies & protein shakes.

Harper Juice cuenta con 5 sucursales a lo largo del territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en los barrios de Recoleta, Palermo y Belgrano.



**Figura 15. Look & Feel de Harper Juice**

Fuente: Harperjuice.com (2023)<sup>5</sup>

Green Eat es otra cadena de comida y bebida saludable que ofrece sus servicios en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en los barrios de: Abasto, Caballito, Palermo, Recoleta y Microcentro. De acuerdo con su página web la filosofía de la empresa se basa en 4 pilares:

- Rico y sano
- Ingredientes naturales
- Productores Amigos

---

<sup>5</sup> Harper Juice. Información obtenida de: <https://harperjuice.com/> . Recuperado el 6/8/2023

- Desde Cero

Ofrecen una gran variedad de productos y servicios como: panadería, cafetería, comidas, ensaladas, jugos naturales y productos de almacén de marca propia.



Fuente: Greeneat.com.ar (2023)<sup>6</sup>

Otra opción para tomar jugos en CABA es The Factory. Este local está ubicado en la zona de Palermo Soho y ofrece batidos de frutas y verduras sin conservantes y elaborados al momento a la vista del cliente.

Este bar ofrece tres planes desintoxicantes: el primero se llama «Factory» y se prepara con 50% y 50% vegetales. El High Veg lleva un 70% de vegetales y 30% de fruta y el Green es 100% vegetal. Todos los jugos son hechos con una máquina especial traída desde Francia y sus bebidas están inspiradas en las dietas de las clínicas de salud europeas con el objetivo de estimular la función de las células para absorber nutrientes y eliminar toxinas.

B-BLUE es otro bar de jugos que está ubicado en Palermo y ofrece distintos tipos de jugos naturales los cuales son endulzados con azúcar mascabo y sin conservantes. Dentro de sus principales ingredientes se encuentran el ginseng, acai, espirulina, frutas variadas y wheatgrass. Además de los jugos naturales ofrecen sándwiches al paso y ensaladas simples.

<sup>6</sup> Green Eat. Información obtenida de : <https://www.greeneat.com.ar/>. Recuperado el 6/8/2023



**Figura 17. Look & Feel de B Blue**

Fuente: b-blue.com.ar (2023)<sup>7</sup>

Sparaw está ubicado en el barrio porteño de Recoleta. Sparaw propone el consumo de alimentos ricos, reales, vivos y orgánicos de alta calidad, tomando los recursos disponibles en la naturaleza y en armonía con ella. Para asegurarse la mejor calidad en materia prima crearon su propia Huerta Orgánica- Biodinámica de la cual se autoabastecen de frutas, verduras y brotes aromáticas. Además, cuentan con planes de alimentación y detox personalizados los cuales se pueden adquirir a través de su página web.



**Figura 18. Look & Feel de Sparaw**

Fuente: [sparaw.com.ar](http://sparaw.com.ar) (2023)<sup>8</sup>

Ju detox es otra de las opciones para conseguir jugos naturales en CABA. Su especialidad son los cold press juice, jugos que utilizan tecnología de prensado en frío. De este modo se extra el jugo sin destruir las moléculas de la fruta, impidiendo su oxidación. Además, los nutrientes, vitaminas y encimas propios de este alimento permanecen intactos por mucho más tiempo.

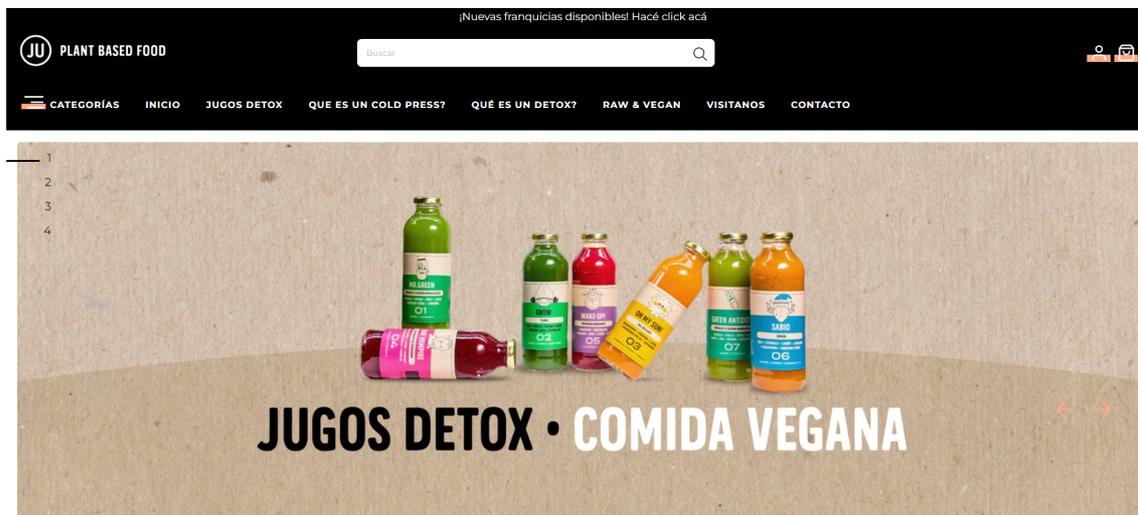
Además de su línea completa de jugos Cold Press y comidas preparadas de su menú (sandwiches, ensaladas y wraps raw y vegan), allí vas a encontrar un pequeño mercado vegano con los siguientes productos:

- Crackers salados de multisechillas raw y de lino
- Crackers dulces de chocolate y limón
- Postres veganos como: Power Trufas, Choco Pie, Tiramisú

<sup>7</sup> B-Blue. Información obtenida de : <http://www.b-blue.com.ar/>. Recuperado el 6/8/2023

<sup>8</sup> Sparaw. Información obtenida de <https://sparaw.com.ar/>. Recuperado el 6/8/2023

- Granola raw
- Pickles
- Cheddar vegano untable
- Queso de castañas de cajú vegano
- Ketchup raw
- Aceite Oliva Ilustre
- Aceite de coco



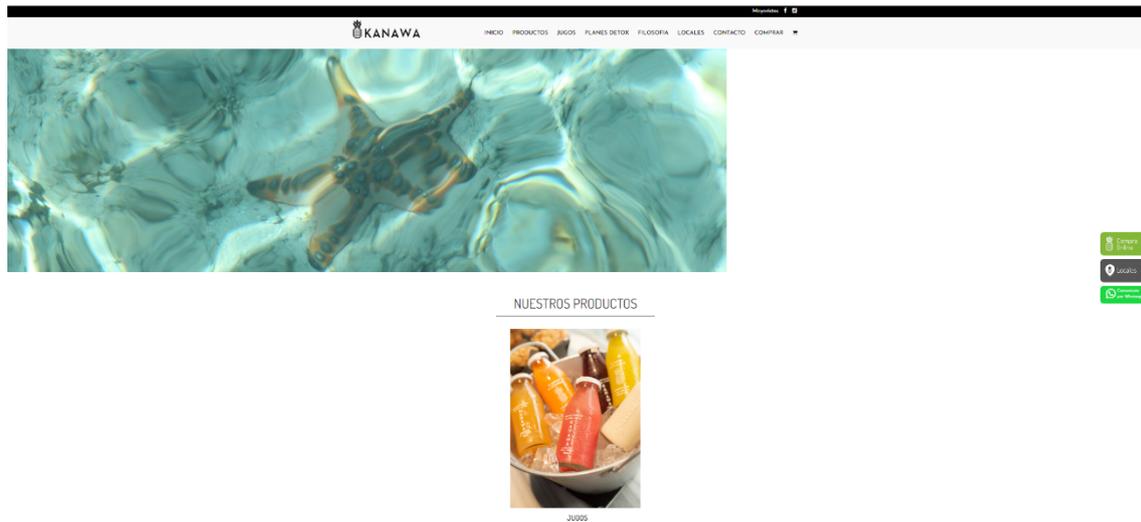
**Figura 19. Look & Feel de Ju Detox**

Fuente: judetox.com. (2023)<sup>9</sup>

Kanawa es otro de los competidores del mercado. De acuerdo a su sitio web la misión de esta marca es “ofrecer jugos 100% naturales a partir de los recursos propios de nuestro suelo; no empleamos aditivos, conservantes ni agroquímicos para, de este modo, acercarte un producto que mejore y potencie tu salud y tu vitalidad”.

Esta marca no cuenta con un local propio en donde se puedan consumir sus jugos, pero si se encuentra distribuida en varias dietéticas y tiendas naturistas a lo largo de CABA. También se puede adquirir sus productos a través de su página web y además ofrecen un

<sup>9</sup> Judetox. Información obtenida de : <https://www.judetox.com/>-. Recuperado el 06/08/2023



plan detox de varios jugos e indicaciones sobre como tomarlos.

**Figura 20. Look & Feel de Kanawa Juices**

Fuente: kanawa.com.ar (2023)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Kanawa. Información obtenida de <https://www.kanawa.com.ar/>. Recuperado el 6/8/2023

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Justificación de la investigación de mercado**

La investigación tiene como objetivo responder a la hipótesis: La puesta en marcha de un bar de jugos en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, es económicamente viable y sostenible.

La misma tiene un enfoque cuantitativo. En su alcance, será exploratoria y descriptiva. Las técnicas de recolección de datos a utilizar en el enfoque cuantitativo son las encuestas aplicadas a una muestra aleatoria de personas que frecuentan bares similares. El objetivo de la encuesta es analizar el deseo y la frecuencia de compra de los productos ofrecidos por el bar de jugos para determinar si hay demanda suficiente para que sea económicamente sostenible.

También será soportada con investigación exploratoria para lo cual se utilizará algunas fuentes secundarias como informes, artículos, documentos y hasta la observación directa de posibles competidores. Por medio de la observación directa, se analizarán estrategias llevadas a cabo por la competencia. Asimismo, se analizarán fuentes secundarias como informes de consumo

Por tanto, este proyecto de investigación está orientado al análisis de los datos obtenidos en las encuestas realizadas a una muestra significativa de la población total de consumidores de jugos naturales con el fin de conocer el nivel de interés del mercado en la idea de negocio de la puesta en marcha de un bar de jugos y a partir de los resultados poder plantear un plan de negocio viable

### **3.2 Problema de la investigación de mercado**

El problema de investigación de mercados se concentra en el dimensionamiento del mercado de jugos naturales y sus posibles complementos para poder comprender el interés, deseo y frecuencia de compra de los posibles consumidores; para así poder realizar una correcta segmentación, targeting y propuesta de valor atractiva.

### **3.3 Planteamiento del problema de investigación de mercado**

El planteamiento del problema busca responder si resulta viable económicamente la puesta en marcha de un bar de jugos naturales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### **3.4 Objetivo general de la investigación de mercado**

#### **Objetivo general:**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un bar de jugos en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

#### **Objetivos específicos:**

- Definir la rentabilidad de un bar de jugos en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Determinar el mejor segmento de clientes para ofrecerles la propuesta de valor del bar de jugos.
- Determinar la mejor localización en Buenos Aires, Argentina, para poner en marcha un bar de jugos
- Identificar las oportunidades y las barreras para la puesta en marcha de un bar de jugos en la ciudad de Buenos Aires, Argentina

### **3.5 Diseño de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación de mercado se requiere de la toma de una muestra representativa de consumidores de jugos naturales y/o personas interesadas en el cuidado de la salud para poder aplicarles una encuesta que permita entender si es de su interés la apertura de un bar de jugos naturales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Así mismo se aprovechará la encuesta para saber con qué variedad y tipos de alimentos les interesa acompañar los jugos para así poder ofrecerles una variedad en la carta que cumpla con todos sus requerimientos.

### **3.6 Diseño de la metodología**

La encuesta está diseñada para ser respondida de manera anónima, con algunas preguntas introductorias relacionadas a datos demográficos necesarios para enriquecer los datos de la investigación tales como: edad, género, barrio donde reside y profesión o a que se dedica. Luego tiene algunas preguntas para determinar tendencias y comportamientos en cuanto a hábitos saludables y la alimentación.

La encuesta sigue con algunas preguntas para determinar la opinión de las personas sobre el consumo de jugos naturales y la puesta en marcha de un local que ofrezca los mismos. Finalmente, la se finaliza con algunas preguntas para determinar la preferencia sobre qué productos y acompañantes desean los consumidores.

Las encuestas serán tabuladas y graficadas por cada pregunta para identificar las tendencias más importantes que arroja la investigación de mercados.

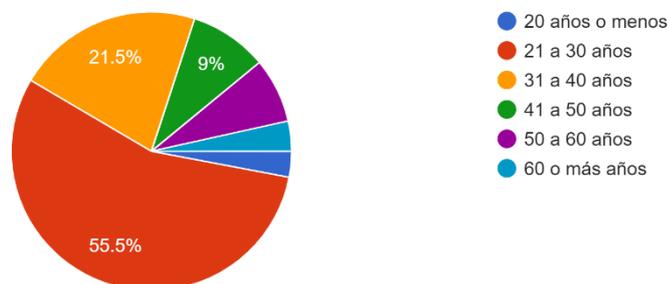
### **3.7 Cálculo de la muestra**

La encuesta se aplicó a 200 personas residentes de CABA. La misma se ha realizado de manera virtual a través de un formulario anónimo de Google Forms y ha sido compartida a conocidos y en distintas redes sociales tales como: Facebook, Instagram y Twitter.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

El punto de partida para la investigación es determinar la edad de las personas que estuvieron interesadas en responder la encuesta. Los resultados pudieron determinar la edad predominante de los encuestados se encuentra entre los 21 y 30 años. Analizando con más detalle el grafico se observa que el 76% de los encuestados tiene una edad entre 21 y 40 años.

¿Cuál es su edad?  
200 respuestas



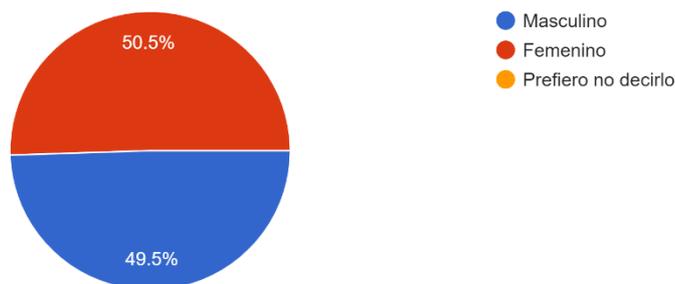
**Figura 21. Edad de los encuestados**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Se pudo observar que el sexo o género de los encuestados estuvo más equilibrado con una leve mayoría de respuestas pertenecientes al género femenino.

¿Cual es su sexo?

200 respuestas



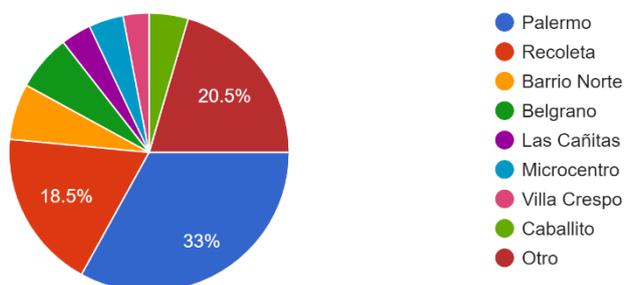
**Figura 22. Sexo o género de los encuestados**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Uno de los objetivos del experimento es determinar la mejor localización en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, para poner en marcha un bar de jugos. Para esto vamos a tener en cuenta que los barrios en donde más residen los encuestados son los de Palermo y Recoleta, tomando en cuenta que la opción “otros” puede incluir varios barrios.

Barrio donde reside

200 respuestas



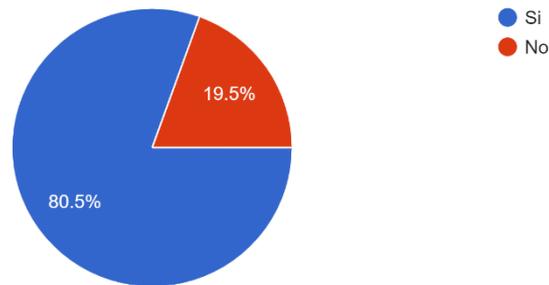
**Figura 23. Distribución de los encuestados según el barrio en que residen.**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

El siguiente punto de la encuesta era determinar tendencias y comportamientos de los encuestados. A través de los resultados pudimos observar que el 80% realiza actividad física, el 89% intenta adoptar hábitos saludables y el 83% consume regularmente frutas y verduras.

¿Realiza actividad física regularmente?

200 respuestas

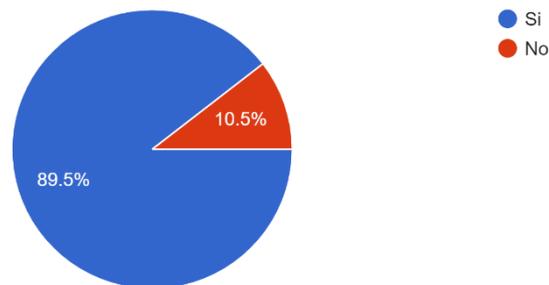


**Figura 24. Porcentaje de encuestados que realiza actividad física regularmente**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

¿Intenta adoptar hábitos saludables?

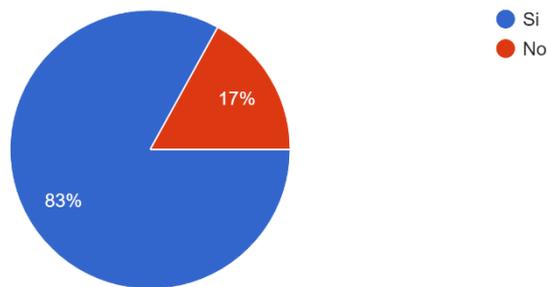
200 respuestas



**Figura 25. Porcentaje de encuestados que intenta adoptar hábitos saludables**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

¿Consume frutas o vegetales regularmente?  
200 respuestas



**Figura 26. Porcentaje de encuestados que consume frutas o vegetales regularmente**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Para complementar la pregunta sobre el consumo regular de frutas y verduras los encuestados que respondieron de forma negativa fueron preguntados sobre las razones por las cual no consumían frutas o verduras regularmente. Las principales razones por la cual no lo hacen son porque se les dificulta porque antes deben lavarla, pelarla y porque se olvidan de llevarla a su trabajo o actividad.

En caso de no ¿Por qué?  
50 respuestas



**Figura 27. Principales razones por las cuales no se comen frutas o vegetales.**

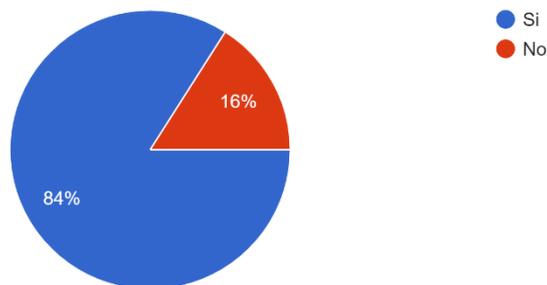
Fuente: Elaboración Propia (2023)

El siguiente grupo de preguntas fue diseñado para obtener información sobre la opinión de los encuestados sobre el consumo de jugos 100% naturales y sobre la puesta en marcha de un bar en el que se vendan dichos jugos.

Según las respuestas se observa que un 84% de los encuestados considera que consumir frutas y vegetales en forma de jugos es más accesible.

Un 71% confiaría en un establecimiento que ofrezca jugos 100% naturales. Por último, se observa que el 86% de los encuestados consideran que consumir frutas y vegetales en jugos puede ser más caro, sin embargo, el 89% estaría dispuesto a pagar más por un producto premium de calidad.

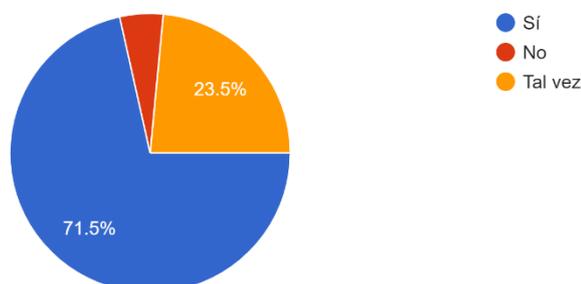
¿Cree que el consumo de frutas y vegetales en jugos naturales le resultaría más accesible?  
200 respuestas



**Figura 28. Opinión sobre la facilidad de consumir frutas y vegetales en jugos**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

¿Confiaría en un establecimiento que ofrezca jugos 100% natural sin pasteurizar, sin aditivos ni conservantes?  
200 respuestas

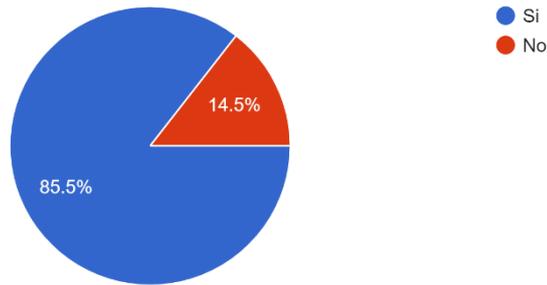


**Figura 29. Confianza de los consumidores sobre el establecimiento propuesto**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

¿Considera que consumir frutas y vegetales en jugos naturales puede ser más caro?

200 respuestas

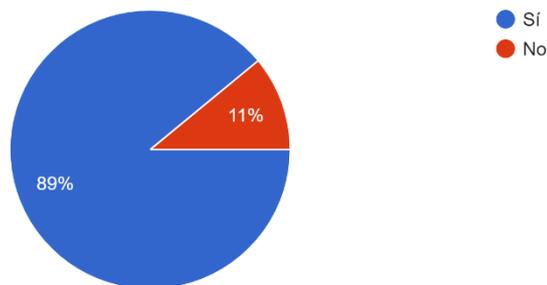


**Figura 30. Consideración sobre el precio de consumir frutas y vegetales en jugos**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

¿Estaría dispuesto a pagar un poco más para recibir un producto de calidad premium, con ingredientes 100% naturales?

200 respuestas



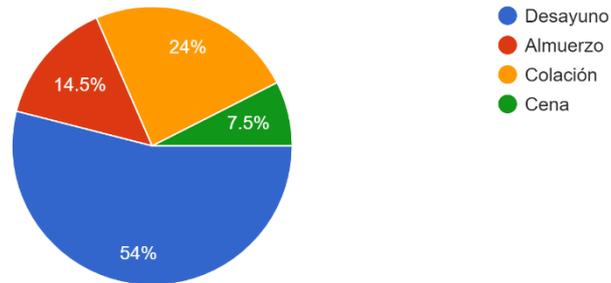
**Figura 31. Disposición de los clientes a pagar más por un producto de calidad premium**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

El último grupo de preguntas de la encuesta tiene que ver con preferencias de consumo, productos y servicios que le gustaría a los encuestados. Según las respuestas se observa que prefieren consumir los jugos en el desayuno y en las colaciones. Les gustaría enriquecer los jugos con proteína en polvo y semillas. Y por último con lo que más le gustaría acompañar los jugos a los encuestados es con snacks saludables, y como segunda opción con comidas saludables

¿ En que momento del día preferiría consumir los jugos 100% naturales?

200 respuestas

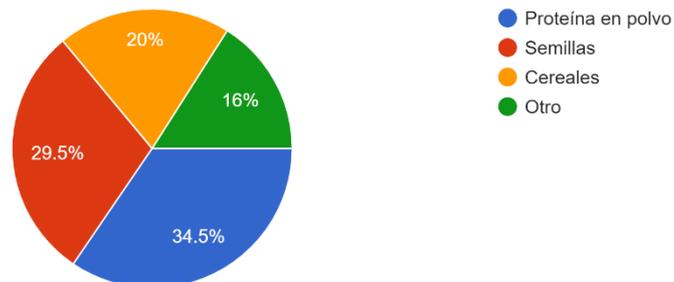


**Figura 32. Momento preferido en el día para consumir jugos 100% naturales**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

¿ Con qué enriquecería sus jugos?

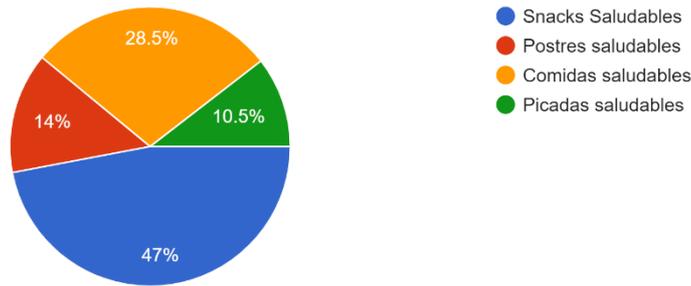
200 respuestas



**Figura 33. Preferencias de los consumidores para enriquecer sus jugos**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

¿ Con qué le gustaría acompañar sus jugos?  
200 respuestas



**Figura 34. Preferencias de acompañamientos para los jugos**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

El mercado de jugos naturales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires resulta favorable para la puesta en marcha de un bar de jugos naturales, considerando los siguientes hallazgos de la investigación que lo soportan:

- El 89.5% de las personas intenta adoptar hábitos saludables. Dentro de esos hábitos que intentan adoptar uno de ellos es la buena alimentación. Por lo que consumir jugos naturales puede ser una opción para ellos.
- 83% consume frutas y verduras de manera regular.

- El 84% considera que consumir frutas y verduras en jugos le resultaría más accesible para incorporarlas en su alimentación.
- El 71.5% confiaría en un establecimiento que ofrezca productos 100% naturales sin aditivos ni conservantes.
- A pesar de que la mayoría piensa que consumir frutas y verduras en jugos puede resultar más caro, el 89.4% estaría dispuesto a pagar más por tener un producto premium con ingredientes de calidad y 100% naturales.

## 5.2 Recomendaciones

Para el desarrollo del proyecto y de acuerdo con las conclusiones de la investigación se recomienda:

- Dado que el 76% de los encuestados se encuentra en los grupos etarios 21 a 30 años y 31 a 40 años se recomienda enfocar las campañas de marketing hacia este segmento target.
- Dar prioridad a los barrios en los que se reportaron más consumidores de jugos naturales (Palermo y Recoleta). Se recomienda elegir uno de esos dos barrios para la ubicación del bar de jugos.
- 23.6% de los encuestados respondieron con “tal vez” a la pregunta de si confiarían en un establecimiento que ofrezca jugos 100% naturales sin aditivos ni conservantes. Se recomienda hacer una campaña de concientización de todos los beneficios que puede traer incluir los jugos en la alimentación, así como también ser 100% transparentes en cuanto a los ingredientes y procesos de preparación. Todo esto para tratar de convertir a esos consumidores indecisos.
- La mayoría de las personas prefiere consumir los jugos naturales en el desayuno y en las colaciones por lo que un horario recomendable para el funcionamiento del bar de jugos sería de 8am a 8pm
- Se podría empezar ofreciendo snacks y comidas saludables como acompañamiento y luego ir evaluando a ver si se incorporan otras opciones como postres saludables.

## **CAPÍTULO 6: PLAN DE NEGOCIO**

### **6.1 Resumen Ejecutivo**

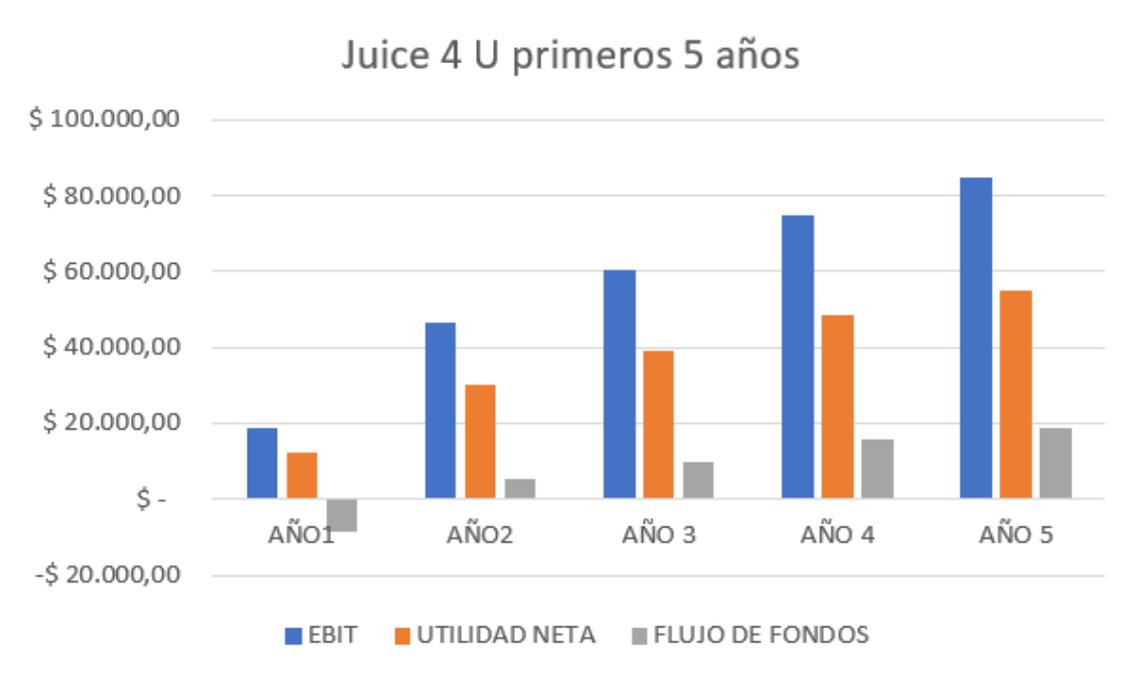
Juice 4 U es un proyecto de gran valor e interés para el inversor ya que ofrece una tasa de retorno de 60% y un VAN de \$ 87.127,51 USD

A continuación, se presenta un resumen de las cifras más importantes del negocio para sus primeros 5 años.

*Tabla 2. Principales indicadores para Juice 4 U en sus primeros 5 años*

	AÑO1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBIT	\$ 18.904,65	\$ 46.703,35	\$ 60.291,13	\$ 74.858,26	\$ 84.537,73
UTILIDAD NETA	\$ 12.288,02	\$ 30.357,18	\$ 39.189,24	\$ 48.657,87	\$ 54.949,52
FLUJO DE FONDOS	-\$ 8.627,52	\$ 5.316,42	\$ 9.664,12	\$ 15.938,98	\$ 18.878,42

Fuente : Elaboración propia (2023)



**Figura 35. Principales Indicadores para Juice 4 U en sus primeros 5 años**

Fuente: Elaboración Propia

La misión de Juice 4 U es de es generar cambios en la salud y hábitos alimenticios de nuestros clientes a través de productos fabricados con ingredientes naturales, sin químicos ni conservantes.

A tal efecto Juice 4 U ofrecerá los siguientes productos en el local y por delivery:

- 5 variedades de jugos naturales
- Jugos 100% personalizados por el cliente al momento de la compra
- Otras bebidas como: agua, café. Te, gaseosas
- Snacks y postres saludables

- Comidas saludables

Para el desarrollo de sus operaciones Juice 4 U se instalara en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, más específicamente en el barrio de Palermo. Para la elección de la zona en donde se establecerá el local se tomó en cuenta los resultados del estudio realizado donde la gran mayoría de los interesados en el negocio reside en la zona de Palermo. Además, la zona de Palermo es una zona muy transitada y de gran movimiento de gente.

### **La idea de negocio**

Hemos llegado a la conclusión de que cada vez las personas se preocupan más por su salud y por lo que consumen. Es por esto que creemos que con nuestros jugos podemos satisfacer esas necesidades y deseos.

La idea de negocio consiste en un bar de jugos que ofrezca distintas opciones de jugos naturales hechos en el momento utilizando el método “cold pressed”.

### **La competencia**

Además de Juice 4 U existen empresas con propuestas similares tales como Juice Market Juice Up, Kanawa, Harper Juice, Green Eat, Ju detox, Sparaw, The Factory y B-Blue.

También existen un gran número de empresas multinacionales que ofrecen jugos más industrializados, los cuales poseen gran distribución y presencia en comercios.

### **Pilares**

Para conseguir estos retos Juice 4 U se va a fundamentar en los siguientes pilares:

- Productos naturales y de calidad
- Alimentación saludable
- El poder de elegir los ingredientes
- Sentirse como en casa

## **6.2 Descripción del negocio**

### **6.2.1 Elección del nombre de la empresa**

El nombre elegido para la empresa es el de Juice 4 U. Para la elección se han tenido en cuenta que la marca es la primera aproximación que tiene el cliente con la empresa, es por esto que el nombre cumple con ciertas premisas establecidas por el autor Zorita Lloreda:

- Único: Es un nombre original que no está siendo utilizado por alguna otra empresa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Claro y fácil de recordar
- Evocador de los servicios: Se asocia al servicio que se presta que en este caso es jugos naturales (juice) para los consumidores (4U)
- Extensión internacional: No se debe cerrar las puertas al ámbito internacional. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es un destino turístico frecuentado por lo que el nombre en inglés puede atraer a los visitantes internacionales y al mismo tiempo conserva un punto de originalidad para el público local,



**Figura 36. Logo Juice 4 U**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

### **6.2.2 Descripción de la idea o iniciativa empresarial**

La idea de negocio consiste en un bar de jugos que ofrezca distintas opciones de jugos naturales hechos en el momento utilizando el método “cold pressed”.

Este método consiste en extraer el jugo de frutas y vegetales utilizando una prensa hidráulica, la cual permite mantener casi intactos los nutrientes, además de que no es necesario el uso de conservantes, lo que la diferencia de las demás técnicas de extracción de jugos. Otra característica que nos diferenciará será la atención personalizada en donde le brindamos al cliente la posibilidad de crear su propio jugo con todos los ingredientes naturales que le ofrecemos.

En Juice4U hemos llegado a la conclusión de que cada vez las personas se preocupan más por su salud y por lo que consumen. Es por esto que creemos que con nuestros jugos podemos satisfacer esas necesidades y deseos. Nuestro objetivo es empoderar a las personas a tomar mejores decisiones en cuanto a su alimentación y proveerles un producto natural, sin conservantes y con ingredientes integrales.

Los productos cuentan no solo con un sabor delicioso sino tomando en cuenta todas las propiedades nutricionales de los ingredientes. Tratamos de que la combinación de nuestros jugos genere un impacto en la salud de nuestros clientes. Además de los jugos naturales ofreceremos una variedad de productos naturales para acompañar los jugos tal y como: ensaladas, sándwiches y snacks saludables.

En Juice 4U tenemos la idea de no solamente brindarle al cliente productos naturales de primera calidad sino también un espacio en donde puedan estudiar, trabajar y reunirse socialmente.

### **6.2.3 Misión, Visión y Valores**

**Misión:** Nuestra misión es generar cambios en la salud y hábitos alimenticios de nuestros clientes a través de productos fabricados con ingredientes naturales, sin químicos ni conservantes

**Visión:** Ser una de las empresas líderes en cuanto a alimentación saludable en el país, mejorando la salud de las personas

**Valores:**

- **Creatividad:** Debemos ofrecer a nuestros clientes opciones creativas, divertidas y que sean atractivas para ellos. Establecer una combinación entre la creatividad y lo saludable.
- **Compromiso:** Tenemos el compromiso con nuestros clientes de ofrecerles productos de calidad hechos con ingredientes naturales.
- **Respeto:** Es una de las claves para establecer relaciones con nuestros clientes. Debemos respetarlos, escucharlos y tomar en cuenta cualquier sugerencia de mejora
- **Calidad:** Todos nuestros productos deben estar hechos con la mejor calidad y los mejores ingredientes.

## 6.2.4 Modelo de Negocio

Para explicar el modelo de negocio de Juice4U se utilizó el análisis de Business Model Canvas planteado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, el cual permite visualizar los aspectos más relevantes del negocio.



**Figura 37. Business Model Canvas Juice 4 U**

Fuente. Elaboración propia (2023)

**Relaciones con los clientes:** La relación con los clientes será una atención personalizada, es decir se tomará en cuenta las necesidades, preferencias y gustos del cliente. Se ofrecerá un servicio post venta en el que se le consultara al cliente si estuvo todo bien con el producto, en caso de alguna respuesta negativa tomar en consideración para futuras mejoras.

**Segmento de clientes:** De acuerdo a la encuesta presentada nuestro segmento target serán personas entre 16 34 años de clase media/ alta interesados por la salud y alimentación consiente.

**Canales:** Nuestro canal de ventas será al principio únicamente ventas en el salón. Una vez establecidos se vera de incorporar delivery al negocio.

**Modelo de Ingresos:** Será la venta de productos en el local; ventas directas en el local, pickup o delivery.

**Estructura de costos:** Dentro de nuestra estructura de costos tendremos los insumos y materiales para elaborar los productos, la maquinaria para elaborar los jugos y gastos administrativos tales como alquiler, expensas y salario de los empleados.

**Recursos Clave:** Nuestros recursos clave van a ser las jugueras de tecnología coldpress que van a permitir aprovechar de una mejor manera los nutrientes de las frutas y verduras. Otro recurso clave van a ser los baristas, ya que una de nuestras diferenciaciones va a ser la atención de calidad y personalizada a cada cliente.

**Actividades clave:** Nuestra campaña de marketing, ya que tenemos que dar a conocer no solamente el negocio y la diferenciación que tenemos, sino todos los beneficios que conlleva llevar una alimentación con productos de calidad y 100%. La elaboración de los productos es otra de las actividades clave ya que nos vamos a diferenciar por la calidad de nuestros productos, por lo que tenemos que tener un cuidado excepcional a la hora de elaborarlos.

**Socios Clave:** Los proveedores ya que son los que nos van a proporcionar los ingredientes para nuestros productos. Los embajadores de la marca van a ser fundamentales para el negocio, ya que van a permitir dar a conocer la marca y mucho más importante transmitir el mensaje que queremos de nuestro negocio de una manera más efectiva.

**Propuesta de valor:** Son dos las propuestas de valor planteadas. La primera son jugos personalizados en la que el cliente puede decidir que ingredientes desea para su jugo. La segunda propuesta de valor es la de tener una gran variedad de ingredientes y que los mismos sean 100% naturales.

## **6.3 Análisis del mercado y de la empresa**

El análisis del entorno se ha realizado en dos instancias: Análisis del macroentorno u externo y análisis del microentorno o interno. El análisis de mercado también incluye la determinación del mercado meta, así como la estimación de la demanda.

### **6.3.1 Análisis externo**

El análisis externo permite determinar las oportunidades, debilidades y amenazas que el entorno o contexto puede presentarle al negocio. Para el análisis externo se utilizarán los análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter.

### **6.3.1.1 PESTEL**

Este que como indica sus siglas pretende determinar los aspectos políticos, legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos del entorno.

#### **6.3.1.1.1 Aspectos políticos**

En los últimos años los aspectos políticos han pasado a ser de gran importancia en la Argentina. Dentro de los más importantes se pueden destacar

- Sistema tributario
- Gobierno inestable
- Alto riesgo país

#### **Gobierno inestable**

El entorno político de la Argentina se caracteriza por su inestabilidad e incertidumbre. En octubre 2019 tuvieron lugar las últimas elecciones presidenciales en la Argentina en las que resultó ganador un gobierno peronista encabezado por Alberto Fernandez.

Los impactos negativos a nivel económico y social provocados por la pandemia trajeron como consecuencia un deterioro en la popularidad el gobierno encabezado por Fernandez. Dicha caída en la popularidad se vio reflejada en las elecciones legislativas celebradas en noviembre del 2021 en donde el partido peronista perdió la mayoría en el Congreso por primera vez en 40 años.<sup>11</sup> Además de esto se generó un distanciamiento entre el presidente Fernandez y la vicepresidenta Cristina Kirchner lo cual ha aportado a la inestabilidad del país.

Para el año 2023 Argentina nuevamente tendrá elecciones presidenciales en la que los candidatos tienen propuestas muy distintas entre si por lo que le suma más incertidumbre al contexto político del país.

---

<sup>11</sup> <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

## Sistema Tributario

El sistema tributario argentino es un punto importante a tener en cuenta para la rentabilidad de una empresa. En los últimos años ha sido foco de críticas por parte de las mismas debido a que este impone una gran presión impositiva, lo que afecta de manera directa la rentabilidad de las empresas en Argentina.

## Riesgo País

El riesgo país es un índice que mide JP Morgan y que indica sobre tasa que debe pagar un país para hacerse de fondos en el mercado respecto de la tasa de los bonos de Estados Unidos. Durante los últimos meses el riesgo país de Argentina ha oscilado entre los 2000 y 2800<sup>12</sup> puntos aproximadamente, lo que lo hace uno de los más altos en la región.



**Figura 38. Evolución del riesgo País Argentina**

Fuente: Adaptado de Riesgo país argentino - EMBI, elaborado por JP Morgan (2023)

### 6.3.1.1.2 Aspectos económicos

Los aspectos económicos del macroentorno se deben tomar muy en cuenta ya que son el reflejo de la prosperidad y bienestar de la economía; y a su vez el bienestar de una

<sup>12</sup> *Ámbito Financiero* (2023). *Riesgo país argentino - EMBI, elaborado por JP Morgan*. Información obtenida de : [Riesgo País | Ámbito \(ambito.com\)](https://ambito.com). Recuperado el 8/8/2023

economía influye de manera determinante en la capacidad de la compañía para obtener los resultados deseados, así como una tasa de rendimiento adecuada.

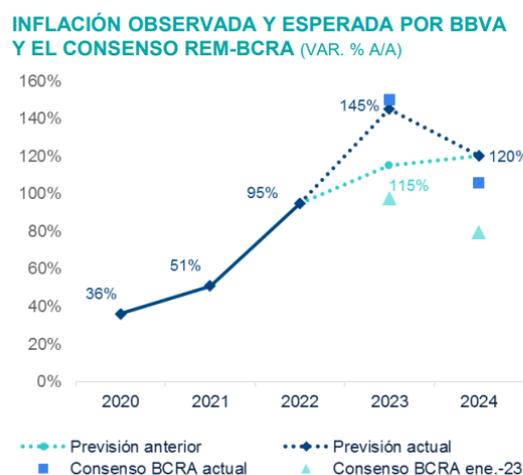
Algunos de los indicadores macroeconómicos a tomar en cuenta en el contexto actual son:

- Inflación
- Devaluación
- PBI
- Acuerdo con el FMI

## Inflación

De acuerdo al estudio del “BBVA Research” (2023) se espera que la inflación en Argentina alcance el 145% anual en 2023. El estudio también indica que debido a las previstas correcciones cambiarias y tarifarias la inflación para 2024 se proyecta en un 120%

### ...por lo que elevamos la previsión anual de inflación para 2023 a 145% (desde 115%)



- Estamos ante un nuevo cambio cuantitativo y cualitativo del régimen de alta inflación. La inflación m/m promedia 7,3% en 2023 y no hay motivos para esperar una baja sustancial de la misma.
- El desanclaje de expectativas y la ausencia de un plan de estabilización en el resto del mandato del gobierno actual asegura un piso de 7,5% m/m promedio para el resto del año.
- El gobierno apuntará a aplicar medidas paliativas para evitar una mayor aceleración hasta las elecciones.
- Revisamos al alza nuestra previsión a 145% para 2023, aunque cualquier evento disruptivo en algún mes de este año puede impulsarla a un escalón superior.

### Figura 39: Evolución de la inflación en Argentina

Fuente: BBVA Research Situación Argentina Junio 2023

## PBI

De acuerdo al Banco Mundial (2023)<sup>13</sup> la actividad económica en Argentina se ha contraído en lo últimos 4 meses del 2022. Además, indica que el estricto control de importaciones implementado para sostener la acumulación de reservas sumado a una sequía histórica limita las posibilidades de crecimiento del país para 2023.

## Devaluación

**Según el BBVA (2023)** “El BCRA acumuló divisas por USD 1.400 mill. en la tercera edición del “dólar soja”, pero las reservas internacionales netas se encuentran en terreno negativo. Esperamos que el Gobierno mantenga su postura de sostener un sendero de devaluación del tipo de cambio oficial en línea a la evolución de la inflación. Esperamos un tipo de cambio (prom. dic.) de 400 \$/USD para fin de 2023 y 944 \$/USD para fines de 2024” (p.4)

## FMI

A comienzos del año 2022 Argentina alcanzó un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional con una duración de 30 meses y 4 años y medio de gracia. El objetivo de este acuerdo es refinanciar los vencimientos que el país ya tenía con el organismo y poder fortalecer sus reservas a corto plazo.

A continuación, se presenta un cuadro resumen elaborado por el BBVA en su reporte “Situación Argentina junio 2023” en donde se muestran las previsiones para Argentina:

**Tabla de Previsiones Macroeconómicas**

ARGENTINA	2020	2021	2022	2023e	2024e
PIB (% a/a)	-9,9	10,4	5,2	-3,5	-2,0
Inflación (% a/a fdp)	36,1	50,9	94,8	145,0	120,0
Tipo de Cambio (vs USD fdp, prom. dic.)	82,6	101,9	172,9	400,0	944,0
Tasa de Política Monetaria (% fdp)	37,1	36,7	75,0	120,0	65,0
Consumo Privado (% a/a)	-13,7	10,0	9,4	-2,7	-4,9
Consumo Público (% a/a)	-1,9	7,1	1,8	-4,0	-7,1
Inversión (% a/a)	-13,0	33,4	10,9	-17,0	4,6
Resultado Fiscal Primario (% PIB)	-6,4	-3,0	-2,4	-2,6	-0,9
Resultado Fiscal Financiero (% PIB)	-8,4	-4,5	-4,2	-4,5	-3,0
Cuenta Corriente (% PIB)	0,8	1,4	-0,6	-2,4	-1,7
Deuda Pública (% PIB)	103,8	80,6	85,0	102,0	103,8

**Figura 40: Previsiones para Argentina**

<sup>13</sup> [Argentina: panorama general \(bancomundial.org\)](https://www.bancomundial.org)

#### **6.3.1.1.3 Aspectos socio-culturales**

En los últimos años hay una tendencia mundial por la búsqueda de una vida más sana. Los consumidores son cada vez más conscientes de lo que comen y prestan más atención en llevar una alimentación más sana. Los consumidores argentinos están más atentos a la salud, bienestar y lo que consumen. Y esta tendencia se acentúa por decisión propia de los consumidores y no por prohibiciones médicas.

De acuerdo a la consultora Nielsen (2022) las nuevas generaciones tienen dentro de sus pilares claves que los identifican la responsabilidad social es por esto que, en Argentina, el 70% de los consumidores están de acuerdo en que se sienten positivos con las compañías que son transparentes acerca del proceso de elaboración de los productos.

#### **6.3.1.1.4 Aspectos tecnológicos**

Actualmente las máquinas de prensado en frío (cold press) son cada vez más utilizadas. Esta tecnología permite conservar y aprovechar por más tiempo las vitaminas y nutrientes de las frutas y verduras. Los extractores de jugos de este estilo poseen un molino que gira a pocas revoluciones y los alimentos son sometidos a alta presión en vez de utilizar un sistema de centrifugado. El cold press nos da dos ventajas con respecto a los procesos tradicionales:

- Conserva mejor los nutrientes
- Los jugos tienen mayor duración ya que durante el proceso la oxigenación es mínima.

Existen distintos modelos de jugueras cold press en el mercado argentino, las cuales se pueden conseguir en locales, página web de los fabricantes y en Mercado Libre.

A continuación, se presenta algunos de los modelos en el mercado:



- Juguera H3000d Cold Press marca Omega:  
***Figura 41. Juguera H3000d Cold Press marca Omega***

Fuente: Mercadolibre.com <sup>14</sup>

- Juguera CS600 chef uso comercial marca Kuvings



**Figura 42. Juguera CS600 chef uso comercial marca Kuvings**

Fuente: Kuvings.com.ar<sup>15</sup>

#### **6.3.1.1.5 Aspectos ecológicos**

La tendencia hacia un consumo más consciente ha ido creciendo al menos durante la última década. Este paso a la sustentabilidad por parte de las empresas se debe en gran medida a la necesidad de las personas en buscar alternativas de consumo saludables, que cuiden el medioambiente y que tengan mayor durabilidad.

De acuerdo al Banco Mundial Argentina tiene una cartera activa de 24 proyectos de inversión dólares. La cartera se centra en apoyo a programas de salud, medio ambiente, educación, infraestructura, mercado laboral y protección social.

Entre 2021 y 2022, el Directorio del Banco Mundial<sup>16</sup> aprobó varios proyectos entre los que se destaca un préstamo por US\$400 millones para implementar prácticas climáticamente inteligentes e innovadoras que mejoren la productividad y la competitividad del sistema agroalimentario de Argentina.

#### **6.3.1.1.6 Aspectos legales**

---

<sup>14</sup> Mercadolibre. Información obtenida de : [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-877914954-juguera-omega-h3000d-cold-press-365-juicer-a-pedido- JM#position=1&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=ac12d5b4-1372-4a60-9349-5559a1815e0f](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-877914954-juguera-omega-h3000d-cold-press-365-juicer-a-pedido- JM#position=1&search_layout=stack&type=item&tracking_id=ac12d5b4-1372-4a60-9349-5559a1815e0f). Recuperado el 8/8/2023.

<sup>15</sup> Kuvings. Información obtenida de: <https://www.kuvings.com.ar/tienda/comercialeses/juguera-cs600-chef-uso-comercial>. Recuperado el 8/8/2023

<sup>16</sup> <https://projects.bancomundial.org/es/projects-operations/project-detail/P176905>

De acuerdo al Estudio Rek especializado en habilitaciones comerciales en los locales comerciales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires deben poseer ciertas condiciones para poder operar y ser habilitados, tales como:

- Conocer y poner en práctica la normativa de salubridad e higiene
- La cocina debe tener unas excelentes áreas de ventilación, Atendiendo las normativas sanitarias
- La iluminación debe estar adecuada y debe generar esa sensación de calidez y receptividad.
- Las paredes y pisos deben cumplir con los requerimientos presentes en la normativa.
- La calidad de la pintura de paredes y pisos deben ser resistente al uso diario y permitir su continuo mantenimiento.
- Debe poseer depósitos para el almacenamiento de productos a distintas temperaturas, tal como lo indica la norma.
- Debe poseer tres áreas de depósito o baños (uno para damas, uno para caballeros y uno para personas con discapacidad que sea de fácil acceso para usuario y acompañante)
- La distribución de los espacios en el local debe ser bien pensados, con mesas y mobiliarios que permitan el paso de los comensales y meseros.

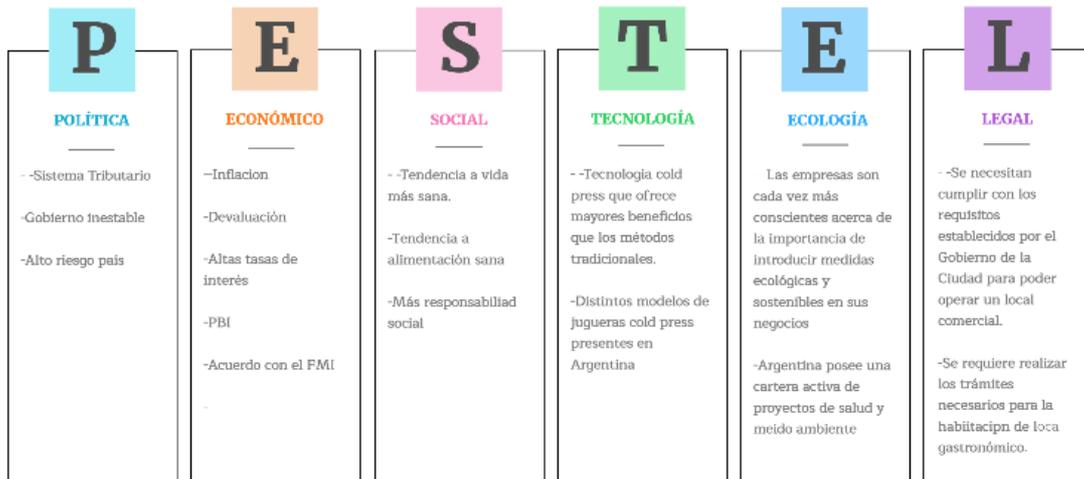
Además, para locales gastronómicos se necesita una habilitación adicional, sin este registro no se puede operar legalmente. Los trámites necesarios para realizar la habilitación de un local gastronómico son los siguientes:

- Planilla Prontuaria y Certificado de Conducta, de la persona encargada, de los miembros de la sociedad en el caso de que lo sea.
- Informe de verificación de la instalación eléctrica en funcionamiento.
- Informe de correcto funcionamiento de la Instalación de Gas.
- Libreta Sanitaria, tanto el titular como de los trabajadores.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <https://estudiorek.com.ar/requisitos-para-habilitar-un-local-gastronomico-o-restaurante/>

# ANÁLISIS DE PESTEL



**Figura 43. Resumen PESTEL Juice 4 U**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

## 6.3.1.2 5 Fuerzas de Porter

Este análisis desarrollado por Michael Porter busca hacer un análisis del microentorno y situación en la industria para así comprender la competitividad del negocio planteado.

### **Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los consumidores en esta industria es moderado.

Si bien en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ya existen competidores que ofrecen jugos 100% naturales, no son tantos. Al segmento de clientes al cual apunta Juice 4 U son personas que están dispuestas a pagar por productos de calidad, entonces si se ofrece un producto de calidad y diferenciado que satisfaga las necesidades de los clientes estos estarán dispuestos a pagar el precio.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en este caso es bajo.

La oferta disponible de la materia prima principal para los productos, en este caso frutas y verduras orgánicas, es muy amplia y el precio muy similar. Esto hace que el poder de negociación de los distintos proveedores sea bajo.

Para la preparación de los jugos la maquinaria necesaria para realizar el producto son las jugueras con tecnología cold press. En Mercado Libre hay distintas opciones de este tipo de jugueras, también se pueden conseguir directamente en la página web de los proveedores y en tiendas como Fravega. Esta variedad de opciones para conseguir las jugueras hace que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

A continuación, se puede observar un listado con los principales distribuidores de frutas y verduras orgánicas de la zona.

**Tabla 3. Proveedores de Productos orgánicos en CABA**

<b>Proveedores de productos Orgánicos</b>	
Estilo Orgánico	El Galpon
Fresco Mercado Saludable	La Orgánica Delivery
Jardín Orgánico	Tallo Verde
Mercado Punto Verde	Bolsones Express
Biomarket	El Click Bolsones
Tienda Verde	Bolsón Soberano

Fuente: Elaboración Propia (2023)

En cuanto a las jugueras cold press estos son los principales proveedores:

**Tabla 4. Proveedores de Jugueras**

<b>Proveedores de jugueras</b>	
MercadoLibre	Peabody
Fravega	Nutrix
Turboblender	Kuvings

Fuente: Elaboración Propia (2023)

#### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es moderada.

Juice 4 U apunta a un segmento de personas interesadas en consumir productos saludables y que están dispuestas a pagar más por un producto de calidad. En los momentos en que el consumidor desea consumir una bebida saludable no existen tantas opciones para satisfacer esta necesidad además de jugos naturales.

Dentro de estas opciones se encuentran: Leche de soja, leche de almendra, licuados y aguas. Sin embargo, si nos referimos a la necesidad del consumidor de satisfacer “la sed” si existen varias opciones saludables y no saludables.

A continuación, se presenta un cuadro con los posibles productos sustitutos, saludables y no saludables:

**Tabla 5. Principales productos sustitutos**

PRODUCTOS SALUDABLES	PRODUCTOS NO SALUDABLES
Leche de soja	Gaseosas
Leche de almendras	Café
Exprimidos	Infusiones
Aguas saborizadas	Cerveza
Agua Mineral	Bebidas Energizantes
	Smoothies
	Concetrado de Frutas
	Leche Chocolatada

Fuente: Elaboración propia (2003)

### **Amenaza de Nuevos competidores o competidores potenciales**

La amenaza de nuevos competidores es alta.

Al no estar explotado el segmento y además con una tendencia creciente a consumir productos naturales es muy probable que surjan nuevos competidores. Para determinar qué tan factible resultaría el ingreso de un potencial competidor a la industria, es indispensable el análisis de las barreras de entrada y salida que la caracterizan.

Barreras de entrada:

- Baja inversión inicial
- Trámites administrativos/ burocráticos y permisos necesarios para abrir el local no difieren de cualquier local gastronómico por lo que no representan una alta barrera de entrada.

Barreras de salida:

- No existen para este tipo de negocio barreras de salida importantes.

Como podemos ver para el sector son bajas, por lo que la dificultad no es ingresar al mercado, sino mantenerse compitiendo en el mismo y poder conseguir un share de mercado que permita tener un alto volumen de ventas.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores es alta.

Actualmente en Argentina existen un gran número de empresas multinacionales que ofrecen los típicos jugos de marcas clásicas, los cuales poseen gran distribución y presencia en comercios. Dentro de estos jugos podemos destacar marcas como Citric, Cepita, Baggio, Ades y Tropicana. Todas estas marcas lograron posicionarse en el mercado como “jugos naturales”, sin embargo, no son productos naturales ni orgánicos y poseen conservantes.

La competencia más directa para Juice 4U en este caso es el mercado de jugos cold pressed. Aca podemos encontrar marcas relativamente nuevas y más pequeñas que compiten por sobrevivir y obtener una cuota de mercado.

Todas estas ofrecen productos que pueden ser considerados “premium” ya que la calidad de los ingredientes y preparación es mayor, y por lo tanto se vende a un precio más elevado. Dentro de estas marcas podemos destacar: Juice Market , Juice Up, Kanawa, Harper Juice, Green Eat, Ju detox, Sparaw, The Factory y B-Blue. En el capítulo 2 se encuentra una breve descripción sobre cada una de estas marcas mencionadas.

A continuación, se muestra un cuadro resumen mostrando las 5 fuerzas de Porter para la industria.



**Figura 44. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Fuente: Elaboración Propia

### 6.3.2 Análisis Interno

El análisis interno de una empresa nos permite detectar las debilidades y fortalezas de la organización. A partir de estas fortalezas y debilidades se potencian los puntos fuertes y minimizan los débiles de la organización.

El análisis externo permite determinar las oportunidades, debilidades y amenazas que el entorno o contexto puede presentarle al negocio. Para el análisis interno se utilizará la matriz FODA.

### **6.3.2.1 FODA**

#### **Fortalezas:**

- Productos 100% naturales y personalizados
- Atención personalizada y de calidad por parte de los baristas
- Variedad de opciones
- Tecnología cold press que permite aprovechar mejor los nutrientes
- Sentido de pertenencia a la comunidad
- Productos y servicios de calidad
- Infraestructura moderna
- Ubicación estratégica del local

#### **Oportunidades:**

- Tendencia hacia un estilo de vida más saludable
- Las maquinarias necesarias se consiguen en el país y no se ven afectadas por posibles trabas en la importación
- Consumidores dispuestos a pagar más por productos naturales
- Lo natural y orgánico se manifiesta como lo más atractivo
- Ausencia de bares de jugos donde el cliente pueda elegir los ingredientes de su jugo en el momento.
- Tendencia de las personas en sentirse positivos con las compañías que son transparentes acerca del proceso de elaboración de los productos.

#### **Debilidades:**

- En una primera etapa no contara con servicio de delivery.
- Posibilidad de tener variedad en los costos de las frutas dependiendo de la estación.
- El producto principal, en este caso los jugos no son de primera necesidad.
- Posibilidad de disminución en la calidad del producto vinculado a algún problema o característica negativa que puedan tener las frutas.
- Inexperiencia en la gerencia, en este caso dueños, al ser su primer negocio.

### Amenazas:

- Competidores establecidos con propuestas de valor un poco similares
- Posibles competidores con grandes cantidades de capital
- Pérdida de poder adquisitivo de los consumidores debido a la devaluación e inflación.
- Continuo aumento de costos
- Inestabilidad económica y política del país



Fuente: Elaboración propia (2023)

### **6.3.3 Análisis del Mercado Meta**

Las empresas no pueden atraer a todos los clientes de la misma manera debido a gran cantidad que hay y a que actualmente estos son demasiado dispersos y numerosos en cuanto a sus gustos/ necesidades.

Es por esto que en vez de competir en un mercado completo se debe identificar aquellos mercados meta en los que se pueda servir mejor y sacar un mejor provecho. Para realizar el análisis de mercado meta de la empresa utilizaremos las siguientes herramientas: segmentación, determinación del mercado meta, posicionamiento, diferenciación y estimación de la demanda.

#### **6.3.3.1 Segmentación**

Para Juice 4 U utilizaremos los siguientes enfoques de segmentación, respaldados por las encuestas realizadas y los resultados obtenidos, presentadas en el capítulo 4 de esta tesis:

##### **Geográfico:**

- País: Argentina
- Provincia: Buenos Aires
- Ciudad: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Barrios: Recoleta y Palermo

##### **Demográfico:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: Enfoque en personas entre 18 y 40 años, pero sin excluir al resto
- Nacionalidad: Indistinta
- Ocupación: Estudiantes, profesionales

##### **Psicográfico:**

- Clase social: media, media alta, alta
- Estilo de vida: saludable, activo, natural
- Personalidad: consiente, innovador.

## **Conductual**

- Ocasión de compra: alimentación, ocio, social, trabajo.
- Beneficios esperados: natural, nutrición, calidad, sabor.

### **6.3.3.2 Determinación del mercado meta**

Luego de haber encontrado los segmentos en los que la compañía puede tener oportunidades, se deben evaluar y seleccionar los segmentos a los que se atenderá, para ello se adoptará una estrategia de cobertura de marketing concentrado a de nicho. Esta estrategia consiste en ir tras una participación grande dentro de un segmento o nicho.

El segmento o nicho en el cual se enfocará Juice 4 U será el de personas entre 18 y 40 años, residentes de los barrios de Recoleta y Palermo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De clase social media, media alta o alta con un estilo de vida saludable, activo o natural y que estén interesados en propuestas consientes e innovadoras.

### **6.3.3.3 Posicionamiento**

Juice 4 U busca posicionarse como un bar de jugos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que ofrezca jugos 100% naturales y personalizados según los gustos y requerimientos de sus clientes. Busca además brindar productos y servicios de calidad a un precio competitivo. Busca ser un lugar donde se pueda venir a disfrutar de grandes combinaciones de sabores en un ambiente agradable.

Para explicar mejor el posicionamiento que busca Juice 4 U se debe tener en cuenta el modelo de las 3C de Marketing: Consumidor, Compañía, y competencia de Kenichi Ohmae.

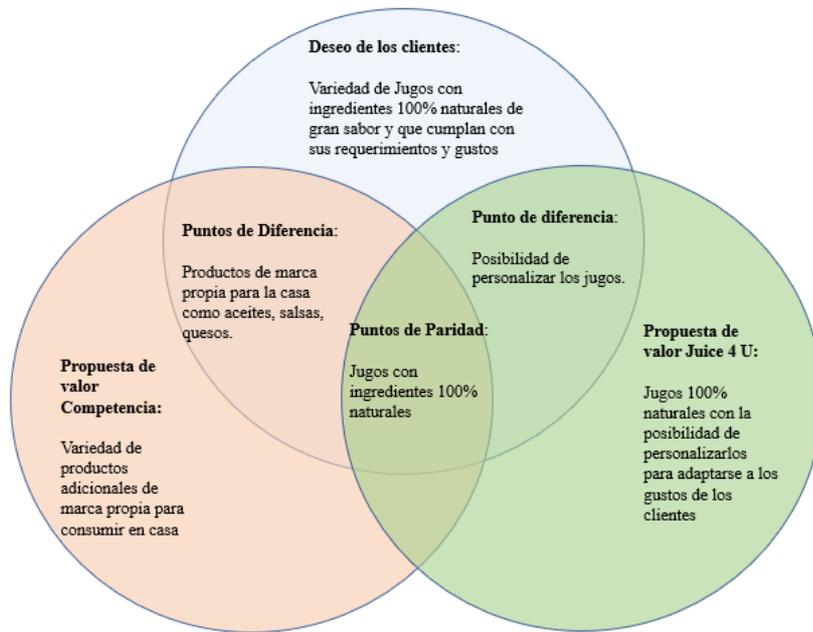
El consumidor en este caso es un amante de la buena alimentación con productos naturales y 100% sanos que esté interesado en probar nuevos sabores.

La compañía que en este caso es Juice 4 U se dedica a ofrecer productos 100% naturales con la posibilidad de personalizarlos a sus clientes.

En cuanto a competencia existen algunos competidores directos en el mercado que ofrecen jugos 100% naturales, pero sin tanta capacidad de personalización al momento

de prepararlos. Después existe servicios sustitutos como pueden ser cafés o bares tradicionales.

Teniendo en cuenta las tres C mencionadas podemos determinar la ventaja competitiva de Juice 4 U para incorporarla a el posicionamiento buscado. Para esto se identificaron los puntos de paridad y de diferencia de la competencia.

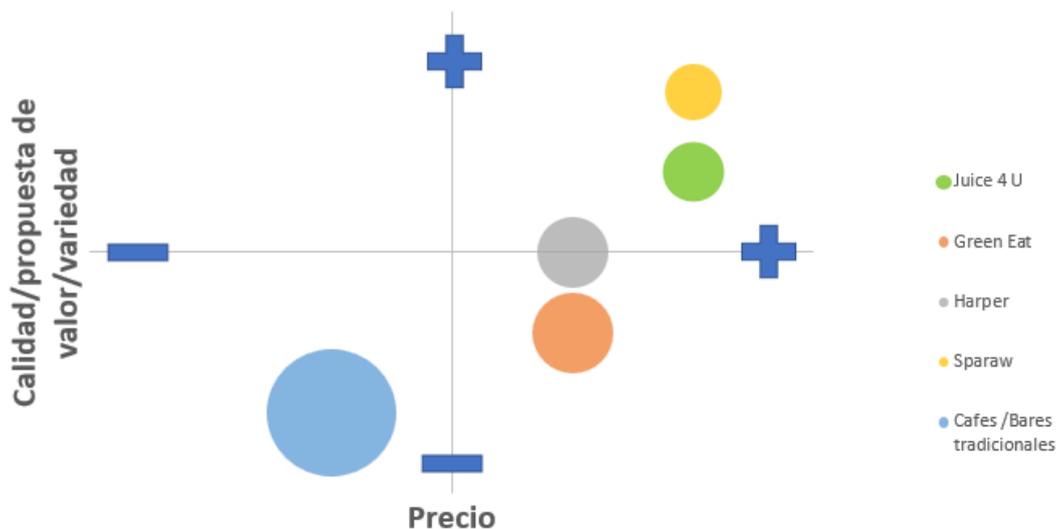


**Figura 46. Puntos de paridad y diferencia con la competencia**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

La ventaja competitiva de Juice 4 U es la posibilidad de personalizar los jugos al momento para adecuarse a los requerimientos y gustos de los clientes.

A continuación, se presenta una matriz de diferenciación que busca explicar cómo quedaría el posicionamiento de Juice 4 U en comparación a sus competidores y sustitutos.



### **Figura 47. Matriz de Posicionamiento**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

#### **6.3.3.4 Estimación de la demanda**

Para poder estimar el tamaño potencial de posibles clientes es necesario conocer la población del país. De acuerdo al reporte de resultados provisionales del último censo realizado en 2022 en Argentina el país cuenta con una población de 46.044.703 habitantes (INDEC, 2023, p.11)

Tomaremos como consumidores a los residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ya que será la zona donde opere el negocio en un principio más precisamente en el barrio de Palermo. De acuerdo al censo realizado en 2022 la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta con una población de 3.120.612 habitantes (INDEC, 2023, p.12)

Adicionalmente debemos considerar como posibles consumidores a los habitantes de los 24 partidos del Gran Buenos Aires debido a su cercanía y a que muchos de ellos visitan la zona de Palermo debido a razones personales, laborales o de entretenimiento. La población de los 24 partidos del Gran Buenos Aires según el resultado del censo 2022 es de 10.865.182 habitantes. (p.13)

Asumiendo que el 33% de ellos visita el barrio de Palermo por alguno de los motivos anteriormente mencionados tenemos aproximadamente unos 3.585.510 posibles consumidores.

Posibles consumidores en total:

**Tabla 6. Posibles consumidores en total**

CABA	3.120.612
Gran Buenos Aires	3.585.510
TOTAL	6.706.122

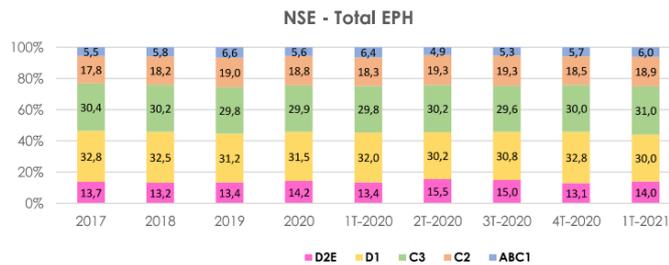
Fuente: Elaboración Propia (2023)

Como se mencionó anteriormente el segmento o nicho en el cual se enfocará Juice 4 U es el de personas entre 18 y 40 años de clase de clase social media, media alta o alta con un estilo de vida saludable, activo o natural y que estén interesados en propuestas consientes e innovadoras

De acuerdo a la Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión, por sus siglas SAIMO (2022), para el primer trimestre de 2021 el 6% de la población argentina pertenece al nivel socioeconómico ABC1, el 18,9% pertenece al nivel socioeconómico C2 y el 31% se encuentra en el nivel C3. Esto nos da que el 55,9% de la población está dentro de nuestro segmento target con respecto al nivel socioeconómico.

## EVOLUCIÓN DEL NSE

El siguiente gráfico vemos la distribución del NSE en la EPH en los últimos años y el detalle por trimestres del 2020/1:



Evolución del NSE en tiempos de pandemia

**Figura 48. Evolución del NSE**

Fuente: Proyecto Profundización NSE (2021)

Tomando como referencia este porcentaje del 55,9% y aplicándolo a nuestro total de posibles consumidores tendremos un total de 3,755,428 de los posibles consumidores adentro de nuestro target en cuanto a nivel socioeconómico.

**Tabla 7. Posibles consumidores dentro del target socioeconómico apuntado**

Total Posibles Consumidores	6.706.122
Nivel Socieconomico ABC1-C2-C3( 55,9%)	3.755.428

Fuente: Elaboración propia (2023)

Según el informe de proyecciones nacionales elaborado por el INDEC (2013) se estima que en 2023 el 29,44% de la población argentina esta entre el rango etario de 20-39 años (P.29).

Este rango etario está dentro de nuestro segmento target. Tomando este porcentaje como referencia y aplicado al segmento target de nivel socioeconómico ABC1-C2-C3 anteriormente calculado obtendremos que nuestros posibles consumidores finales se reducen a un total de 1.105.598.

**Tabla 8. Posibles consumidores finales en cuanto a la edad target**

Segmento target de Nivel Socioeconómico ABC1-C2-C3	3.755.428
Población aproximada entre 20-40 años (29.44%)	1.105.598

Fuente: Elaboración propia (2023)

Ya habiendo llegado a nuestro segmento target de posibles consumidores de 1.105.598 ahora queda estimar cuantas unidades de 500ml de jugo se van a consumir anualmente. Tomamos como medida unidades de 500 ml ya que los jugos de Juice 4 U se ofrecerán en este formato y la mayoría de los competidores directos ofrecen sus jugos en medidas de 500ml.

De acuerdo a un informe de TetraCompass el mercado de jugos en Argentina tuvo un crecimiento sostenido entre 2009 y 2015 pasando de los 19 millones a 51 millones de litros consumidos (Tobias Aibar,2017, como se citó en Pittalunga,2016).

Asumiendo estos litros consumidos y dividiéndolos por la población de Argentina tenemos un consumo de jugos per capita de 1.1 litros. Así tendremos un mercado potencial de 1.216.157 litros de jugos consumidos por año (1.105.598 población potencial \* 1.1 litros de jugo per cápita al año).

Tomando en cuenta que los jugos Juice 4 U se venderán en unidades de 500 ml podríamos decir que el mercado potencial en unidades de jugo de 500ml sería de 2.432.314 unidades de 500ml para el primer año.

Para Argentina no existen datos tan detallados sobre la participación de mercado por lo cual resulta muy difícil estimar la misma para Juice 4 U al inicio del proyecto. En el país están presentes grandes marcas ya establecidas y que dominan el mercado como Coca-Cola, Baggio y Arcor; con las cuales sería muy difícil competir por un gran porcentaje del market share al inicio.

Es por esto que para la estimación de la demanda asumiremos que para el primer año de operaciones Juice 4 U logrará el 1% del market share del mercado potencial de unidades de 500ml de jugos.

A continuación, se muestra un cuadro resumen que muestra la estimación de la demanda para los primeros 5 años de operación de la compañía. Para el mismo se tiene en

consideración un crecimiento anual del mercado de jugos de un 5% y que la empresa ira adquiriendo un market share mayor.

**Tabla 9. Estimación de ventas en unidades**

	ESTIMACION DE VENTAS EN UNIDADES				
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Share %	1	1.5	1.7	1.9	2.0
Mercado en unidades	2.432.314,00	2.553.929,70	2.681.626,19	2.815.707,49	2.956.492,87
Ventas en unidades	24.323,14	38.308,95	45.587,65	53.498,44	59.129,86

Fuente: Elaboración propia (2023)

## 6.4 Marketing Mix

### 6.4.1 Estrategia de Marketing

Juice 4 U se basa en el concepto de ofrecer a los clientes productos 100% naturales con ingredientes de calidad y un gran sabor. La estrategia de marketing se enfocará en el cliente, en que este prefiera y elija nuestra marca por sobre las otras opciones en el mercado. Para lograr esto debemos llegar al consumidor mostrándole los beneficios y ventajas de consumir los productos de Juice 4U.

Los insumos principales para la elaboración de los productos, en este caso frutas y verduras son estacionales. Para hacer frente a esto se ofrecerán para los jugos frutas y verduras estándares durante todo el año que no se vean afectadas por la estacionalidad, y se complementarán con rotación de frutas y verduras de la estación en curso.

De acuerdo a la página del Gobierno de la Nación<sup>18</sup> estas son las distintas frutas y verduras que se pueden encontrar de acuerdo a su estacionalidad:

Otoño- Invierno: Aceitunas, acelga, achicoria, apio, batata, berro, brócoli, cardo, coliflor, cebolla de verdeo, chaucha, escarola, espinaca, hinojo, nabo, nabiza, puerro, rábano, radicheta, remolacha, repollo, repollitos de Bruselas, zanahoria, zapallo, calabaza, banana, ciruela, durazno, limón, mandarina, melón, membrillo, naranja, palta, pelón, pera, pomelo.

<sup>18</sup> Gobierno de la Nación. *Las Frutas de estación son las mas sabrosas y nutritivas*. Información obtenida de : <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/mas-frutas-y-verduras/recomendaciones/las-frutas-y-verduras-de-estacion-son-las-mas-sabrosas-y-nutritivas>. Recuperado el 6/8/2023

Primavera: Remolacha, zapallito, radicha, perejil, puerro, habas, lechuga, nabiza, nabo, acelga, apio, alcaucil, espárrago, frutilla, frambuesa, cereza, arándano, manzana, naranja, palta, ananá, banana, frutilla, limón.

Verano: Zapallo, calabaza, rabanito, tomate, espárrago, morrón, cebolla, chauchas, pepino, acelga, berenjena, choclo, frambuesa, mora, manzana, sandía, uva, limón, pelón, pera, arándanos, frutilla, higo, mamón, melón, naranja, ananá, ciruela, cereza, damasco, durazno

Otro aspecto a tener en cuenta para los jugos es que se espera un incremento de la demanda durante las épocas de altas temperaturas ya que estos se consumen en frío y son refrescantes. Es por esto que se esperan mayores ventas durante las épocas de primavera y verano, y una disminución en invierno. Para contrarrestar esa posible disminución en las ventas durante el invierno se deben crear campañas que concienticen sobre los beneficios que tiene consumir frutas y verduras para la prevención de las típicas gripes presentes durante esta época del año.

#### **6.4.2 Producto**

El producto principal de la empresa son los jugos 100% naturales preparados con la tecnología cold press en el momento y personalizados según los gustos y requerimientos de los clientes. Además de los jugos se ofrecerán productos complementarios para acompañar los mismos como, por ejemplo: sándwiches, ensaladas, snacks saludables y hasta otras opciones de bebidas como agua mineral, te y café.

Una vez en el bar el cliente tiene dos opciones:

- Elegir uno de las 5 recetas de jugos estándares que ofrecemos.
- Elegir su propia mezcla con hasta 4 ingredientes de las opciones ofrecidas.

#### **Niveles de Producto:**

Beneficio principal:

Jugos 100 % naturales, sanos y de gran sabor que puedan ser incorporados a la dieta de los consumidores.

Producto real:

El producto real es la combinación del diseño, nivel de calidad, marca, empaque y funciones para brindar el beneficio principal

### **Marca**

Para el negocio se optó por Juice 4 U. Se escogió esta opción ya que representan la idea de negocio de una manera divertida a través un juego de palabras entre Juice (jugo en inglés), 4(en este caso haciendo referencia a for) y U (haciendo referencia a you), siendo la frase complete Juice for you o en español Jugos para ti. Por otro lado, es fácil de pronunciar y recordar y sugiere acerca de los beneficios y cualidades del producto.

Un elemento indispensable que forma parte de la marca es el logo de la organización. El logo elegido representa la simplicidad del negocio, posee colores alegres y brillantes que representan lo que se quiere vender con el producto que es el sentirse bien y con energía al estar consumiendo productos saludables.



**Figura 49. Logo de la marca**

Fuente: Elaboración propia (2023)

### **Envase**

Se utilizarán envases de vidrio transparentes para que el cliente pueda observar en todo momento la calidad y frescura de lo que está consumiendo. Tomando en cuenta que la marca intenta promover una imagen natural, de bienestar y se le busca asociar al cuidado del medio ambiente se utilizarán los envases de vidrio. A continuación, se distinguirán brevemente algunos beneficios de elegir vidrio sobre el plástico:

- Vidrio está compuesto por materiales que se encuentran con facilidad en el planeta (silice, sodio y calcio) y son menos problemáticos que los del plástico.

- El vidrio es un material inerte que no tiene impacto, ni transfiere sabor a los alimentos o bebidas que contiene. Se puede reutilizar tantas veces como se desee sin problema y sin perder la calidad.
- El vidrio es 100% reciclable, y se puede reciclar tantas veces como se quiera.

A continuación, una muestra de cómo se presentaría el producto:



**Figura 50. Envases Juice 4 U**

Fuente: Elaboración propia (2023)

### **Producto Aumentado**

Juice 4 U además de sus productos de calidad ofrecerá un ambiente ameno, cálido, confortable en donde los consumidores se sientan como en casa y tranquilos de poder disfrutar de un libro, reunirse con amigos, familiares o compañeros de trabajo e inclusive trabajar y estudiar.

### **6.4.3 Precio**

Se optará por una estrategia de diferenciación y posicionar el producto como uno “premium”, todo esto conlleva a establecer un precio mayor que justifique esa diferencia. El precio del jugo de 500ml será de \$2,22 USD lo cual coloca al producto por encima de las marcas clásicas, pero debajo de algunas marcas de jugos cold press.

Se fomentará, sobre todo en la etapa inicial del negocio el uso de descuentos, promociones y sorteos para incentivar la compra del producto y darlo a conocer.

**Tabla 10. Lista de precios**

Producto	Precio Año 1
Jugos 500ml	\$ 2,22
Agua	\$ 0,85
Te	\$ 0,85
Café	\$ 1,03
Gaseosa	\$ 0,85
Ensaladas Basicas	\$ 2,91
Ensaladas Premium	\$ 3,42
Sandwich Vegetales	\$ 2,91
Sandwich Pollo grillado	\$ 3,08
Tartas	\$ 2,56
Wrap Pollo	\$ 2,56
Humus casero	\$ 2,05
Cookies	\$ 1,03
Avocado toast	\$ 3,42
Budin Integral	\$ 1,54

Fuente: Elaboración propia (2023)

#### **6.4.4 Plaza**

##### **Canales**

En un principio Juice 4 U ofrecerá sus productos a través de 3 canales:

- Consumo en el local
- Take away
- Delivery con aplicaciones (Pedidos Ya, Rappi, Wabi, etc)

##### **Cobertura/ Ubicación del local**

El local de Juice 4 U debería ubicarse en el barrio de Palermo. De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría de los encuestados que estarían interesados en la puesta en marcha del local se encuentran viviendo dentro de este barrio. Además, el barrio de Palermo es un varío muy transitado con un gran movimiento de gente.

Otro punto a favor es que Palermo es muy transitado por turistas por lo que captaríamos una parte de este mercado también.

Si el negocio es un caso de éxito y se quiere evaluar la posibilidad de expansión en un futuro se tendrán en cuenta las siguientes opciones:

- Otro local en el barrio de Palermo ya que este barrio abarca un territorio extenso
- El barrio de Recoleta. Esto basándonos en los resultados de nuestra encuesta a los consumidores potenciales.

En cuanto a la ambientación en el local, se busca que este sea un local agradable en donde las personas puedan reunirse tranquilamente a hacer distintas actividades como: pasar tiempo con amigos/ familiares, estudiar y trabajar; para esto contaremos con una conexión de WIFI de alta calidad. Las paredes y los muebles serán blancos con cuadros de color que le den alegría al local. En la barra donde se preparan los jugos tendremos exhibidos los distintos productos de comida; además de una “mini barra” con todas las frutas/ vegetales/ ingredientes que puede elegir el cliente para sus jugos.

#### **6.4.5 Promoción**

La promoción busca cumplir con el objetivo de captar clientes, para lo cual se necesitará una campaña de marketing intensa en las primeras instancias del proyecto.

Esta campaña buscara no solamente dar a conocer los productos y servicios sino informar acerca de los beneficios de una alimentación saludable tanto a las personas que llevan este estilo de vida como a las que no lo hacen.

La comunicación estará basada en 4 pilares de acuerdo a los atributos de nuestros productos y servicios:

- Productos naturales y de calidad.
- Alimentación saludable
- Siéntete como en casa
- El poder de elegir tus ingredientes.



**Figura 51. Pilares de la comunicación**

Fuente: Elaboración propia (2023)

### **Canales de comunicación**

#### 1) Prensa y redes sociales

La alimentación saludable y consiente es una tendencia que está creciendo a nivel mundial y también en Argentina. Se puede aprovechar esto a través de las redes sociales teniendo una especie de embajadores que puedan ayudar en la difusión y conocimiento del producto sobre todo en la primera etapa del proyecto.

Dentro del tipo de personas que podemos considerar para tomar como embajadores en las redes sociales de la marca son:

- Allegados del mundo gastronómico.
- Healthy influencers
- Deportistas o personal trainers.
- Nutricionistas
- Médicos

#### 2) Ferias o Eventos

Otra forma de dar a conocer la marca, sobre todo en las primeras etapas del negocio e acudir a ferias orgánicas o gastronómicas y a eventos de salud que se realicen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta es una buena forma que las personas conozcan y prueben el producto.

### 3) Marketing Digital

Se hará uso de campañas de marketing digital con las herramientas Facebook, Instagram y tik tok para dar a visibilidad a la marca, el logo y los productos,

### 4) Página Web

Juice 4 U contará con su propia página web. A través de este medio se dará a conocer el producto y se interactuará con el cliente. La página web presentará toda la información relacionada a los productos y el negocio, así como respuesta a preguntas frecuentes e información sobre nutrición y vida saludable. En la página web el cliente se podrá registrar con su email para recibir información sobre promociones, descuentos y eventos.

## **Estrategias de comunicación**

La estrategia de comunicación se ha definido en base a 5 objetivos, cada uno asociado a una etapa distinta del negocio.

- **Prelanzamiento:** Generar expectativa sobre Juice 4 U
- **Lanzamiento:** Generar conocimientos sobre los productos y servicios ofrecidos.
- **Educación:** Brindar información a los usuarios sobre los beneficios de tener una alimentación sana y como los productos de Juice 4 U pueden ayudarlos
- **Reclutamiento:** Atraer y retener clientes
- **Engaging:** Fortalecer las relaciones con los clientes habituales, crear una especie de comunidad saludable

Ya cubrimos los 4 elementos tradicionales que conlleva un marketing mix, sin embargo, para el proyecto de Juice 4 U y lo que queremos lograr con el se deberá tener en cuenta y agregar otras tres variables al marketing mix relacionadas con empresas de servicios. Estas 3 variables son: el proceso, las personas y el entorno físico.

## **El proceso**

Esta variable tiene que ver con los mecanismos o rutinas que afectan la calidad del producto. En nuestro caso esto hace referencia a la preparación de los jugos. Una de las propuestas de valor de Juice 4 U es ofrecer productos de calidad con ingredientes de calidad; que puedan ser catalogados como premium.

Para lograr esto debemos llevar a cabo el proceso de preparación de los jugos con estrictas medidas de calidad en cada uno de los pasos de producción: empezando por la adquisición de la materia prima y culminando con el jugo ya preparado. En el capítulo de Plan de Operaciones se ofrecerá un paso a paso con detalles de cada uno de los procesos necesarios para la producción de los jugos.

## **Las Personas**

Las personas hacen referencia a todos aquellos que tienen contacto o interactúan con el cliente al brindar el servicio. El producto que ofrezcan Juice 4 U y

La calidad del servicio brindado por Juice 4 U va a depender de las personas que estén prestando el servicio, para esto se brindara entrenamientos y capacitaciones en todos los procesos del negocio haciendo foco en la preparación de los jugos y atención al cliente.

## **Presentación o entorno físico**

Acá tenemos en cuenta todo lo que observa el cliente cuando interactúa con el negocio. Este aspecto es muy importante ya que se refiere a como los clientes van a percibir a Juice 4 U, sus productos y su marca.

El entorno físico donde se consigue el producto o servicio: Juice 4 U estará ubicado en el barrio de Palermo, y el local será decorado de tal manera de brindarle comodidad, alegría y sensación de calidad a los clientes. También tendrá una barra con frutas/vegetales que llame la atención de los clientes.

Características sobresalientes de los productos y marca: Para resaltar nuestros productos todos tendrán diseños originales en donde se pueda ver el logo de la marca con la idea de que los clientes reconozcan nuestros productos con solo verlos. También en el local estará el logo de la marca tanto en la entrada como en otras partes del negocio para crear presencia.

## **6.5 Plan de Operaciones**

### **6.5.1 Procesos de producción**

Todo proceso (no solo de producción) debe tener como base el concepto de calidad, tanto desde el punto de vista del consumidor como del productor. Para el primero, la calidad se basa en que el producto o servicio cumpla o exceda sus expectativas. Para el

productor, se logra cuando el producto o servicio cumple con una serie de estándares y normas que conducen a un funcionamiento efectivo y eficiente.

Las operaciones de producción de Juice 4 U se dividen en 4 grandes actividades: apertura/ atención del local, pedido y venta en el local, venta y entrega por delivery y cierre del local.

A continuación, se presentan diagramas de flujo para cada una de las actividades de Juice 4 U:

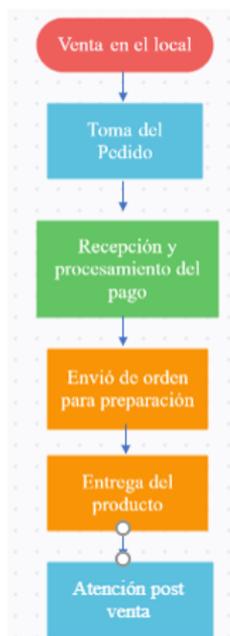
**Apertura/ Atención del local:**



**Figura 52. Diagrama de flujo apertura/ atención del local**

Fuente: Elaboración propia (2023)

### Venta en local:



**Figura 53. Diagrama de flujo venta en local**

Fuente: Elaboración propia (2023)

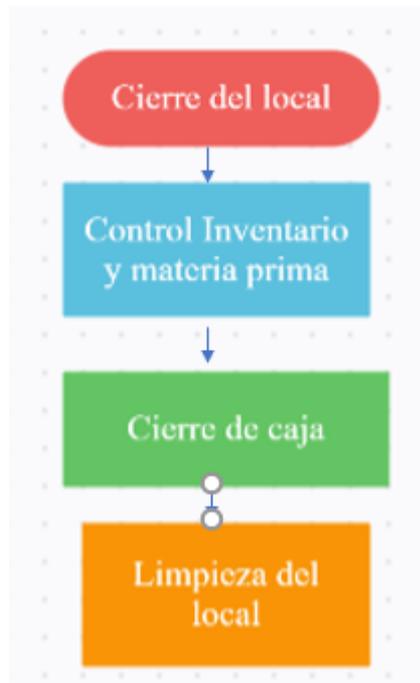
### Venta por delivery



**Figura 54. Diagrama de flujo venta por delivery**

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Cierre del local**



**Figura 55. Cierre del local**

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los 4 diagramas presentados se hicieron basándonos en el producto principal del negocio que son los jugos naturales, sin embargo, el proceso para otros productos como comidas y snacks es exactamente el mismo.

**6.5.2 Plan de producción y adquisiciones**

Para Juice 4 U el proceso de compra, selección y adquisición de las frutas es de vital importancia para asegurar la calidad del producto final. Se debe buscar optimizar los recursos teniendo en cuenta la demanda, la estación y la capacidad de almacenamiento de los productos.

**Compras**

Como se mencionó anteriormente los insumos principales que en este caso son frutas y verduras son estacionales. Para hacer frente a esto se comprarán para los jugos frutas y verduras estándares durante todo el año que no se vean afectadas por la estacionalidad y se complementarán con rotación de frutas y verduras de la estación en curso.

Como referencia para el esquema de compras de frutas y verduras de estación se utilizará el siguiente calendario de estacionalidad elaborado por el Gobierno de la Nación de Argentina.

**Tabla 11. Estacionalidad frutas y verduras**

<b>OTOÑO-INVIERNO</b>	Aceitunas, acelga, achicoria, apio, batata, berro, brócoli, cardo, coliflor, cebolla de verdeo, chaucha, escarola, espinaca, hinojo, nabo, nabiza, puerro, rábano, radicheta, remolacha, repollo, repollitos de Bruselas, zanahoria, zapallo, calabaza, banana, ciruela, durazno, limón, mandarina, melón, membrillo, naranja, palta, pelón, pera, pomelo.
<b>PRIMAVERA</b>	Remolacha, zapallito, radicha, perejil, puerro, habas, lechuga, nabiza, nabo, acelga, apio, alcaucil, espárrago, frutilla, frambuesa, cereza, arándano, manzana, naranja, palta, ananá, banana, frutilla, limón.
<b>VERANO</b>	Zapallo, calabaza, rabanito, tomate, espárrago, morrón, cebolla, chauchas, pepino, acelga, berenjena, choclo, frambuesa, mora, manzana, sandía, uva, limón, pelón, pera, arándanos, frutilla, higo, mamón, melón, naranja, ananá, ciruela, cereza, damasco, durazno.

Fuente: Adaptado Las frutas y verduras de estación son las más sabrosas y nutritivas (2023)<sup>19</sup>

### **Conservación y Almacenamiento**

La materia prima será recibida por parte de los proveedores de manera diaria a las 7am de lunes a viernes y a las 8am los días sábados y domingos. Al recibir el pedido se controla que cumpla con los controles de cantidad y calidad y posteriormente será trasladado al área de almacenamiento donde se refrigerarán a una temperatura no inferior a 5°C. Para llevar un mejor control y evitar falta o exceso de materia prima se llevará un control de stock de la misma en donde se registrará la cantidad y fecha de ingreso de cada uno de los productos.

### **Maquinaria y equipos necesarios**

<sup>19</sup> Gobierno de la Nación. *Las Frutas de estación son las más sabrosas y nutritivas*. Información obtenida de : <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/mas-frutas-y-verduras/recomendaciones/las-frutas-y-verduras-de-estacion-son-las-mas-sabrosas-y-nutritivas>. Recuperado el 6/8/2023

Para poder realizar el trabajo, tanto de operaciones como de labores administrativas, es necesario que se invierta en maquinarias y equipos apropiados. A continuación, se detallan cuáles son los requeridos:

**Tabla 12. Maquinaria y equipo necesario**

Activo	Cantidad
Cafetera	2
Licuadaora	2
Exprimidor Cíticos	2
Heladera	2
Tostador	1
Jugueras Cold Pressed	2
Set Cuchilo y tablas picar	2
Bowls Acero	4
Notebook	1
Caja Registradora	1
Postnet	2
Mesas	12
Sillas	30
Barra	1
Aire Frio Calor	2
Banquetas Altas	4
Equipo Sonido	1
Heladera Exhibidor	1

Fuente: Elaboración

propia (2023)

## 6.6 Plan de Administración

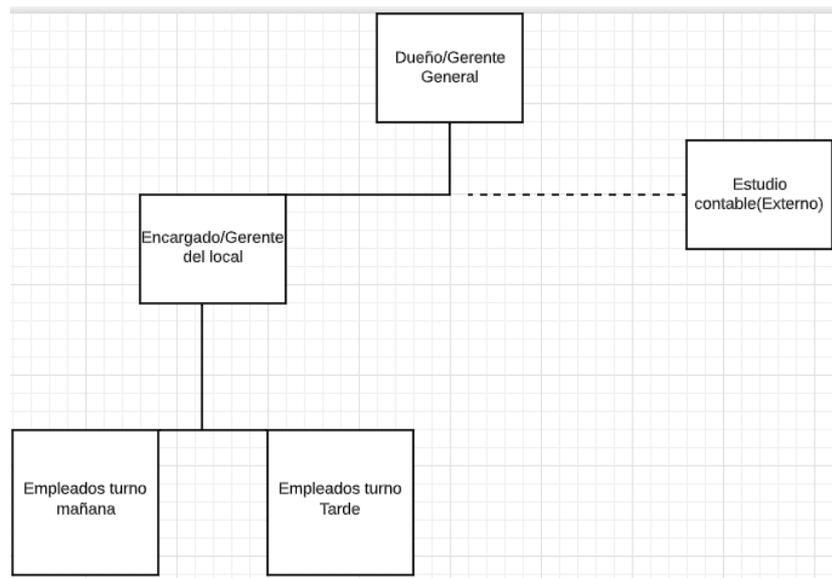
### 6.6.1 Estructura de la organización

Juice4U empezará con una estructura organizacional simple, es decir contará con una mínima diferenciación de unidades, pocos niveles jerárquicos y una división de trabajos vaga. La toma de decisiones importantes y el control del funcionamiento de la organización estará centralizada en el director ejecutivo/ dueño y el principal mecanismo de coordinación se alcanza mediante la supervisión directa.

El ambiente en el cual se enfrentará en un principio Juice 4 U será dinámico, lo que significa una estructura orgánica que sea flexible para poder adaptarse a los cambios

que vayan surgiendo. Sin embargo, no se descarta que, si la empresa tiene éxito y se decide expandir abriendo más sucursales, la estructura organizacional podría cambiar.

Para entender mejor la estructura de la organización descrita se presenta a continuación el organigrama de la empresa:



**Figura 56. Organigrama de la empresa**

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 6.6.2 Descripción de funciones

A continuación, se muestra un cuadro resumen con la descripción del puesto y funciones para cada puesto del organigrama mostrado anteriormente

**Tabla 13. Descripción de funciones**

PUESTO	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
Gerente General	Es el principal responsable del negocio. Encargado de la gestión, correcto funcionamiento del mismo; y responsable de la toma de decisiones sobre los aspectos más importantes del negocio	Supervisar el buen funcionamiento de las áreas que componen la empresa. Planificación estratégica. Mantener presupuestos y optimizar gastos. Establecer políticas y procesos
Encargados/Gerentes del local	Es el responsable de supervisar las tareas del día a día  Un encargado por cada turno	Liderar al equipo de trabajo  Organizar la rotación de actividades Atender reclamos de los clientes Realizar informes de ventas / inventarios
Empleados	Repartidos en 2 turnos.  Responsables de realizar las tareas del día a día que requiera el negocio	Atender clientes  Preparar los jugos y demás productos Organizar/ limpiar el local Informar al encargado cualquier problema o falta de insumos Control de gastos e ingresos.
Estudio Contable	Outsourcing  Encargados de mantener la contabilidad del negocio y reportarla al gerente general	Preparación de estados contables  Análisis de la situación financiera de la empresa

Fuente: Elaboración propia (2023)

Además de estos puestos se contratará a un Freelancer que se encargará del armado y mantenimiento de todos lo relacionado a marketing digital y página web del negocio.

El horario de trabajo será el siguiente:

- Martes a viernes: 07:00 a 20:00
- Sábado y Domingo: 08:00 a 20:00

- Lunes: Cerrado

### **6.6.3 Reclutamiento**

Al estar hablando de una empresa que todavía no está en funcionamiento la búsqueda se realizará de forma externa, publicando anuncios en dos fuentes principales: las redes sociales de búsquedas de empleo en la ciudad, donde se podrán publicar los anuncios de todas las vacantes (encargados y empleados) y en las redes sociales propias del negocio en donde también se detallarán las vacantes y los pasos a seguir para aplicar.

Para el puesto de empleado los requisitos son:

- Sexo indiferente
- Edad entre 18 y 45 años
- Experiencia en atención al cliente
- Nivel secundario completo
- Nivel de inglés básico es un plus

Para el puesto de encargado los requisitos son:

- Sexo indiferente
- Edad entre 25 y 45 años
- Experiencia en atención al cliente
- Nivel de inglés básico
- Experiencia en dirigir equipos chicos
- Nivel secundario completo

### **6.6.4 Selección**

Una vez obtenida la lista de candidatos para cubrir las posiciones el gerente general debe seleccionar aquellos perfiles que crea sean más compatibles con lo buscado. Para

ello este deberá comparar los curriculum vitae de cada candidato además de una entrevista personal en donde el candidato tendrá la oportunidad de contar con más detalles sus experiencias previas.

Las personas en este tipo de negocios son vitales para aportarle valor por eso se debe ser juicioso y contratar a las personas mejor calificadas; una vez seleccionados los candidatos pasaran a una etapa de capacitación e inducción.

### **6.6.5 Capacitación**

En una primera instancia la idea es que el trabajador se familiarice con la misión y forma de trabajo de la empresa, sus responsabilidades y los objetivos del puesto. Idealmente la inducción debe hacerse un par de días antes del inicio de la actividad laboral así al entrar el mismo ya se siente orientado y cómodo con todo lo que tiene que saber y hacer.

En una segunda instancia, una vez que ya este familiarizado con el puesto, es necesario capacitarlo para lograr el máximo rendimiento en un menor tiempo. Se capacitará principalmente con respecto a la elaboración del producto y las otras tareas del día a día; se estima que esta capacitación se extienda durante la primera semana laboral y luego el trabajador pueda ir desenvolviéndose de manera más independiente en sus labores.

## **6.7 Métodos y sistemas de control**

### **6.7.1 Objetivos y KPIS**

Para poder plantear unos métodos de control relevantes en el desarrollo del negocio se determinaron unos objetivos S.M.A.R.T por sus siglas en inglés: Specific (específicos), Measurable (medibles), Attainable (alcanzables), Relevant (relevantes) y Timely (en determinado tiempo).

#### **Objetivo 1**

Implantarse y crecer en el mercado: Conseguir determinada facturación anual a través de las actividades de la empresa que permita consolidar su crecimiento.

Se analizará la evolución de los ingresos de manera trimestral para verificar que se está consiguiendo un aumento en la facturación que permita el continuo crecimiento del

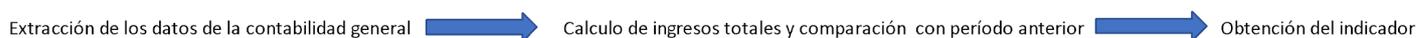
negocio. En caso de no ser así, se tomarán medidas necesarias para corregir las desviaciones en los resultados.

**Tabla 14. Objetivo 1**

Indicador	Formula	Periodicidad	Unidad de Medida	Supervisor	Fuente de datos
Ingresos de explotación	(Venta Neta- costes variables)- Costes Finales	3 Meses	Miles de Pesos	Director General	Sistemas de contabilidad interna

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Metodología de obtención de los indicadores**



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Objetivo 2**

Una de las claves que se ha mencionado para el negocio es brindar productos y servicios de calidad que permitan diferenciarnos de otros competidores. Es por eso que un objetivo debe ser obtener altos resultados en el índice de satisfacción en los servicios prestados.

Para dicho índice se tendrá a disposición en el local, en la página web y en todas las redes sociales del negocio una encuesta de satisfacción y calidad con varias preguntas y un score del 1 al 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto).

**Tabla 15. Objetivo 2**

Indicador	Formula	Periodicidad	Unidad de Medida	Supervisor	Fuente de datos
Calificación media de las de satisfacción	Puntaje total / numero de respuestas	2 Meses	Puntaje del 1 al 5	Director General	Encuesta interna

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Figura 58. Metodología de obtención de indicadores objetivo 2**

**Metodología de obtención de los indicadores**



Fuente: Elaboración propia (2023)

## **6.8 Plan financiero**

Una vez identificado el producto, sus posibles consumidores y mercado potencial se debe demostrar si el negocio planteado permitirá a los inversionistas recibir una retribución económica a cambio de la inversión realizada. En otras palabras, se busca demostrar que el plan de negocios es económica y financieramente viable.

A continuación, se detallarán todos los elementos necesarios para realizar un flujo de fondos y a partir de este analizar distintos criterios de decisión

### **6.8.1 Ventas**

En el segmento de Estimación de la demanda se determinó la demanda de los jugos naturales para los primeros 5 años. Para determinar la demanda de los demás productos, se utilizaron los datos recolectados en la encuesta realizada a posibles consumidores. Los datos que se tomaron en cuenta de dicha encuesta fueron los siguientes

- 61% de los encuestados les gustaría acompañar los jugos con snacks o postres saludables.
- 28.5% de los encuestados les gustaría acompañar los jugos con comidas saludables.

Además de estos datos se va a asumir que la mitad de los clientes va a consumir otras bebidas que no sean jugos tales como agua, gaseosa, café o te.

Debido al contexto inflacionario y de devaluación que sufre actualmente Argentina se estimaron los cálculos financieros haciendo una conversión de pesos a dólares utilizando el tipo de cambio CCL (585 peso por dólar aproximadamente).

Tomando en cuenta todo lo dicho a continuación se presentan las ventas totales estimadas para los primeros 5 años del negocio:

**Tabla 16. Ventas estimadas para el año 1**

Producto	Demanda Año 1	Precio Año 1	Ventas Totales año 1
Jugos 500ml	24.323	\$ 2,22	\$ 54.051,11
Agua	3.040	\$ 0,85	\$ 2.598,29
Te	3.040	\$ 0,85	\$ 2.598,29
Café	3.040	\$ 1,03	\$ 3.117,95
Gaseosa	3.040	\$ 0,85	\$ 2.598,29
Ensaladas Basicas	1.155	\$ 2,91	\$ 3.356,41
Ensaladas Premium	1.155	\$ 3,42	\$ 3.948,72
Sandwich Vegetales	1.155	\$ 2,91	\$ 3.356,41
Sandwich Pollo grillado	1.155	\$ 3,08	\$ 3.553,85
Tartas	1.155	\$ 2,56	\$ 2.961,54
Wrap Pollo	1.155	\$ 2,56	\$ 2.961,54
Humus casero	3.709	\$ 2,05	\$ 7.608,21
Cookies	3.709	\$ 1,03	\$ 3.804,10
Avocado toast	3.709	\$ 3,42	\$ 12.680,34
Budin Integral	3.709	\$ 1,54	\$ 5.706,15

<b>Total Ventas Año 1</b>	<b>\$ 114.901,20</b>
---------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia (2023)

**Tabla 17. Ventas estimadas año 2**

Producto	Demanda Año2	Precio Año 2	Ventas Totales Año 2
Jugos 500ml	38.309	\$ 2,22	\$ 85.131,11
Agua	4.789	\$ 0,85	\$ 4.092,84
Te	4.789	\$ 0,85	\$ 4.092,84
Café	4.789	\$ 1,03	\$ 4.911,41
Gaseosa	4.789	\$ 0,85	\$ 4.092,84
Ensaladas Basicas	1.820	\$ 2,91	\$ 5.288,89
Ensaladas Premium	1.820	\$ 3,42	\$ 6.222,22
Sandwich Vegetales	1.820	\$ 2,91	\$ 5.288,89
Sandwich Pollo grillado	1.820	\$ 3,08	\$ 5.600,00
Tartas	1.820	\$ 2,56	\$ 4.666,67
Wrap Pollo	1.820	\$ 2,56	\$ 4.666,67
Humus casero	5.842	\$ 2,05	\$ 11.983,59
Cookies	5.842	\$ 1,03	\$ 5.991,79
Avocado toast	5.842	\$ 3,42	\$ 19.972,65
Budin Integral	5.842	\$ 1,54	\$ 8.987,69

<b>TOTAL Ventas Año 2</b>	<b>\$ 180.990,11</b>
---------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia (2023)

**Tabla 18: Ventas estimadas año 3**

Producto	Demanda Año3	Precio Año 3	Ventas Totales Año 3
Jugos 500ml	45.588	\$ 2,22	\$ 101.306,67
Agua	5.699	\$ 0,85	\$ 4.870,94
Te	5.699	\$ 0,85	\$ 4.870,94
Café	5.699	\$ 1,03	\$ 5.845,13
Gaseosa	5.699	\$ 0,85	\$ 4.870,94
Ensaladas Basicas	2.165	\$ 2,91	\$ 6.291,45
Ensaladas Premium	2.165	\$ 3,42	\$ 7.401,71
Sandwich Vegetales	2.165	\$ 2,91	\$ 6.291,45
Sandwich Pollo grillado	2.165	\$ 3,08	\$ 6.661,54
Tartas	2.165	\$ 2,56	\$ 5.551,28
Wrap Pollo	2.165	\$ 2,56	\$ 5.551,28
Humus casero	6.952	\$ 2,05	\$ 14.260,51
Cookies	6.952	\$ 1,03	\$ 7.130,26
Avocado toast	6.952	\$ 3,42	\$ 23.767,52
Budin Integral	6.952	\$ 1,54	\$ 10.695,38

<b>TOTAL Ventas Año 3</b>	<b>\$ 215.367,01</b>
---------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 19: Ventas estimadas año 4**

Producto	Demanda Año 4	Precio Año 4	Ventas Totales Año 4
Jugos 500ml	53.498	\$ 2,22	\$ 118.884,44
Agua	6.687	\$ 0,85	\$ 5.715,38
Te	6.687	\$ 0,85	\$ 5.715,38
Café	6.687	\$ 1,03	\$ 6.858,46
Gaseosa	6.687	\$ 0,85	\$ 5.715,38
Ensaladas Basicas	2.541	\$ 2,91	\$ 7.384,10
Ensaladas Premium	2.541	\$ 3,42	\$ 8.687,18
Sandwich Vegetales	2.541	\$ 2,91	\$ 7.384,10
Sandwich Pollo grillado	2.541	\$ 3,08	\$ 7.818,46
Tartas	2.541	\$ 2,56	\$ 6.515,38
Wrap Pollo	2.541	\$ 2,56	\$ 6.515,38
Humus casero	8.158	\$ 2,05	\$ 16.734,36
Cookies	8.158	\$ 1,03	\$ 8.367,18
Avocado toast	8.158	\$ 3,42	\$ 27.890,60
Budin Integral	8.158	\$ 1,54	\$ 12.550,77

<b>TOTAL Ventas AÑO 4</b>	<b>\$ 252.736,58</b>
---------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia (2023)

**Tabla 20: Ventas estimadas año 5**

Producto	Demanda Año 5	Precio Año 5	Ventas Totales Año 5
Jugos 500ml	59.130	\$ 2,22	\$ 131.400,00
Agua	7.391	\$ 0,85	\$ 6.317,31
Te	7.391	\$ 0,85	\$ 6.317,31
Café	7.391	\$ 1,03	\$ 7.580,77
Gaseosa	7.391	\$ 0,85	\$ 6.317,31
Ensaladas Basicas	2.809	\$ 2,91	\$ 8.161,96
Ensaladas Premium	2.809	\$ 3,42	\$ 9.602,31
Sandwich Vegetales	2.809	\$ 2,91	\$ 8.161,96
Sandwich Pollo grillado	2.809	\$ 3,08	\$ 8.642,08
Tartas	2.809	\$ 2,56	\$ 7.201,73
Wrap Pollo	2.809	\$ 2,56	\$ 7.201,73
Humus casero	9.017	\$ 2,05	\$ 18.497,08
Cookies	9.017	\$ 1,03	\$ 9.248,54
Avocado toast	9.017	\$ 3,42	\$ 30.828,46
Budin Integral	9.017	\$ 1,54	\$ 13.872,81

<b>TOTAL Ventas AÑO 5</b>	<b>\$ 279.351,35</b>
---------------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia

## 6.8.2 Costos

### 6.8.2.1 Costos variables

#### Costo unitario por jugo

En el estimado del costo de los jugos para lo que son las frutas y verduras se tomó un promedio del costo entre todas las frutas y vegetales ofrecidos y se tuvo en cuenta que para cada jugo de 500ml se necesitan aproximadamente 600 gramos de frutas/ verduras.

**Tabla 21: Costo frutas/ verduras por jugo**

<b>Producto</b>	<b>Precio /Kg</b>
Manzana Roja	\$ 1,00
Manzana Verde	\$ 1,20
Zanahoria	\$ 0,50
Naranja	\$ 0,75
Remolacha	\$ 0,80
Pepino	\$ 0,50
Banana	\$ 0,64
Sandia	\$ 0,56
Anana	\$ 0,60

<b>Precio Promedio Frutas/Verduras * KG</b>	\$ 0,73
600 g	\$ 0,44

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tomando en cuenta el precio por kilo de las frutas/ vegetales más utilizados en la elaboración de los jugos obtenemos un costo promedio de \$0,73 USD. Anteriormente se

mencionó que para cada jugo se necesita aproximadamente 600 gramos de frutas/verduras entonces el costo promedio de estas para cada jugo es de \$0,44 USD

Además del costo de las frutas/ verduras para cada jugo debemos agregar el costo del envase y el costo de las etiquetas que van a contener el nombre de la marca con el logo respectivo. Sumando estos, tendremos un costo total de \$0,99 USD por cada unidad de jugo de 500 ml.

**Tabla 22: Costo total jugo por unidad**

<b>Materiales</b>	<b>Precio/Unidad</b>
Envase Rigo 500 CC con tapa	\$ 0,30
Etiqueta	\$ 0,25
<b>Total Precio por Jugo</b>	<b>\$ 0,99</b>

Fuente: Elaboración Propia (2023)

### **Costo Unitario demás productos**

Además del costo de los jugos debemos tener en consideración el costo de los demás productos ofrecidos en el negocio:

**Tabla 23: Costo unitario demás productos**

<b>Producto</b>	<b>Costo</b>
Agua	\$ 0,56
Te	\$ 0,56
Café	\$ 0,67
Gaseosa	\$ 0,56
Ensaladas Basicas	\$ 1,89
Ensaladas Premium	\$ 2,22
Sandwich Vegetales	\$ 1,89
Sandwich Pollo grillado	\$ 2,00
Tartas	\$ 1,67
Wrap Pollo	\$ 1,67
Humus casero	\$ 1,33
Cookies	\$ 0,67
Avocado toast	\$ 2,22
Budin Integral	\$ 1,00

Fuente: Elaboración propia (2023)

A continuación, se presenta un resumen de los costos totales de ventas para los primeros 5 años:

**Tabla 24: Costo de ventas año 1**

Producto	Demanda Año 1	Costo /Unidad	Costo Total
Jugos 500ml	24.323	\$ 0,99	\$ 24.001,74
Agua	3.040	\$ 0,56	\$ 1.688,89
Te	3.040	\$ 0,56	\$ 1.688,89
Café	3.040	\$ 0,67	\$ 2.026,67
Gaseosa	3.040	\$ 0,56	\$ 1.688,89
Ensaladas Basicas	1.155	\$ 1,89	\$ 2.181,67
Ensaladas Premium	1.155	\$ 2,22	\$ 2.566,67
Sandwich Vegetales	1.155	\$ 1,89	\$ 2.181,67
Sandwich Pollo grillado	1.155	\$ 2,00	\$ 2.310,00
Tartas	1.155	\$ 1,67	\$ 1.925,00
Wrap Pollo	1.155	\$ 1,67	\$ 1.925,00
Humus casero	3.709	\$ 1,33	\$ 4.945,33
Cookies	3.709	\$ 0,67	\$ 2.472,67
Avocado toast	3.709	\$ 2,22	\$ 8.242,22
Budin Integral	3.709	\$ 1,00	\$ 3.709,00

**TOTAL AÑO 1 \$ 63.554,30**

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 25: Costo de ventas año 2**

Producto	Demanda Año2	Costo /Unidad	Costo Total
Jugos 500ml	38.309	\$ 0,99	\$ 37.803,02
Agua	4.789	\$ 0,56	\$ 2.660,35
Te	4.789	\$ 0,56	\$ 2.660,35
Café	4.789	\$ 0,67	\$ 3.192,42
Gaseosa	4.789	\$ 0,56	\$ 2.660,35
Ensaladas Basicas	1.820	\$ 1,89	\$ 3.437,78
Ensaladas Premium	1.820	\$ 2,22	\$ 4.044,44
Sandwich Vegetales	1.820	\$ 1,89	\$ 3.437,78
Sandwich Pollo grillado	1.820	\$ 2,00	\$ 3.640,00
Tartas	1.820	\$ 1,67	\$ 3.033,33
Wrap Pollo	1.820	\$ 1,67	\$ 3.033,33
Humus casero	5.842	\$ 1,33	\$ 7.789,33
Cookies	5.842	\$ 0,67	\$ 3.894,67
Avocado toast	5.842	\$ 2,22	\$ 12.982,22
Budin Integral	5.842	\$ 1,00	\$ 5.842,00

**TOTAL AÑO 2 \$ 100.111,36**

Fuente: elaboración propia (2023)

**Tabla 26: Costo de ventas año 3**

Producto	Demanda Año3	Costo /Unidad	Costo Total
Jugos 500ml	45.588	\$ 0,99	\$ 44.985,87
Agua	5.699	\$ 0,56	\$ 3.166,11
Te	5.699	\$ 0,56	\$ 3.166,11
Café	5.699	\$ 0,67	\$ 3.799,33
Gaseosa	5.699	\$ 0,56	\$ 3.166,11
Ensaladas Basicas	2.165	\$ 1,89	\$ 4.089,44
Ensaladas Premium	2.165	\$ 2,22	\$ 4.811,11
Sandwich Vegetales	2.165	\$ 1,89	\$ 4.089,44
Sandwich Pollo grillado	2.165	\$ 2,00	\$ 4.330,00
Tartas	2.165	\$ 1,67	\$ 3.608,33
Wrap Pollo	2.165	\$ 1,67	\$ 3.608,33
Humus casero	6.952	\$ 1,33	\$ 9.269,33
Cookies	6.952	\$ 0,67	\$ 4.634,67
Avocado toast	6.952	\$ 2,22	\$ 15.448,89
Budin Integral	6.952	\$ 1,00	\$ 6.952,00

**TOTAL AÑO 3 \$ 119.125,10**

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 27: Costo de ventas año 4**

Producto	Demanda Año4	Costo /Unidad	Costo Total
Jugos 500ml	53.498	\$ 0,99	\$ 52.791,40
Agua	6.687	\$ 0,56	\$ 3.715,00
Te	6.687	\$ 0,56	\$ 3.715,00
Café	6.687	\$ 0,67	\$ 4.458,00
Gaseosa	6.687	\$ 0,56	\$ 3.715,00
Ensaladas Basicas	2.541	\$ 1,89	\$ 4.799,67
Ensaladas Premium	2.541	\$ 2,22	\$ 5.646,67
Sandwich Vegetales	2.541	\$ 1,89	\$ 4.799,67
Sandwich Pollo grillado	2.541	\$ 2,00	\$ 5.082,00
Tartas	2.541	\$ 1,67	\$ 4.235,00
Wrap Pollo	2.541	\$ 1,67	\$ 4.235,00
Humus casero	8.158	\$ 1,33	\$ 10.877,33
Cookies	8.158	\$ 0,67	\$ 5.438,67
Avocado toast	8.158	\$ 2,22	\$ 18.128,89
Budin Integral	8.158	\$ 1,00	\$ 8.158,00

**TOTAL AÑO 4 \$ 139.795,29**

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Producto	Demanda Año5	Precio Año 5	Costo Total
Jugos 500ml	59.130	\$ 0,99	\$ 58.349,01
Agua	7.391	\$ 0,56	\$ 4.106,25
Te	7.391	\$ 0,56	\$ 4.106,25
Café	7.391	\$ 0,67	\$ 4.927,50
Gaseosa	7.391	\$ 0,56	\$ 4.106,25
Ensaladas Basicas	2.809	\$ 1,89	\$ 5.305,28
Ensaladas Premium	2.809	\$ 2,22	\$ 6.241,50
Sandwich Vegetales	2.809	\$ 1,89	\$ 5.305,28
Sandwich Pollo grillado	2.809	\$ 2,00	\$ 5.617,35
Tartas	2.809	\$ 1,67	\$ 4.681,13
Wrap Pollo	2.809	\$ 1,67	\$ 4.681,13
Humus casero	9.017	\$ 1,33	\$ 12.023,10
Cookies	9.017	\$ 0,67	\$ 6.011,55
Avocado toast	9.017	\$ 2,22	\$ 20.038,50
Budin Integral	9.017	\$ 1,00	\$ 9.017,33

<b>TOTAL</b>	<b>\$ 154.517,39</b>
--------------	----------------------

*Tabla 28: Costo de ventas año 5*

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 6.8.2.2 Costos Fijos

A continuación, se detallarán los distintos costos fijos en los que incurrirá la empresa, detallados anualmente

**Tabla 29: Sueldos**

SUELDOS								
PUESTO	MENSUAL C/U	ANUAL C/U	MENSUAL TOTAL	ANUAL TOTAL AÑO 1	ANUAL TOTAL AÑO 2	ANUAL TOTAL AÑO 3	ANUAL TOTAL AÑO 4	ANUAL TOTAL 5 AÑOS
ENCARGADO 1	\$ 376,07	\$ 4.888,89	\$ 376,07	\$ 4.888,89	\$ 5.133,33	\$ 5.390,00	\$ 5.659,50	\$ 5.942,48
EMPLEADOS 4	\$ 290,60	\$ 3.777,78	\$ 1.162,39	\$ 15.111,11	\$ 15.866,67	\$ 16.660,00	\$ 17.493,00	\$ 18.367,65
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 666,67</b>	<b>\$ 8.666,67</b>	<b>\$ 1.538,46</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 21.000,00</b>	<b>\$ 22.050,00</b>	<b>\$ 23.152,50</b>	<b>\$ 24.310,13</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los sueldos de todos los empleados se ajustan un 5% anual.

**Tabla 30: Costo Servicios**

SERVICIOS						
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL AÑO 1	ANUAL AÑO 2	ANUAL AÑO 3	ANUAL AÑO 4	ANUAL AÑO 5
LUZ	\$ 51,28	\$ 615,38	\$ 646,15	\$ 679,20	\$ 713,54	\$ 750,00
AGUA	\$ 17,09	\$ 205,13	\$ 215,38	\$ 226,15	\$ 237,46	\$ 249,33
GAS	\$ 17,09	\$ 205,13	\$ 215,38	\$ 226,15	\$ 237,46	\$ 249,33
INTERNET	\$ 27,35	\$ 328,21	\$ 328,21	\$ 328,21	\$ 328,21	\$ 328,21
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.353,85</b>	<b>\$ 1.405,13</b>	<b>\$ 1.427,72</b>	<b>\$ 1.482,69</b>	<b>\$ 1.540,42</b>	<b>\$ 1.600,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

Todos los servicios tienen un ajuste anual del 5%.

**Tabla 31: Costo del alquiler**

ALQUILER						
PROPIEDAD	MENSUAL	ANUAL AÑO 1	ANUAL AÑO 2	ANUAL AÑO 3	ANUAL AÑO 4	ANUAL AÑO 5
LOCAL COMERCIAL	\$ 683,76	\$ 8.205,13	\$ 8.615,38	\$ 9.046,15	\$ 9.498,46	\$ 9.973,38

Fuente: Elaboración propia (2023)

El alquiler del local comercial tiene un ajuste anual del 5% anual.

**Tabla 32: Costo marketing y publicidad**

MARKETING Y PUBLICIDAD					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$	1.000,00	\$ 1.250,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00

Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 33: Gastos varios**

GASTOS VARIOS						
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL AÑO 1	ANUAL AÑO 2	ANUAL AÑO 3	ANUAL AÑO 4	ANUAL AÑO 5
MATERIALES LIMPIEZA	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ 306,00	\$ 312,12	\$ 318,36	\$ 324,73
REPARACIONES	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 428,40	\$ 436,97	\$ 445,71	\$ 454,62
IMPREVISTOS	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 367,20	\$ 374,54	\$ 382,03	\$ 389,68
TOTAL	\$ 1.080,00	\$ 1.101,60	\$ 1.123,63	\$ 1.146,10	\$ 1.169,03	

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 6.8.3 Inversión inicial

Para poder empezar todo negocio debe incurrir en ciertos gastos/ inversiones iniciales para poder iniciar sus operaciones y que el negocio funcione correctamente. La inversión inicial que se detallara a continuación está compuesta por tres categorías inversión en activo fijo, capital de trabajo y otras inversiones.

#### Activo fijo

A continuación, se presenta la inversión en activo fijo necesaria para iniciar el negocio detallada por tipo de activo y cantidad requerida

**Tabla 34. Inversión en activo fijo**

Inversión en Activo Fijo			
Activo	Cantidad	Costo/ Unidad	Total
Cafetera	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Licuada	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Exprimidor Cítricos	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Heladera	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Tostador	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Jugueras Cold Pressed	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Set Cuchilo y tablas picar	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Bowls Acero	4	\$ 8,00	\$ 32,00
Notebook	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Caja Registradora	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Postnet	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Mesas	12	\$ 70,00	\$ 840,00
Sillas	30	\$ 30,00	\$ 900,00
Barra	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Aire Frio Calor	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Banquetas Altas	4	\$ 43,00	\$ 172,00
Equipo Sonido	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Heladera Exhibidor	1	\$ 500,00	\$ 500,00

**TOTAL      \$      7.624,00**

Fuente: Elaboración propia (2023)

### Capital de trabajo

Se estableció que el capital de trabajo para Juice 4 U va a ser en el año 0 un 10% de la estimación de ventas para el próximo período y para el año 1 en adelante será del 12% de las ventas del próximo año.

### Otras Inversiones

Incluye los gastos relacionados al uniforme del personal, gastos relacionados a la marca, gastos relacionados a la habilitación/ permisos legales del local y por último los gastos de remodelación y acondicionamiento del local.

- Uniformes Personal:

*Tabla 35 costos de uniforme personal*

Uniforme	Cantidad	Costo/Unidad	Total
Pantalon	5	20,51282051	\$ 102,56
Chomba	5	17,09401709	\$ 85,47
Delantal	5	6,837606838	\$ 34,19

<b>TOTAL</b>	<b>\$      222,22</b>
--------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia (2023)

- Marca:

**Tabla 36 Costos Marca**

<b>Marca</b>	<b>Costo</b>
Diseño	\$ 200,00
Registración	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 800,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

- Local:

**Tabla 37 Costos local**

<b>Local</b>	<b>Costo</b>
Remodelación/acondicionamiento	\$ 2.500,00
Habilitación	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.500,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

#### **6.8.4 Depreciaciones**

Para nuestro caso se utilizó el método de depreciación de línea recta, considerando entre 6 y 10 años de vida útil dependiendo el activo.

**Tabla 38. Depreciaciones**

Depreciaciones					
Activo	Cantidad	Costo/Unidad	Total	Vida Util	Depreciación Anual
Cafetera	2	\$ 124,79	\$ 249,57	6	\$ 41,60
Licuada	2	\$ 32,48	\$ 64,96	6	\$ 10,83
Exprimidor Cítricos	2	\$ 8,55	\$ 17,09	6	\$ 2,85
Heladera	2	\$ 355,56	\$ 711,11	10	\$ 71,11
Tostador	1	\$ 18,29	\$ 18,29	6	\$ 3,05
Jugueras Cold Pressed	2	\$ 393,16	\$ 786,32	10	\$ 78,63
Notebook	1	\$ 213,68	\$ 213,68	10	\$ 21,37
Caja Registradora	1	\$ 341,88	\$ 341,88	10	\$ 34,19
Mesas	12	\$ 68,38	\$ 820,51	5	\$ 164,10
Sillas	30	\$ 25,64	\$ 769,23	5	\$ 153,85
Barra	1	\$ 256,41	\$ 256,41	5	\$ 51,28
Aire Frio Calor	2	\$ 365,81	\$ 731,62	10	\$ 73,16
Banquetas Altas	4	\$ 42,74	\$ 170,94	5	\$ 34,19
Equipo Sonido	1	\$ 170,94	\$ 170,94	10	\$ 17,09
Heladera Exhibidor	1	\$ 459,83	\$ 459,83	10	\$ 45,98

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 6.8.5 Financiamiento

Para la puesta en marcha del negocio se requieren recursos financieros o financiamiento. La estructura de capital es la forma o combinación de cómo la empresa financiara sus obligaciones a largo plazo. Dicha estructura o combinación de capital de capital puede ser propia, endeudamiento o una combinación de ambas.

Para el caso de Juice 4 U al ser Argentina un país actualmente inestable económica y políticamente se estableció que no es conveniente endeudarse y por lo tanto el financiamiento del negocio será 100% con capital propio

### 6.8.6 Tasa de descuento o tasa de costo de capital

La tasa de costo de capital es la base o pivote para las decisiones de inversión y financiamiento. Es las tasas que será utilizada para el cálculo del VAN y TIR y determinar si el proyecto es económicamente atractivo.

Para estimar la tasa de descuento de se utilizará como referencia el rendimiento anual promedio de los bonos del tesoro de Estados Unidos (considerado el activo más seguro en el mercado financiero) y el rendimiento promedio de los últimos 5 años del índice S&P 500.

*Tabla 39. Tasas de referencia*

TASAS DE REFERENCIA	
Bono del Tesoro US	5.29%
Retorno anual Promedio Índice S&P (2018-2022)	7.51%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tomando como referencia estas dos tasas se considera que la tasa de descuento o de costo de capital para el proyecto debe ser algunos puntos por arriba de estas ya que comenzar cualquier negocio implica un riesgo. La tasa que se va a usar va a ser del 14%

### 6.8.7 Flujo de Fondos

Tomando en cuenta lo mencionado en las secciones anteriores, los supuestos a tomar en cuenta para realizar el flujo de fondos son los siguientes:

- El mercado en unidades de jugo natural en Argentina crece un 5% anual.
- El market share de Juice 4 U en los primeros 5 años será el siguiente
  - Año 1 :1%
  - Año 2: 1,5%
  - Año 3: 1,7 %
  - Año 4: 1,9 %
  - Año 5: 2%
- Los salarios aumentarán un 5% cada año.
- Los servicios aumentaran un 5% cada año.
- El alquiler del local aumentara en un 5% cada año.
- Los gastos varios aumentarán un 2% cada año.
- La tasa de descuento o tasa costo de capital será del 14%
- El capital de trabajo va a ser en el año 0 un 10% de la estimación de ventas para el próximo período y para el año 1 en adelante será del 12% de las ventas del próximo año.
- Crecimiento a perpetuidad del negocio será del 2% anual

Tomando en cuenta todo esto el flujo de fondos proyectado para Juice 4 U en sus

**Flujo de Fondos**

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas	\$ -	\$ 114.901,20	\$ 180.990,11	\$ 215.367,01	\$ 252.736,58	\$ 279.351,35	
Costo de Venta	\$ -	\$ 63.554,30	\$ 100.111,36	\$ 119.125,10	\$ 139.795,29	\$ 154.517,39	
<b>Margen Bruto</b>	\$ -	\$ <b>51.346,90</b>	\$ <b>80.878,74</b>	\$ <b>96.241,91</b>	\$ <b>112.941,29</b>	\$ <b>124.833,96</b>	
Gastos	\$ -	\$ 31.638,97	\$ 33.372,11	\$ 35.147,50	\$ 37.279,76	\$ 39.492,95	
.Sueldos	\$ -	\$ 20.000,00	\$ 21.000,00	\$ 22.050,00	\$ 23.152,50	\$ 24.310,13	
.Servicios	\$ -	\$ 1.353,85	\$ 1.405,13	\$ 1.427,72	\$ 1.482,69	\$ 1.540,42	
.Alquiler	\$ -	\$ 8.205,13	\$ 8.615,38	\$ 9.046,15	\$ 9.498,46	\$ 9.973,38	
.Gastos Varios	\$ -	\$ 1.080,00	\$ 1.101,60	\$ 1.123,63	\$ 1.146,10	\$ 1.169,03	
.Publicidad	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 1.250,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	
<b>Resultado Bruto</b>	\$ -	\$ <b>19.707,92</b>	\$ <b>47.506,63</b>	\$ <b>61.094,41</b>	\$ <b>75.661,53</b>	\$ <b>85.341,01</b>	
Depreciaciones	\$ -	\$ 803,28	\$ 803,28	\$ 803,28	\$ 803,28	\$ 803,28	
<b>EBIT</b>	\$ -	\$ <b>18.904,65</b>	\$ <b>46.703,35</b>	\$ <b>60.291,13</b>	\$ <b>74.858,26</b>	\$ <b>84.537,73</b>	
Impuesto a las ganancias 35%	\$ -	\$ 6.616,63	\$ 16.346,17	\$ 21.101,90	\$ 26.200,39	\$ 29.588,21	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ -	\$ <b>12.288,02</b>	\$ <b>30.357,18</b>	\$ <b>39.189,24</b>	\$ <b>48.657,87</b>	\$ <b>54.949,52</b>	
Depreciaciones	\$ -	\$ 803,28	\$ 803,28	\$ 803,28	\$ 803,28	\$ 803,28	
<b>Fondos provenientes de las operaciones</b>	\$ -	\$ <b>13.091,30</b>	\$ <b>31.160,46</b>	\$ <b>39.992,51</b>	\$ <b>49.461,14</b>	\$ <b>55.752,80</b>	
Inversion	-\$ 12.146,22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital de trabajo	-\$ 6.355,43	-\$ 21.718,81	-\$ 25.844,04	-\$ 30.328,39	-\$ 33.522,16	-\$ 36.874,38	
<b>FF</b>	<b>-\$ 18.501,65</b>	<b>\$ 8.627,52</b>	<b>\$ 5.316,42</b>	<b>\$ 9.664,12</b>	<b>\$ 15.938,98</b>	<b>\$ 18.878,42</b>	\$ 19.255,99
Valor Terminal Proyecto							\$ <b>160.466,59</b>
Flujo de Fondos totales	-\$ 18.501,65	\$ 8.627,52	\$ 5.316,42	\$ 9.664,12	\$ 15.938,98	\$ 18.878,42	\$ <b>179.345,02</b>

primeros 5 años es el siguiente

**Figura 59. Flujo de Fondos Juice 4 U**

Fuente: Elaboración propia (2023)

### 6.8.8 Criterios de decisión

A continuación, se muestra una tabla donde se aprecia el resultado del cálculo de 3 distintos criterios de decisión para la inversión teniendo en cuenta los flujos de fondos obtenidos y la tasa de descuento:

INPUTS	
TASA DE DESCUENTO	14%
Crecimiento Perpetuidad	2%

PERÍODO	Flujo de Fondos	Flujo de fondos Acumulados
0	-\$ 18.501,65	
1	-\$ 8.627,52	
2	\$ 5.316,42	
3	\$ 9.664,12	
4	\$ 15.938,98	
5 + Valor terminal del proyecto	\$ 179.345,02	

VAN	\$ 87.127,51
TIR	60%
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	4 AÑOS

### **Figura 60. Resumen criterios de decisión para Juice 4 U**

Fuente: Elaboración propia (2023)

#### **Valor actual neto (VAN)**

El valor actual neto permite determinar el valor actual de flujos de caja futuros generados por una inversión.

Según los criterios de decisión en inversiones, cuando el VAN es mayor a 0 se puede decir que la inversión es recomendable. Tomando en cuenta el criterio del VAN se puede decir que el proyecto de Juice 4 U es recomendable ya que el VAN del proyecto es de \$87.127,51 USD

#### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno es la tasa que hace que el VAN sea 0. Según los criterios de decisión en inversiones un proyecto de inversión es recomendable si su TIR es mayor a la tasa de descuento o costo de capital usado.

En el caso de Juice 4 U la TIR es de 60%, mucho mayor en comparación con la tasa de descuento del proyecto del 14%.

#### **Período de Recupero descontado**

El período de recupero es el plazo de tiempo en el que los flujos de fondos son capaces de recuperar la inversión inicial del proyecto.

		PERÍODO DE RECUPERACIÓN						
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
FF	-	18.501,65	-	8.627,52	5.316,42	9.664,12	15.938,98	179.345,02
RECUPERO	-	18.501,65	-	27.129,17	21.812,75	12.148,63	3.790,35	183.135,37

**Figura 61. Período de recuperación**

Fuente: Elaboración propia (2023)

Según el análisis hecho para Juice 4 U el proyecto recupera la inversión en el año 4, confirmando la viabilidad del proyecto.

### 6.8.9 Recomendaciones y conclusiones del plan financiero

Después de concluir el plan y análisis financiero para Juice 4 U y tomando en cuenta los 3 criterios de decisión establecidos para el proyecto: VAN, TIR y Período de recuperación descontado; se demostró la viabilidad y rentabilidad del proyecto; así como la habilidad de generar ganancias para el inversionista.

## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

Luego de analizar los datos de la investigación, se encuentra que el proyecto de negocio Juice 4 U resulta viable por las siguientes razones:

- Existe el interés del mercado de jugos 100% naturales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se halló que el 89.5% de las personas encuestadas intentan adoptar hábitos saludables y el 71.5% confiaría en un establecimiento que ofrezca jugos 100% naturales sin aditivos ni conservantes. La oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva es a través de la propuesta de valor de ofrecer jugos 100% naturales con la posibilidad de ser personalizados a un precio competitivo comparado con la competencia directa; en un ambiente donde el cliente se sienta cómodo de realizar cualquier actividad social laboral.
- Los consumidores argentinos cada vez están más atentos a su salud, bienestar y lo que consumen por decisión propia y no por prohibiciones médicas. Además de esto, analizando los datos obtenidos e informes de consultoras se pudo

observar que los argentinos están dispuestos a pagar por productos de calidad y 100% naturales.

- Según distintos criterios de evaluación de proyectos tales como VAN, TIR, Período de recupero y período de recupero descontado el proyecto resulta económicamente viable
- A pesar de que el proyecto resulta viable en términos financieros, es vital estar preparado y atento a los factores que podrían influirlos como por ejemplo la situación económica-política del país o la entrada de un nuevo competidor.

## BILIOGRAFÍA

- Alvarez,J (2018). Perspectivas y tendencias del consumo de alimentos en Latinoamérica. En *Congreso Latinoamericano de cadena de frío*, Peru.
- Ámbito Financiero (2023). *Riesgo país argentino - EMBI, elaborado por JP Morgan*. Información obtenida de : [https:// Riesgo País | Ámbito \(ambito.com\)](https:// Riesgo País | Ámbito (ambito.com))
- Amit, R. and Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 2, 493-520.
- Balanko-Dickson, G (2007). *Como preparar un plan de negocio exitoso*. Mexico. Mcgraw-Hill Interamericana.
- Banco Mundial (2023). *Argentina panorama general*. Información obtenida de: [Argentina: panorama general \(bancomundial.org\)](Argentina: panorama general (bancomundial.org))

- Banco Santander (2023). *Argentina política y economía*. Información obtenida de : <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- BBVA Research (2023). *Situación Argentina junio 2023*. Informe obtenido de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-argentina-junio-2023-5/>
- Berenstein, M (30 octubre, 2019). *Los nueve tipos de plan de negocio que puedes necesitar*. Emprendedoresnews. Información obtenida de <https://emprendedoresnews.com/tips/los-nueve-tipos-de-planes-de-negocio-que-puedes-necesitar.html>
- Blank, S (2013). Why the lean startup changes everything: A faster, smarter methodology for launching companies may make business plan obsolete. *Harvard Business Review*.
- Bravo Carrasco, J (2011). *Gestión de procesos (Alineados con la estrategia)*. (4ta ed). Santiago de Chile: Editorial Evolución SA.
- Casadesus-Masanell, R & Ricart, J (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning* 43, 195.215.
- Clark, T & Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto Grupo Planeta.
- Chesbrough, H & Rosenbloom, R (2002). *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*. Harvard Business School, Boston, MA.
- Emprendepyme.net (2023). *Plan de negocio*. Obtenido de [https://emprendepyme.net/plan-de-negocio#Tipos\\_de\\_plan\\_de\\_negocio](https://emprendepyme.net/plan-de-negocio#Tipos_de_plan_de_negocio).

- Euromonitor International ( Noviembre 2022). 100% Juice in Argentina- Context
- Euromonitor International ( Noviembre 2022). Juice in Argentina- Analysis
- Gobierno de la Nación (s.f)..*Las Frutas de estación son las más sabrosas y nutritivas.* Información obtenida de [:https://www.argentina.gob.ar/agricultura/mas-frutas-y-verduras/recomendaciones/las-frutas-y-verduras-de-estacion-son-las-mas-sabrosas-y-nutritivas](https://www.argentina.gob.ar/agricultura/mas-frutas-y-verduras/recomendaciones/las-frutas-y-verduras-de-estacion-son-las-mas-sabrosas-y-nutritivas)
- Grande Esteban, I (2012). *Marketing de los servicios.* (4ta ed). Madrid. Alfaomega Grupo Editor.
- Horan,J (2006). *The one page business plan for the creative entrepreneur.*Estados Unidos. The One Page Business Plan Company
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC (2013).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC (enero 2023). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022: resultados provisionales.*
- Kotler,P &Armstrong, G (2008). *Fundamentos de marketing.* (8va ed). Mexico : Pearson Educación.
- López, N. (2003). *Marketing en restauración.* Madrid: Editorial Síntesis
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *Revista INCAE,* 12 (3) 12-20
- Martínez-Pedros,D & Milla-Gutiérrez,A (2012). *La elaboración del plan de estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.*Madrid. Ediciones días de Santos.

- Mejia-Trejo, J & Sanchez-Gutierrez (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del centro de investigación Universidad de la Salle 11(42)*, 105-128.
- Nielsen IQ (2020). *Well being en el mundo y Argentina*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto Grupo Planeta.
- Pinson,L (2003). *Anatomía de un plan de negocio: Una Guía Gradual para Lavantar el Negocio y Asegurar el Futuro de su Compañía*. Chicago. Out of your mind...and into the marketplace.
- Pittlunga,J (2016). *Envasando ideas: nuevas tendencias muestran gran potencial para el jugo 100% natural*. Obtenido de : [www.ensavandoideas.com](http://www.ensavandoideas.com).
- Porter,M (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*.
- RAE. (2023). Obtenido de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/planificaci%C3%B3n?m=form>.
- Ricart, Joan (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review 23*, 12-25.
- Salazar, D & Burbano, C (2017). Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, 13(1)*, 2-14.
- Sociedad Argentina de investigadores de marketing y opinión SAIMO (2022). *Proyecto profundización NSE*.

- Speth, C (2018). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. Recuperado de: <https://www.studocu.com/co/document/escuela-colombiana-de-ingenieria-julio-garavito/fundamentos-economicos/el-analisis-dafo-christophe-speth/57644138>.
- Swanson,L (2017). *Business plan development guide*. (8va ed). Canada.Openpress Usask Ca.
- Tetra Pak (2016). Insights and opportunities in 100% juice a global view. *The Tetra Pak Index*, 19,
- Tobias Aibar, N (2017). *Plan de negocio Juicy Bags*. Universidad de San Andres, Buenos Aires, Argentina.
- Tufiño Navarrete, E (2019). *Estrategias de marketing para los bares situados en los malecones de tonsupa y atacames, provincias esmeraldas*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Esmeraldas, Ecuador.
- Weinberger Villaran, K. (2009). *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (1era ed). Peru: USAID/PERU
- Zorita Lloreda, E (2016). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC Editorial.

## **CURRICULUM VITAE**

Miguel Isaac Soler Salem

Financial Analyst

Buenos Aires, Argentina

Mail: miguelsalersalem@hotmail.com

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/miguel-isaac-soler-salem-48b13053/>

### **SUMMARY**

Experienced Senior Accounting Analyst. Skilled in technical accounting and analysis, profitability reporting, financial modeling, financial statement analysis, strategic and teamwork. Goal-oriented and passionate learner professional working towards his MBA from the UP-Graduate School of Business

### **EXPERIENCE**

EH CF&M Controller Analyst- ExxonMobil Argentina

Mar 2022 – Present

- Reconcile Canada plants for different crude materials.
- Coordinate the payment of secondary charges related to hydrocarbons to ExxonMobil partners.
- Review and analyze the statement of Canada plants and pipelines in order to account for crude transfers/ receipts.
- Prepare different government reports and submit them to the corresponding Canada Government Agency.
- Participate in the monthly crude settlement with the different Exxonmobil partners.
- Prepare reports and metrics using Power BI and Tableau.

## Senior Accounting Analyst - IBM Argentina

Mar 2016 – Mar 2022 (6 yrs 1 mo)

- Responsible for Brand reporting and analysis activities as well as assisting Planning and/or other Global Accounting teams with Brand and/or Non-Brand (as appropriate) accounting matters
- Collaborate across Global S&D/Brand Accounting teams, the Regional Accounting Centers, and Planning to ensure all transactions are accounted for and reported timely and accurately.
- Prepare and record, on a timely and accurate basis, the company's financial performance using Generally Accepted Accounting Principles, IBM Accounting Principles, and Local Statutory /Tax requirements
- Provide accurate information to management while ensuring high standards of financial controls, analyze and interpret financial data

## VP of Physical marketing, ENACTUS - University of South Florida

Nov 2014 – May 2015 (7 months)

- Collaborate with executive leadership in the execution of the organization's marketing strategies and tactics.
- Manage the division's website with duties ranging from drafting and posting of content to inserting keywords/phrases for search engine optimization.
- Maintain event calendars.

## Financial and Logistics Specialist for the Department of Business and Economics Banquet Committee- University of Wisconsin-Superior

Nov 2012 – May 2013 (7 months)

- Managed event plans and logistics through coordination with local businesses to secure appropriate venues in a cost-effective manner.
- Reviewed resources and organizational cash flow.

- Selected and invited students to events based on academic achievements

#### Business Management Intern-SEDNA TECH

Jan 2010 – Jun 2010 (6 months)

- Reviewed production processes and verified compliance with the existing Process Specification Summary.
- Generated and delivered database reports and queries as part of the financial reporting process.
- Provided assistance in the processing of monthly billing and financial reporting.

#### **EDUCATION**

Universidad de Palermo

Master of Business Administration - MBA

2019 – En curso

University of South Florida

BS, General Business, Finance and Management Concentration (Major)

2011 – 2015

#### **LICENSES & CERTIFICATIONS**

Programa Especializado - Finance & Quantitative Modeling for Analysts - The Wharton School

Issued Jul 2020

Credential ID 6SMZEP47TKKN

Project Management - University of Buenos Aires

Issued Apr 2015

Big Data Foundations - IBM

Issued Jun 2020

Finance & Accounting Essentials - IBM

Data Science Foundations - IBM

Issued Sep 2019

Logo for ICB Instituto de Capacitación Bursátil

Inversor y Asesor Global de Inversiones - ICB Instituto de Capacitación Bursátil