

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DE PYMES**

TRABAJO FINAL DE GRADO

Plan de marketing para la creación de línea de bebidas pasteurizadas a base de té y café frío en Buenos Aires- Argentina.

AUTOR: JESÚS EDUARDO AMAYA BECERRA

TUTOR: GABRIEL JACOBSON

ABRIL 2023

Resumen Se ha dado inicio a un proyecto de plan de marketing con el objetivo de potenciar la producción de jugos a base de frutas en una fábrica ya establecida. La iniciativa se centra en el lanzamiento de dos nuevas líneas de productos enfocadas en bebidas innovadoras que combinan té y café con frutas. Se ha seguido un enfoque integral para evaluar la viabilidad de esta expansión, abarcando análisis de mercado, estrategias de producción, programación detallada y proyecciones financieras.

El plan de marketing se organiza en varios capítulos, cada uno abordando aspectos cruciales de este proyecto. Iniciamos explicando la relevancia de un plan de marketing y sus etapas. A continuación, se analizan los factores externos a través del Modelo PEST y las fuerzas competitivas utilizando el enfoque de las Cinco Fuerzas de Porter. Simultáneamente, se desarrolla la estrategia de mercado, desde la segmentación y la comprensión del público objetivo hasta la evaluación de la competencia y el análisis interno mediante el enfoque FODA. El proceso se culmina con la planificación de estrategias promocionales, proyecciones de ventas y estrategias de fijación de precios. **Palabras clave:** Plan de negocio, bebida de té, bebida de café, jugos, análisis financiero.

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Capítulo. Plan de marketing	5

1.1	Generalidades.....	5
1.2	Propuesta a inversores	7
1.3	Análisis PEST.....	9
1.4	Cinco fuerzas de Porter.....	10
1.5	Modelo STP	10
1.6	Importancia del plan de marketing para las pymes.	11
2.	Capítulo. Descripción del producto y negocio.	12
2.1	Resumen ejecutivo.....	12
2.2	Descripción general de la empresa	13
2.3	Productos y servicios actuales	15
2.4	Nueva línea de productos a desarrollar.....	16
2.5	equipo gerencial.....	18
3.	Mercado y plan de marketing	20
3.1	Análisis de mercado.....	20
3.2	Público objetivo	26
3.3	Estrategia de Posicionamiento:.....	32
3.4	Estrategia de Promoción y Publicidad:.....	36
3.5	Canales.....	42
3.6	Análisis de la Competencia	43
3.7	Proyección de ventas	59
3.8	Precio	59

3.9 Estrategia de marketing digital	60
4. Plan de producción	63
4.1 Materia prima.....	63
4.2 Proceso productivo	64
4.3 Costos.....	67
4.4 Capacidad de planta	69
4.5 Programación de la producción	69
5. Cronograma de actividades	70
6. Plan financiero.....	71
6.1 Generalidades	71
6.2 Punto de equilibrio.....	71
6.3. Flujo de fondos	73
Conclusiones.....	75
Referencias.....	76

Introducción

En base a la experiencia adquirida durante 6 años prestando servicios en empresa elaboradora de jugos de fruta pasteurizados se buscó la realización de un plan de marketing que evalué la viabilidad de la creación de una línea de bebidas pasteurizadas a base de café y té.

Su importancia radica en que el producto propuesto actualmente no se encuentra en el mercado de bebidas y es una oportunidad importante para desarrollar en una empresa con los recursos para afrontar el proyecto y con el conocimiento del mercado de bebidas analcohólicas pasteurizado.

Este trabajo de investigación se realizó además como proyecto que engloba conocimientos académicos adquiridos durante la cursada de la especialización de dirección y gestión de pymes y servirá como requisito de grado.

Las infusiones a base de té son tan antiguas que el descubrimiento del té es atribuido al emperador chino Shen Nung, en el año 2737 aC. En el caso del café a pesar de ser una infusión recién conocida cerca al siglo XVII se tiene menos certeza de su descubrimiento y la mayoría de las historias hacen referencia a leyendas.

Estas dos infusiones luego del agua son las bebidas más consumidas mundialmente, primero el té con predominancia de consumo en países asiáticos y Europa oriental y en segundo lugar el café con fuerte predominancia en países nórdicos y en Latinoamérica en Brasil y Colombia

La mayoría del té producido en América Latina se encuentra en Argentina, específicamente en las provincias de Misiones y Corrientes, que albergan grandes plantaciones. Según el artículo web "El té argentino tiene a Misiones como protagonista" publicado por el Ministerio de agro y producción de Misiones (2020), Argentina es uno de los principales productores de té en el mundo, con una participación del 2,7% en el segmento del té negro a granel.

Según datos del ministerio de agro de Misiones, el país produce alrededor de 80.000 toneladas de té, lo que representa el 90% de la producción total del continente americano. Sin embargo, en comparación con la producción mundial, la cantidad total producida es relativamente pequeña. La mayor parte del té cultivado en Argentina se exporta a Estados Unidos, donde se utiliza principalmente para la elaboración de mezclas de té helado.

En la actualidad, la producción nacional de hojas de té extraídas por temporada alcanza aproximadamente las 273.000 toneladas, pero después del proceso de secado, se reduce a alrededor de 60.000 toneladas de producto final. A nivel mundial, se clasifica al té de Argentina como té de llanura, ya que se cultiva a una altitud que varía entre 250 y 300 metros sobre el nivel del mar. Argentina ocupa el décimo o noveno lugar como productor mundial de té y el séptimo lugar como exportador. La demanda del mercado en cuanto a la producción de té está en aumento.

La gran mayoría del té producido en el país proviene de la provincia de Misiones, representando el 95% de la producción total, y casi todo el té se destina a la exportación, llegando al 93% de la producción. En este proceso de venta al exterior, con Estados Unidos y Chile como principales mercados, participan 30 empresas, pero cuatro grandes compañías controlan el 60% del mercado, siendo la más importante recientemente adquirida por la multinacional inglesa Finlays, que ha dominado la industria del té a nivel mundial desde su fundación en 1700. La producción anual de té en Argentina se acerca a los 100 millones de toneladas. En los últimos años, el precio del té ha disminuido, alejándose del récord de 1500 dólares por tonelada (FOB) que se pagaba en 2011. La sobreproducción a nivel mundial ha ejercido presión a la baja sobre el precio de este producto, que no se comercializa en las grandes bolsas mundiales como el petróleo o la soja.

Después de la crisis y la devaluación económica en el año 2001, el negocio de exportación de té en Argentina experimentó un crecimiento significativo, gracias a precios competitivos y costos bajos. Sin embargo, con el tiempo, se ha ido perdiendo gradualmente

esta ventaja obtenida a través de la devaluación. La economía argentina ha perdido impulso y su dinamismo exportador se ha vuelto más lento. En cambio, el mercado interno ha adquirido mayor relevancia y ha experimentado un crecimiento con la mejora de los salarios.

El mercado de bebidas analcohólicas viene en decrecimiento, al menos en 2020, según los datos de CADIBSA (Cámara Argentina de la industria de bebidas sin alcohol), 2021 “Las ventas de bebidas sin alcohol continúan en baja y acumulan una caída de 11,3% en lo que va del año, que se suma a la disminución del 15% registrada a lo largo de 2019”, registran esta baja a factores como la disminución del poder adquisitivo que obliga al cliente a ir por productos como jugos en polvo.

A pesar de lo mencionado anteriormente es un mercado bastante amplio y en el que se podría segmentar con un producto innovador como el té helado listo para consumir ya que actualmente en el mercado argentino es nula la oferta de este producto debido a que por lo general se consume caliente, la propuesta que se quiere acercar es la de teté listo para consumir frío, el cual tiene mucha aceptación en otros países latinoamericanos como Colombia, Venezuela y Brasil.

Para analizar la posibilidad de sacar este producto en el mercado argentino se realizó un plan de negocios buscando resolver las siguientes preguntas: ¿es viable una bebida a base de té helado en el mercado argentino? ¿entra en el marco legal una bebida a base de té helado? ¿Qué segmento de mercado se debería atacar para tener éxito con el producto? ¿Es rentable para la empresa jugos SA la incorporación de una nueva línea de productos?

El objetivo general es diseñar un plan de negocios para verificar la viabilidad de la creación de una nueva línea de bebidas pasteurizadas a base de té y café en Buenos Aires, Argentina.

Para ello se tendrán en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el segmento de mercado apropiado para la creación del nuevo producto. Esto se realizará mediante un estudio de mercado que identifique las necesidades y preferencias de los consumidores potenciales.
- Indagar sobre el marco normativo necesario para la inscripción legal de los productos. Esto implicará consultar con las autoridades competentes para determinar los requisitos legales para la comercialización de bebidas energéticas.
- Realizar la formulación y costeo de la nueva línea de bebidas. Esto implicará desarrollar recetas para las bebidas y estimar sus costos de producción.
- Realizar el análisis financiero y de resultados esperados con la nueva línea de productos para confirmar su viabilidad e implementación. Esto implicará realizar un análisis de costos y beneficios para determinar la viabilidad financiera del proyecto.

1. Capítulo. Plan de marketing

1.1 Generalidades

Según (cohen, 2001), un plan de marketing es un documento que describe las estrategias y tácticas que una empresa utilizará para promocionar y vender sus productos o servicios. El plan de marketing incluye información sobre el mercado objetivo, la competencia, los objetivos de marketing, el presupuesto y las tácticas específicas que se utilizarán para alcanzar los objetivos.

Investigación de Mercado y Análisis de Competencia: El plan de marketing incluye una sección dedicada a la investigación de mercado, que abarca la comprensión profunda de las necesidades y deseos del mercado objetivo. Esto implica recopilar datos demográficos, psicográficos y conductuales de los consumidores, así como identificar tendencias y oportunidades de mercado. Además, se realiza un análisis competitivo para comprender cómo se posicionan los competidores en el mercado y cuáles son sus estrategias.

Definición de Objetivos de Marketing: Los objetivos de marketing son metas específicas que la empresa busca alcanzar a través de sus esfuerzos de marketing. Estos objetivos pueden incluir aumentar las ventas, expandir la cuota de mercado, mejorar el reconocimiento de la marca o fidelizar a los clientes existentes. Estos objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (objetivos SMART).

Presupuesto de Marketing: El plan de marketing establece el presupuesto asignado a cada táctica y actividad de marketing. Esto garantiza que la empresa tenga los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan de manera efectiva.

Estrategias de Marketing: Las estrategias de marketing son enfoques de alto nivel que se utilizan para abordar los desafíos y oportunidades identificados en la investigación de mercado y el análisis competitivo. Esto puede incluir decisiones sobre la propuesta de valor, la segmentación del mercado, el posicionamiento en el mercado, las estrategias de precios, los canales de distribución y las estrategias de comunicación.

Tácticas y Acciones de Marketing: Esta sección del plan de marketing detalla las tácticas y actividades específicas que se llevarán a cabo para implementar las estrategias. Esto puede incluir campañas publicitarias, marketing en redes sociales, eventos promocionales, relaciones públicas, marketing de contenidos, publicidad en línea y cualquier otra acción específica que se considere relevante para alcanzar los objetivos.

Cronograma de Ejecución: El plan de marketing establece un calendario detallado que indica cuándo se llevarán a cabo las diferentes tácticas y actividades a lo largo del año. Esto garantiza una distribución eficiente de los esfuerzos a lo largo del tiempo y permite una gestión efectiva de los recursos.

Métricas y Medición del Rendimiento: Se definen indicadores clave de rendimiento (KPI) que se utilizarán para evaluar el éxito del plan de marketing. Estos KPI pueden incluir métricas como el retorno de la inversión (ROI), la tasa de conversión, el alcance de la audiencia, el aumento de ventas, entre otros.

Responsabilidades y Roles: Se especifican las personas o equipos responsables de la implementación de cada táctica y actividad, así como los roles y responsabilidades en la ejecución del plan.

Revisión y Seguimiento: El plan de marketing incluye un proceso de revisión y seguimiento periódico para evaluar el rendimiento y realizar ajustes según sea necesario. Esto permite adaptar las estrategias y tácticas a medida que evoluciona el mercado y se obtienen datos de rendimiento.

En conjunto, un plan de marketing es un instrumento estratégico que ayuda a una empresa a enfocarse en sus esfuerzos de marketing, a alcanzar sus objetivos y a medir el éxito de sus iniciativas de promoción y ventas.

1.2 Propuesta a inversores

Este punto es necesario cuando se quiera mostrar el plan a potenciales inversores, se valúa la participación accionaria a ceder según el monto de inversión.

Un plan de marketing sólido es una herramienta esencial cuando se busca inversores para financiar un negocio o proyecto. Su importancia radica en que proporciona a los inversores una visión clara y detallada de cómo la empresa planea promover y vender sus productos o servicios en el mercado. A continuación, se destacan las razones clave por las cuales un plan de marketing es fundamental al presentarse a inversores:

Demuestra un enfoque estratégico: Un plan de marketing bien elaborado demuestra que la empresa tiene una estrategia sólida para atraer y retener clientes. Esto muestra a los inversores que el equipo directivo ha considerado cuidadosamente cómo abordar el mercado y competir de manera efectiva.

Evidencia de investigación de mercado: Un plan de marketing suele incluir una investigación de mercado exhaustiva. Esto muestra a los inversores que la empresa comprende a su público objetivo, las tendencias del mercado, las oportunidades y las amenazas, lo que reduce los riesgos asociados con la inversión.

Define objetivos claros y medibles: Los inversores buscan inversiones que tengan un potencial claro de retorno. Un plan de marketing establece objetivos específicos y medibles, lo que permite a los inversores evaluar el potencial de crecimiento y rentabilidad del negocio.

Detalla estrategias de adquisición y retención de clientes: Los inversores quieren saber cómo la empresa planea atraer nuevos clientes y mantener a los existentes. El plan de marketing describe las estrategias para adquirir y retener clientes, lo que ayuda a los inversores a evaluar la viabilidad a largo plazo de la empresa.

Resalta la propuesta de valor: El plan de marketing comunica cómo la empresa se diferencia de la competencia y por qué los clientes elegirán sus productos o servicios. Esto es fundamental para atraer inversores, ya que demuestra el potencial de la empresa para ganar cuota de mercado.

Presupuesto y proyecciones financieras: Un plan de marketing incluye un presupuesto que detalla los recursos necesarios para ejecutar las estrategias de marketing. Los inversores pueden evaluar la gestión financiera de la empresa y cómo se utilizará su inversión en el marketing.

Medición y rendimiento: El plan de marketing especifica indicadores clave de rendimiento (KPI) que se utilizarán para evaluar el éxito de las estrategias de marketing. Esto permite a los inversores seguir de cerca el progreso y los resultados, lo que es esencial para la toma de decisiones informada.

Refleja la capacidad de ejecución: Un plan de marketing bien estructurado muestra que la empresa tiene la capacidad de implementar sus estrategias de manera

efectiva. Esto proporciona confianza a los inversores en la ejecución de las operaciones comerciales.

1.3 Análisis PEST

El análisis PEST, también conocido como análisis PESTEL o PESTLE, es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar el entorno empresarial. Según Grant (2016), el análisis PEST examina los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden tener un impacto significativo en el desempeño y la estrategia de una organización. Este enfoque permite a las empresas comprender el panorama completo en el que operan y adaptarse de manera efectiva a los cambios y desafíos que surgen.

El factor político es uno de los componentes clave del análisis PEST. Según Johnson (2019), los factores políticos abarcan aspectos como políticas gubernamentales, regulaciones legales y estabilidad política. Estos factores pueden tener un impacto significativo en las operaciones y decisiones estratégicas de las organizaciones. Por ejemplo, cambios en las políticas fiscales o en la legislación laboral pueden afectar directamente a la rentabilidad y a las prácticas de contratación de una empresa.

El análisis PEST también considera los factores económicos que pueden afectar a una organización. Según Kotler y Keller (2012), estos factores incluyen variables económicas como tasas de interés, inflación, nivel de empleo y tendencias del mercado. Comprender estos aspectos económicos es esencial para que las empresas ajusten su estrategia de precios, planifiquen sus inversiones y respondan adecuadamente a los cambios en la demanda del mercado.

En resumen, el análisis PEST es una herramienta esencial en la gestión empresarial para evaluar y comprender los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir en el éxito de una organización. Al considerar estos factores, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas informadas y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

1.4 Cinco fuerzas de Porter

El marco conceptual conocido como las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter, se emplea para analizar la competencia en una industria y evaluar el atractivo y la rentabilidad potencial de un mercado. Según Grant (2016), estas cinco fuerzas comprenden la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estas fuerzas interactúan y determinan la intensidad competitiva, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa en su entorno de competencia.

Dentro del análisis de Porter, la rivalidad entre competidores existentes se destaca como una de las fuerzas fundamentales. Según Kotler y Keller (2012), la competencia puede ser intensa cuando hay una presencia significativa de competidores, bajos costos de cambio y productos o servicios similares. Además, factores como la agresividad de la competencia, la diferenciación de productos y las barreras de salida también pueden influir en esta rivalidad. Este análisis proporciona a las empresas una comprensión más profunda de la dinámica competitiva en su industria y les ayuda a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva sostenible.

1.5 Modelo STP

El modelo STP es un enfoque estratégico ampliamente utilizado en marketing para comprender y atender las necesidades del mercado. Según Kotler y Keller (2012), el modelo STP consta de tres etapas interrelacionadas: segmentación, targeting y posicionamiento. En la etapa de segmentación, se divide el mercado en grupos homogéneos de consumidores con características y necesidades similares. La segmentación permite a las empresas identificar segmentos de mercado específicos y adaptar sus estrategias para satisfacer las demandas de cada grupo.

Después de la segmentación, viene la etapa de targeting, donde se selecciona el segmento o segmentos objetivo a los que se dirigirá la empresa. De acuerdo con Armstrong & Kotler (2017), la segmentación se basa en la evaluación de la atracción y el potencial de cada segmento, considerando factores como el tamaño del mercado, el crecimiento, la rentabilidad y la accesibilidad. Al enfocarse en segmentos específicos, las empresas

pueden optimizar sus esfuerzos de marketing y adaptar sus mensajes y ofertas a las necesidades y características únicas de cada segmento.

1.6 Importancia del plan de marketing para las pymes.

Como fue señalado anteriormente un plan de marketing es una herramienta que permite evaluar la viabilidad de un proyecto antes de su ejecución. Con dicho plan se pueden analizar todos los aspectos de una idea y su desarrollo, pudiendo adelantarse a posibles casos de falencia o permitiendo detectar la no viabilidad del negocio, permitiendo un replanteamiento o la cancelación del proyecto.

Esta visión a futuro sobre el papel no solo permite reforzar la idea para que pueda tener mayor impacto sino a su vez permite un ahorro económico evitando inversiones de cantidades mayores de dinero en proyectos no viables.

En el caso de ejecución del proyecto, el plan de marketing no solo será la guía para seguir para el desarrollo de la idea sino también será el modelo de comparación. Se deben plantear objetivos medibles y alcanzables en el tiempo, así la herramienta nos permitirá ver el avance en la ejecución del plan.

La creación y ejecución de planes de marketing en las pymes permite el crecimiento de estas ya que por todo lo mencionado anteriormente se pueden lograr mejoras en muchos de los ámbitos, esto según el objetivo del plan de negocios, se pueden lograr llegar a nuevos mercados, nuevos productos y proveedores.

Por último, es importante destacar que en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (pymes), la creación de un plan de marketing tiene una relevancia significativa. Este proceso didáctico de elaboración de planes de negocios brinda a las pymes la oportunidad de solicitar préstamos e, incluso, obtener aportes no reembolsables (ANR) por parte del estado. En muchos casos, la aprobación de estos créditos requiere demostrar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo. La presentación de un plan de negocios sólido y bien estructurado es fundamental para obtener el respaldo financiero necesario para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Además, esta herramienta permite a las empresas establecer una visión clara, definir sus objetivos estratégicos y establecer un camino hacia el éxito sostenible en el tiempo.

2. Capitulo. Descripción del producto y negocio.

2.1 Resumen ejecutivo

El plan de marketing se realizó sobre una empresa funcional ubicada en Buenos Aires, Argentina. Para evitar conflictos con información que pudiese resultar sensible se mencionara como la empresa Jugos SA¹.

Jugos SA es una empresa con 38 años de trayectoria en el mercado, sus comienzos fueron en el tema agrícola ya que contaban con plantaciones propias de fruta en un campo ubicado en la provincia de Buenos Aires, empezó con su actual presidente y fundador el señor Francisco Pérez² quien cosechaba fruta en sus campos y proveía a mercado central y principales supermercados.

Al pasar de los años se une el hijo del fundador, Juan Pérez³, quien empieza a internacionalizar la empresa con procesos de exportación de productos y agregando además una línea de comercialización de frutas y verduras congeladas.

En el año 2016 y con el crecimiento de la empresa se instala una planta de pasteurización y envasado de bebidas en terrenos aledaños de la planta de congelados, los primeros productos en salir al mercado de esta nueva línea de negocios son Jugos en envases PET⁴ a base de frutas naturales y pasteurizados.

Con el pasar de los años la empresa se ha querido enfocar cada vez más en acercar al cliente a productos naturales, es por eso que basándose en este enfoque y en los años en

¹ Jugos SA es el seudónimo que tomara la empresa.

² Seudónimo por razones de privacidad.

³ Seudónimo por razones de privacidad.

⁴ PET: politereftalato de etileno.

el mercado de bebidas se considera un entorno estable para el planteamiento del actual plan de negocios.

La planta de pasteurizado y envasado actualmente tiene una capacidad de producción total de 5000 litros diarios, estas horas actualmente se usan en productos de la línea Jugos SA, así como la elaboración de bebidas para terceros, esto debido a que se cuenta con capacidad ocioso de producción.

La estrategia comercial consiste en intentar llegar al segmento de mercado seleccionado mediante los canales de distribución actuales de la empresa, logrando impulsar los nuevos productos a través de la marca ya establecida de Jugos SA.

Se espera establecer las dos nuevas líneas de negocios en conjunto con los productos actuales, de manera que permitan cubrir los costos fijos y generar ganancias, además de cubrir con la capacidad de planta instalada.

Actualmente, se cuenta con el equipo necesario para la producción de las dos nuevas líneas de negocio. Por lo tanto, el único capital requerido es para la compra de insumos que no se encuentren actualmente en stock permanente. En este caso, se trata de los concentrados de té y café.

2.2 Descripción general de la empresa

La empresa jugos SA a la fecha de octubre del 2021 está conformada por 22 empleados entre directivos, administrativos y operativos, los cuales se distribuyen en las áreas de: administración, producción de congelados y producción de jugos.

La misión de la empresa es: Ser la empresa más reconocida en el mercado brindándoles a nuestros consumidores frutas y verduras congeladas, frutas frescas y jugos de la más alta calidad, buscando siempre mejorar la calidad de vida de ellos y el progreso de nuestra gente.

Como visión se tiene: Ser la empresa líder de Argentina en el mercado de frutas y verduras congeladas, frescas y jugos naturales.

Los objetivos de la empresa son:

- Buscar el crecimiento rentable, siendo eficientes y competitivos en costos.
- Cumplir con normas, procedimientos y prácticas que garanticen productos inocuos de la más alta calidad.
- Brindar una excelente distribución nacional.
- Ofrecer a nuestros empleados un lugar de trabajo seguro donde reine el respeto, la honestidad y la confianza.
- Mejorar continuamente la manera en que manejamos nuestro impacto ambiental, generando a largo plazo un negocio sustentable.

Actualmente por su trayectoria en el mercado se cuenta con una amplia gama de proveedores, pasando por los principales productores de frutas del país, se tiene contacto con campos que producen y congelan frutas como frutilla, arándano, frambuesa, durazno, maracuyá, ananá y mango entre otras.

Además, se tienen contactos directos de empresas de talla internacional que exportan hacia la argentina, actualmente se importan frutas y verduras congeladas desde china, Bélgica y Brasil principalmente, pero se han hecho negocios puntuales con países como Egipto, Marruecos y Perú.

En cuanto a los clientes se tiene una amplia gama de clientes que en base de datos superan los 15000, esto incluye desde cadenas hoteleras, cadenas de supermercados, distribuidores en gran parte del país, kioscos y además personas particulares, ya que con la pandemia se hizo mucho enfoque en el crecimiento del canal minorista, con el cual se logró con éxito la adhesión y crecimiento de las ventas de este medio.

Como ventaja competitiva que aporte al plan de negocios presente se puede aportar que debido a la excelente aceptación de la marca en supermercados de cadena la incorporación de una nueva línea de productos sería inmediata en góndola. También al contar con página web de ventas propia se obtiene un canal por donde promocionar el producto en los canales minoristas.

2.3 Productos y servicios actuales

Los productos que comercializa actualmente Jugos SA se dividen en 3 rubros: congelados, jugos y dulces de fruta.

Actualmente La comercialización de productos congelados son el punto más fuerte de la empresa, significando un 80% de la facturación mensual, mientras que el rubro jugos aporta un 19.5% de la facturación y por último los dulces es el negocio que menos volumen de facturación aporta con un 0.5%. Esta cifra toma en cuenta la facturación de los últimos meses del 2022, ya que la tendencia desde años atrás es que los productos de planta de pasteurizado sean cada vez un mayor aporte al volumen de facturación mensual debido a que es un área de negocios que se encuentra en crecimiento, al contrario del rubro congelados que se encuentra en etapa de madurez.

En la línea de congelados se incluyen también frutas finas frescas de temporada⁵, en el resto de año se comercializan frutas y verduras congelados en diversos packaging según los requerimientos del cliente.

La línea de dulces es una línea relativamente joven, se realizan dulces artesanales con la fruta que comercializa y produce Jugos SA.

En cuanto a la gama de jugos que sería el rubro donde entraría este plan de negocios actualmente se tienen dos líneas de producto propias. Por una parte, están los jugos PET, estos son jugos a base de fruta natural, con agua, pasteurizados y listos para el consumo. Contienen agregados de conservantes, endulzantes y acidulantes, para permitir una vida útil de 6 meses sin necesidad de almacenar en temperatura fría.

Por otro lado, en el año 2020 se incorpora una nueva línea de jugos, también a base de pulpa y jugo de fruta natural, pero con el diferencial de que no contienen ningún agregado a parte de la fruta y agua y con una vida útil de 90 días desde su producción y sin necesidad de guardar refrigerado para su conservación. Esto se debe a que se cambió el

⁵ Se comercializa Arándano de julio a diciembre, mora y frambuesa de campos propios en diciembre.

packaging a botellas de vidrio, este material permite menor permeabilidad del oxígeno, lo que evita en gran medida el deterioro de las propiedades organolépticas del producto.

Como ya se mencionó anteriormente se atienden todos los canales de venta directamente, desde cadenas hasta consumidor final, es por esto que se cuenta con logística de entrega que se suma a los servicios ofrecidos de la empresa.

El producto desarrollado en el plan de negocios es una bebida fría, la diferencia con los productos actuales que están enfocados en frutas naturales es que estará enfocado en bebidas con contenido de cafeína, como el té y el café, pero para consumo frío y con agregado de jugo de fruta natural para saborizar la misma.

2.4 Nueva línea de productos a desarrollar

Los productos para desarrollar con el plan de negocios son tres:

- bebida a base de té con sabor natural de durazno.
- bebida a base de té con sabor natural de limón.
- bebida a base de café con sabor a frambuesa.

Las tres tienen ingredientes naturales, esencia concentrada de las infusiones que las conforman, fruta natural, agua y azúcar, entran en el Código Alimentario Argentino. Todos serán envasados en botella de vidrio de 500 ml y pasteurizados.⁶

⁶ "Queda permitida la elaboración de bebidas sin alcohol gasificadas o no, con extractos, infusiones, maceraciones, percolaciones, de café, zarzaparrilla, té, yerba mate, macis, semillas de cola, canela u otras sustancias vegetales contempladas por el presente Código y/o con esencias naturales autorizadas. Podrán contener: a) Cafeína, como máx. 200 mg/kg (con declaración en el rótulo en las proximidades de la denominación), en el caso que la solución extractiva empleada la contenga como componente natural, excluidas las bebidas elaboradas únicamente con esencia natural. b) Quinina, máx. 110 mg/kg expresado como sulfato neutro anhidro o su equivalente en clorhidrato quinina anhidra (con declaración en el rótulo en las proximidades de la denominación). c) Extractos aromatizantes naturales y/o esencias naturales y/o compuestos químicos aislados de los

Según esto los nombres oficiales para los tres productos serían:

- Peach tea bebida analcohólica a base de extracto de té con sabor a durazno. Lemon Tea: bebida analcohólica a base de extracto de té con sabor a lima y limón.
- Raspberry coffee bebida analcohólica a base de extracto de café con sabor a frambuesa.

En la figura 2 se puede ver los prototipos de los envases para las bebidas propuestas, además de un modelo de etiqueta genérico que incluye el logo de la empresa, pero no la información requerida según el código alimentario argentino de tabla nutricional e ingredientes, lo cual ira en el reverso de la etiqueta.

mismos. d) Ácido fosfórico, (según Artículo 996 Inc d), excluidas las bebidas elaboradas únicamente con esencias naturales. e) Dimetilpolisiloxano como antiespumante, máx. 10 mg/kg. Las bebidas no gasificadas tendrán como máximo 12° Brix y deberán llevar la indicación "Para consumo directo" Estas bebidas se rotularán con el nombre de fantasía, debiendo declarar los aditivos en el rotulado según lo establecido en el Artículo 1396.
(p.17)



Figura 1. Prototipo de botellas con bebida. Fuente: elaboración propia.

2.5 equipo gerencial

Actualmente los cargos gerenciales son pocos, ya que se trata de una empresa pequeña.

Se cuenta con un presidente, Francisco Pérez, que es quien toma las decisiones más importantes de la empresa, este es un abogado, quien fundó la empresa y conoce el rubro debido a sus 40 años de trabajo en este.

El fundador de la empresa comparte sus decisiones con su hijo, Juan Pérez, que es el gerente general, economista graduado de la UBA y con 25 años de experiencia en el rubro.

En la escala menor, aportando información para la toma de decisiones se cuenta con un gerente de operaciones, graduado de Ingeniería Industrial, con 5 años de experiencia y

una jefa de planta de producción, ingeniera en alimentos graduada con 7 años de experiencia en el rubro específico de bebidas.

En la figura 3 se incluye un organigrama actual de la empresa con todos los cargos, la presidencia, gerencia general y de operaciones siendo los cargos gerenciales y posteriormente los cargos más operativos en un menor nivel.

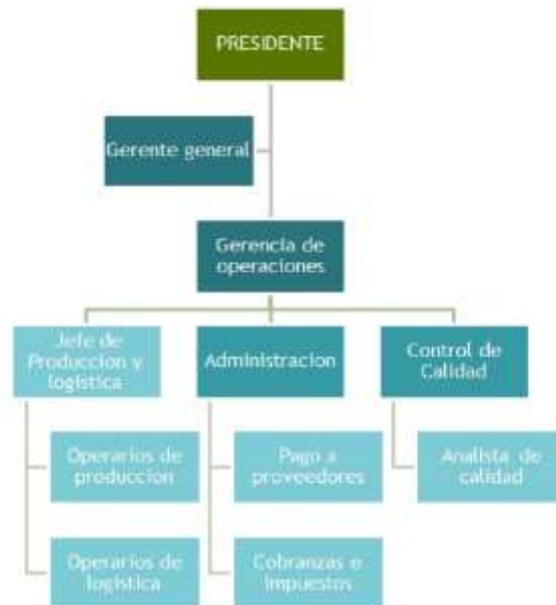


Figura 2. Organigrama jugos SA 2023. Fuente: elaboración propia

3. Mercado y plan de marketing

3.1 Análisis de mercado

El análisis de mercado es una herramienta fundamental para cualquier estrategia de marketing. Este análisis permite a las empresas comprender el entorno en el que operan, identificando sus dimensiones, oportunidades y desafíos.

En este capítulo, se explora el mercado en detalle, analizando sus factores internos y externos. A través de este análisis, se pueden tomar decisiones informadas y estratégicas que permitan posicionar la marca de manera efectiva y satisfacer las necesidades de los clientes.

3.1.1 Tamaño del mercado global

La empresa Jugos SA se encuentra ubicada en Vicente López, Provincia de Buenos Aires, cuenta con logística propia de entrega de sus productos esta cubre la zona conocida como AMBA.

Según la página oficial del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, consultada en mayo de 2022:

El AMBA es la zona urbana común que conforman la CABA y los siguientes 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires: Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Berisso, Brandsen, Campana, Cañuelas, Ensenada, Escobar, Esteban Echeverría, Exaltación de la Cruz, Ezeiza, Florencio Varela, General Las Heras, General Rodríguez, General San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, Lanús, La Plata, Lomas de Zamora, Luján, Marcos Paz, Malvinas Argentinas, Moreno, Merlo, Morón, Pilar, Presidente Perón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Miguel, San Vicente, Tigre, Tres de Febrero, Vicente López, y Zárate.

Según las proyecciones realizadas por el INDEC, 2023 en el último censo de hogares y obtenido a partir del documento del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, resultados provisionales, se estiman un total de 3.120.612 personas viviendo en la ciudad de Buenos Aires entre varones y mujeres de todas las edades para el 2023. Para el conurbano bonaerense se estima que el total de personas llegara al número de

10.865.862 de habitantes. Sumando un total de 13.986.474 personas viviendo en el área metropolitana de Buenos Aires.

3.1.2 Segmentación del mercado

Partiendo del mercado global definido anteriormente de 13.986.474 personas se buscó el perfil del cliente al cual va dirigido el producto. El producto no tiene distinción de género, así que en primera instancia se segmentó por rango de edad, la bebida está pensada a ser más aceptada por personas en el rango de 18-54 años, ya que son quienes suelen consumir bebidas a base de té y café y bebidas frías refrescantes, según el último informe del INDEC un 54.60% de la población corresponde a este rango etario.

Posteriormente, tomando datos de la DGEyC (dirección general de estadísticas y censos) de la ciudad de Buenos Aires, tenemos los siguientes estratos sociales:

En situación de indigencia: hogares cuyo ingreso total mensual no alcanza para cubrir la Canasta Básica Alimentaria (CBA - Línea de indigencia).

En situación de pobreza no indigente: hogares cuyo ingreso total mensual no alcanza para cubrir la Canasta Básica Total (CBT – Línea de pobreza) pero permite al menos adquirir la CBA.

No pobres vulnerables: hogares cuyo ingreso total mensual es de al menos la CBT y no alcanza la Canasta Total (CT) del Sistema de Canastas de Consumo.

Sector medio frágil: hogares cuyo ingreso total mensual es de al menos la CT y no alcanza 1,25 veces la CT del Sistema de Canastas de Consumo.

Sector medio "clase media": hogares cuyo ingreso total mensual es de al menos 1,25 veces la CT y no alcanza 4 veces la CT del Sistema de Canastas de Consumo.

Sector acomodado: hogares cuyo ingreso mensual es de 4 veces o más la CT del Sistema de Canastas de Consumo.

De estos sectores sociales el producto de bebida a base de té saborizada se centró en los dos sectores más fuertes económicamente, clase media y sector acomodado, ya que la

idea es ofrecer un producto que no se diferencie por el precio de las demás bebidas en el mercado, sino que ofrezca una experiencia diferente si tener en cuenta dicho factor.



Figura 3. División por estratos en CABA. Fuente: Dirección General de Estadística y Censos - Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA. (2021, diciembre). Condiciones de vida en la Ciudad de Buenos Aires: indigencia y pobreza por ingresos y estratificación. 3er. trimestre de 2021 (Informe de Resultados No. 1614). Pag. 2.

Según la figura 4, que toma datos del último informe del DGEyC, la población comprendida en el estrato del perfil de cliente sería un 46.7% de clase media y un 10.3% de clase alta, esto nos daría de una población igual al 57% del total, como en el conurbano de Buenos Aires no hay información de estratificación tomamos este valor extensivo para toda la población de estudio en general.

Sesgando por edades dentro del rango seleccionado y posteriormente realizando un filtrado por ingresos, se obtiene una población objetivo de 4.352.870 personas. Para analizar el comportamiento de este segmento de mercado, se llevó a cabo una encuesta utilizando un muestreo aleatorio simple.

Para determinar la cantidad precisa de personas a encuestar, se utilizó el método de muestreo aleatorio simple y se aplicaron consideraciones estadísticas. Se consideró una población de 4.352.870 personas, se estableció un nivel de confianza aceptable del 90% y se definió un margen de error del 5%.

Aplicando la fórmula matemática para el cálculo de muestras, se determinó que se debían realizar 271 encuestas en el segmento seleccionado. Este tamaño de muestra permitirá obtener datos confiables y representativos del comportamiento del mercado objetivo.

Gracias a las bases de datos existentes en jugos SA proveniente de redes sociales y datos de compras por la página web se pudo filtrar la cantidad requerida para el muestreo, la encuesta consistió en 7 preguntas, los medios usados fueron llamadas, mails y mensajes de WhatsApp, antes de empezar la encuesta se verificó que el encuestado estuviera ubicado en el entorno geográfico requerido.

Como primera medida se consultó el rango etario del encuestado, el 61% de encuestados se encuentra entre los 20 y 40 años, así que la mediana de los encuestados tiende a estar por debajo de los 40 años, se verifico antes de realizar la encuesta que se contara con al menos 20 años, el resumen de resultados se puede ver en la figura 5.

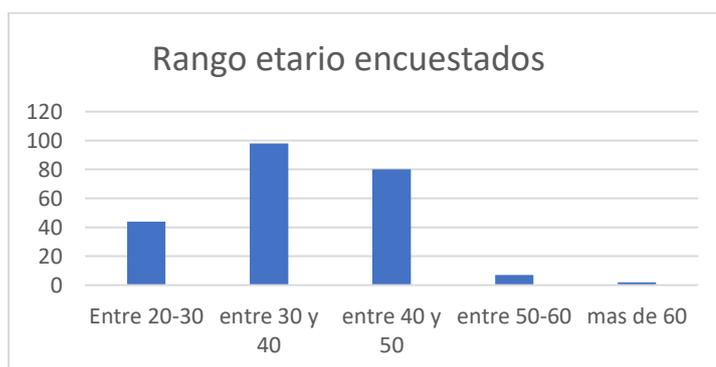


Figura 4. Rango etario encuestados. Fuente: encuesta elaboración propia

La segunda pregunta se basó en la frecuencia de consumo de bebidas por tipo, el agua fue la de mayor consumo con un 38%, seguido de los jugos de fruta con un 19%, este dato es favorable ya que el estilo de bebida que plantea el plan de negocios es una bebida natural, los datos obtenidos se pueden ver en la figura 6.

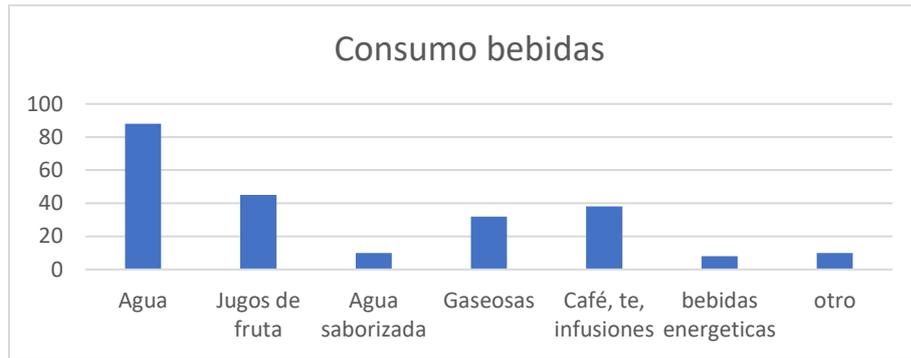


Figura 5. Frecuencia de consumo de bebidas Fuente: Encuesta de elaboración propia.

Las respuestas obtenidas en la pregunta 3 revelaron información importante acerca de las preferencias de consumo de bebidas preparadas por parte de los encuestados. Dichos resultados, reflejados en la figura 7, señalan que aproximadamente la mitad de los encuestados elige consumir bebidas distintas al agua en un rango de 3 a 5 días por semana. Estos datos son significativos para comprender el patrón de consumo y la aceptación potencial del producto en el mercado objetivo.

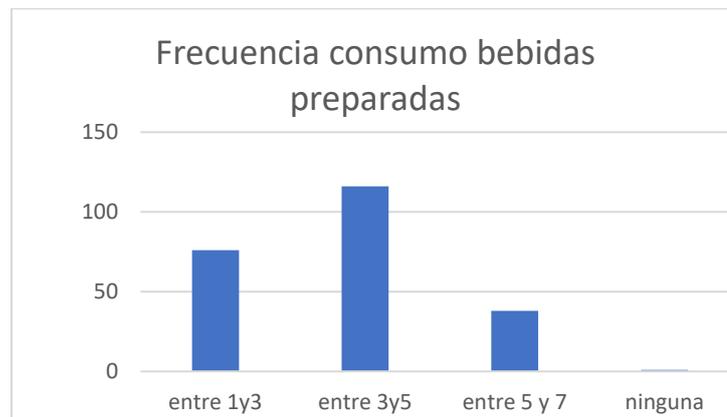


Figura 6. Frecuencia de consumo de bebidas preparada. Fuente: Encuesta de elaboración propia

En la Figura 8 se pueden observar los resultados de la pregunta 4 de la encuesta realizada. Al menos el 72% de los encuestados considera importante el consumo de bebidas elaboradas con ingredientes naturales. Este dato refleja la tendencia actual en la búsqueda de alimentos naturales, lo cual resulta muy beneficioso para el producto que se desea ofrecer.

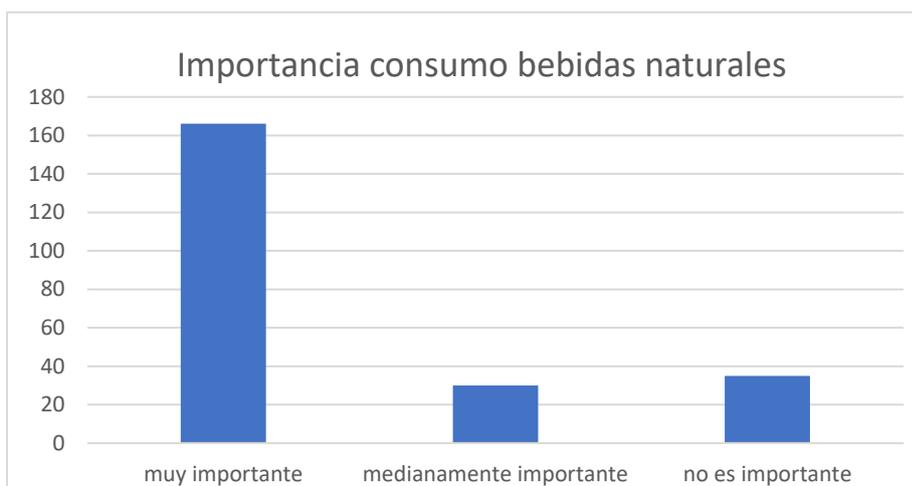


Figura 7. Importancia consumo de bebidas naturales. Fuente: encuesta de elaboración propia.

En la figura 9 vemos los resultados de dos preguntas relacionados al consumo, la pregunta 5 iba a dirigida al consumo de infusiones, al menos el 91% de los encuestados suele consumir infusiones y la pregunta 6 mostró como resultado que al menos un 80% alguna vez probó alguna infusión fría, como dato adicional cabe remarcar el consumo de terere⁷, café frío y té helado según los encuestados.

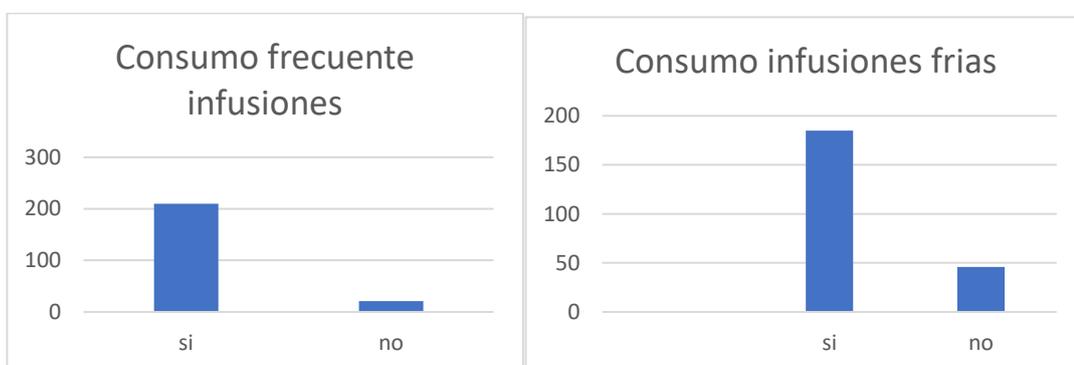


Figura 8. Consumo frecuente de infusiones y consumo de infusiones frías. Fuente: encuesta de elaboración propia.

Por último, se consultó acerca del interés en base a una bebida hecha con ingredientes naturales, con sabor a fruta y con base a una infusión frío como té a café, los

⁷ El Terere es una bebida a base de hierba mate y agua o jugo frío.

resultados reflejados en la figura 10 muestran que un 90% de los encuestados está interesado en el producto, lo cual genera buenas expectativas de consumo dentro de la población objetivo.

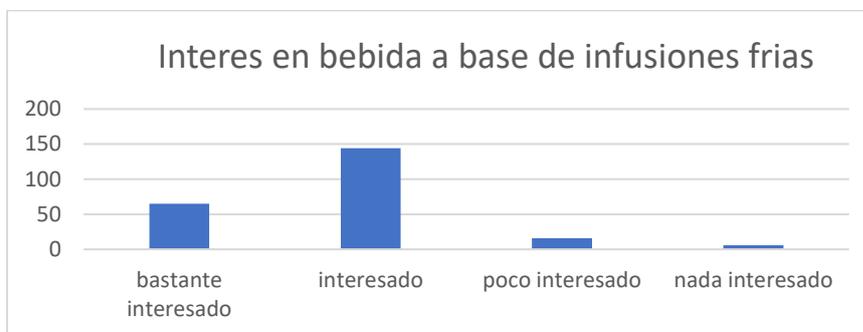


Figura 9. Interés en la bebida. Fuente: Encuesta propia.

3.2 Público objetivo

Según información obtenida por un estudio de Statista (2022)⁸: El mercado de bebidas no alcohólicas en Argentina tiene un valor estimado de 1.15 mil millones de dólares estadounidenses. Se espera que el mercado crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 17.49% desde 2023 hasta 2027 en facturación. Las bebidas no alcohólicas más populares en Argentina son agua embotellada, bebidas gaseosas y té.

En cuanto a la producción según CADIBSA podemos ver un crecimiento del 13% interanual en el despacho de bebidas sin alcohol medidas en hectolitros, esta información se puede verificar en la figura 11.

⁸Non-Alcoholic Drinks - Argentina. (s/f). Statista. Recuperado el 16 de abril de 2023, de

Despachos de bebidas sin alcohol

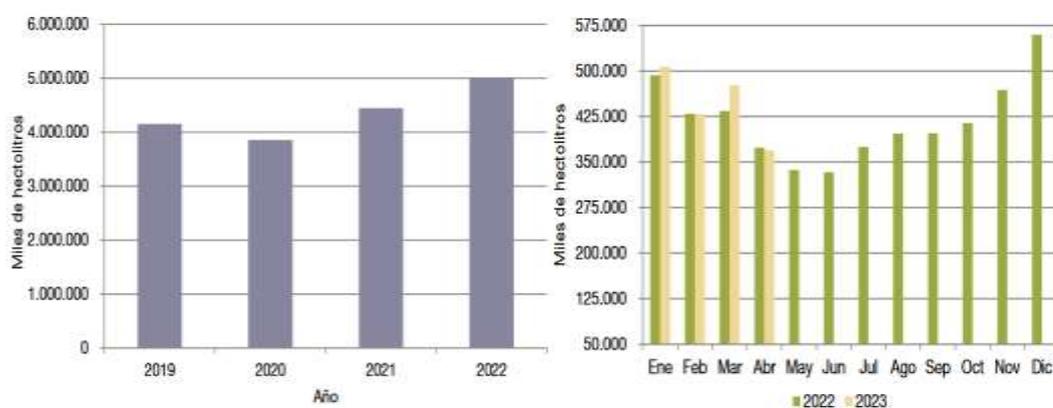


Figura 10. Datos de despachos de bebidas sin alcohol en Argentina.

El agua embotellada es la bebida no alcohólica más consumida en Argentina, con una participación de mercado de más del 50%. Las bebidas gaseosas son la segunda bebida no alcohólica más popular en Argentina, con una participación de mercado de más del 30%.

El té es la tercera bebida no alcohólica más popular en Argentina, con una participación de mercado de más del 10%. El mercado de bebidas no alcohólicas en Argentina está impulsado por varios factores, incluyendo el aumento de los ingresos disponibles, el creciente conocimiento sobre la salud y la creciente demanda de conveniencia.

Para tomar un rango del mercado objetivo se analizó la clientela actual de la empresa Jugos SA, se analizaron las ventas mensuales de las líneas actuales de jugos de la firma, se espera que la nueva línea de bebidas tenga un impacto similar en el mercado en cuanto a la cantidad de ventas.

El principal beneficio ofrecido a los clientes y en el cual se basa el valor del producto es brindar una bebida lista para el consumo, con bajo contenido calórico,

elaborada con ingredientes completamente naturales y con un aporte energético y sabor similar a las infusiones de café y té consumidas habitualmente.

Para poder enfocar las diferentes audiencias y establecer un target adecuado se realizó una clasificación de consumidores usando la segmentación sugerida por Bygrave (2008, Capítulo 3)

- PTA – Primary Target Audience (Público objetivo primario)
- STA – Secondary Target Audience (Público objetivo secundario)
- TTA – Terciary Target Audience (Público objetivo terciario)

Público objetivo primario

Este segmento agrupa el objetivo principal al cual se quiere llegar con el producto, es el target específico, el cliente es definido por las siguientes características:

- Hombres y Mujeres entre 18 y 30 años
- Viven en el territorio comprendido como AMBA.
- Nivel socioeconómico ABC1.
- Viven solos o en parejas.
- Estudiantes de carreras universitarias o Profesionales.
- Estilo de vida moderno.
- Consumidores de productos Premium, dispuestos a pagar un poco más por un producto de más calidad.
- Muy activos en redes sociales, consumidores habituales de internet y online la mayor parte del tiempo.
- Personas que se preocupan por su salud y bien estar, hacen mucho foco en su alimentación.

- Les interesa probar nuevos sabores, productos que hagan la diferencia con el consumo habitual.

Público objetivo secundario

En este segmento se encuentran clientes no habituales, que consumirán el producto con menor frecuencia.

En este segmento se encuentran personas de un rango etario más amplio. Estas personas tienen un enfoque diferente en cuanto a la alimentación saludable, pero suelen tener al menos un interés mínimo en estos productos. Podrían probar y consumir el producto ocasionalmente como una segunda opción.

Público objetivo terciario

En este segmento incluimos personas que no están interesadas en el consumo saludable, pero pueden llegar a estar interesados en el producto, ya sea por recomendaciones o por gustos hacia el tipo de bebida a base de frutas o infusionadas.

Aunque su frecuencia de compra puede ser menor en comparación con otros segmentos, es importante destacar que este grupo representa una oportunidad a largo plazo para la empresa. Mediante una estrategia de marketing adecuada, se puede captar la atención de estas personas y convertirlas en clientes leales.

3.2.1 comportamiento de compra

Reconocimiento de la necesidad

El comportamiento de compra de una bebida fría a base de té o café está influenciado por diversas necesidades físicas y emocionales. Los consumidores pueden sentir tanto hambre como sed, y desear mejorar o complementar su alimentación con una opción refrescante y sabrosa. Cuando experimentan la necesidad de consumir algo, ya sea alimento o bebida, los consumidores pueden sentir una sensación de insatisfacción y buscarán una solución rápida para satisfacer sus necesidades.

En este sentido, la conveniencia y la accesibilidad juegan un papel importante en la elección de la bebida fría a base de té y café. Los consumidores buscan una opción que sea fácil de adquirir y consumir de manera rápida, para satisfacer su necesidad de manera inmediata. Además, la calidad y el sabor del producto también influyen en su decisión de compra, ya que desean disfrutar de una experiencia placentera al saborear la bebida.

Elección del nivel de involucramiento

Al ser una bebida de consumo casual no se hará un análisis arduo y comparación con otros productos en cuanto características generales, se escogerá la bebida por gusto en percepciones anteriores. Esto significa que su decisión de compra es más impulsiva y no dedican mucho tiempo o esfuerzo en investigar o considerar diferentes opciones.

Identificación y evaluación de alternativas

El mercado de bebidas de consumo ofrece una amplia gama de alternativas a precios bajos y además con más o menos valor agregado, empezando desde el agua hasta bebidas con ingredientes orgánicos. Como resultado, los consumidores dedicarán tiempo a evaluar qué tipo de opción se adapta mejor a su estilo de vida. Durante este proceso de evaluación, considerarán experiencias previas, recomendaciones, consejos y su propia percepción para tomar una decisión informada.

Compra

La relación de compra se dará obteniendo una buena disponibilidad y visibilidad de servicio, es por eso que se debe contar con stock en góndola constante y además hace énfasis en la visibilidad del producto ya que al ser un producto diferente a los que están en el mercado actual puede llamar la atención del cliente si tiene la visibilidad adecuada.

3.2.2 Modelo STP

El análisis que sigue se basa en la aplicación del modelo STP para la nueva línea de productos.

Segmentación:

Segmento demográfico: Los productos de café y té de Jugos SA pueden dirigirse a diferentes grupos demográficos, como adultos jóvenes y adultos de mediana edad. Esto incluye hombres y mujeres, con un enfoque particular en aquellos que buscan opciones de bebidas saludables y sabrosas.

Segmento geográfico: El enfoque inicial de Jugos SA se concentrará en el Gran Buenos Aires, donde se encuentra su mercado principal. Se pueden identificar áreas específicas dentro de la ciudad que tienen una mayor demanda de bebidas a base de café y té, como distritos comerciales, centros educativos o zonas residenciales de alta densidad.

Segmento psicográfico: Jugos SA se dirige a consumidores que valoran la calidad de los ingredientes, prefieren opciones naturales y saludables, y están dispuestos a pagar un poco más por bebidas premium. Además, también se enfocará en aquellos que buscan experiencias únicas y sabores innovadores en sus bebidas de café y té.

Target:

El target fue definido anteriormente, el público objetivo primario escogido con el método de clasificación de target.

Estrategia de marketing mix:

Desarrollo de productos: Utilizar ingredientes naturales y de alta calidad para producir una amplia gama de bebidas a base de café y té con sabores únicos e innovadores. Esto puede incluir café y té helados, tés de hierbas especiales, bebidas con frutas frescas mezcladas y mezclas novedosas.

Comunicación y promoción: Promover los beneficios y sabores distintivos de las bebidas de café y té de Jugos SA utilizando estrategias de marketing digital y en redes sociales. La creación de contenido atractivo, la publicidad en línea, la colaboración con influencers y la participación en eventos relacionados con alimentos y bebidas son algunos ejemplos de esto.

Se busca afianzar al público objetivo primario como clientes habituales de los productos mediante estas estrategias de comunicación. Además, se pretende alcanzar a las dos segmentaciones posteriores, es decir, el público objetivo secundario y terciario, con el objetivo de convertirlos también en clientes habituales.

Experiencia del cliente: Brindar un servicio al cliente excepcional y personalizado, centrándose en la atención al detalle y la satisfacción del cliente. Esto puede incluir opciones de personalización de bebidas, recomendaciones de maridaje y campañas de degustación en puntos estratégicos de la ciudad.

Investigación y desarrollo continuo: Realizar investigaciones de mercado para comprender las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores. Esto permitirá a Jugos SA cambiar sus productos y estrategias de marketing de manera efectiva, manteniéndose al tanto de las tendencias emergentes y brindando continuamente nuevas opciones atractivas para los consumidores.

Posicionamiento:

Jugos SA es una marca que vende una amplia gama de bebidas elaboradas con ingredientes naturales de alta calidad. El enfoque de los nuevos productos destacará la frescura de los productos y en la creación de sabores únicos y agradables que satisfagan las preferencias de los clientes. Jugos SA también se compromete con la salud y el bienestar al destacar las ventajas nutricionales de sus bebidas y su contribución a un estilo de vida saludable.

3.3 Estrategia de Posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento es fundamental para establecer cómo se desea que el público perciba el producto y la marca en el mercado. En este caso, la bebida a base de té saborizada se presenta como un producto fresco y natural, dirigido a un público que valora la calidad, la salud y la innovación. En las siguientes secciones se desarrollara dicha estrategia.

3.3.1 Propuesta de Valor Única (USP)

La Propuesta de Valor Única (USP) es un elemento esencial de la estrategia de posicionamiento, ya que destaca las características únicas y diferenciadoras de un producto o servicio. En el caso de la bebida a base de té saborizada de Jugos SA, la USP se centra en los siguientes aspectos:

Frescura y naturalidad: La bebida se elabora a partir de ingredientes naturales de alta calidad, sin colorantes ni sabores artificiales. Esto la distingue de otras bebidas del mercado que contienen aditivos artificiales, conservantes y sabores sintéticos.

Sabores únicos y refrescantes: La bebida ofrece una variedad de sabores innovadores que satisfacen los sentidos.

Salud y bienestar: La bebida es una alternativa saludable a otras bebidas azucaradas. Su bajo contenido calórico y la autenticidad de sus ingredientes naturales la convierten en una opción inteligente para quienes buscan cuidar su salud.

Innovación en el mercado: La bebida se presenta como una opción moderna y atractiva que se diferencia de las opciones convencionales en el mercado.

Satisfacción de paladar: La bebida es una opción deliciosa que satisface tanto el paladar como la mente de los consumidores.

Versatilidad: La bebida puede disfrutarse sola, como un refresco, o incluso usarse como base para cócteles sin alcohol.

La combinación de estos elementos hace que la USP de la bebida a base de té saborizada de Jugos SA sea convincente y atractiva para el público objetivo. Resalta sus características únicas y diferenciadoras, lo que la hace destacarse de la competencia.

3.3.2 Segmentación Clave:

La estrategia de posicionamiento se centra en el público objetivo primario, que son hombres y mujeres entre 18 y 30 años, residentes en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA), con un nivel socioeconómico ABC1, estilo de vida moderno, y que valoran la calidad y la salud en sus elecciones de consumo. Este público es activo en redes sociales y está dispuesto a probar productos que se diferencian del consumo habitual.

3.3.3 Mensaje de Posicionamiento:

El mensaje de posicionamiento se enfoca en destacar la frescura, la calidad y la innovación del producto. Se enfatiza que la bebida es una opción natural y deliciosa para aquellos que desean disfrutar de una bebida refrescante sin sacrificar la calidad ni la salud.

Este mensaje se basa en su USP, que enfatiza la naturalidad, la salud, la variedad y el sabor.

Lema o Slogan: El lema "Descubre lo Naturalmente Delicioso" enfatiza la naturalidad de los ingredientes y la delicia de los sabores. Es atractivo para quienes buscan opciones saludables y sabrosas.

Mensaje Central: El mensaje central "Nuestra bebida a base de té saborizada es la elección perfecta para quienes buscan una experiencia de bebida saludable y deliciosa" comunica los valores clave de la marca: naturalidad, salud, variedad y sabor.

La comunicación de los valores clave se realiza a través de los siguientes elementos:

Naturalidad: Se enfatiza la ausencia de ingredientes artificiales y se resalta la autenticidad de los sabores.

Salud: Se comunica que el producto es una opción saludable con bajo contenido calórico, atractiva para quienes se preocupan por su bienestar.

Variedad y elección: Se destaca la amplia gama de sabores disponibles para satisfacer diferentes preferencias.

Energía y sabor: Se menciona que la bebida ofrece una experiencia de sabor similar a las infusiones tradicionales, brindando energía y deleite.

El mensaje de posicionamiento se adapta a cada segmento del público objetivo:

Público Objetivo Primario (PTA): El énfasis está en la naturalidad y la salud, destacando la opción premium.

Público Objetivo Secundario (STA): Se resalta la versatilidad de la bebida y su capacidad de adaptarse a diferentes preferencias.

Público Objetivo Terciario (TTA): Se destacan las recomendaciones y el sabor excepcional.

La estrategia de comunicación utiliza los siguientes canales para transmitir el mensaje de posicionamiento:

Redes Sociales: Publicaciones en plataformas como Facebook, Instagram y Twitter para llegar a un público más joven y activo en línea.

Publicidad en Línea: Anuncios en sitios web, blogs y redes sociales para ampliar la presencia en línea.

Eventos y Degustaciones: Eventos y degustaciones en universidades y lugares de alta concurrencia para llegar al PTA.

Colaboraciones: Colaboraciones con influenciadores y bloggers de salud y estilo de vida para ampliar la visibilidad de la bebida.

Publicidad en Puntos de Venta: Carteles y material promocional en tiendas minoristas para atraer a los consumidores en el punto de compra.

3.3.4 Canal de Distribución

Para posicionar el producto de manera efectiva, se utilizarán canales de distribución que lleguen al público objetivo primario. Esto incluirá acuerdos con supermercados y tiendas de conveniencia en el AMBA, así como ventas en línea a través del sitio web de Jugos SA.

Se detallará más a fondo los canales de distribución del producto en la sección 3.4 del documento.

3.3.5 Precios:

La estrategia de precios de la bebida a base de té saborizada de Jugos SA se basa en un equilibrio entre la competitividad y el valor añadido que ofrece el producto.

La bebida se ubicará en un rango de precios competitivo en comparación con las bebidas similares en el mercado. Sin embargo, se justificará un precio ligeramente superior a través de los siguientes argumentos:

Calidad de los ingredientes: La bebida se elabora con ingredientes naturales de alta calidad.

Salud y bienestar: La bebida es una opción saludable con bajo contenido calórico.

Variedad y experiencia de sabor: La bebida ofrece una amplia gama de sabores.

Envase y presentación: El envase y la presentación de la bebida son de alta calidad.

Para atender a los diferentes segmentos del público objetivo, se puede considerar la estratificación de precios. También se pueden implementar promociones y descuentos estratégicos para incentivar la prueba y la lealtad del producto.

Es fundamental realizar un seguimiento constante de la estrategia de precios de la competencia. El mensaje de posicionamiento y la estrategia de marketing deben respaldar la estrategia de precios. Finalmente, la estrategia de precios debe ser rentable para la empresa.

3.4 Estrategia de Promoción y Publicidad:

Descubrir el producto, atraer clientes y establecer una base de clientes fieles son los objetivos de la estrategia de promoción y publicidad.

3.4.1 Publicidad Digital

Dado que el público objetivo es activo en línea, se utilizará publicidad digital de manera efectiva. Esto incluirá anuncios en redes sociales como Instagram y Facebook, así como publicidad en motores de búsqueda como Google. La publicidad digital permitirá llegar a los clientes potenciales de manera precisa y medible.

Plataformas de Publicidad:

Google Ads:

Campañas de Búsqueda:

Utilizar anuncios de búsqueda para captar la demanda existente al mostrar anuncios a usuarios que buscan bebidas saludables y té en línea.

Implementar palabras clave específicas relacionadas con té, bebidas naturales y salud.

Campañas de Display:

Crear anuncios visuales atractivos para la Red de Display de Google.

Segmentar sitios web relacionados con alimentos saludables, estilo de vida y bienestar.

Facebook Ads e Instagram:

Anuncios de Alcance y Reconocimiento de Marca:

Utilizar anuncios diseñados para aumentar la visibilidad de la marca.

Segmentar usuarios en el área de AMBA en función de datos demográficos y comportamientos relacionados con la salud y el bienestar.

Anuncios de Conversión:

Implementar anuncios que dirijan directamente al sitio web de Jugos SA para la compra en línea.

Utilizar anuncios de carrusel para mostrar variedades de productos y destacar los ingredientes naturales.

Publicidad de Video en Instagram:

Crear anuncios de video cortos que destaquen la frescura y la preparación del producto.

Segmentar usuarios de Instagram en el rango de edad de 18-30 años.

Los indicadores usados para la medición de efectividad de la campaña serán:

- Número de clics y tasas de conversión en Google Ads.
- Alcance y participación en anuncios de Facebook e Instagram.
- Aumento del tráfico del sitio web y la tasa de rebote.
- Número de conversiones y ventas generadas a través de la publicidad digital.

3.4.2 Influencers y Marketing de Contenidos

A través de la colaboración con influencers locales en el ámbito de alimentos y bebidas, se busca aprovechar la influencia y credibilidad de estas personalidades para promover la nueva línea de bebidas a base de té de Jugos SA. Este enfoque tiene como objetivo principal aumentar la conciencia sobre el producto y generar un interés auténtico entre el público objetivo.

Identificación de Influencers:

La primera fase implica una investigación exhaustiva para identificar influencers locales con seguidores activos y comprometidos en plataformas en donde tiene presencia jugos SA como Facebook e instagram. La selección se basa en la alineación demográfica con el perfil del público objetivo primario.

Creación de Contenido:

Se trabaja estrechamente con los influencers para desarrollar contenido auténtico y atractivo relacionado con el producto. Se fomenta la creatividad y la originalidad, permitiendo que los influencers adapten el contenido a su estilo y tono.

Experiencia del Producto:

Los influencers reciben muestras del producto para experimentarlo y compartir sus experiencias de manera genuina. Se enfatiza que destaquen los aspectos saludables, naturales y deliciosos de la bebida.

Compromiso de la Audiencia:

Fomentar la interacción entre los influencers y su audiencia es clave. Estrategias como sorteos, encuestas o desafíos relacionados con la nueva línea de bebidas se utilizan para fortalecer la comunidad en torno al producto.

Seguimiento y Evaluación:

El rendimiento de las colaboraciones se monitorea mediante métricas como alcance, participación y aumento de seguidores. La autenticidad y la percepción positiva del producto se evalúan a través de comentarios y reseñas.

Compensación Justa y Contratos Claros:

Se ofrece una compensación justa a los influencers, ya sea en términos monetarios, muestras gratuitas o acuerdos personalizados. La transparencia se mantiene a través de contratos claros que definen expectativas y obligaciones.

Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs):

- Alcance y participación en publicaciones relacionadas con Jugos SA.
- Número de clics y conversiones generados por enlaces de influencer.
- Aumento de seguidores en las redes sociales de Jugos SA.
- Evaluación de la percepción del producto en los comentarios y reseñas.

Beneficios Esperados:

- Mayor visibilidad y credibilidad a través de voces respetadas en el nicho.
- Generación de contenido auténtico que resonará con la audiencia.
- Incremento en el conocimiento y la consideración del producto entre el público objetivo primario.

3.4.3 Eventos y Degustaciones

La estrategia de marketing contempla la organización de eventos y degustaciones en ubicaciones estratégicas, con especial énfasis en universidades y áreas comerciales frecuentadas por jóvenes adultos. Este enfoque táctico busca lograr una difusión efectiva del producto y proporcionar a los consumidores la oportunidad de experimentarlo de primera mano.

Selección de Locaciones Estratégicas:

La elección de lugares estratégicos se basa en el análisis de la densidad demográfica y preferencias de la audiencia objetivo. Se priorizan universidades y áreas comerciales con alta afluencia de jóvenes adultos, asegurando una mayor exposición a la población interesada en productos innovadores y saludables.

Logística y Planificación:

La planificación detallada de la logística del evento es esencial. Se coordinan aspectos como la disposición del espacio, la disponibilidad de muestras del producto, el personal de apoyo y la promoción previa del evento para maximizar la participación.

Experiencia del Consumidor:

El enfoque central de los eventos y degustaciones es proporcionar una experiencia directa al consumidor. Se establecen estaciones de degustación donde los participantes pueden probar la nueva línea de bebidas a base de té, permitiéndoles evaluar su sabor, frescura y calidad.

Generación de Interés:

La realización de eventos en lugares concurridos genera curiosidad y atención. La interacción directa con los consumidores brinda la oportunidad de destacar los elementos únicos y beneficios del producto, generando interés y preguntas que pueden ser abordadas de inmediato.

Captación de Datos y Feedback:

Se implementa un sistema para recopilar datos de contacto y comentarios de los participantes. Este feedback directo se convierte en información valiosa para afinar la estrategia de marketing y abordar cualquier inquietud o sugerencia que pueda surgir durante el evento.

Impulso en Redes Sociales:

La cobertura en tiempo real de los eventos se utiliza para alimentar las redes sociales. Publicaciones en plataformas como Instagram y Facebook aumentan la visibilidad del producto, aprovechando la tendencia de los consumidores a compartir experiencias en línea.

Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs):

- Participación en el evento: número de asistentes y participación activa.
- Conversión post-evento: seguimiento de ventas después de la degustación.
- Aumento de seguidores en redes sociales durante y después del evento.
- Recopilación y análisis de datos de feedback para ajustes futuros.

Resultados Esperados:

- Incremento en el conocimiento y reconocimiento de la marca.
- Generación de interés directo y compromiso con el producto.
- Mayor predisposición a probar y comprar la nueva línea de bebidas a base de té entre la audiencia objetivo.

3.5 Canales

El producto es de segmento B2B ya que es vendido a distribuidores que pueden llegar al target, si bien esta segmentado a clientes de consumo final se usaran canales como supermercados, kioscos y dietéticas que llegan a este cliente y que tienen mayor distribución geográfica, se espera que los clientes sean usuarios de la bebida.

La empresa jugos SA actualmente distribuye en diversos canales sus productos, B2C con entregas en el domicilio de los clientes que compran mediante la página web de la empresa y B2B con ventas a distribuidores, fabricas industriales, supermercados y kioscos.

Para el nuevo producto se apuntará a una estrategia B2B, ofreciendo la bebida a los supermercados en los cuales la marca de Jugos SA ya tiene una presencia en góndola, actualmente Cadena Cencosud , Dia% y Chango Más, y también hay negociaciones con algunas cadenas de mayoristas, esto permite abarcar un mayor campo geográfico en el área del AMBA y obtener una mejor eficiencia con el surtido de producto. Además, debido a la excelente aceptación de nuevos productos de la marca por parte de los supermercados permite una proyección de ventas similar a los productos actuales.

También se trabaja con venta en kioscos y dietéticas de la ciudad, allí también se podría manejar el producto, en verano podría sustituir bebidas como agua o jugos de fruta, además al tener una amplia cobertura geográfica en el AMBA se logra llevar la marca a más puntos del principal target geográfico de la bebida.

En la figura 12 se detalla la distribución actual de los productos de jugos SA en porcentajes definidos por unidades totales, se nota una gran demanda por parte de las cadenas y supermercados mencionados anteriormente, en menor medida las ventas de kioscos y dietéticas, en primera instancia para los nuevos productos no se usarán los canales de distribuidores y consumidor final.

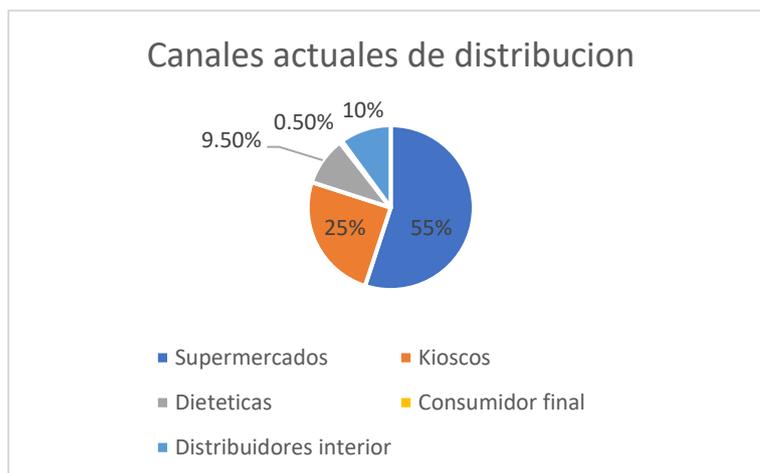


Figura 11. Distribución porcentual por unidades de los canales de venta de productos actuales. Fuente: Elaboración propia basada en datos suministrados por Jugos S.A

3.6 Análisis de la Competencia

En el mercado argentino de bebidas hay una amplia gama de estas a la hora de elegir, el fin principal de una bebida no alcohólica es saciar la sed de su consumidor, esto puede ser conseguido con una botella de agua, así que el agua sería el principal competidor directo en el rango amplio de bebidas analcohólicas, el resumen de competidores se puede ver en la figura 13.

Tipo de reemplazo	Producto	Marcas
Reemplazo directo	Agua embotellada	Villavicencio, KIN.
Reemplazo funcional	Jugos de fruta / bebidas saborizadas	Cepita, Citric
reemplazo genérico	Café frío en cafetería	Starbucks, café de especialidad.
Reemplazo complementario	Bebidas energéticas	Red bull

Figura 12. Resúmenes competidores en mercado argentino.

El mercado de las bebidas analcohólicas argentinas según información obtenida anteriormente está principalmente dominado por la venta de agua embotellada con un 50% del mercado, seguido de las bebidas gaseosas con un 30% y por último las bebidas a base de té con un 10%, el porcentaje restante está comprendido por otras bebidas.

Según un informe de Caceres (2023) en Argentina se estima que el consumo de agua embotellada per cápita es de alrededor de 114,23 litros anuales si se incluyen las aguas saborizadas. Esto sitúa al país en el segundo lugar de la región, después de Brasil, en términos de consumo. La introducción de las aguas saborizadas en el mercado argentino tuvo lugar durante la crisis de 2002 y tuvo un impacto significativo en el sector de las bebidas no alcohólicas. Aunque este mercado es diverso y dinámico en cuanto a productos y presentaciones, las principales empresas que lo dominan son de capital transnacional, aunque también existen numerosas pequeñas empresas en el sector.

Una de las empresas destacadas en este ámbito es Aguas Danone, que ha estado presente en Argentina desde 1999, cuando adquirió la reconocida marca Villavicencio, conocida por su agua mineral. Esta marca se embotella en el Departamento de Las Heras, en una reserva natural situada a 50 km de la ciudad de Mendoza. Esta región se caracteriza por su aridez y las lluvias irregulares. Aunque la provincia ha designado el terreno como reserva natural en terreno privado desde el año 2000, el cuidado de los guardaparques es financiado por Aguas Danone de Argentina.

Además de Villavicencio, Aguas Danone también compite en el mercado con la marca Villa del Sur, que fue creada en 1969 y se embotella en Chascomús. Esta marca se obtiene de una fuente natural, el acuífero Puelche, en un área de 4.500 hectáreas. Asimismo, aunque con menor participación de mercado, Aguas Danone comercializa la marca Ser.

Por otro lado, Nestlé ha estado presente en el sector desde 1999 y cuenta con marcas como Eco de los Andes, Nestlé Pureza Vital y Glaciar. Eco de los Andes se lanzó al mercado en 1994 y se embotella en su fuente de origen en Tunuyán, Mendoza, en un terreno de 54 hectáreas. Por su parte, Nestlé Pureza Vital, que opera desde el año 2000, se diferencia de las otras marcas al ofrecer agua mineralizada artificialmente, siendo envasada tanto en Tunuyán como en la planta de Moreno, en la provincia de Buenos Aires. Por

último, la marca Glaciar, presente desde 1993, se destaca en el mercado por su bajo contenido de sodio y ofrece agua mineralizada artificialmente.

En resumen, las empresas Danone y Nestlé son responsables de más del 80% del mercado nacional de aguas embotelladas en Argentina. A partir de 2012, Coca-Cola también se unió al mercado con las marcas Kin, que ofrece agua mineralizada artificialmente, y Bonaqua, que proporciona agua mineral natural envasada en las sierras de Córdoba.

La bebida a base de té o café no solo busca saciar la sed, tiene sabor a fruta natural, desviándose del concepto de bebidas como gaseosas, en este sentido se asemeja más a bebidas de jugos de fruta lista para el consumo.

En las bebidas de frutas hay bebidas elaboradas y pasteurizadas que tienen muy buena presencia en el mercado como Cepita y del valle, además de nuevas bebidas de fruta que se han ido sumando como pura frutilla y cítrica.

En la figura 12 se puede analizar el crecimiento constante en el tamaño de mercado de jugos naturales en Argentina, esta información fue recopilada de un informe de la compañía Euromonitor (2015).

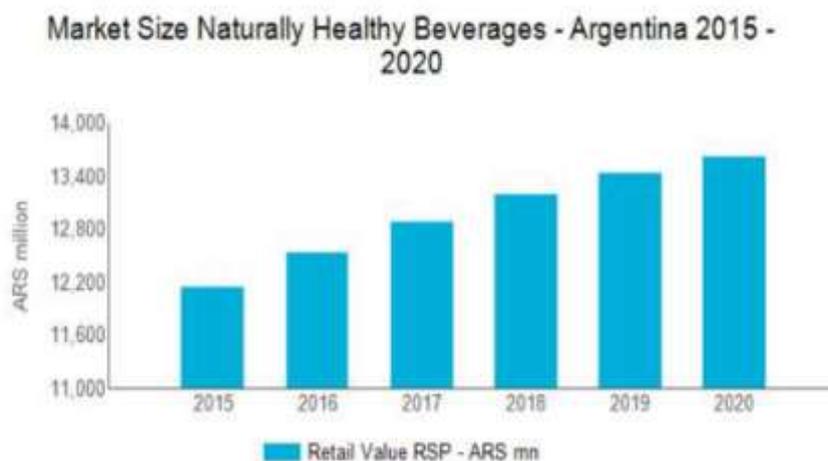


Figura 13. Proyección de ventas de jugos. Fuente Euromonitor

En cuanto a las bebidas energizantes, Red Bull es la marca más popular entre los jóvenes, los estudiantes universitarios y los profesionales que tienen turnos largos o de noche. Monster Energy es muy apreciado por los atletas y los fanáticos del fitness. Rockstar Energy es popular entre los conductores y los empleados que deben mantenerse alerta.

Luego tenemos marcas nacionales que a pesar de tener menos marketing compiten por precio con relación a las marcas internacionales, en este segmento encontramos a: speed, la más conocida de las marcas nacionales, luego están otras segundas marcas como z energy y block de menor reconocimiento.

Por último, tenemos las bebidas energéticas naturales, café o té, actualmente en el mercado no existe una bebida similar a base de té o café con agregado de sabores de fruta, el consumidor al que apunta este producto podría sustituir por cualquier de estos tres productos mencionados anteriormente según su necesidad puntual de consumo.

Un caso anterior de una bebida similar en el mercado argentino es el de Fuze tea, propiedad de Coca-Cola Company, esta marca estuvo en el mercado argentino desde 2013 a 2017, las bebidas listas para tomar con enfoque natural no estaban tan desarrolladas como actualmente, la empresa no presentó declaraciones formales acerca del retiro de este producto del mercado argentino.

3.6.1 Análisis PEST

Para analizar el entorno en el que está ubicado actualmente la empresa y el producto se realizó un análisis PEST de los factores externos presentes, factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos.

Factor político

Después de tres años de gobierno liderado por el presidente Mauricio Macri, de orientación política centro-derecha, Argentina experimentó un retorno a la polarización política durante el año electoral de 2019 debido a la difícil situación económica del país y la constante volatilidad financiera.

La división en el campo opositor peronista, que aumentaba las posibilidades de reelección de Macri, finalizó con la renuncia de Cristina Fernández de Kirchner a su

candidatura presidencial. En su lugar, presentó a Alberto Fernández, un peronista moderado, y ella misma aceptó la vicepresidencia. Macri sufrió una considerable derrota frente a la fórmula Fernández-Fernández en las elecciones primarias de agosto y luego fue vencido en las elecciones de octubre. La devaluación del peso después de las primarias llevó la tasa de inflación al 53.5% y la tasa de pobreza al 40.8% a fines de 2019, mientras que la deuda externa alcanzó el 90% del PIB.

Una vez asumido el cargo, el presidente Fernández impulsó a través del Congreso un paquete de consolidación fiscal de emergencia. Sin embargo, en lugar de abordar el enorme déficit presupuestario que subyace a muchos de los problemas del país, el gobierno volvió a un modelo económico basado en el gasto público y los subsidios para estimular el consumo interno. También se optó por expandir la oferta monetaria, a pesar de la supuesta intención del gobierno de combatir la alta inflación.

Como señal positiva, Fernández presentó una serie de programas de promoción de inversiones a nivel federal, provincial y municipal, con el objetivo de atraer inversiones en sectores específicos de la economía. Además, se alcanzó un acuerdo con los acreedores externos y se iniciaron negociaciones con el FMI.

Aunque el gobierno sigue recurriendo a decretos, lo cual plantea la tentación de concentrar aún más el poder, la verdadera lucha política en la actualidad no se da tanto entre el gobierno y la oposición parlamentaria, sino dentro del propio gobierno, entre las facciones moderada y radical del peronismo. La primera está representada por el presidente, mientras que la segunda por su vicepresidenta.

La falta de consenso en el seno del gobierno ha socavado los esfuerzos por restaurar la confianza del mercado y del público, factores clave para superar la crisis en Argentina. En este contexto, los expertos en derecho constitucional han hablado de una transformación del sistema presidencial hacia un sistema vicepresidente. Además, existe una falta de claridad entre las diferentes fuerzas políticas y sociales en cuanto a cómo abordar las deficiencias democráticas, la importancia de las instituciones y cómo fortalecerlas, especialmente en lo que respecta al poder judicial.

Actualmente, Argentina se enfrenta a múltiples restricciones en cuanto a la importación de bienes. La imposición por parte del gobierno de barreras arancelarias y

restricciones cuantitativas es una de las principales limitaciones. Aunque estas medidas tienen como objetivo salvaguardar la industria nacional y promover la producción local, también dificultan el acceso a productos importados. Las empresas que desean importar productos, aumentar los costos y prolongar los tiempos de entrega se ven obstaculizadas por aranceles elevados y licencias no automáticas de importación.

En Argentina, las restricciones y la inestabilidad en el acceso a la divisa extranjera son otra restricción importante para importar. La nación ha sufrido una escasez de dólares y un régimen cambiario que dificulta la obtención de moneda extranjera para realizar transacciones internacionales. Las empresas que dependen de importaciones deben enfrentar dificultades para obtener los recursos necesarios para realizar compras en el extranjero, lo que tiene un impacto directo en ellas. Las restricciones en el comercio internacional pueden retrasar las importaciones y dificultar la circulación constante de bienes importados en el mercado argentino.

En cuanto a temas concernientes a factores legales, cabe resaltar la nueva ley de etiquetado frontal también conocida como Ley 27.642 “Promoción de la alimentación saludable”, fue sancionada el 12 de noviembre de 2021 y reglamentada el 22 de marzo de 2022. La ley advierte a los consumidores sobre los excesos de componentes como azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías, a partir de información clara, oportuna y veraz.

En la etiqueta de las bebidas a base de té debería incluir el octógono referente a la presencia de azúcares en la bebida, en cuanto a la bebida en base de café, se debe incluir el logo que advierte sobre el contenido de cafeína, no hay cantidades significativas de grasas o calorías que impliquen el agregado de más octógonos.

Factor económico

Según un informe de OECD (2023) tras experimentar una desaceleración económica hacia finales de 2022, se prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) sufra una contracción del 1.6% en 2023 y luego se recupere con un crecimiento del 1.1% en 2024.

Aunque ha habido mejoras en el mercado laboral, se anticipa que la próxima recesión traiga consigo una disminución del empleo. Las exportaciones están siendo

afectadas por una severa sequía de cultivos en 2023, pero se espera que se recuperen en 2024.

La inflación ha superado el 100% y se mantendrá alta en el corto plazo, a pesar de que se adopte una postura fiscal ligeramente menos expansiva. Los estrictos controles de capital y la incertidumbre política previa a las elecciones de octubre de 2023 obstaculizarán la inversión y el consumo durante el año.

Durante 2023, se espera una disminución adecuada en el gasto público, ya que se reducirán los subsidios energéticos y se requerirá una mayor contención del gasto para cumplir con los objetivos fiscales establecidos. Además, se continuará reduciendo las transferencias del banco central al tesoro, lo que contribuirá a reducir las presiones inflacionarias a medio plazo, disminuir la brecha entre las tasas de cambio oficial y paralela, y reducir el riesgo de una devaluación repentina.

Estabilizar la situación macroeconómica y reducir la inflación serán elementos cruciales para disminuir los altos índices de pobreza y hacer frente a las crecientes presiones sociales.

En resumen, el panorama económico descrito presenta desafíos y oportunidades para la creación de una bebida fría a base de té y café. Es importante realizar un análisis detallado del mercado, considerar la competitividad, gestionar los costos y adaptarse a las condiciones económicas cambiantes para maximizar las posibilidades de éxito en este entorno desafiante.

Factor social

El enfoque cada vez mayor en la salud y el bienestar entre los residentes de Buenos Aires ofrece una oportunidad prometedora para el mercado de bebidas más saludables, como el té helado y el café frío. A medida que las personas se vuelven más conscientes de la importancia de llevar un estilo de vida saludable, buscan opciones de bebidas que se ajusten a sus preferencias y necesidades nutricionales.

Buenos Aires, como una ciudad cosmopolita y culturalmente diversa, cuenta con una gran cantidad de jóvenes, quienes suelen ser más receptivos a experimentar con nuevas tendencias y productos innovadores. Los jóvenes representan un segmento de mercado

importante, ya que están dispuestos a probar nuevas opciones y son más receptivos a las bebidas de moda. Por lo tanto, dirigir los esfuerzos hacia este grupo demográfico puede ser una estrategia clave para el éxito de las bebidas de té helado y café frío en Buenos Aires.

Además, el clima cálido y soleado que prevalece en la ciudad durante la mayor parte del año también desempeña un papel fundamental en el impulso de la demanda de bebidas refrescantes. Los consumidores buscan opciones que les ayuden a mantenerse hidratados y disfrutar de una experiencia refrescante. El té helado y el café frío ofrecen alternativas atractivas a las bebidas azucaradas y carbonatadas, al proporcionar sabores naturales y beneficios para la salud.

Factor tecnológico

La tecnología está desempeñando un papel cada vez más importante en la evolución de la industria de alimentos y bebidas, incluyendo el sector de las bebidas frías como el té helado y el café frío. Se están aplicando innovaciones tecnológicas para mejorar la eficiencia en la producción y distribución de estas bebidas, lo que ha llevado a una mayor oferta y diversidad de productos en el mercado.

En términos de producción, se están utilizando avances tecnológicos en los procesos de extracción, mezcla y envasado del té helado y el café frío. Por ejemplo, se han desarrollado máquinas automáticas de infusión que permiten preparar grandes cantidades de té helado de manera rápida y eficiente. Del mismo modo, se están utilizando técnicas de extracción en frío para el café, que preservan mejor los sabores y aromas naturales de los granos. Estas tecnologías ayudan a garantizar la calidad y consistencia del producto final.

En cuanto a la distribución, la tecnología está desempeñando un papel clave en la optimización de las cadenas de suministro. Los sistemas de gestión y monitoreo en tiempo real permiten un seguimiento preciso del inventario y la logística, lo que facilita la entrega rápida y eficiente de las bebidas a los puntos de venta. Además, se están utilizando soluciones tecnológicas para mejorar la conservación y presentación de las bebidas, como envases inteligentes que mantienen la frescura y calidad de los productos durante más tiempo.

Las redes sociales también han desempeñado un papel fundamental en la promoción y comercialización de las bebidas de té helado y café frío. Plataformas como Instagram, Facebook y YouTube se han convertido en canales efectivos para llegar a los consumidores, permitiendo a las empresas compartir contenido visualmente atractivo, historias de marca y recetas creativas. El marketing de influencia también ha ganado relevancia, donde personas influyentes en las redes sociales promocionan y recomiendan estas bebidas a sus seguidores, generando mayor visibilidad y demanda.

3.6.2 Cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes:

Jugos SA se encuentra en una situación difícil debido a la competencia existente en el mercado de bebidas saludables. La falta de protección legal mediante una patente pone a la empresa en mayor riesgo de ser imitada por competidores más grandes y conocidos. Estas empresas pueden aprovechar sus recursos y habilidades logísticas para crecer rápidamente y obtener una ventaja competitiva.

Estas empresas rivales pueden invertir en campañas publicitarias y promociones a gran escala, lo que les permite llegar a una audiencia más amplia y aumentar su visibilidad en el mercado. Esto podría dificultar la capacidad de Jugos SA para atraer la atención de los consumidores y afectar negativamente su crecimiento y ventas.

Las empresas más grandes también suelen tener una mayor red de distribución y una presencia más fuerte en los canales de venta, lo que les da una ventaja adicional. Esto les permite llegar a un mayor número de puntos de venta y garantizar una mayor disponibilidad de sus productos, lo que puede ser un factor clave en las decisiones de compra de los clientes.

Jugos SA debe concentrarse en desarrollar y mantener una ventaja competitiva sólida para contrarrestar esta rivalidad y fortalecer su posición en el mercado. Esto podría lograrse a través de la diferenciación del producto, ofreciendo sabores distintivos, ingredientes de alta calidad y beneficios adicionales para el consumidor. Además, la empresa debe implementar estrategias de marketing efectivas, como establecer una marca

sólida y establecer relaciones sólidas con los consumidores a través de la promoción de los beneficios y características distintivas de sus bebidas naturales.

Amenaza de nuevos competidores:

Jugos SA se enfrenta a la amenaza de nuevos competidores en el mercado de bebidas saludables. Una propuesta similar podría llevar a empresas con mayor tamaño logístico y recursos de marketing a ingresar al mercado, eliminando así la presencia y participación de Jugos SA en el mercado.

Sin embargo, los nuevos competidores también pueden encontrar dificultades si el público no está familiarizado con el nuevo producto. Los clientes pueden tener reservas y dudas al probar algo nuevo y desconocido, especialmente si ya tienen preferencias establecidas por otros productos de la competencia. Jugos SA puede beneficiarse de esta falta de familiaridad porque tiene experiencia en el mercado y ha construido una reputación en la producción de jugos de fruta naturales.

Jugos SA puede aprovechar su conocimiento y experiencia en la industria de jugos y bebidas saludables para reducir la amenaza de nuevos competidores. La empresa debe concentrarse en continuar innovando y creando nuevos productos con sabores y beneficios nutricionales únicos. Jugos SA puede generar confianza y lealtad entre los consumidores al destacar su compromiso con la calidad y la autenticidad de sus ingredientes naturales, lo que dificultará la entrada de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos:

Los productos sustitutos pueden ofrecer comodidad, variedad de sabores o precios más competitivos, lo que puede tentar a los consumidores a probar diferentes opciones en lugar de los productos naturales de Jugos SA. Además, algunos sustitutos pueden anunciarse como saludables o contener ingredientes específicos para atraer a ciertos grupos de personas.

Jugos SA debe concentrarse en destacar las ventajas y ventajas exclusivas de su nueva gama de productos para contrarrestar la amenaza de productos sustitutos. La empresa debe informar claramente la calidad de sus ingredientes, el proceso de producción natural y la ausencia de aditivos o sabores artificiales. Esto ayudará a distinguir sus

productos de los sustitutos procesados y resaltar su propuesta de valor en cuanto a la frescura, el sabor auténtico y los beneficios nutricionales.

Jugos SA también tiene la opción de invertir en investigación y desarrollo para que pueda continuar innovando en su gama de productos. La introducción de nuevos sabores, la incorporación de ingredientes funcionales y la exploración de nuevas formas de presentación, como formatos prácticos para llevar o combinaciones personalizadas, son algunos ejemplos de esto. Jugos SA puede mantenerse relevante y competitivo frente a los productos sustitutos al adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores ofreciendo una amplia gama de opciones.

Poder de negociación con los proveedores:

Jugos SA tiene una fuerza de negociación de proveedores locales e internacionales. Aunque la empresa cuenta con aliados internacionales y se abastece de productores locales, depender de proveedores externos puede hacer que la empresa sea vulnerable y poner en peligro la estabilidad del suministro de materias primas.

En primer lugar, debido a la limitada disponibilidad de frutas y verduras congeladas en el mercado nacional, los proveedores locales tienen cierta capacidad de negociación. Los proveedores locales podrían aumentar los precios o ejercer un mayor control sobre las condiciones de suministro si la oferta local no es suficiente para satisfacer la demanda de Jugos SA. Esto podría afectar los costos de producción y, en última instancia, la rentabilidad de la empresa.

Jugos SA podría enfrentar dificultades importantes si se basa en proveedores internacionales. Debido a las fluctuaciones en los precios de las materias primas, la empresa puede enfrentar problemas potenciales con los costos de importación. Muchos factores, incluido el clima, la oferta y la demanda global, así como los cambios en las regulaciones comerciales, tienen un impacto en estas fluctuaciones. Los cambios en estas variables podrían ejercer presión sobre los costos de producción de Jugos SA, lo que podría afectar sus ganancias y su competitividad en el mercado.

Además de las preocupaciones sobre los costos, la empresa debe abordar las posibles consecuencias logísticas de depender de proveedores internacionales. Los proveedores pueden tener diferentes prioridades y restricciones logísticas, lo que puede

hacer que la disponibilidad y el tiempo de entrega de las materias primas sean más difíciles de cumplir. Estos problemas podrían retrasar la producción y dificultar la planificación de la cadena de suministro de Jugos SA. En resumen, aunque depender de proveedores internacionales puede ofrecer ventajas en términos de diversidad de productos y acceso a recursos globales, también presenta desafíos, como la inestabilidad de los costos de importación y los problemas logísticos causados por las diferencias entre proveedores.

Jugos SA puede considerar algunas estrategias para contrarrestar el poder de negociación de los proveedores. Primero, diversificar la base de proveedores locales e internacionales, buscando alternativas y estableciendo relaciones sólidas con varios proveedores. Dado que la empresa no estará completamente dependiente de un solo proveedor, tendrán más flexibilidad y capacidad de negociación.

Poder de negociación de los clientes:

En el mercado de bebidas saludables, los consumidores tienen una amplia gama de opciones, lo que les da cierta influencia sobre sus decisiones de compra y negocia mejores precios, el presente análisis se hace con el enfoque en el target.

Primero, los clientes tienen la capacidad de comparar y evaluar una variedad de jugos y bebidas saludables disponibles. Los clientes pueden considerar otras opciones, como jugos, infusiones, *smoothies* o incluso la opción de preparar sus propias bebidas en casa, aunque Jugos SA tiene una amplia gama de productos frescos y nutritivos. Esto significa que la empresa debe trabajar duro para diferenciarse y ofrecer soluciones innovadoras que atraigan y satisfagan las necesidades únicas de sus clientes objetivo.

Los clientes también tienen la capacidad de buscar precios y ofertas promocionales competitivos. Los clientes pueden optar por productos más económicos si los precios de los productos de Jugos SA no se consideran justos o competitivos en comparación con otros jugos o bebidas saludables similares disponibles en el mercado. Por lo tanto, para mantener su atractivo para los clientes, Jugos SA debe considerar cuidadosamente su estrategia de precios y la relación calidad-precio de sus productos.

La calidad del producto y la satisfacción del cliente también son factores importantes que influyen en el poder de negociación del cliente. Los clientes pueden cambiar a otras marcas o productos alternativos si tienen problemas con los productos,

como sabores insatisfactorios, falta de frescura o problemas de calidad. Por lo tanto, Jugos SA debe mantener altos estándares de calidad en la producción de sus jugos y estar al tanto de las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes para adaptar su oferta.

Jugos SA puede utilizar varias estrategias para contrarrestar el poder de negociación de los clientes. En primer lugar, es fundamental mantener una comunicación abierta y constante con los clientes, buscando sus comentarios y considerando sus comentarios para la mejora continua de los productos. Esto puede mejorar las relaciones de los clientes y su lealtad hacia la marca.

También se busca la diferenciación innovando y creando nuevos productos para satisfacer las demandas únicas de los clientes. Esto podría incluir la introducción de sabores únicos, opciones personalizadas o la incorporación de ingredientes especiales que brinden beneficios adicionales para la salud.

3.6.3 Análisis FODA

Fortalezas

La empresa jugos SA cuenta con 30 años en el mercado, ofreciendo productos naturales, además ha ido fortaleciendo su marca en cuanto a las bebidas a base de frutas al ofrecer jugos a base de fruta natural.

Al tener como negocio principal la distribución de frutas y verduras congeladas tiene a disposición constante materia prima para la realización de bebidas, además de contar siempre con un precio competitivo.

La empresa ha logrado conseguir productos y materias primas de calidad debido a su experiencia en el rubro, es de destacar su tendencia a entregar al cliente productos naturales.

Al tener variedad de materias primas a elegir siempre se está abierto a la creación de nuevos productos o variedades de los mismos, se está trabajando actualmente en desarrollar nuevas líneas de sabores de jugos para dar mayor versatilidad al portafolio, además de nuevas ideas en cuanto a sabores para las bebidas a base de café y té.

La empresa se dedica a comprar a productores locales para apoyar la producción nacional. Sin embargo, debido a que la oferta nacional no es suficiente para cubrir la demanda, la empresa también cuenta con aliados internacionales para la importación de materias primas. Esta estrategia de abastecimiento tanto a nivel local como internacional garantiza un suministro constante y diversificado de materias primas para la producción de los jugos de fruta naturales.

Oportunidades

En el mercado argentino en 2023, la tendencia hacia una alimentación saludable continúa en crecimiento. Los consumidores están cada vez más interesados en adoptar hábitos alimentarios que promuevan su bienestar y salud. Esta tendencia presenta una excelente oportunidad para la empresa de jugos de fruta naturales para aprovechar el cambio en las preferencias de los consumidores.

Es importante que la empresa se mantenga actualizada sobre las tendencias emergentes en el mercado de alimentos saludables y esté dispuesta a adaptar su oferta para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. Además, establecer alianzas estratégicas con tiendas de alimentos saludables, supermercados y otros puntos de venta relevantes puede ampliar el alcance de la empresa y llegar a un público más amplio interesado en la alimentación saludable.

Debilidades

Una de las principales debilidades del nuevo producto de Jugos SA es que, al ser completamente diferente a los productos lanzados previamente por la marca, solo contará con el respaldo de la marca en la entrada a los canales de distribución. Esto significa que la empresa tendrá que enfrentar el desafío de establecer y posicionar el nuevo producto en el mercado, sin poder depender completamente de la reputación y reconocimiento de la marca existente.

El éxito del nuevo producto estará determinado en gran medida por la calidad del producto final y la percepción del cliente. Si el producto no cumple con las expectativas de los consumidores en términos de sabor, frescura, valor nutricional y calidad general, podría afectar negativamente su aceptación en el mercado. La empresa debe asegurarse de que la

producción y el proceso de fabricación cumplan con altos estándares para garantizar una experiencia de consumo satisfactoria.

Además, la falta de familiaridad del público con este nuevo producto puede ser una debilidad. Los consumidores pueden tener dudas sobre probar algo nuevo y desconocido, especialmente si ya tienen preferencias establecidas por otros productos de la competencia. La empresa deberá invertir en estrategias de marketing efectivas para educar al público sobre los beneficios y características distintivas del nuevo producto, creando conciencia y generando interés en el mercado.

Asimismo, la falta de experiencia de la empresa en la producción y comercialización de este tipo de producto puede ser una debilidad adicional. Si bien la marca ya cuenta con experiencia en el mercado de jugos, la introducción de un producto completamente diferente puede requerir habilidades y conocimientos adicionales. La empresa deberá capacitar y ajustar su equipo de trabajo para abordar los desafíos específicos asociados con el nuevo producto, como la formulación, la cadena de suministro y la gestión de inventario.

Amenazas

Una de las principales amenazas que enfrenta la empresa Jugos SA es la posibilidad de que su producto, al tener una fórmula relativamente sencilla y no ser susceptible de ser patentado, pueda ser copiado fácilmente por otras empresas competidoras. Específicamente, existen riesgos de que empresas con mayor tamaño logístico y recursos de marketing más amplios puedan entrar en el mercado con una propuesta similar, lo que podría resultar en la supresión del producto de Jugos SA.

La falta de protección legal mediante una patente expone a la empresa a un mayor riesgo de imitación. Si los competidores logran replicar la fórmula y ofrecer un producto similar a un precio más competitivo o con una estrategia de marketing más agresiva, esto podría afectar significativamente las ventas y la participación en el mercado de Jugos SA.

Además, las empresas más grandes y establecidas pueden aprovechar sus recursos y capacidades logísticas para expandirse rápidamente en el mercado. Esto podría incluir una mayor capacidad de producción, una red de distribución más extensa y una presencia más sólida en los canales de venta, lo que les otorgaría una ventaja competitiva significativa.

Otra amenaza que enfrenta Jugos SA está relacionada con el poder de marketing de los competidores más grandes. Estas empresas tienen la capacidad de invertir en campañas publicitarias y promociones a gran escala, lo que les permite llegar a un público más amplio y aumentar su visibilidad en el mercado. Esto podría dificultar la capacidad de Jugos SA para destacar y captar la atención de los consumidores, lo que a su vez podría afectar las ventas y el crecimiento de la empresa.

Por último, es importante señalar que el peso argentino no es una moneda fuerte y que la inflación es un problema actual, además de la volatilidad de la tasa de cambio y las medidas devaluatorias que pueden ser tomadas por parte de los entes gubernamentales.

En el siguiente cuadro se realiza una síntesis del análisis FODA:

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más de 30 años en el mercado de productos naturales. • Disposición constante de materia prima. • Disponibilidad de adaptabilidad a nuevas propuestas. • Relación comercial con productores locales e internaciones. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de fortalecimiento de marca para dar empuje a nuevo producto. • Al ser producto nuevo se debe analizar constantemente la recepción del cliente. • Desconocimiento del producto actual en el mercado argentino. • Es un producto nuevo para la empresa en cuanto a su enfoque.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia actual del mercado en buscar productos naturales. • Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas similares. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto fácil de copiar al tratarse de un alimento y no poderse patentar. • Empresas más grandes pueden copiar el producto y generar campañas de marketing más agresivas. • Devaluación y volatilidad en la moneda argentina.

3.7 Proyección de ventas

Se espera que las bebidas a base de té y café tengan un comportamiento de venta similar a los jugos que distribuye la empresa actualmente, es por esto que se tomará en cuenta como proyección de ventas los datos históricos de ventas de jugos de líneas anteriores, donde además se tenía menor posicionamiento de la marca y menor estrategia definida.

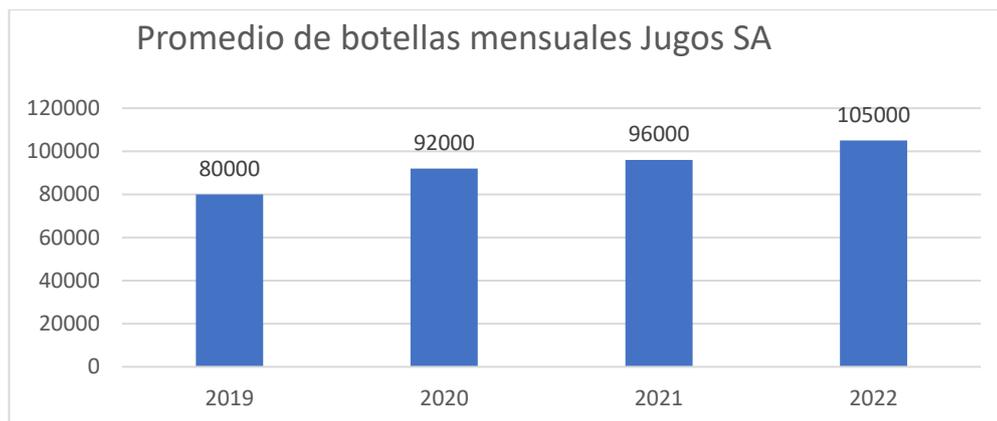


Figura 14. Promedios de ventas en unidades mensuales por año. Fuente: Jugos SA.

Se pueden ver los promedios mensuales de ventas en botellas por año en la figura 15, contrastando con los datos del público objetivo hallado anteriormente se espera que 1 de cada 10 personas compre por lo menos una unidad mensual, dando como resultado ventas de 80000 clientes mensuales en el año de lanzamiento, distribuido en los 3 productos.

3.8 Precio

El objetivo es que los canales de distribución tengan al menos un 60% de margen que es lo que por lo general aplican en bebidas según experiencias anteriores, el precio sugerido al público es de \$460 para las bebidas a base de té, para eso se debe lograr un precio de venta a los distribuidores de \$235 /botella, estos valores con tomados a marzo de 2023, pueden variar por factores como inflación o devaluación de la moneda.

En el caso de la bebida base de café y frambuesa se tendrán condiciones similares de margen a las bebidas a base de té, el precio sugerido es de \$640 al público, para eso y considerando márgenes similares se debe lograr vender a los distribuidores a \$320.

3.9 Estrategia de marketing digital

La marca ha experimentado un crecimiento significativo en redes sociales durante el periodo de pandemia, logrando 80,000 seguidores orgánicos en Instagram en menos de 12 meses. Dado que Argentina presenta un alto uso de redes sociales, con especial énfasis en plataformas como YouTube, WhatsApp, Facebook e Instagram, se diseñará una estrategia de promoción específica para Instagram, aprovechando su alta tasa de penetración en el grupo demográfico objetivo de 16 a 30 años.

1. Instagram como Canal Principal:

- Se utilizará Instagram como el principal medio de promoción, aprovechando su alta popularidad en la audiencia objetivo.

- Se realizarán publicaciones promocionadas para dar a conocer el nuevo producto, aprovechando la base de seguidores existente y el alto nivel de interacción.

2. Colaboración con Influencers:

- Se identificarán influencers alineados con el público objetivo primario, como Look_connected, paulinacocina y being.healthyy, que se centran en alimentación saludable y tienen más de 300,000 seguidores.

- Muestras del nuevo producto se enviarán a estos influencers para obtener reseñas auténticas y llegar a sus seguidores de manera efectiva.

3. Uso de Base de Datos Existente:

- Se aprovechará la base de datos de aproximadamente 300,000 correos electrónicos de interesados en los productos para enviar promociones vía mailing.

- Plataformas como Mailchimp se utilizarán para crear campañas de correo electrónico efectivas y personalizadas.

4. Degustaciones en Supermercados:

- Se llevarán a cabo degustaciones gratuitas en las principales cadenas de supermercados para introducir el nuevo producto directamente a los consumidores.
- La estrategia exitosa de degustaciones anteriores se replicará para generar interés y probar el producto en el punto de venta.

5. Ampliación de Heladeras Exclusivas:

- Se negociará con las cadenas de supermercados actuales (Coto y Jumbo) para expandir la presencia de heladeras exclusivas a más puntos geográficos del AMBA.
- Las heladeras exclusivas servirán como puntos estratégicos para la disponibilidad inmediata del producto.

6. Presupuesto:

- El presupuesto asignado para marketing y publicidad, equivalente al 1% de las ventas totales del producto, se utilizará de manera eficiente en todas las iniciativas mencionadas.
- Se monitoreará el retorno de inversión (ROI) de cada estrategia para ajustar las tácticas según la efectividad demostrada.

Esta estrategia integral busca capitalizar el éxito previo en redes sociales, aprovechando la interacción orgánica y construyendo sobre la base de seguidores existente para lanzar con éxito la nueva línea de productos.

4. Plan de producción

4.1 Materia prima

Se detallan a continuación las materias primas utilizadas para la elaboración de las bebidas a base de té y café, en el caso de los ingredientes se detallan en relación de mayor a menor.

Bebida Peach tea: Agua, Durazno, azúcar, extracto de té.

Bebida Lemon tea: Agua, pulpa de lima, pulpa de limón, azúcar, extracto de té.

Bebida Raspberry coffee: Agua, frambuesa, azúcar, extracto de café.

Para el envase primario se utilizan botellas de vidrio, aptas para uso alimentario de 500 ML, el uso de estos envases permite el no uso de conservantes, haciendo la bebida más natural, etiquetada con toda la información requerida por el Código Alimentario Argentino: RNE, RNPA, ingredientes, tabla nutricional, información de contacto de la empresa productora, código de barras y nombre de fantasía.

Como envase secundario se empacan con plástico termocontraíble en paquetes de 12 unidades.

4.2 Proceso productivo

El actual proceso de producción cuenta con once etapas a desarrollar, actualmente la planta cuenta con certificación HACCP⁹, además cuenta con un sistema de gestión de calidad en base a la norma FSSC¹⁰ pero aún pendiente de certificación.

Las etapas del proceso son:

ETAPA 1: Recepción de materia prima: En la planta de elaboración de jugos, se recibe la materia prima y se completa el checklist de ingreso correspondiente.

ETAPA 2: Control de temperatura de la fruta: Se verifica y controla la temperatura de la fruta antes de la molienda, asegurándose de que sea igual o inferior a 8°C.

ETAPA 3: Fraccionado de ingredientes: Los ingredientes se pesan cuidadosamente en una balanza electrónica, siguiendo la fórmula específica del producto.

ETAPA 4: Molienda de la fruta: La fruta se procesa a través de un molino coloidal cono estriado, lo que permite obtener el jugo deseado y un tamaño de partícula óptimo del hollejo para que se mantenga en suspensión en el jugo. Durante esta etapa, se añade parte del agua, aditivos y endulzantes según la receta.

ETAPA 5: Pasteurización: Después de la molienda, el jugo se lleva al tanque pulmón del pasteurizador HTST tubular. Allí, se agrega agua y, según la formulación, se incorporan jugos concentrados de fruta. Luego, el jugo pasa por el pasteurizador para reducir la presencia de microorganismos patógenos y activar el tratamiento térmico a 90°C, que inactiva las enzimas responsables de la degradación del jugo.

⁹ HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) es un sistema preventivo de gestión de la seguridad alimentaria basado en la identificación, evaluación y control de peligros que pueden provocar la contaminación de los alimentos.

¹⁰ FSSC 22000 es un esquema global de certificación de sistemas de gestión de la inocuidad alimentaria (FSMS) que se basa en los principios de HACCP, ISO 9001 e ISO 22000. FSSC 22000 es reconocido por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI) como un esquema de certificación de nivel 3

ETAPA 6: Llenado: A medida que el jugo se va pasteurizando, se transporta de manera continua a una línea de envasado automatizada, donde se dosifica en las botellas.

ETAPA 7: Tapado: Las botellas se trasladan a la tapadora, donde se coloca y enrosca automáticamente la tapa correspondiente.

ETAPA 8: Etiquetado: Se realiza el codificado de las etiquetas y se adhieren automáticamente a las botellas.

ETAPA 9: Conformado de packs: Las botellas se agrupan en paquetes de 12 y se les coloca una lámina termocontraíble de forma automática.

ETAPA 10: Horno: Los paquetes pasan por un horno donde se contrae la lámina termocontraíble, dando forma definitiva al pack.

ETAPA 11: Paletizado: Por último, los packs son colocados en pallets, se les aplica una película de protección y son almacenados a temperatura ambiente en el depósito hasta su posterior expedición.

En la figura 16 se detalla el diagrama de flujo de la planta que resume las etapas explicadas anteriormente.

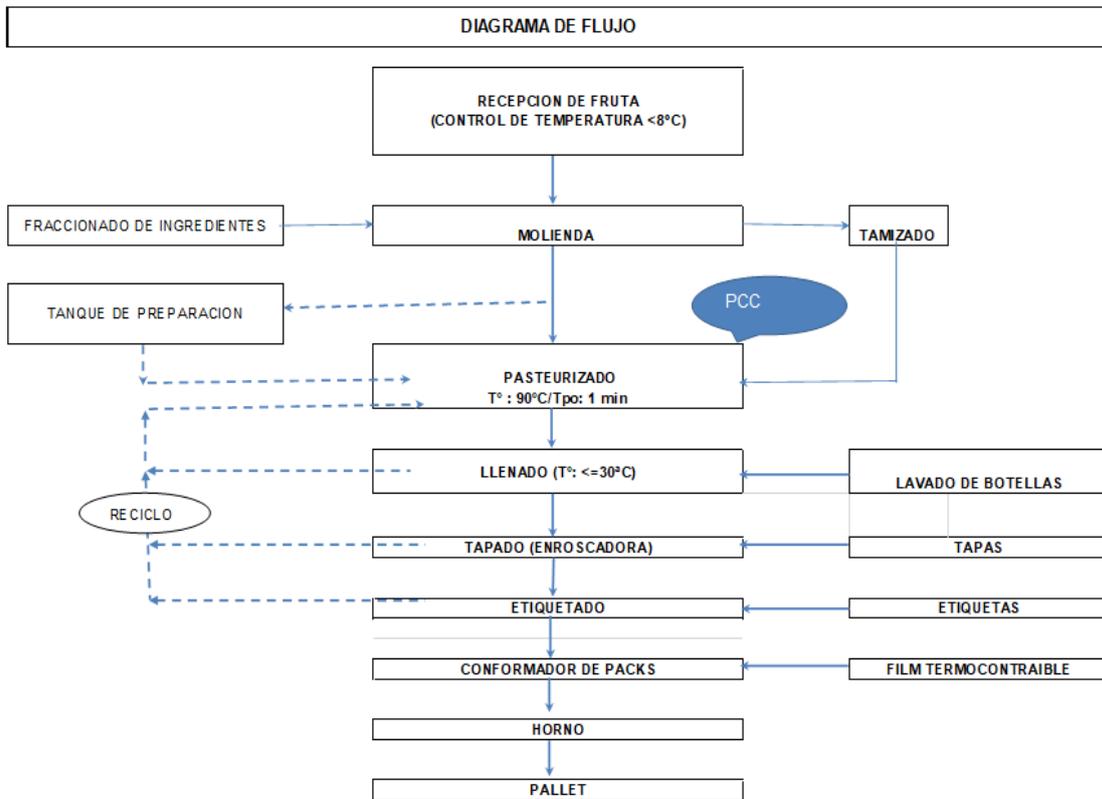


Figura 15. Diagrama de flujo de la producción de jugos. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Costos

En la siguiente tabla se realiza un desglose de los costos directos para la producción de cada producto, intervienen costos de materia prima, en donde se calcula un 5% de merma que es la actual de producción de la planta, costos de mano de obra directa el cual incluye el sueldo de los empleados que intervienen directamente en el proceso, 4 empleados operativo y 1 analista de calidad. Costos impositivos en los que se incluye los costos de ingresos brutos y costos logísticos relacionados a la entrega de producto terminado.

Medida botella

Materia prima	Té de durazno		bebida de café y			
	Precio/medida	Té de limón	Precio/medida2	fr.	Precio/medida3	
Agua	77,50%	6	84,50%	6	84,00%	6
Durazno	15%	500	0	500	0	
frambuesa	0%	1600	0	1600	5%	1600
jugo de limon	0%	800	5%	800	0	
Concentrado té	0,50%	2500	0,50%	2500	0	
concentrado café	0	3500	0	3500	1%	4000
azucar	7%	230	10%	230	10%	230
Botella	1	45	1	45	1	45
Precinto	1	2	1	2	1	2
tapa	1	6	1	6	1	6
Etiqueta	1	2	1	2	1	2
Termocontraible	0,0083	600	0,0083	600	0,0083	600
Merma planta	5%		5%	0	5%	
Costo total MP/botella	177,11		149,75		245,50	

Componente costo	Té durazno	Columna4	Té de limón	Columna2	bebida de café y fr.	Columna3
<i>Mano de obra directa</i>			0		0	
<i>Sueldo /día</i>	6000		6000		6000	
<i>empleados</i>	5		5		5	
<i>batch producción</i>	10000		10000		10000	
<i>\$mo/unidad</i>	3		3		3	
<i>Costos logísticos</i>	12		12		12	
			0		0	
<i>Costos impositivos</i>	11,75		11,75		16	
			0		0	
<i>Costo directo total</i>	203,86		177,25		276,50	
<i>Precio de venta</i>	235		235		320	
<i>Margen¹¹</i>	15%		33%		16%	

Figura 17. Análisis de costos de los productos. Precios marzo 2023. Fuente: elaboración propia.

El precio de venta a marzo de 2023 de las bebidas a base de té será de \$230 + IVA al canal de distribución, asegurando un margen promedio de 24% entre las dos bebidas, la bebida de frambuesa al tener costos más elevados se buscará entrar con un margen más pequeño 16%. Si se toma en promedio el margen de la nueva línea será de 21% sobre los costos, según experiencias anteriores de la empresa jugos SA se recomienda un margen sobre los costos directos de al menos el 15%, así que la nueva línea superaría bien dicho margen.

¹¹ El margen se obtiene restando del precio de venta el costo directo total, posteriormente se divide este margen sobre el costo directo total, dando el porcentual de ganancia sobre inversión.

4.4 Capacidad de planta

La capacidad de producción actual de la planta es de 5000 litros diarios, lo que equivale a 10.000 botellas de 500 ml para la presentación específica de las bebidas propuestas. En caso de trabajar en doble turno y producir un mismo sabor o producto por tanda, se mantiene esta capacidad. Sin embargo, si se producen dos sabores diferentes en lotes más pequeños, la capacidad disminuye a 3000 litros por día debido a la necesidad de realizar una limpieza intermedia.

Considerando un promedio de 25 días hábiles al mes, la capacidad de la planta oscila entre 125.000 y 75.000 litros mensuales, equivalentes a 250.000 y 150.000 unidades respectivamente. Actualmente, las ventas de jugos superan las 100.000 unidades al mes, lo que equivale a 50.000 litros mensuales. Por lo tanto, existe una capacidad ociosa que permitiría duplicar la producción. Sin embargo, esta opción no se ha llevado a cabo debido a la falta de demanda. No obstante, con la introducción de la nueva línea de bebidas y las proyecciones de ventas, sería posible aprovechar esta capacidad adicional.

4.5 Programación de la producción

En el primer año de producción se espera una venta de 80.000 unidades por mes entre los 3 nuevos productos, esto da como resultado un promedio de 27.000 unidades por sabor. Para contar con mayor disponibilidad de producto y vida útil se programará un sabor por día, por semana, durante 3 semanas, siendo la última producción más pequeña, esto sumaría los 13500 litros por sabor requeridos.

5. Cronograma de actividades

En el siguiente diagrama de Gantt de la figura 18 se presenta el cronograma con las actividades planeadas, se incluyen en color amarillo las actividades que se encuentran en realización a junio de 2023, en color verde las actividades ya terminadas y en color violeta las actividades pendientes.

Actividad	2022				2023								2024			
	Abril	...	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	agosto	...	Noviembre	Diciembre	enero
Creacion de plan de negocios	Verde		Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde						
Análisis de mercado			Verde	Verde	Verde	Verde	Verde									
Inscripcion de productos										Amarillo	Amarillo					
Produccion prueba												Violeta				
Diseño etiqueta final												Violeta				
Prueba vida útil												Violeta	Violeta	Violeta	Violeta	
Produccion inicial															Violeta	
Lanzamiento al mercado																Violeta

Figura 18. Cronograma de actividades. fuente elaboración propia.

6. Plan financiero

6.1 Generalidades

Para la elaboración del plan financiero, se tomaron en cuenta las previsiones de ventas y costos obtenidas en el capítulo anterior. Además, se ajustaron los costos y precios mensuales para reflejar una tasa de inflación del 5%. Asimismo, se proyectó un aumento del 30% en precios y costos anuales posterior al año 2023.

En el primer año, la línea actual de jugos sostiene todos los costos fijos de la empresa. Posterior a la incorporación de las dos nuevas líneas de producto, se distribuyen los gastos entre las líneas, dando un 50% de ellos a la línea principal y el 50% restante entre los nuevos productos.

En cuanto a los gastos de marketing se destina el 1% del monto de las ventas para cubrir estos.

6.2 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador clave para cualquier empresa, ya que permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y generar beneficios. En este caso, para hallar el punto de equilibrio se ha utilizado un enfoque basado en la contribución marginal. La contribución marginal se refiere al ingreso que se obtiene por cada unidad vendida, menos los costos variables unitarios asociados a esa unidad.

Para hallar el punto de equilibrio, se ha determinado primero el aporte a los costos fijos por parte de la línea de negocios actual. Luego, se ha restado ese saldo de la contribución unitaria de las dos líneas de negocios nuevas, lo que permite obtener la contribución marginal de las nuevas líneas. Finalmente, se ha dividido el total de los costos fijos entre la contribución marginal de las nuevas líneas para obtener el nivel de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio.

Se tomaron en cuenta datos de la proyección financiera para el mes de septiembre, que es el último mes en el cual la línea de negocios actual asumirá todos los costos.

costos fijos	\$ 6,212,700.14
Contribución Línea de jugos actual	\$ 4,498,851.83
SALDO	-\$ 1,713,848.31
contribución unitaria bebidas a base de té	\$ 90.05
contribución unitaria bebdias a base de café	\$ 100.61
Cantidades requeridas bebidas a base de té	8467
Cantidades requeridas bebida a base de café	9458
RESULTADO (saldo-contribución nuevas líneas)	\$ 189.96

Figura 19. Análisis de punto de equilibrio. Fuente elaboración propia

Como se puede ver en la figura 19, se requieren al menos 8500 unidades del producto de la línea de negocios 2 y 9500 unidades del producto de la línea de negocios 3 para cubrir los costos fijos de la empresa y empezar a generar ganancias. Estos datos están por debajo del pronóstico de ventas de los productos de la línea de negocios 2 y 3, por lo tanto, es un resultado favorable para la implementación del plan de negocios.

6.3. Flujo de fondos

En la figura 20 se expone el flujo de fondos, si bien se realiza una compra de materias primas que no se disponen constantemente como lo es el concentrado de té y café estos no se incluyen como inversión debido que al ser parte de la formulación impactaran en los costos variables.

FLUJO DE FONDOS [en miles de pesos]							
Agrupar todas las líneas	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inversiones		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Ventas		425,195.3	1,056,421.9	1,483,461.8	1,973,898.5	2,566,068.0	
Costos Variables		353,350.5	847,639.6	1,185,995.1	1,576,108.1	2,048,940.5	
Gastos Fijos Fabriles		30,799.0	63,656.1	86,606.8	114,177.8	148,431.2	
Gastos Fijos Administración		35,972.7	60,299.7	78,389.6	101,906.5	132,478.5	
Gastos Fijos Marketing		4,252.0	10,564.2	14,834.6	19,739.0	25,660.7	
Impuesto a las Ganancias (sin intereses)		287.4	25,991.8	41,172.5	56,688.5	73,695.0	
Inversión en capital de trabajo		29,337.5	48,454.5	32,525.6	36,880.3	44,159.4	-95,678.7
Total FF	0.0	-28,803.8	-184.0	43,937.5	68,398.3	92,702.8	95,678.7
FF acumulado	0.0	-28,803.8	-28,987.8	14,949.7	83,348.0	176,050.8	271,729.4
FF actual (VP)	0.0	-22,156.7	-108.9	19,998.9	23,948.1	24,967.5	19,822.3
FF acumulado (VP)	0.0	-22,156.7	-22,265.6	-2,266.7	21,681.4	46,648.9	66,471.3
Período de repago simple (PRS)				PRS año 3			
Período de repago compuesto (PRC)					PRC año 4		
TIR	99%						
VAN	66,471.3						
Tasa de descuento	30%						

Figura 20. Flujo de fondos. Fuente elaboración propia

En resumen, se ha evaluado cuidadosamente el impacto de la inflación y otros factores relevantes para determinar la TIR del proyecto. Con una TIR del 95%, se puede concluir que el proyecto es viable y puede generar beneficios significativos. También se destaca el potencial del proyecto para atraer inversores interesados en una alternativa de negocio prometedora y rentable

La TIR obtenida es del 95%. Se tuvo en cuenta que los costos aumentaron en relación con la inflación proyectada, así como los precios de venta. Por lo tanto, se demuestra la viabilidad del proyecto. Además de contribuir a la capacidad operativa de la planta y reducir los costos fijos, también puede ofrecerse como una alternativa de negocio a los inversores.

Conclusiones

La marca Jugos SA cuenta con un mercado disponible para incursionar en la comercialización de las nuevas líneas de productos. Se espera que al ingresar en este segmento se logre un crecimiento exponencial en las ventas al ofrecer dos nuevas líneas de productos que actualmente no están disponibles en el mercado.

La fabricación de las bebidas para las dos nuevas líneas de negocios se encuentra dentro del marco normativo alimenticio argentino, por lo tanto, no representan un problema legal en cuanto a su elaboración. Como resultado, se pueden comercializar en el mercado con total seguridad jurídica.

El costo de producción de las nuevas bebidas y el análisis financiero posterior indican que se trata de un proyecto viable. Además de cubrir la capacidad ociosa de la planta, estas bebidas generan contribuciones que ayudan a cubrir los costos fijos de la planta y mejoran la rentabilidad de la fábrica. Al cierre del ejercicio, se espera que la fábrica genere ganancias.

La estrategia de marketing detallada en el plan proporciona una validación adicional a las conclusiones anteriores. La marca ya ha experimentado un crecimiento exitoso en redes sociales, lo que respalda la aceptación del público. La diversificación de productos se apoyará en la base de seguidores existente y se promoverá eficazmente mediante diversas tácticas, incluyendo colaboraciones con influencers y campañas digitales. Esto fortalece la confianza en el éxito de las nuevas líneas de productos en el mercado.

Referencias

- ANMAT. (2021). *Codigo Alimentario Argentino*. Argentina: ANMAT.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Bogota: Mc Graw Hill Latam.
- Bygrave, W. A. (2008). Opportunity Recognition, Shaping and reshaping. En W. A. Bygrave, *Entrepreneurship* (pág. Capítulo 3). John Wiley & Sons, Inc.
- Caceres, V. (1 de 06 de 2023). *Portal de revistas de la Universidad Nacional de General Sarmiento*. Obtenido de <http://revistas.ungs.edu.ar/index.php/margenes/article/view/197/246>
- CADIBSA (Cámar Argentina de la industria de bebidas sin alcohol). (14 de JULIO de 2021). *CADIBSA BLOG*. Obtenido de <https://www.cadibsa.org.ar/en-picada-se-mantiene-la-caida-en-el-consumo-de-bebidas-sin-alcohol-en-argentina/>
- Cardozo, J. (11 de 07 de 2021). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jairocardozorojas/plan-de-negocios-definiciones-y-objetivos>
- cohen, W. (2001). *El plan de marketing*. deusto.
- Dickson, G. B. (2003). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. Buenos Aires: Mc graw Hill.
- Euromonitor. (Octubre de 2015). *Euromonitor*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/article/las-cinco-principales-tendencias-en-bebidas-no-alcoholicas-por-pais-en-norte-y-sudamerica>
- Fleitman, J. (2010). *Cómo empezar una empresa exitosa*. Ciudad de méxico: Pax México.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (1 de 2 de 2022). *Buenos Aires Ciudad*. Obtenido de

<https://www.buenosaires.gob.ar/gobierno/unidades%20de%20proyectos%20especiales%20y%20puerto/que-es-amba>

Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition (9th ed.)*. USA: Wiley.

INDEC. (2023). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados provisionales*. Buenos Aires.

Jacobsohn, G. (2002). *Redactando planes de negocio convincentes*. Buenos Aires: Universidad de San Andres.

Johnson, G. W. (2019). *Exploring Strategy: Text and Cases (12th ed.)*. usa: Pearson.

Komiya, A. (27 de Marzo de 2020). *Crece en negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios/>

Kotler, P. &. (2012). *Dirección de marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Longenecker, Moore, Petty, & Palich. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico DF: Cengage learning editores SA.

Ministerio de agro y produccion de misiones. (18 de 05 de 2020).

<https://agro.misiones.gob.ar/>. Obtenido de Agro misiones:

<https://agro.misiones.gob.ar/2020/05/18/el-te-argentino-tiene-a-misiones-como-protagonista-2/>

OECD. (junio de 2023). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*.

Obtenido de <https://www.oecd.org/>:

<https://issuu.com/oecd.publishing/docs/argentina-oecd-economic-outlook-june-2023?fr=sYWZmODUwNTY2MTA>

Ramirez, D., & A, V. (2009). *Etapas del análisis de factibilidad*. Cuba: Editorial del centro universitario Vladimir Lich Llenin.

Schefer, M. (30 de junio de 2022). *Ambito.com*. Obtenido de Ambito.com:

<https://www.ambito.com/informacion-general/redes-sociales/las-y-los-argentinos-como-se-usan-y-cuales-son-los-errores-mas-comunes-n5474253>

Statista. (1 de 12 de 2022). *Statista*. Obtenido de

<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/beverages/non-alcoholic-drinks/argentina>