

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Business Plan. Investigación de Mercado para un proyecto de elaboración y distribución de combos de frutas y licuados

Autoría: Villar, Juan Manuel

Año: 2015

¿Cómo citar este trabajo?

Villar, J. (2015). *“Investigación de Mercado para un proyecto de elaboración y distribución de combos de frutas y licuados”*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14037>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Business Plan (MBA 2012 – Intensivo)

“Investigación de Mercado para un proyecto de elaboración y distribución de combos de frutas y licuados”.



Autor:

- Lic. Juan Manuel Villar

INDICE – Investigación de Mercado

La investigación de Mercado para el Proyecto de negocios está integrado por los capítulos que se indican a continuación.

1. Resumen Ejecutivo	3
2. La Industria	5
2.1. Competidores locales	
2.2. Competidores en el mundo	
2.3. Análisis de la industria según el modelo de las Fuerzas de Porter	
3. Oferta, Value Proposition y Posición Competitiva	17
3.1. La oferta testada.	
3.2. ¿Cuál es el Value Proposition y como es comparada con la competencia?	
3.3. ¿Cómo nos ve el mercado en comparación con los competidores?	
3.4. ¿Cómo es el posicionamiento en relación a precio-diferenciación?	
3.5. Presentación.	
3.6. Análisis FODA.	
4. El Mercado.	25
4.1. ¿Quién es el Cliente?	
4.2. La investigación del Mercado.	
4.3. Análisis de la Demanda y Forecast de Ventas.	
4.4. El tamaño del mercado.	
5. Anexos e información de Soporte	40
5.1. Anexo 1: Listado de combinaciones posibles.	
5.2. Anexo 2: Precios y presentaciones de competidores.	
5.3. Anexo 3: Formulario de encuesta. Anexo 3 bis: Análisis de encuesta.	
6. Bibliografía y fuentes consultadas.	58

1. Resumen Ejecutivo

En la actualidad tanto el cuidado del cuerpo como la escasez de tiempo son aspectos fundamentales para cualquier ciudadano que lleva una vida agitada, lo cual hace que la población esté muy atenta a productos que contemplen estas características.

En oposición, hoy en día, el ciudadano argentino, que vive o trabaja en las grandes ciudades tiene pocas posibilidades de tomar o comer un alimento que sea saludable y natural.

En este contexto existe una oportunidad para desarrollar una organización que se encargue de hacer llegar a las manos del cliente frutas preparadas listas para consumir y licuados naturales de gran calidad.

Los nuevos conceptos en productos que estaban casi comoditizados (por ej. café) han explotado en las grandes capitales del mundo. Las nuevas ideas han demostrado que no está todo dicho sobre este tipo de productos y que el cambio de estilo de vida hace que la gente necesite llegar a ellos de diferentes maneras.

Las frutas son fuentes de energía, vitaminas, minerales, anti-oxidantes y fibras, entre otros nutrientes, que necesita el hombre cada día como parte de una vida balanceada, saludable y equilibrada.

Estos elementos protegen no solo del envejecimiento sino también de distintas enfermedades, desde un resfrío hasta afecciones cardíacas. Asimismo, fortalecen al hombre en la actividad diaria y brindan protección de una manera muy simple.

Objetivos

Este trabajo busca realizar un estudio de mercado de manera de poder distinguir las posibilidades que un proyecto de “Elaboración y distribución de combos de Frutas y Licuados” tiene en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una vez definido esto se dejarán las bases para determinar la factibilidad del proyecto y la valuación del mismo.

De este modo esta investigación de mercado buscará dimensionar el mercado actual existente para los productos iniciales, no así para los subsiguientes lanzamientos que la empresa manifiesta serán los responsables de que el negocio sea perdurable más allá de la vigencia de estos 2 productos.

Sobre la Metodología utilizada

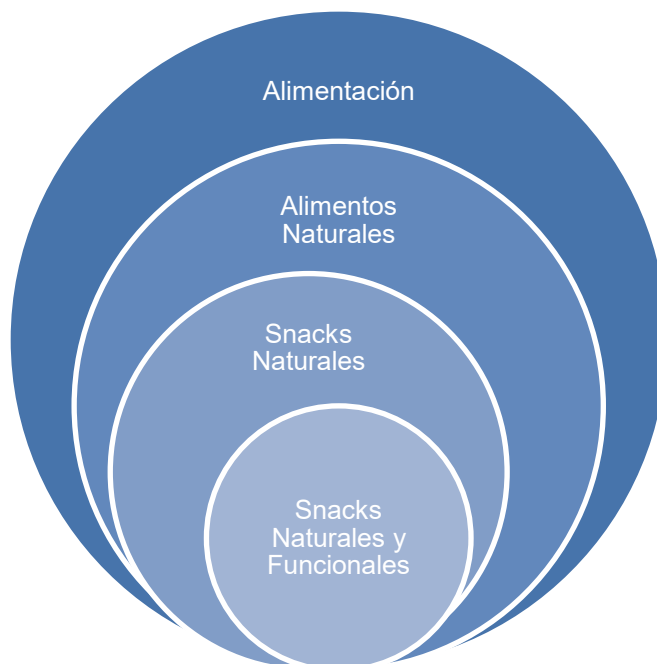
Para la investigación de mercado se han utilizado 4 tipos de técnicas:

- Encuestas Online
- Entrevistas en Profundidad
- Investigación exploratoria en internet y en la calle
- Consultas a expertos y operadores del mercado

Luego todo esto se tamizo con los criterios lógicos y herramientas de análisis de estudiantes de Maestría en Administración de Empresas para abordar a las conclusiones y recomendaciones que se exponen en los diferentes capítulos de este trabajo.

2. La Industria

La Industria a analizar es la de Snacks naturales y/o funcionales, entendiendo como snack todo aquello que se consume entre las comidas principales.



Si bien no existen competidores directos para la totalidad de los productos del proyecto analizado, se realizará aquí un análisis de la competencia, por cada uno de los productos que el concepto analizado pudiera ofrecer. En este apartado, se menciona y analizan cuales son los competidores locales y cuáles son los principales players internacionales.

Competidores locales

GREEN EAT



Apertura: Año 2012

Propietarios: Pablo Lorenzo, Alejandro Cilley y Ato Vidou

Puntos de Venta: 5. (2 en patio de comidas del shopping y 3 en el microcentro)

Reconquista 690 / Uruguay 703 / Av. Santa Fe 1661 / Galerías Pacífico / DOT Baires Shopping

Slogan: Come Rico y Sano

“El business plan es alcanzar los 20 locales en cinco años. Redefinimos la categoría de comida rápida. Reinterpretamos lo que aprendimos en Tea para el consumidor que no tiene tanto tiempo y hace una visita más corta”. CEO: Pablo Lorenzo.

Observaciones: La cadena pertenece a los dueños de TEA Conection. Todos los alimentos se muestran saludables y son preparados en el día.

FREDDO



“Somos la cadena de helados artesanales más reconocida del país. Actualmente contamos con 103 locales distribuidos en la Argentina y en otros países como Inglaterra, Paraguay, Bolivia, Uruguay y Brasil”.
Director General: Sergio Gratton.

Apertura: Año 1969

Puntos de Venta: 103 (incluyen locales a la calle de gran superficie, locales tipo express y góndolas en shoppings)

Propietarios: Fondo de Inversión Pegasus, Director General de Freddo: Sergio Gratton.

Plan de expansión focalizado hacia la apertura de nuevos países y el crecimiento en Brasil.

STARBUCKS



Es el la principal marca minorista y tostadora de cafés de especialidad en el mundo. Con la misión de inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza de café y una comunidad a la vez, cuenta con más de 18,000 cafeterías en más de 60 países. Alsea opera la marca en México desde 2002, en Argentina desde 2007 y en Chile desde 2013. Durante más de 40 años la compañía ha estado comprometida con obtener y tostar de manera ética un café arábigo de la más alta calidad, fomentando también un mejor futuro para la vida de la gente que los cultiva.

Apertura: EEUU Año 1971; Argentina Año 2007

Propietarios: En Argentina es el grupo Mexicano Alsea. Ellos mismo, también, son propietarios de las licencias de BurgerKing.

Director General: Fabián Gosselin,

Puntos de Venta: 71 en Argentina.

CAFÉ MARTINEZ



Apertura: Año 1933 (venta de café a granel); 1994 Venta de café servido (cafetería)

Propietarios: Marcelo Salas Martínez (y hnos)

Café Martínez es una compañía que opera desde 1933. Su eje principal es, fue y será el café. “Somos importadores, elaboradores y distribuidores de dicho producto. Lo cuidamos en todas sus fases y procesos desde de la planta hasta la taza, es así como conseguimos una de nuestras metas más preciadas que es la excelencia, tanto en calidad de producto como de atención”

Puntos de Venta: 128 (62 en Ciudad de Bs As, 26 en GBA, 28 en Interior y 12 en 6 países extranjeros).

“Todos estos lugares venden una experiencia gastronómica como si el consumidor estuviese en otro país, pero con la flexibilidad de tener platos y propuesta cien por ciento acorde al gusto porteño y a su vez buscan algunos puntos en común con el estilo Starbucks.

La clave está en prestar atención a los detalles: la ambientación, packaging, folletería, menú, y por sobre todo el estilo gráfico, son todos elementos que combinados logran que los clientes tengan la sensación que el lugar ya lo vieron en el exterior, ya sea en viajes o virtualmente por internet. Todo esto es lo que hace que sean un éxito y los dueños argentinos eligen seguir ese camino sin perder de vista su mirada particular que los hace diferentes”.
Damián del Visso, Director de Estudio Visso.

Análisis de precios – Competidores locales

Competidores Mix de frutas trozadas	Precio		Observaciones
<u>Directos</u>			
Green Eat Gajos de Frutas	\$ 25		únicamente una combinación
Ensaladas de Frutas	\$15 a 18		
Competidores Licuados	Precio		
<u>Directos</u>			
	Jugos	Batidos	
The Factory			
Jugo&Juice	\$ 18	23-25	
Green Eat (Batidos frutales)	-----	\$ 30	
Green Eat (Agua de Fruta)	\$ 25	-----	
<u>Grandes Cadenas</u>			
Starbucks	\$ 25	\$ 41	\$37 chico \$41mediano \$45 grande

Café Martínez	----	\$ 34	
Havanna	\$ 22	\$ 34	
Freddo	----	\$34 a 44	\$34 pequeño \$44 grande
Brioche Doree	----	\$ 38	
Licuadaos y Jugos en Bares y Restorans	\$ 30	\$ 35	
Jugos Frutales en Supermercados (barrio Chino)	\$ 31 a 38		
Aguas Saborizadas	\$ 18		

Competidores en el mundo

A nivel mundial se puede observar una tendencia de las grandes compañías, como el caso de Subway Corporation y 7-eleven, las cuales han aprovechado el nombre de sus marcas y se han volcado a la comercialización de productos más naturales en sus tiendas.

Por otro lado, es de destacar que en los países más desarrollados se observa una tendencia a la aparición de Juice Bars (locales que ofrecen distintos tipos de smoothies – licuados) y que estos han tenido un notable crecimiento desde los años 90. Actualmente, estos locales están concentrados en la apertura de franquicias para fortalecer sus marcas y para hacer frente a las grandes cadenas que, como se mencionó en el párrafo anterior, se han volcado a la comercialización de productos más naturales.

Es importante destacar, además, que el amplio crecimiento de este sector en los Estados Unidos ha permitido la creación de una Asociación en la cual trabajan las principales compañías de ese país (<http://www.smoothiecentral.com/Flashsite/index.html>).

Análisis económico de la industria en Estados Unidos

El revenue del total del mercado (Juice & Smoothie Bars) en los Estados Unidos ronda los 2bn (2 mil millones) de dólares y la tasa de crecimiento del mercado es de 2,3% (desde el 2009 hasta la actualidad). Además, podemos mencionar que esta industria emplea a casi 35000 personas en los más de 1400 negocios que operan en Norte América.

Al continuar analizando el mercado de los Estados Unidos, se debe destacar que tal como sucede en el resto del mundo existe un aumento de la competencia por parte de las cadenas de fast food y de los stands de yogures frozen. Estas cadenas han agregado Jugos naturales y smoothies a su amplia gama de productos. En respuesta de este movimiento del mercado, las cadenas de jugos naturales o juice bars, además de aumentar el número de franquicias en busca de consolidar sus costos de marketing, han aumentado la apertura de locales fuera de Norte América. Según la información que analizada todo indica que la apertura de franquicias continuará aumentando.

También cabe mencionar que los mercados más fuertes en este tipo de productos se encuentran en Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido e Irlanda.

Los principales players (Juice Bars) de este negocio en el mundo son:

- Jamba Juice (Estados Unidos)
- Smoothie King (Estados Unidos)
- Juice it up (Estados Unidos)
- Booster Juice (Canadá)
- Boost Juice Bar (Australia)
- Smudy Juice Bar (España)



A continuación se describen las principales características de dos de estas empresas:

JAMBA JUICE (Estados Unidos)



Apertura: 1990 - California, USA.

Puntos de ventas: La empresa posee 803 locales en Estados Unidos (268 propios y 535 franquicias). Además posee 27 locales en Corea del Sur, 9 en Filipinas y 12 en Canadá.

Observaciones: La empresa se dedica principalmente a la producción de smoothies - licuados. Destacan constantemente la fuente de vitaminas y proteínas que sus productos tienen.

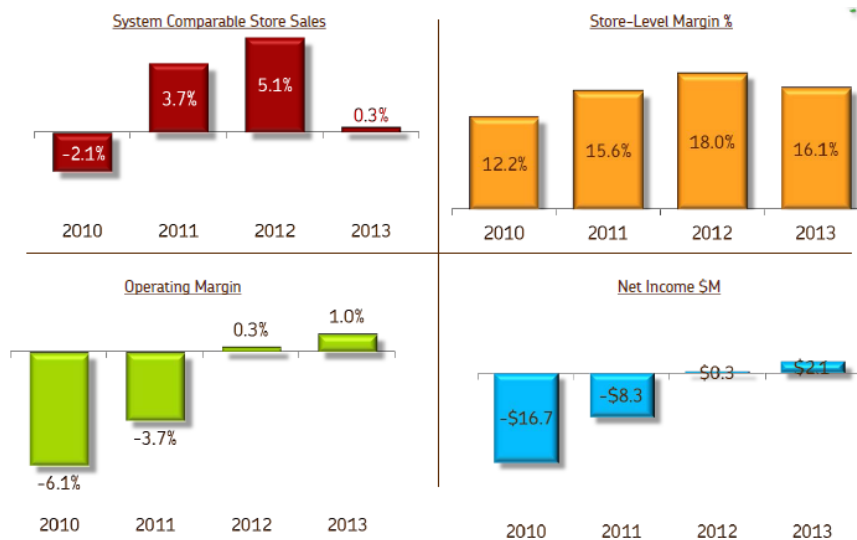
Algunos de sus productos:

Jamba Kids: es un smoothie que fue desarrollado con reconocidas organizaciones científicas de manera de brindar los nutrientes necesarios en las primeras etapas de la vida. De esta manera aseguran llamar la atención de sus padres.

Fruit and Veggie Smoothies: es una línea de 4 smoothies realizado con una combinación de frutas y vegetales. Los mismos poseen 2 frutas y una verdura. Para este producto destacan los significantes niveles de antioxidantes, vitamina A, vitamina C y el no agregado de azúcar

Kone Berry Blast: este producto está realizado con la corteza del grano de café, mezclados con algunas frutas. De nuevo, el producto es una fuentes de proteínas, rico en antioxidantes, vitamina C; E y buena en fibras.

Análisis económicos - JAMBA: Del análisis económico a esta Compañía, una de las empresas líderes en Estados Unidos, encontramos que reporta un revenue de más de 229 millones y con un crecimiento del 1,5% anual (después de 24 años de su fundación). Hay que mencionar que, actualmente la empresa se encuentra en una estrategia de apertura de nuevas franquicias (siguiendo las tendencias de la industria). A continuación se detalla la evolución del margen operativo y las ganancias:



Aquí se considera un estudio económico de un local promedio de JAMBA:

	Average Unit	% of Net Sales
Net Sales (000s)	\$771	100.0%
Cost of Goods Sold		25.7%
Labor Costs		32.5%
Occupancy Costs		10.6%
Other Operating Costs		11.5%
Store Level Operating Margin		19.6%
Cash-on-Cash Returns		39.3%
Average Square Feet		1,431
Sales per Square Foot		\$539

En este detalle se puede observar claramente como los sueldos del personal representan los costos más importantes en este tipo de negocio.

BOOST (Australia)



Apertura: 2000 – Melbourne (Australia).

Puntos de ventas: Esta empresa posee más de 250 locales en toda Australia, además, Boost tiene franquicias alrededor del mundo y es una empresa con mucha más presencia internacional si la comparamos con JAMBA. Boost posee locales en: UK, República de Irlanda, Tailandia, Indonesia, Sudáfrica, India, Chile, Lituania, Estonia, Singapore, Malaysia, Alemania, China, Korea, Emiratos Árabes.

Observaciones: Los productos de Boost son muy similares a los descritos en JAMBA. Estos, son productos de distinto tipo y que apuntan a distintos grupos de clientes, pero siempre resaltando su fuente de energía.

Ahora, si resumimos las características que ofrece Boost podemos mencionar:

- **Producto:** los productos de Boost contienen TD4. Esto es un producto desarrollado por Boost que contienen probióticos (streptococcus thermophilis and lactobacillus delbruekii) que agregan beneficios nutricionales. Como ya se mencionó, Boost resalta la información nutricional de sus productos de manera constante demostrando que es uno de los core de su negocio.

THE NITTY GRITTY DETAILS (PER 100ML)

Energy Kilojoules (kJ): 156
Energy Calories (cal): 37
Protein (g): <0.1
Fat Total (g): <0.1
Fat Saturated (g): 0.0
Carbohydrates Total (g): 9.2
Carbohydrates Sugars (g): 8.8
Fibre (g): 0.2
Sodium (mg): 7.0



- Localización:** La empresa posee 6 productos estandarizados que se pueden encontrar en cualquiera de sus locales alrededor del planeta; sin embargo, el resto de sus productos son customizados en cada uno de los países en donde Boost tiene operaciones. Por otro lado, es de destacar que la empresa reconoce que muchos de los sabores de sus materias primas se modifican de un país al otro. Es por esto que trabaja sobre las necesidades y los sabores de cada uno de los países.
- Puntos de ventas:** Boost se muestra como una nueva experiencia para sus clientes. Sus locales se muestran muy coloridos. Como dijimos el core de boost gira en torno a la salud, la diversión y el buena calidad de vida; es por esto, que los locales son diseñados y ubicados teniendo en cuenta estos puntos. La limpieza de las mesadas de acero inoxidable, la atención personalizada (que permite seguir en contacto con el cliente, como las tarjetas que brindan sensación de pertenencia) y la música en sus locales representan el grado de satisfacción que busca Boost en cada uno de los clientes que ingresan a sus locales.
- Franquicias:** Al igual que Jamba; Boost busca aumentar el número de franquicias alrededor del mundo en la actualidad.

Competidores Líquidos (smoothies y otros)	Precio Promedio (US\$)
---	------------------------

Directos

Jamba Juice	\$ 4,69
Boost Juice	\$ 5,80

Análisis de la industria según el modelo de las Fuerzas de Porter



RIVALIDAD COMPETITIVA

Mix de Frutas en Trozos: Green Eat; Ensaladas de frutas de venta.

Licuadao: The Factory; Jugo&Juice; Green Eat; Starbucks; Café Martínez; Freddo; Chungo; Licuados y Jugos en Bares; Jugos Frutales en Supermercados (Barrio Chino)

En el negocio de los productos Mix de Frutas en Trozos prácticamente no hay competidores, ya que la forma en la que presenta el producto es algo nuevo. Por el contrario, en el negocio de los Licuados si existe una interesante cantidad de competidores, que aunque cada uno posee sus particularidades distintivas obligan a la nueva propuesta de negocios a distinguirse ofreciendo un producto de excelencia, a un precio sumamente competitivo.

Nivel de intensidad: Medio

POTENCIALES ENTRANTES

- Compañías actuantes en el mercado internacional pero sin presencia aún en Argentina, ej. Jamba Juice, Booster Juice, Boost.
- Compañías establecidas del rubro gastronomía que quieran ampliar su línea de productos. Ej. Mc Donalds
- Negocios en distintos barrios (Verdulerías) que quieran sumarse a esta nueva tendencia integrando su producto hacia adelante.

- Emprendedores Locales.

En esta dimensión es tal vez donde la relación de fuerzas es más desventajosa para el concepto de negocio, ya que las barreras de entradas actuales que presenta el negocio son bajas y existen en otros mercados potenciales jugadores con fortalezas en áreas del negocio que los habilitarían a competir en una muy buena posición. De este modo, las barreras de entrada que sirve levantar aquí son 2:

- Ser pioneros en el negocio; únicamente hay un primero y esa es una condición vitalicia.
- Construir una marca poderosa y una comunidad de clientes, relacionados a ella.

Para evaluar mejor el caso de los potenciales entrantes que ya participan en otros rubros de la gastronomía, ej Mc Donalds, sirve de mucho un comentario de Dan Titus presidente de “The Juice and Smoothie Association, JASA” que comenta que los Smoothies han estado en el menú de las cadenas y restaurantes desde hace muchísimos años, sin embargo la explosión del smoothie solo llegó cuando se lo trató como un producto único en un negocio dedicado a ello. De hecho en EEUU hoy aún existen grandes cadenas tratando de lograr que su facturación de smoothies levante, mientras que todos los años se abren exitosos bares dedicados a smoothies y jugos.

Nivel de intensidad: Alto

PROVEEDORES

Los proveedores que se utilizarían en el concepto testeado pueden agruparse en 4 subgrupos:

- Proveedores de Packaging.
- Proveedores de Fruta.
- Proveedores de Servicios, ej: agencias de publicidad y Marketing
- Proveedores de mano de obra; empleados

Gracias a la alta disponibilidad de los primeros 3 proveedores podemos decir que no representa un riesgo en esta fuerza. Sin embargo, podemos mencionar que pueden surgir algunas dificultades en relación con los empleados, ya que estos están incluidos en el convenio colectivo de trabajo del sindicato de los empleados de comercio. No obstante, la baja especialización de las tareas de cada puesto hace que el grado de rotación de cada empleado en el puesto pueda ser alto.

Nivel de intensidad: Bajo

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Mix de frutas en trozos: Golosinas, Barras de Cereal, Cereales, Yogures Firmes, Yogures con Fruta,

Batidos: Gaseosas, Aguas saborizadas, Bebidas energizantes, Yogures Bebibles, Helados, Café, Té.

Ambas líneas de productos presentan una alta cantidad de productos sustitutos que se consiguen en una amplia variedad de precios y, una aún más, amplia disponibilidad geográfica. Sin embargo, el único de estos productos sustitutos que podría entregar, junto con el producto, una experiencia es tal vez el café de Starbucks.

A pesar de esta importante salvedad, el mercado de productos sustitutos es tan amplio que deberá ser tarea constante de cualquier proyecto que actúe en este mantenerse innovando en variedades de sabores, productos, y experiencias a fin de vencer diariamente la batalla que se libra en la cabeza del consumidor al momento de decidir que producto va a consumir.

Nivel de intensidad: Medio/Alto

CLIENTES

El negocio del concepto de negocio es del tipo B2C. Por lo tanto, si bien el costo implícito para el cliente es bajo, esto es compensado por la cantidad de posibles clientes que conforman un mercado tan amplio. Las redes sociales han llevado a los consumidores a estar conectados entre sí haciendo que las experiencias, tanto positivas como negativas de un individuo, sean potencialmente importantes para muchos.

Nivel de intensidad: Bajo/Medio

3. Oferta, Value Proposition y Posición Competitiva

La intención de este apartado es analizar la oferta de una posible nueva compañía en relación con los mercados demandante y competidor.

El concepto testeado se basará en *“la entrega de frutas de altísima calidad, en donde lo natural, la higiene y lo saludable se destacaran”*. A este producto lo complementaría *“la elaboración de licuados o smoothies que permita ser una opción más ágil para aquellas personas que le gusta acceder a las frutas de otra forma”*.

La oferta

¿Cuál es el Value Proposition y como es comparada con la competencia?

Todas las alternativas de la potencial nueva compañía planean proveer fruta fresca, pudiendo encontrar entre la oferta frutas tropicales, no tradicionales y hasta el agregado de verduras y hortalizas en los batidos.

El cliente podrá optar también por la opción que mejor satisfaga sus necesidades, cubriendo no solo la alimenticia, sino también las necesidades funcionales *ej: alto rendimiento físico, alto rendimiento mental, potenciadores de la memoria, alto contenido de calcio, mejoradoras de la piel, favorecedoras del sistema hepático, antioxidantes, desintoxicantes, mejoradoras de la flora intestinal, alto en vitaminas C preventivas de la gripe, etc. Según la combinación de frutas que conforme cada producto.

* El concepto de alimento funcional se desarrolló en la década de los ochenta en Japón con el propósito de abatir los costos de los tratamientos de enfermedades de la población, a base de consumir alimentos que no solo fueran más saludables sino que además proporcionaran agentes bioactivos capaces de prevenir diversas enfermedades y/o fortalecer el sistema inmunológico del consumidor (Garduño, 2001). <http://www.izt.uam.mx/newpage/contactos/anterior/n47ne/frutas.pdf>

¿Cómo lo ve el mercado en comparación con los competidores?

A menudo al evaluar un producto como el “mix de frutas en trozos”, se intenta comparárselo con la clásica ensalada de frutas. Pronto, la gran diferencia que distingue al consumidor de los mix (tanto por el tamaño de las porciones como por la apariencia y color) es que está preparado 100% con fruta fresca de excelente calidad, diferenciándose así de las ensaladas de frutas cuya percepción instalada es que por lo general aprovechan las frutas que están a punto de pasarse de maduración, golpeada, etc. o el scrap de otros procesos.

También es claro que en este producto el cliente estará consumiendo una cantidad interesante de la fruta que le gusta y eligió; y no un poco de todas las frutas con sabores almibarados y confundidos.

En lo que hace a los Licuados existe clara diferencia con respecto a las alternativas clásicas de jugos y licuados que se encuentran en cualquier restaurant o bar, esta radica en el surtido de combinaciones que ofrece el concepto testeado. Distinto es el caso de 2 competidores que se identificaron con productos algo similares: Jugo&Juice y The Factory. En ellos se encuentra un surtido considerable (*Ver Anexo 2*) y la calidad percibida de los productos es muy buena. Con esta competencia la dimensión de diferenciación pasa por la ubicación geográfica, y el poder de marca, ya que en ambos casos se trata de un solo local por marca y su fuerte es la atención en mesa y no el takeaway, ni tampoco tienen un servicio corporativo. De este modo queda establecido que la ubicación estratégica del negocio testeado cerca de los lugares habituales del público objetivo se convierte en un factor vital.

En la categoría de Licuados también se identifican competidores mejor posicionados como Starbucks, Freddo y Café Martínez, cuyas marcas madre son bien reconocidas, con una percepción de calidad general de muy buena a excelente y con una muy amplia cobertura geográfica derivada de la cantidad y distribución de sus locales.

Como se describió aquí esas calificaciones se aplican a las marcas y sus productos emblemáticos: cafetería, helados y panificados; no siendo, en ninguno de estos casos, las bebidas de frutal parte de su core business. Esto se refleja en la calidad y surtido del producto y por consiguiente en la percepción del producto por el cliente.

Como ejemplo, el jugo exprimido que se compra en Starbucks esta ya colocado en el vaso y en la heladera exhibidora y la frescura y naturalidad no son para nada su punto fuerte.

Luego, tanto Freddo como Café Martínez, padecen de lo mismo; sus sabores no se relacionan con lo natural, ni nutritivo, ni tampoco remarcan sus propiedades funcionales, ej: Smoothies de **Dulce de leche**. En ningún lugar aparecen imágenes de frutas, ni las frutas mismas, y en su elaboración in situ se utilizan unas salsas tipo reducciones en reemplazo de la fruta fresca.

Pareciera ser que estos 3 jugadores ingresaron a la categoría por un tema de moda, pero no han hecho foco en el producto. Como muestra tanto en la web de café Martínez, como en la de Starbucks Argentina los licuados o smoothies están ausentes de la carta. (*Ver Anexo 2*).

En resumen, en estos últimos 3 casos los principales atributos diferenciadores del concepto analizado son: *el surtido; el concepto de natural, sano y nutritivo; la funcionalidad de los productos y finalmente la imagen de innovación.*

Oferta: Internal Competitive Benchmarking

De los valores de la encuesta realizada (ver anexo 3) se puede determinar cuáles son las principales características que el cliente considera importante para este tipo de producto.

Etiquetas de fila	%	orden de Preferencia Total	# en Mujeres	# en Hombres
Frescura y Natural	14,2%	1	1	1
Precio	13,7%	2	2	2
Surtido de sabores	13,7%	3	3	3
Reconocimiento de Marca	13,6%	4	5	4
Bajas Calorías	12,9%	5	4	8
Variedad de tamaños	11,9%	6	7	5
Certificación de producto organico	10,5%	7	6	6
Suplementos y Vitaminas agregadas	9,5%	8	8	7

Obs: Hay coincidencia en los 3 primeros atributos tanto para hombres como para mujeres el 4 es el reconocimiento de marca siendo para los hombre un poco más importante que para las mujeres donde en ellas está un puesto más abajo en beneficio de "bajas calorías". No resulto importante para el mercado objetivo analizado el agregado de suplementos vitamínicos

Cada uno de esos aspectos se colocaron en una tabla y se mantuvieron entrevistas con consumidores para analizar cuál es la posición de los competidores (y algunos productos sustitutos) y cuál es la ubicación que tendría el concepto testeado.

Atributos	Starbucks	Freddo	Café Martinez	Jugo & Juice	The Factory	Aguas Saborizadas	Jugos Naturales envasados	Helados	Concepto de Negocio testeado	PONDREACION
Frescura y Natural	3	3	3	10	10	0	6	6	9	14,2%
Precio	3	4	3	4	4	8	6	4	7	13,7%
Surtido de sabores	4	6	6	8	8	2	1	10	9	13,7%
Reconocimiento de Marca	10	9	8	0	0	8	6	8	7	13,6%
Bajas Calorías	2	0	2	10	8	7	7	0	7	12,9%
Variedad de tamaños	5	6	5	6	6	5	6	10	5	11,9%
Certificación de producto organico	0	0	0	0	0	0	7	5	0	10,5%
Suplementos y Vitaminas agregadas	0	0	0	0	3	0	0	0	0	9,5%
TOTAL Bruto	27	28	27	38	39	30	39	43	44	100,0%
TOTAL PONDERADO	3,60	3,73	3,60	5,07	5,09	3,96	4,98	5,57	5,92	

La tabla de arriba muestra que las 4 variables que el cliente considera más importante para la venta de estos productos son:

- La frescura y lo natural del producto
- El precio
- El surtido de sabores
- Reconocimiento de marca

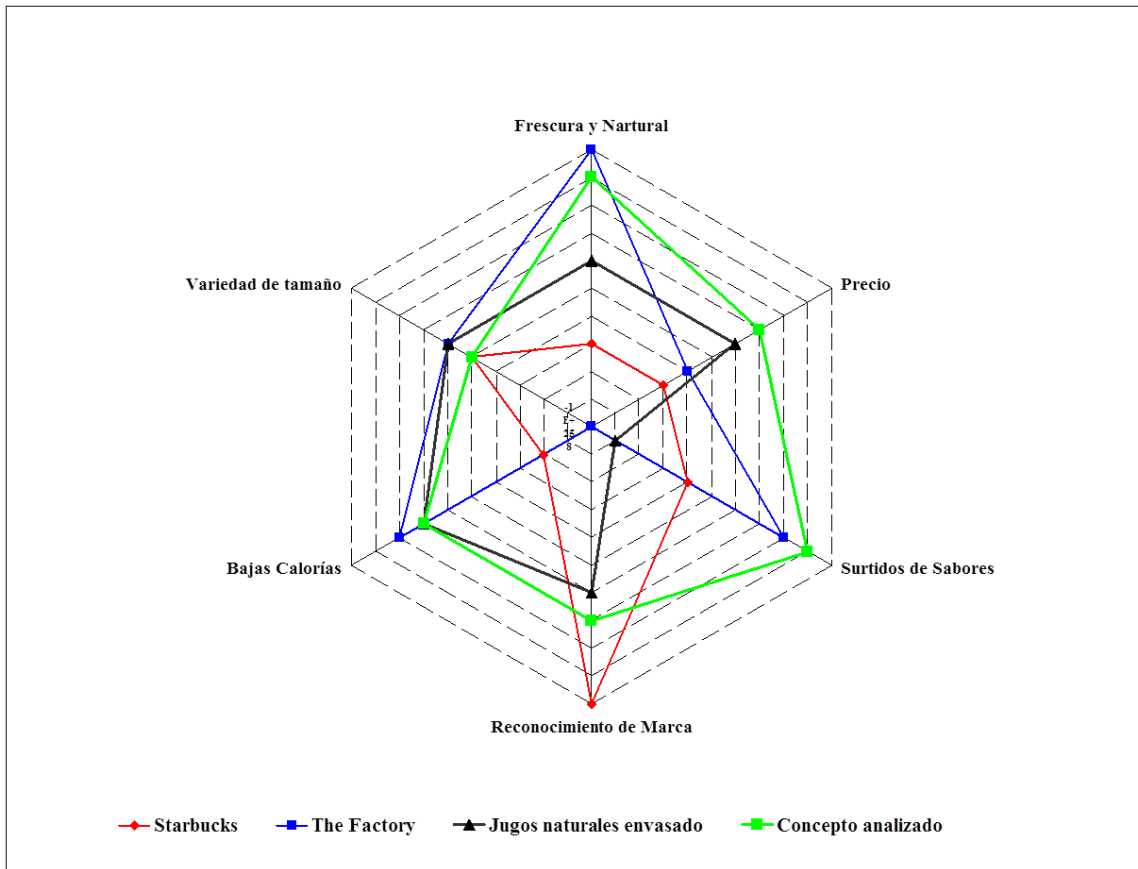
Consideramos que por la propia características del proyecto las 3 primeras están cubiertas, siendo la característica de **frescura y naturalidad** la más importante para el cliente. Esta característica, que como comentamos en reiteradas oportunidades y como se ve en la tabla, es la que las grandes cadenas no están ofreciendo. Esta bondad es algo que tampoco ofrece una ensalada de fruta adquirida en un kiosco.

Si ahora analizamos **precios**, los mayores puntajes se les otorgó a los productos más industrializados. Sin embargo, los mismos están muy lejos de ofrecer productos naturales. Para los precios del concepto analizado se informó el precio sugerido de la encuesta (ver “sobre los precios” de este mismo documento)

Con respecto a los **surtidos de sabores** el concepto de negocio analizado tiene mucho terreno de ventaja con respecto a las opciones disponibles en el mercado. Aunque es cierto que ello podría estar limitado por la estacionalidad de algunas frutas, es por esto que aquí es vital el uso de la tecnología (Individual quick freezing: IQF). Esta tecnología es recomendada por los modelos de franquicias norteamericanos. Ello garantizará la entrega de algunas frutas en un mayor lapso durante el año. Al respecto se realizó un estudio de la estacionalidad de algunas frutas. Para realizar este trabajo se realizaron entrevistas con comerciantes de frutas de los Mercados de Concentración de Buenos Aires y Rosario. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Frutas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Cereza												
Ciruela												
Damasco												
Durazno												
Frutilla												
Limón												
Mandarina												
Manzana												
Melón												
Naranja												
Palta												
Pera												
Pomelo												
Sandía												
Uva												
Banana												

Verduras	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Zanahoria												
Remolacha												



Para el caso de las grandes tiendas se analizó Starbucks, para el caso los competidores más The Factory (Juice Bar) y para el caso de los jugos naturales envasado Jugo Citrus.

Como resumen se puede ver como The Factory tiene buenos puntajes en algunas de las categorías elegidas como importantes por los encuestados. A pesar de esto, no logra buenas puntuaciones en otros aspectos que también son importantes para el cliente. Este es el caso, por ejemplo, del reconocimiento de marca.

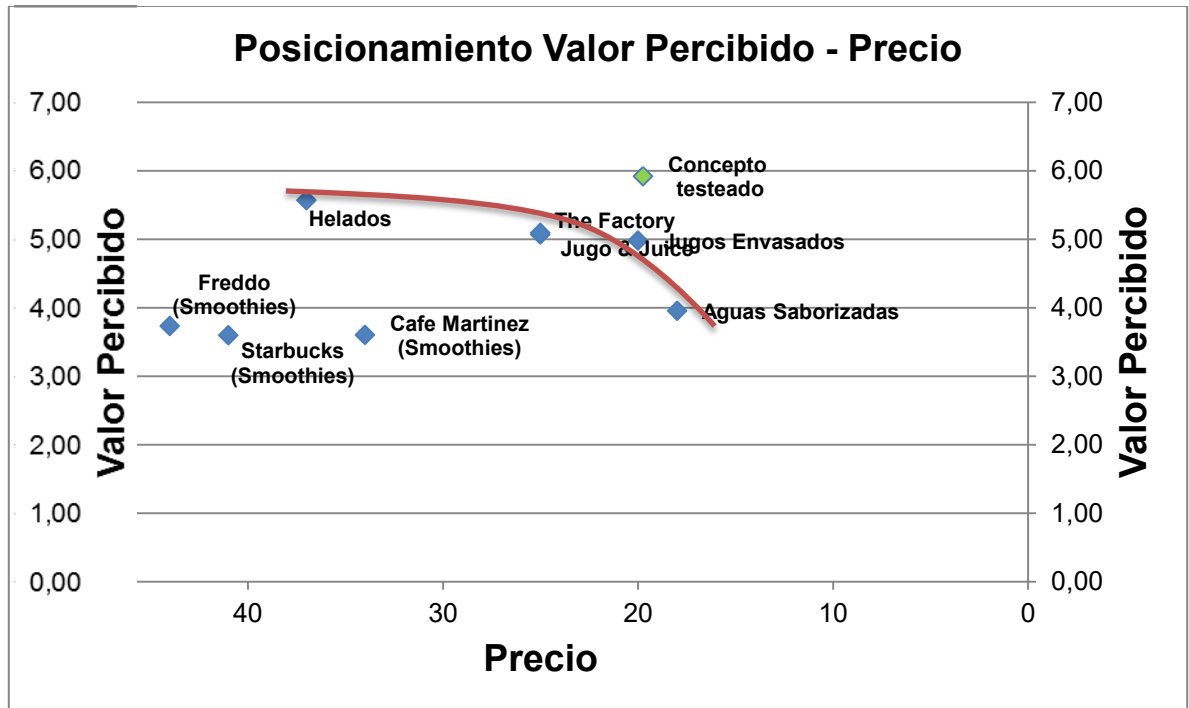
¿Cómo se posiciona el concepto testeado en relación a precio-diferenciación?

Al puntaje de cada atributo, ponderado por la valoración relativa se lo llamo aquí **Valor Percibido** y el grafico que se presenta a continuación relaciona este valor percibido de los productos competidores existentes con su precio.

Se trazó en rojo el patrón de frontera, sobre la que se ubican los jugadores mejor posicionados en valor para el cliente para cada unidad de precio. Quien se ubique por encima de dicha frontera estará entregando más valor al cliente que cualquier alternativa existente, quienes en cambio se encuentren x debajo de ellas están destruyendo o quitando valor al cliente. Casualmente en este

último caso se encuentran las marcas cuyos productos son marginales a la oferta principal y que por ende carecen de foco.

Para analizar el concepto se tomó el precio sugerido de la encuesta (ver “sobre los precios “ de este mismo documento)



Obs: en el grafico no llega a diferenciarse, pero The Factory obtuvo un posicionamiento apenas por encima de Jugo&Juice

Análisis FODA

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ingreso Temprano a un mercado en crecimiento * Los altos niveles de rentabilidad unitaria permiten la posibilidad de frecuentes y agresivas campañas de marketing directo para dar a conocer ampliamente la experiencia de consumo. Además permiten una rápida construcción de marca. * Gestión empresarial profesional con expertice en las 2 áreas claves del negocio: Marketing y Operaciones. * Fácil y económica localización: necesidad de poco espacio para ubicar puntos de venta (P.V). Bajos costos de ubicación. * Posible Rápida Expansión: gracias a la simplicidad de elaboración, distribución de productos y ubicación de puestos de ventas. * La amplia oferta de variedades y de posibles nuevas combinaciones de sabores ayudan a mantener la frecuencia de consumo y a la no dependencia de MP (factor climático) * Vanguardia Tecnológica: El proyecto cuenta con modernos sistemas tanto en CRM, como en predicción de demanda, lo que permite operar de manera más eficiente y a menores costos y mantener un mejor contacto y entendimiento del mercado. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Marca aún desconocida. * Dependencia de factores climáticos tanto en el comportamiento de la demanda como para el aprovisionamiento de materias primas (cosechas y campañas).
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tendencias Globales que desarrollan el mercado y potencian aún más el negocio: <ul style="list-style-type: none"> -LifeBalance -GoGreen -Vida Sana (Actividad Física y Alimentación) -Vegetarianismo y Veganismo -Healthy Fast Food * Demanda Latente: Cadenas internacionales de negocios similares basadas en franquicias desarrollan el mercado mostrándolo en el exterior entre la gente que viaja (caso Subway hace años), pero estas no pueden instalarse en Argentina por la imposibilidad de girar divisas al exterior. * Posibilidad de expandir la oferta de productos a otros productos dentro del rango de "lo natural". 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Bajas Barreras de Entrada: Tanto para nuevos jugadores como para cadenas de alimentos ya existentes que quieran ofrecer productos similares. * Competidores Internacionales: Posible entrada en el mediano plazo de Franquicias internacionales (cambio de políticas económicas nacionales mediante).

4. El Mercado

Para analizar el mercado y su demanda se encuestó a una muestra de 187 personas, de nacionalidad Argentina, de perfil socioeconómico acorde al target seleccionado como público objetivo.

¿Quién es el Cliente?

El cliente destino del concepto testeado es un perfil de personas, activas, deportistas, preocupadas para la salud y el cuidado del cuerpo, que valoran la calidad de vida.

Se pueden encontrar a dichos clientes en 2 grandes grupos.

Los clientes corporativos

Los clientes corporativos están definidos por empresas que tienen ciertas características que desean entregar un snack saludable a sus empleados.

El perfil inicial es el de las compañías Innovadoras, preocupadas por el buen ambiente de trabajo y con necesidades de retención de talentos. Empresas como P&G, Unilver, Google y muchas otras que tienen este ambiente de trabajo serán las primeras en adaptar esta práctica. Comenzar ofreciendo el servicio a las empresas listadas dentro del “*Great Place to Work*” será una buena opción para dimensionar el grado de aceptación de este mercado.

Más allá de la contribución de este canal al volumen de ventas del concepto de testeado cabe destacar que uno de los principales aportes del canal corporativo a los resultados se encuentra en su contribución al posicionamiento de marca.

Los clientes individuales

Se llama de esta manera a los clientes que se acercan a los locales fijos o stands para adquirir los productos.

Customer Profile

La propuesta que brinda el concepto testeado tiene una segmentación de mercado establecida por datos demográficos y sicográficos y comportamiento de uso tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Variables	Datos
Demográficas	
Edad	15-65
Genero	Masculino / Femenino
Clase Social	ABC1+C2
Lugar de Residencia	Grandes Ciudades de la Argentina (Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Santa Fe)
Sicográficas	
Estilo de vida	Personas activas, deportistas, preocupadas para la salud y aquellos que buscan nuevas experiencias.
Valores	Dinamismo, cuidado del cuerpo, excelente calidad.
Comportamiento	
Nivel de uso	Regularmente en las cercanías de su lugar de trabajo y también en el lugar mismo de trabajo, cerca de universidades, colegios secundarios, lugares de práctica de deportes, situaciones de relax
Momento de uso	(fines de semana, feriados, etc.). Tanto en el almuerzo, siendo esta la única comida o postre, como en los snacks que se ingieren entre las comidas.
Beneficios	Calidad, sabor, nutrición, comodidad, proyección al exterior de imagen de vida sana
Lealtad	Fuerte



Población CABA	2.891.082
Población ABC1+C2 entre 15 y 65 años	1.480.838
Población ec. activa entre 15 y 65 años	1.186.698 (80%)

Localización y Distribución

Siendo que el concepto testado basara su estrategia de distribución en 3 tipos de canales.

- Locales a la calle.
- Stands o Góndolas con capacidad de ser trasladada de una ubicación a otra.
- Reparto al segmento corporativo.

Se analizan a continuación los barrios posibles para la ubicación de los locales y stands/góndolas.

Ubicación de locales

Se tomaron en cuenta 5 variables y cada una se evaluó en una escala del 1 al 10 para cada barrio propuesto:

- **Disponibilidad de locales:** Oferta de locales en dichas zonas valorando con 10 a la gran oferta de locales comerciales disponibles a ser alquilados en dicha zona comercial.
- **Costos:** Nivel de precios del alquiler de la zona a ubicarse. Se valora con 10 a aquellos locales de bajo precio de alquiler y con 1 a los más caros.
- **Población en fin de semanas:** Cantidad de personas por m² viviendo o circulando en la zona durante los fines de semanas. Aquellas áreas con mayor cantidad de gente circulando serán valoradas con un puntaje de 10 puntos.
- **Población en días de semana:** Cantidad de personas por m² viviendo o circulando en la zona durante los días de semanas. Aquellas áreas con mayor cantidad de gente circulando serán valoradas con un puntaje de 10 puntos.
- **Poder Adquisitivo:** Cantidad de bienes y servicios a los que pueden acceder las personas viviendo y/o circulando por la zona. Aquellas áreas con mayor acceso económico serán valoradas con 10 puntos.

Barrio	Disponibilidad de locales	Costos	Población Fin de SEM	Población SEM	Poder Adquisitivo	Promedio
Ponderación	0,1	0,3	0,1	0,2	0,3	1
Palermo	5	5	7	7	8	6,5
Recoleta	6	5	6	7	8	6,5
Retiro	2	5	5	9	7	6,1
Microcentro	4	5	5	10	7	6,5
Belgrano	7	5	6	7	7	6,3
Puerto Madero	4	3	5	6	9	5,7
Caballito	8	6	3	7	7	6,4
San Telmo	6	5	7	5	5	5,3

Según el análisis surge como resultado para la ubicación de los canales Locales y Stands o Góndolas el siguiente listado de barrios en orden de prioridad:

- Palermo
- Microcentro
- Recoleta
- Belgrano
- Caballito

- Retiro
- Puerto Madero
- San Telmo

La investigación del mercado

La distribución de sexo y edad de los encuestados se representan en los gráficos del *Anexo 3*.

Hábitos de compra

Los productos testeados son consumidos en su gran mayoría durante los días de semana, incorporándose en los hábitos diarios. La mayor proporción se consume en las cercanías del lugar de trabajo así como en el lugar mismo de trabajo (como colación entre comidas, como desayuno en el hogar y como complemento del almuerzo).

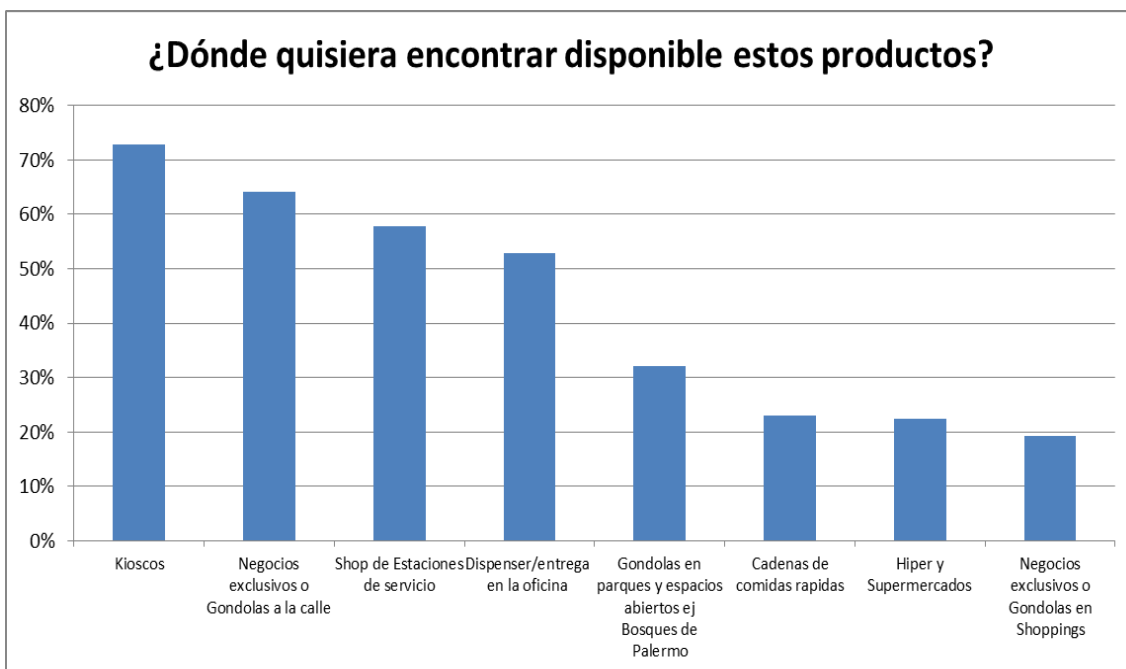
También se identificaron en la encuesta momentos de consumo relacionados con la actividad deportiva, luego con el disfrute de los fines de semana y, por último, un consumo nocturno.

¿En qué momento del día preferís comer algo natural ? (más de una opción es posible)	
Como colación entre comidas en la oficina	56%
En el desayuno en casa	44%
En la calle al salir del trabajo / En la calle en cualquier momento	37%
En el almuerzo	33%
Por la tarde al llegar a casa	33%
Antes o después de realizar actividades deportivas.	27%
En paseos de fin de semana.	25%
Por la noche	19%

Estacionalidad

Según la investigación de mercado el consumo de productos frutales varía de acuerdo a las estaciones del año pudiendo observarse que en las estaciones frías (otoño- invierno) el consumo es del 37%, mientras que en las cálidas (Primavera-Verano) del 63% (*Ver Anexo 3*)

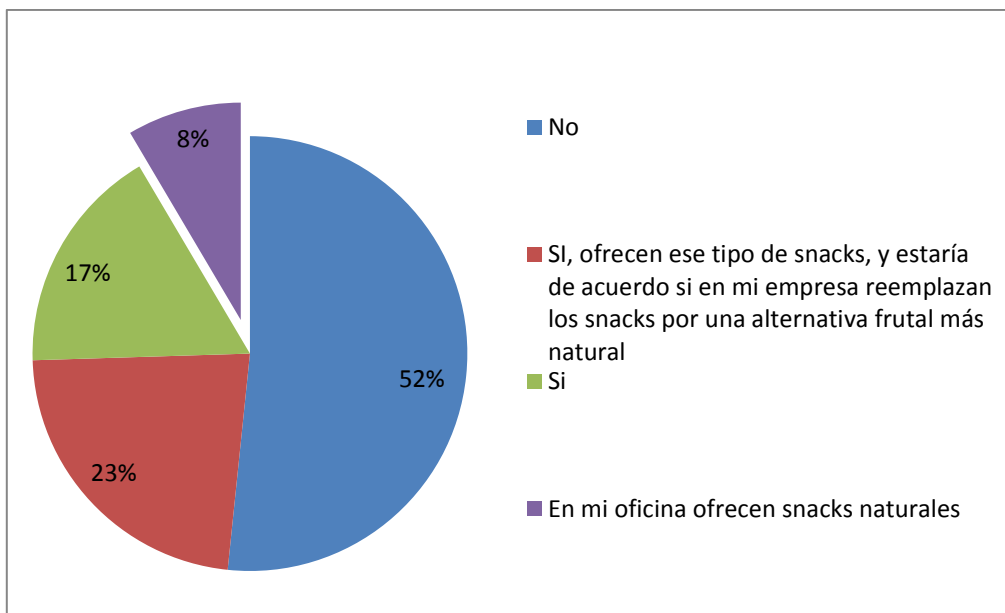
Sobre el lugar de compra



Analizando las preferencias del público objetivo, sobre donde conseguir los productos, se identifica que cada una de las 4 primeras opciones son elegidas por más del 50% del público objetivo. Sin embargo las opciones 2 y 4 (*Negocios exclusivos o Góndolas a la calle y *Entrega en la oficina) permiten un mejor control de atributos como *Marca, Imagen, Frescura del producto, Calidad de atención*. Además, al ser canales propios permiten un mayor margen comercial y flexibilidad en el manejo las estrategias comerciales, al tiempo que garantizan la cercanía de la empresa con el cliente.

Sobre lo ofrecido por el empleador

A los encuestados se les consultó si sus empleadores ofrecían algún tipo de snack (como galletitas, masas, etc) obteniendo las siguientes respuestas.



Obs: se excluyo a quienes no trabajan en oficinas

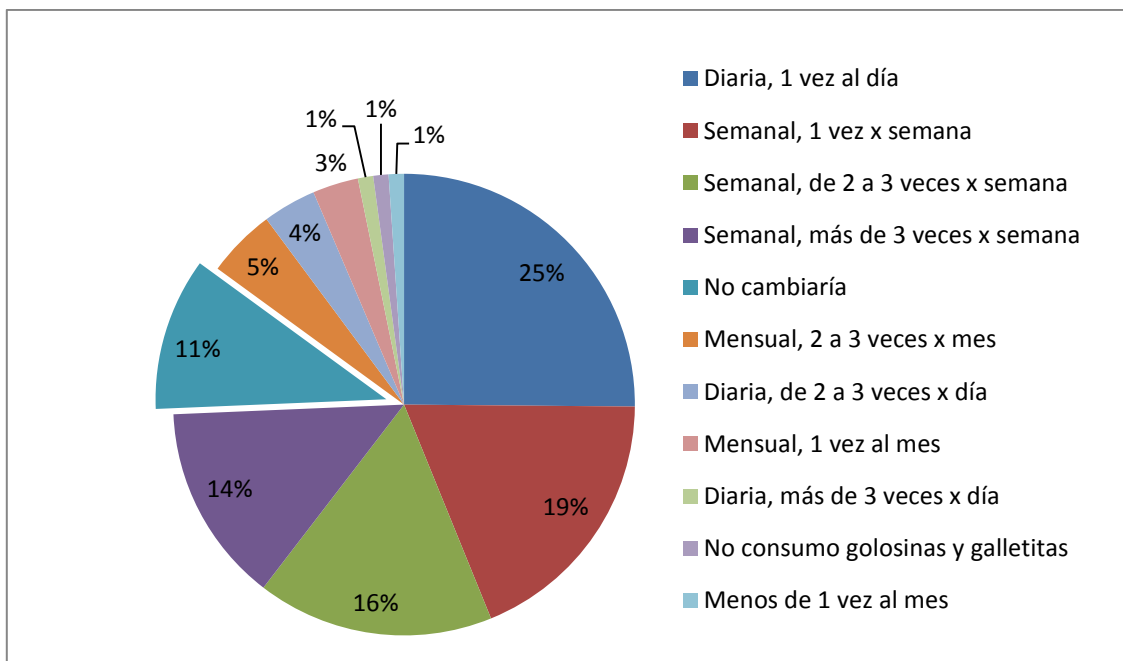
El cuadro anterior demuestra que entre quienes trabajan en oficinas el 48% ya está recibiendo algún tipo de servicio de snacks ofrecido por el empleador, mientras que un 52% no recibe ningún tipo de snack. **Dentro del primer 48% casi la mitad quisiera reemplazar los snacks que hoy le ofrecen por alternativas más naturales**, descripción donde se encuadran los mix de fruta en trozos del concepto testeado.

Dado que dentro del target seleccionado existe un alto consumo de golosinas (cuadro adjunto), se procedió a investigar sobre la propensión al reemplazo de estos por los productos estudiado:

Golosinas y Galletitas

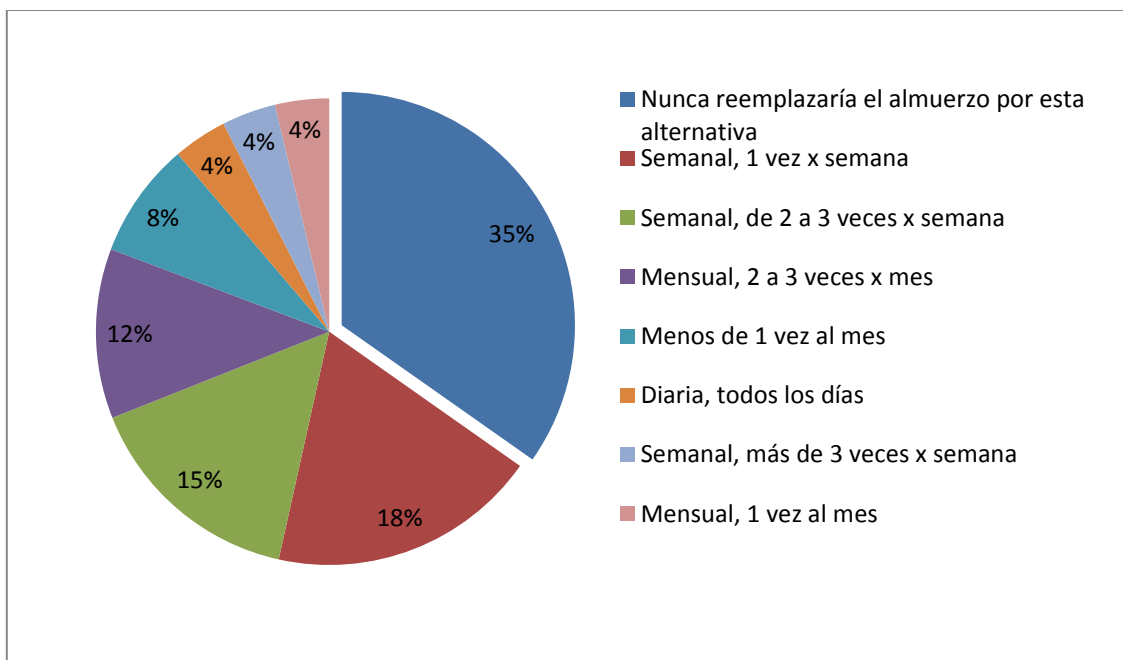
Con que Frecuencia consume Golosinas y/o	
Diaria, más de 3 veces x día	1%
Diaria, de 2 a 3 veces x día	15%
Diaria, 1 vez al día	21%
Semanal, más de 3 veces x semana	16%
Semanal, de 2 a 3 veces x semana	24%
Semanal, 1 vez x semana	11%
Menos de 1 vez x semana	10%
No consumo ni golosinas ni galletitas	2%

¿Qué cantidad de veces, por semana, reemplazaría una golosina por el MIX DE FRUTAS, considerando que existan diferentes combinaciones de frutas, sabores posibles?



De esta pregunta se desprende que solo el 10% de los encuestados no estarían dispuestos a reemplazaría las golosinas que consumen por un mix de frutas saludables. Si a estas mismas personas le hacemos la siguiente pregunta:

¿Qué tan frecuentemente reemplazaría el almuerzo por este MIX DE FRUTAS?

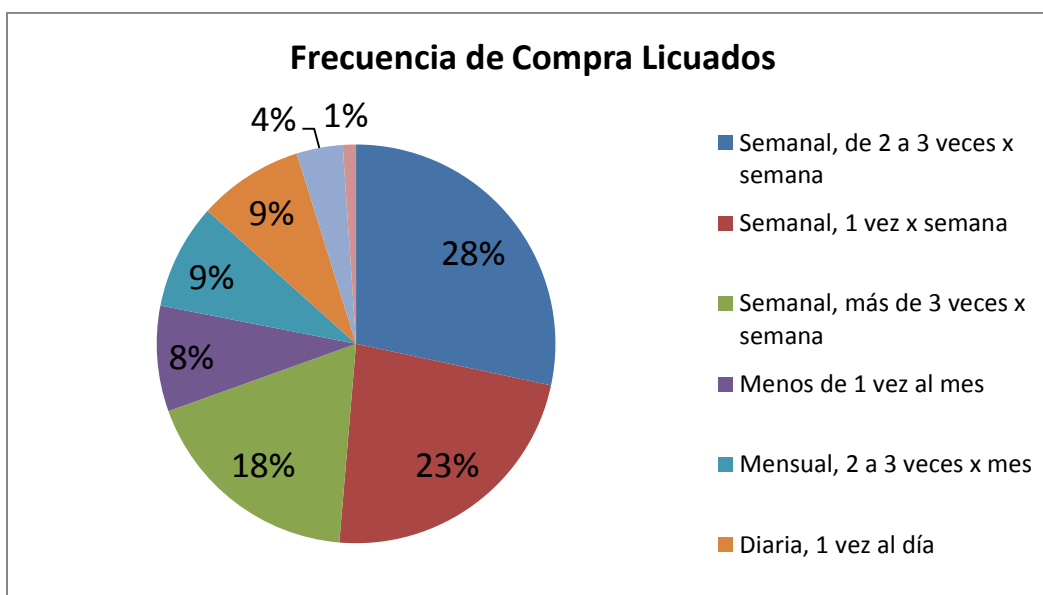
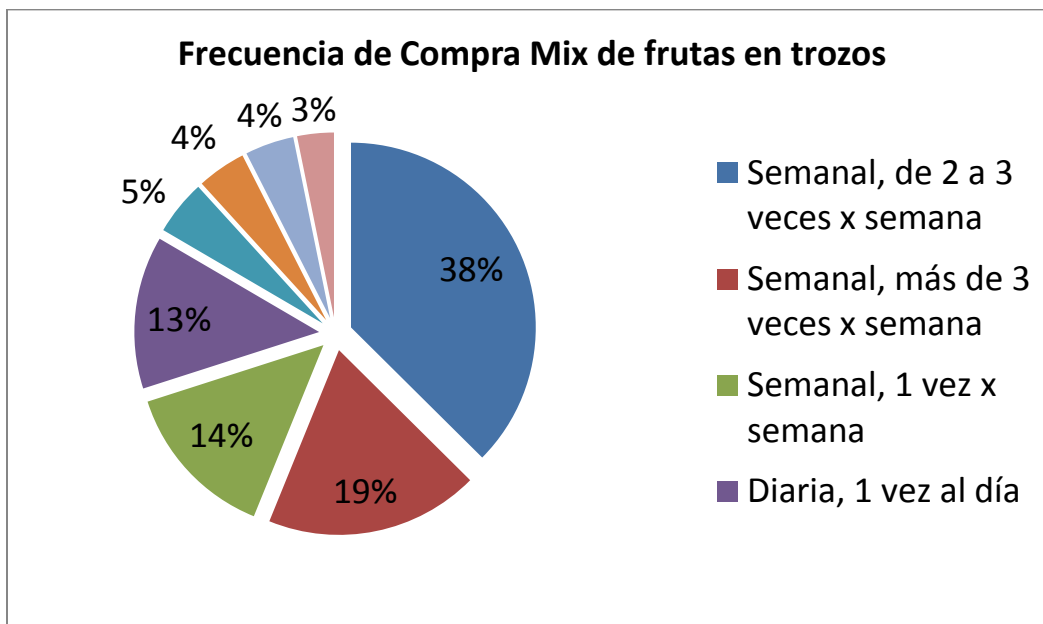


El 35% de los encuestados **no** está dispuesto a modificar su almuerzo por un Mix de Frutas, mientras que el porcentaje de gente que si lo está dispuesto hacer (al menos una vez al mes), sí es importante.

Se verifica aquí que pretender cambiar el almuerzo por un mix de frutas es algo demasiado ambicioso a los efectos de buscar capturar esta situación de consumo como demanda potencial del proyecto.

No obstante, si se vincula esta pregunta con la anterior hay una tendencia marcada en el consumo de un mix de frutas saludables, que en ciertos nichos hasta puede llegar a reemplazar el almuerzo.

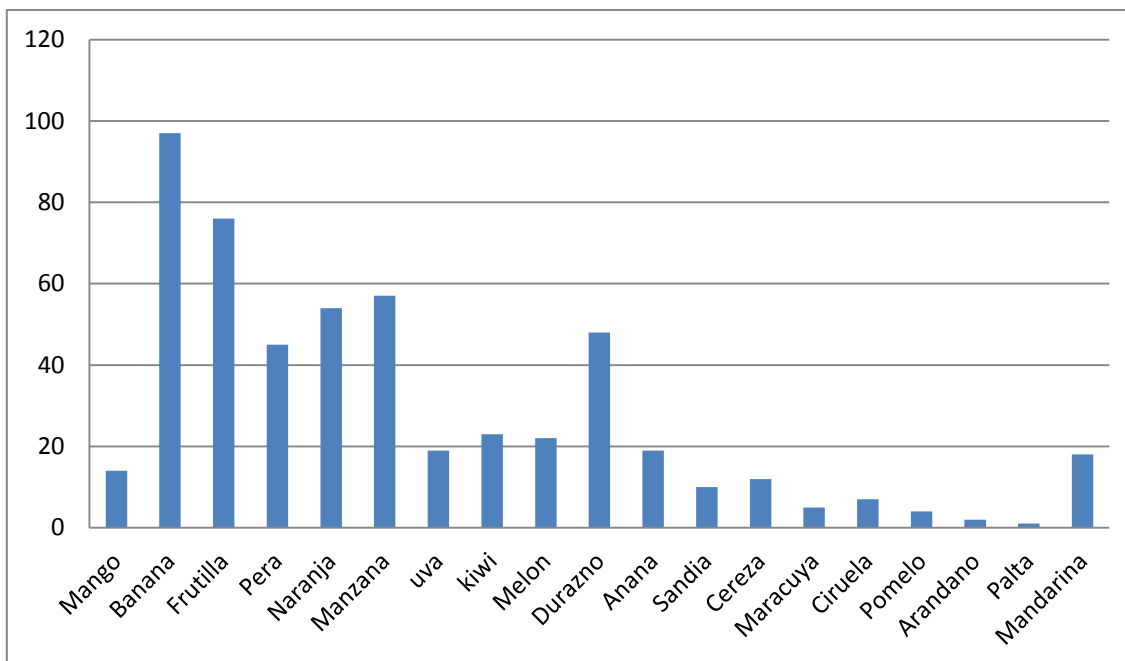
Análisis de la Demanda y Forecast de Ventas



Utilizando una tabla de equivalencias entre las respuestas textuales y su significado en compras por mes, concluimos que en **promedio la muestra encuestada compraría 14,4 veces x persona x mes el producto Mix de frutas en trozos y 10 veces x persona x mes el producto Licuados**. Lo que da una relación de 1,4 a 1 entre Mix de frutas y Licuados. (Ver Anexo 3 con frecuencia de consumo).

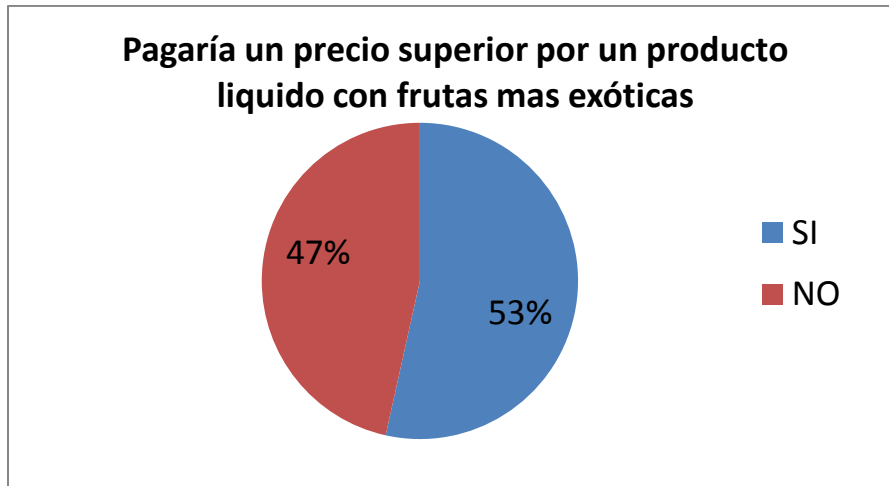
Sobre la preferencia de gustos y sabores

¿Cuáles son sus 3 (tres) frutas preferidas?



Aquí se puede observar que no hubo sorpresas en las Frutas más elegidas, fueron las tradicionales. En el primer lugar las bananas, seguidas por frutillas, manzana, naranjas respectivamente. Esto asegura que la mayor parte de los encuestados no posee un gusto muy sofisticado y que cualquier proyecto deberíamos asegurar estas frutas como base en su oferta.

Esta pregunta se puede cruzar con la siguiente. **¿Pagaría un precio superior por un producto con variedad de frutas más costosas/exóticas (ej. Mango, Cerezas, Arándanos, Ciruela, etc)?**



Si bien el porcentaje de personas que dijeron que NO es grande (47%), lo que interesa aquí es que este 47% consumirá el producto base y el 53% por momentos ira hacia productos superiores y lo que se detecto es que en gran medida, las personas que eligieron frutas exóticas dentro de sus 3 preferidas son las que están dispuestas a pagar más por el producto. Esto demuestra que hay un mercado que quiere este tipo de frutas y está dispuesto a pagar más por ellas.

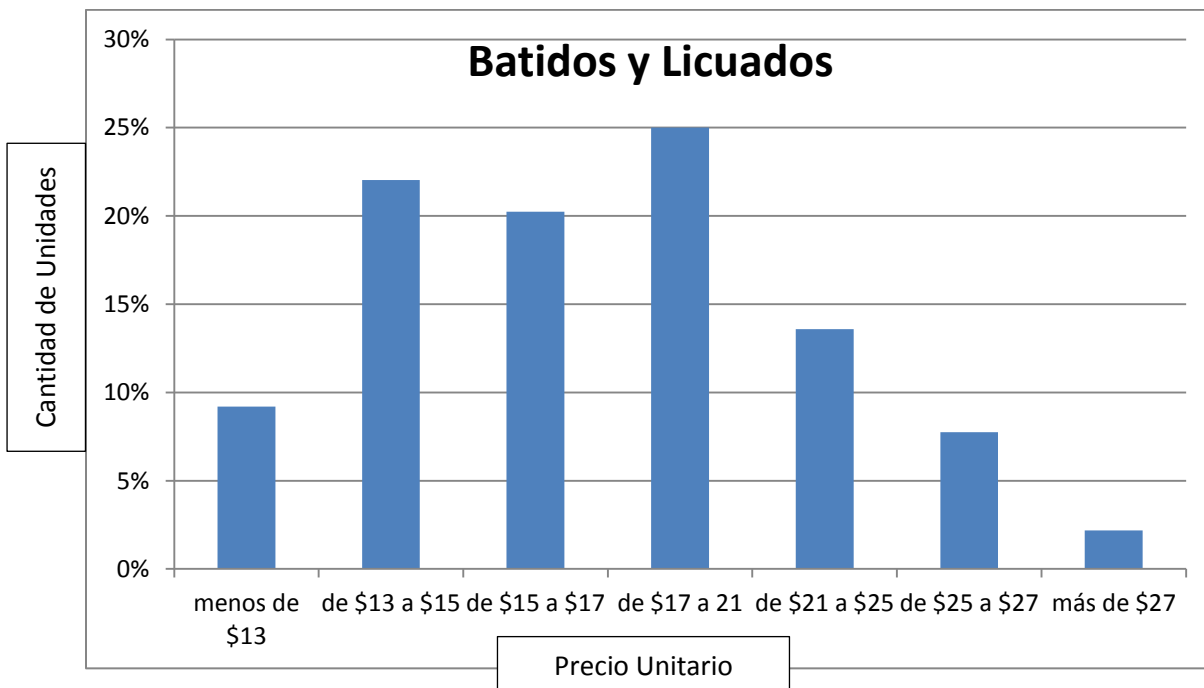
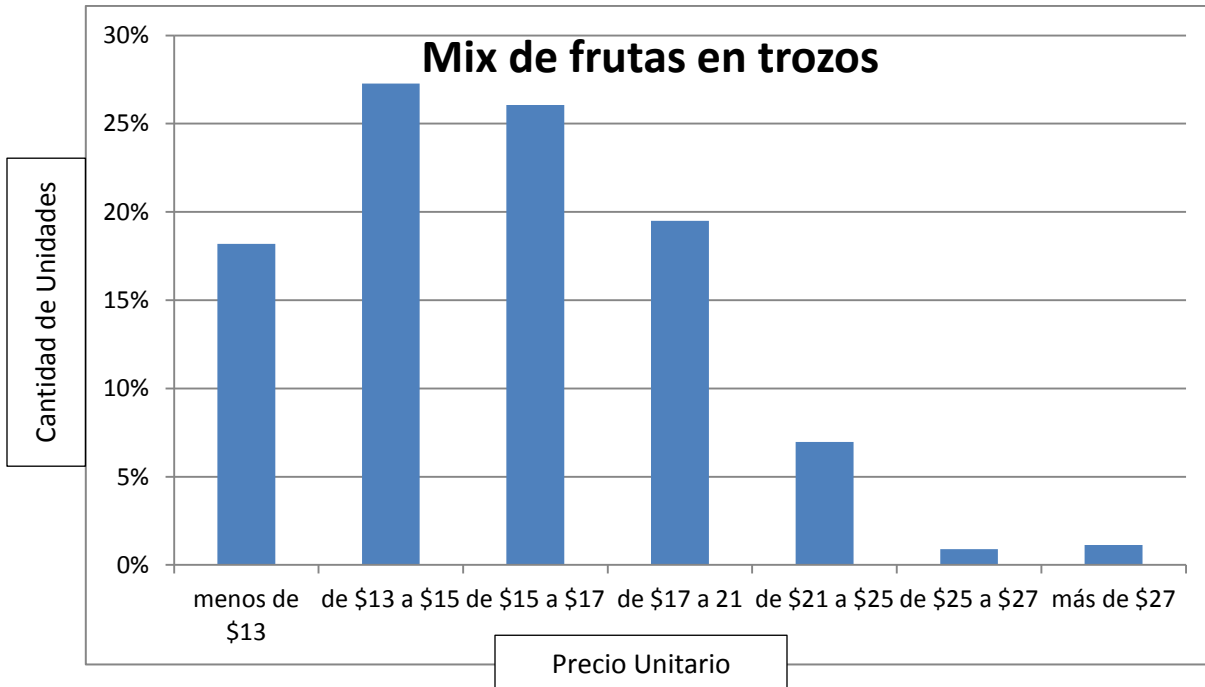
Sobre los precios

Las preguntas formuladas fueron:

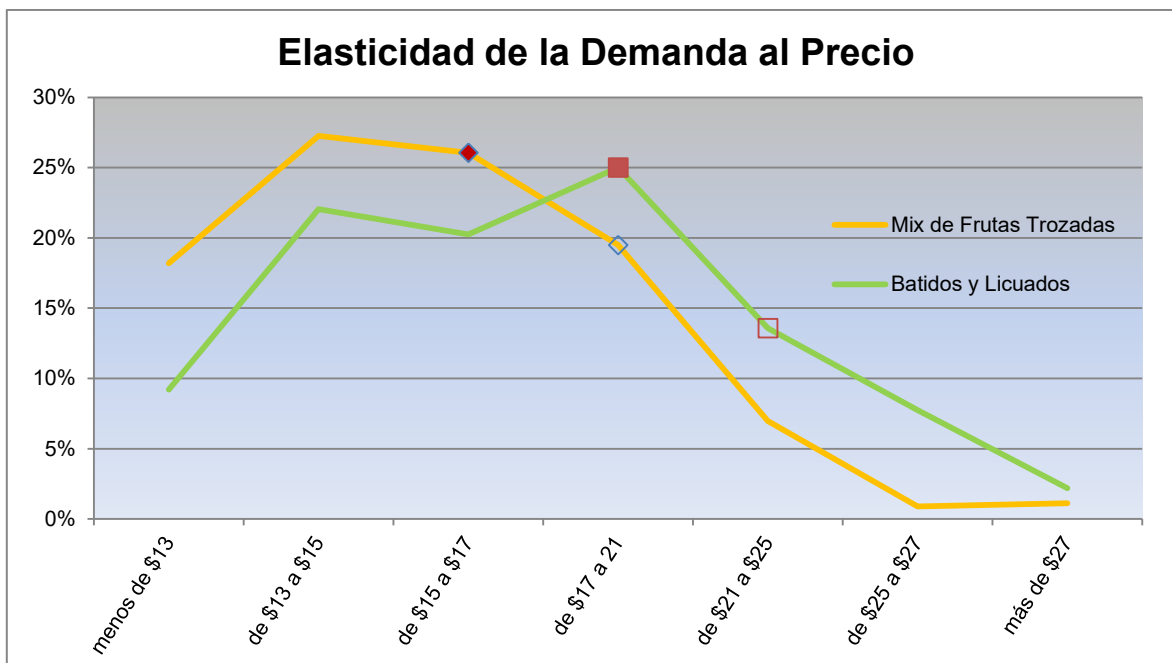
A_ ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un mix de frutas frescas de calidad, preparadas para consumir en un packaging adecuado y con una marca reconocida? (tamaño de 200 cc) Más de una opción posible * *tilde tantas opciones como crea conveniente*

B_ ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un batido y licuado elaborado frente a usted que combine frutas frescas, jugos y vegetales de calidad en un packaging adecuado y con una marca reconocida? (tamaño de 380cc) Más de una opción posible * *tilde tantas opciones hasta llegar al máximo precio que usted crea conveniente*

Dado a que esta pregunta permitió responder más de una opción por encuestado, se procedió a combinar la pregunta de precio con la de frecuencia. De esa combinación se encontró lo siguiente:



Observándose ahora la siguiente respuesta de la demanda ante los cambios de precios



Aquí se identifica un fenómeno bastante interesante que indica que, dentro del target muestreado, los mayores niveles de venta no necesariamente se dan a los precios más bajos, esto podía entenderse entre otros motivos como una falta de confianza a productos perecederos a precios demasiado bajos, o bien a un tema de status asociado a productos de mayor precio.

Este grafico fue tenido en cuenta para sugerir el posicionamiento de precios óptimo para el concepto analizado. (los precios de los productos sugeridos como base se colorearon).

Más adelante en este mismo documento se mostrara que un alto porcentaje de gente está dispuesta a pagar precios superiores a los aquí elegidos, demostrando que existe un mercado para los upgrades de los productos que propone el concepto testeado con distintas frutas que elevan el precio de las opciones a fin de captar ese valor adicional que algunos consumidores le asignan a productos superiores (los precios sugeridos como máximos se marcaron en el grafico anterior con forma de contorno sin relleno).

Pricing Sugerido:

	Mix de frutas trozadas (200 grs)		
Clase	Premium	Super	Classic
Precio	\$ 21	\$ 18,5	\$ 16
	Licuados (380 cc)		
Clase	Premium	Super	Classic
Precio	\$ 23	\$ 21	\$ 19

El tamaño del mercado

Anteriormente, en el capítulo de Customer Profile, se vio que en la Ciudad de Buenos Aires (CABA) el segmento ABC1+C2 de entre 15 y 65 años es de un 1.480.838 de personas. Al considerar los valores de frecuencia obtenidos en la investigación de mercado se llega a que el mercado potencial de los productos del concepto testeado son:

Mix de frutas trozadas: 21.324.067 unidades x mes = (14,4 x Población objetivo)

Jugos y Licuados: 14.808.380 unidades x mes = (10 x Población objetivo)

Este número no considera las personas que visitan diariamente la ciudad por razones laborales y que realizan sus actividades físicas, antes y después de sus tareas laborales en esta ciudad.

¿Cuál es la demanda potencial?

El mercado potencial para el concepto de negocio testeado surgirá de ajustar el tamaño de mercado afectándolo por la limitante de precio elegido.

Mix de frutas trozadas: 21.324.067 (unidades x mes) x (% dispuesto a comprar a ese precio)

Jugos y Licuados: 14.808.380 (unidades x mes) x % (dispuesto a comprar a ese precio).

En el caso de los Mix de frutas trozadas ese % dispuesto a pagar el precio elegido por la Marca es un rango de que va de entre el 26% *como límite inferior y como límite superior un punto que se ubica ente el 26% y el 45%**.

*26% es el porcentaje de ventas que según la investigación de mercado compraría al precio elegido que coincide con el Mix de frutas trozadas classic.

**límite superior entre el 26 y 45% surge del 26% del classic + un 19% que compraría al precio elegido para los Premium. El porcentaje que compraría los combos Premium incluye una parte que también compraría a los precios classics, más un % que solo comprarían a precio de Premium. Con esto, una persona que estaría dispuesta a comprar a un precio premium puede cambiar su decisión y optar por un producto classic. La ubicación exacta de este límite superior depende de que tan grande es el porcentaje de ventas que se suma solo a precios superiores, cuanto mayor sea este más cercano al 45% estará el límite, cuanto menos entonces más cercano al 26%.

Para Jugos y Licuados los porcentajes de ventas a precios Classic y Premium son 25% y 14% respectivamente, por lo que, con el mismo razonamiento anterior, el rango se encuentra entre los límites 25% y 39%.

Entonces:

Rango de mercado para los Mix de frutas trozadas entre:

5.544.257 y 9.595.830 unidades por mes

Rango de mercado para Jugos y Licuados entre:

3.702.095 y 7.156.106 unidades por mes

Estos volúmenes representan el mercado potencial del concepto testeado para Capital Federal, para el posicionamiento de precios elegido, no es un forecast de ventas. El porcentaje que una empresa pueda capturar de este mercado estará determinado entre otros factores principalmente por la cantidad y ubicación de sus locales y por el poder de marca.

5. Anexos e Información de soporte

Anexo 1: Listado de combinaciones posibles (a modo ilustrativo y de ejemplo)

Referencia:	Premium
	Súper
	Classic

Licuados

Solo Fruta

Mango
Fruta de la pasión
Piña con leche

Mango
Frutilla
Jugo de Naranja
Jugo de Ananá

Mango
Durazno
Frutilla
Jugo de Durazno
Jugo de Manzana/Frutilla

Naranja
Durazno
Frutilla

Kiwi
Durazno
Melón

Naranja
Durazno

Banana

Jugos

Solo Fruta

Mango
Jugo de Naranja

Arándanos
Frambuesas
Frutillas
Jugo de Naranja

Con Verduras

Jugo de Naranja
Zanahoria

Jugo de Naranja
Zanahoria
Banana

Extracto de Ginseng
Naranja
Remolacha
Zanahoria

Mix de frutas
trozadas

Con Granola

Granola casera
Banana
Frutilla

Durazno

Con Verdura

Jugo de Naranja
Zanahoria
Mango
Banana

Remolacha
Fresas
Arándanos
Mango

Calabaza
Zanahoria
Batata
Duraznos
Mangos

Yogurt

Granola casera
Banana
Mango
Durazno
Yogurt

Solo Fruta

Mango
Kiwi
Ananá
Banana

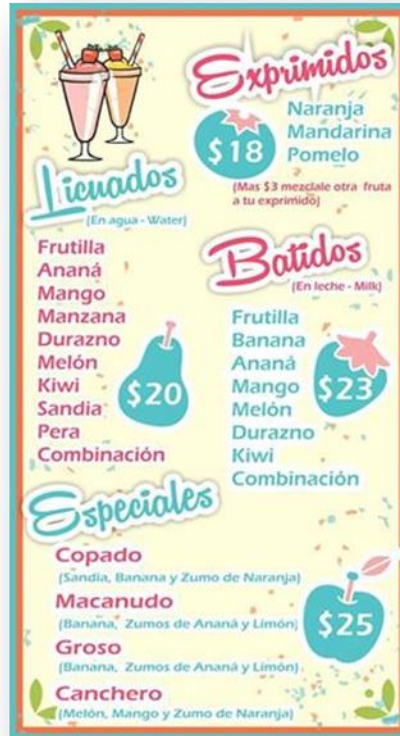
Melón
Durazno
Ananá
Banana

Banana
Durazno
Manzana
Uva

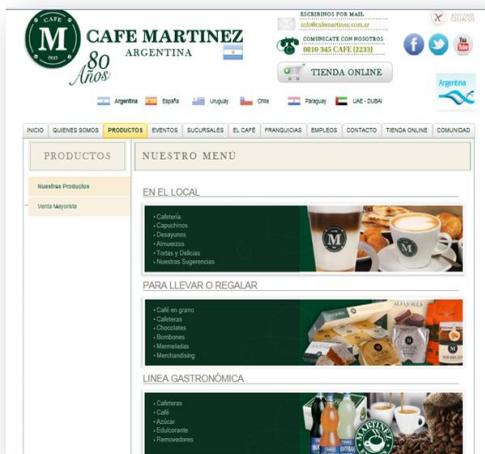
Frutilla
Cerezas
Arándanos

Frutilla
Banana
Durazno
Pera

Anexo 2: Precios y presentaciones de competidores



Café Martínez



Freddo



Havanna



Starbucks



Oferta de Jugos naturales en supermercados



Anexo 3: Formulario de la encuesta

En el siguiente link se encuentra la encuesta online:

<https://docs.google.com/forms/d/1Bc08N-AviA7oICQL9CZMA-3Mxx2GfXX-Jd6dQ9TXFaE/viewform>

Snacks Saludables

*Obligatorio

Por favor complete su edad *

Sexo *

- Masculino
- Femenino

¿Cuál es su actividad? *

Lugar de Residencia *

Zona de trabajo habitual *

¿Con que frecuencia consume golosinas y/o galletitas? *

¿Con que frecuencia consume aguas saborizadas, gaseosas y/o yogures bebibles (sin considerar las consumidas en el almuerzo y cena)? *

¿Consumo Jugos Naturales, batidos Frutales, Licuados, Smoothies o similar? *

- SI
- NO

¿Con que frecuencia en verano y primavera? *

Se refiere al consumo de Jugos Naturales, batidos Frutales, Licuados, Smoothies o similar

¿Con que frecuencia en invierno y otoño? *

Se refiere al consumo de Jugos Naturales, batidos Frutales, Licuados, Smoothies o similar en las estaciones FRIAS

¿Con que frecuencia consume FRUTAS en verano y primavera? *

Se refiere al consumo de Frutas en las estaciones cálidas

¿Con que frecuencia consume **FRUTAS** en invierno y otoño? *

Se refiere al consumo de Frutas en las estaciones FRIAS

Estamos pensando en lanzar al mercado 2 tipos de productos naturales:

El 1ero consiste en un mix de frutas frescas de calidad, cortadas y preparadas para consumir en un packaging adecuado que permite consumirse tanto sentado en una mesa como caminando. Inicialmente similar al concepto de la ensalada de frutas, pero diferente a esta en la calidad premium de los productos y procesos, el mayor tamaño de los trozos que permite apreciar la calidad y frescura de las frutas del día, sin el agregado de jugos ni conservantes y con la posibilidad de elegir diferentes combinaciones de frutas. Que cuenta con el soporte de una marca confiable y reconocida. El 2do es un batido o licuado frutal, elaborado frente a usted que combina frutas frescas, vegetales y jugos naturales de calidad en un packaging adecuado y con una marca reconocida, con una amplia lista de alternativas posibles según los gustos y necesidades funcionales que el consumidor desee satisfacer.

¿Qué cantidad de veces por semana reemplazaría una golosina por el **MIX DE FRUTAS**, considerando que existan diferentes combinaciones de frutas, sabores posibles? *



¿Qué tan frecuentemente reemplazaría el almuerzo por este **MIX DE FRUTAS**? *

¿Qué cantidad de veces por semana quisiera reemplazar las aguas saborizadas, yogures bebibles y gaseosas o bien las golosinas y galletitas por un **BATIDO O LICUADO** natural, considerando que existan diferentes combinaciones de frutas y sabores posibles? *



¿En qué momento del día preferís comer algo natural? (más de una opción es posible) *

más de una opción es posible

- En el desayuno en casa
- Como colación entre comidas en la oficina
- En el almuerzo
- Por la tarde al salir del trabajo
- Por la tarde al llegar a casa
- Por la noche
- En la calle en cualquier momento.
- Antes o después de realizar actividades deportivas.
- En paseos de fin de semana.

¿Si tuviera la opción reemplazaría el café y los snacks consumidos en el trabajo por alguna alternativa natural, relacionada con frutas frescas? *

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un mix de frutas frescas de calidad, preparadas para consumir en un packaging adecuado y con una marca reconocida? (tamaño de 200 cc) Más de una opción posible *

tilde tantas opciones como crea conveniente

- menos de \$13
- de \$13 a \$15
- de \$15 a \$17
- de \$17 a 21
- de \$21 a \$25
- de \$25 a \$27

más de \$27

¿Cuántas veces por semana compraría el producto a dicho precio? *
se refiere al producto MIX DE FRUTAS

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un batido y licuado elaborado frente a usted que combine frutas frescas, jugos y vegetales de calidad en un packaging adecuado y con una marca reconocida? (tamaño de 380cc) Más de una opción posible *
tilde tantas opciones hasta llegar al máximo precio que usted crea conveniente

menos de \$13

de \$13 a \$15

de \$15 a \$17

de \$17 a 21

de \$21 a \$25

de \$25 a \$27

más de \$27

¿Cuántas veces por semana compraría el producto a dicho precio? *
se refiere al producto Batido o Licuado Natural

Pagaría un precio superior por un producto con variedad de frutas más costosas/exóticas (ej. Mango, Moras, Arándanos, Fruta de la pasión, etc) *

SI

NO

¿Le ofrecen servicio de snack (galletas, facturas, etc) en su lugar de trabajo? *
elija la opción que más se acerca a su realidad

Si

No

SI, ofrecen ese tipo de snacks, y estaría de acuerdo si en mi empresa reemplazan los snacks por una alternativa frutal más natural

En mi oficina ofrecen snacks naturales

No trabajo en una oficina

¿Qué atributo valora más al momento de comprar un producto natural, valore en orden del 1 al 8, siendo 1 el más valioso para usted y 8 el de menor relevancia. *
ordene del 1 al 8 siendo 1 el más valioso para usted y 8 el menos importante (por favor intente no repetir los puntajes)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Suplementos y Vitaminas agregadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificación de producto orgánico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frescura y Natural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bajas Calorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Surtido de sabores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento de Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de tamaños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Dónde quisiera encontrar disponible estos productos? *

Puede marcar los que crea atractivos

- Negocios exclusivos o Góndolas a la calle
- Negocios exclusivos o Góndolas en Shoppings
- Góndolas en parques y espacios abiertos, ej Bosques de Palermo
- Cadenas de comidas rápidas
- Kioscos
- Shop de Estaciones de servicio
- Hiper y Supermercados
- Dispenser/entrega en la oficina

Que tan importante cree que es el hecho de contar con una marca fuerte y reconocida para estos tipos de productos (frutas preparadas y batidos frutales). *

- Es sumamente importante
- Es importante
- Mejor tenerlo, pero no es de relevancia
- No me parece importante, como consumidor compraría este tipo de productos tanto con marca como sin identificación marcaría.

¿Cuáles son sus 3 (tres) frutas preferida? Comenzando por su puesto nro 1 *

¿Cree y confía en los beneficios funcionales para la salud que poseen las frutas? *

¿Con que frecuencia semanal practica actividad física? *

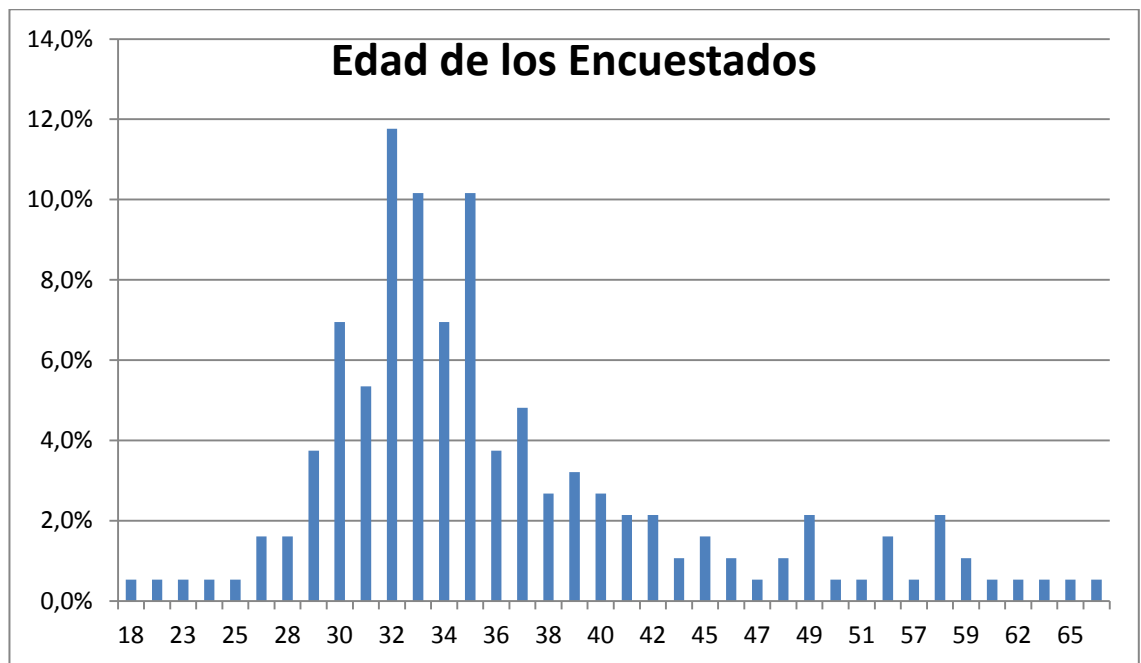
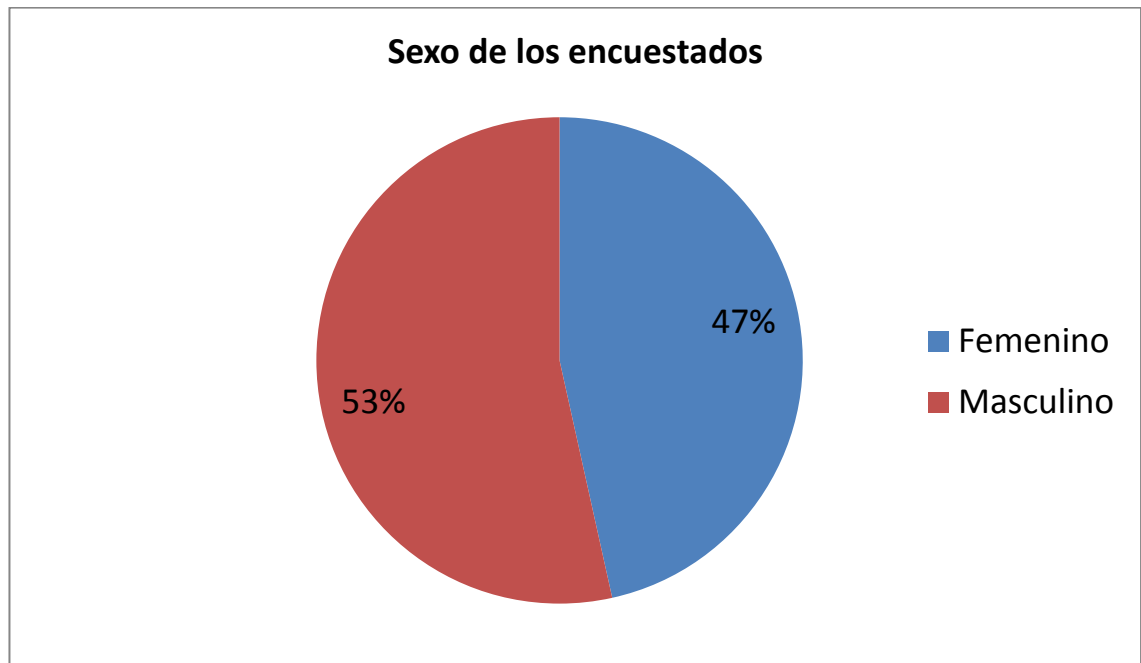
- 1 vez x semana
- De 2 a 3 veces x semana
- Todos los días
- Menos de 1 vez por semana
- Prácticamente no realizo actividad física, como esparcimiento

¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales en pesos argentinos? *

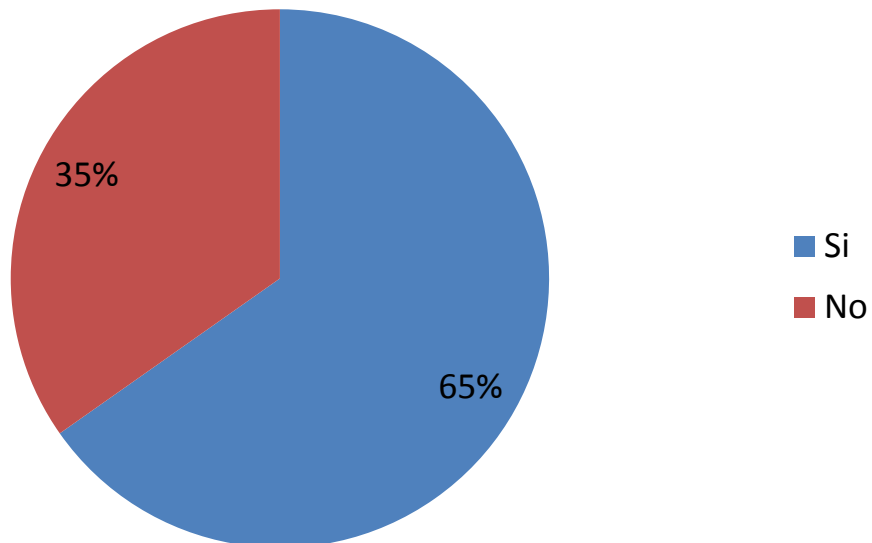
¿Cuál es su nivel de educación alcanzado? *

Muchas gracias por ayudarnos, a continuación presione el botón enviar. Si no es redirigido a una página de confirmación, por favor verifique que alguna respuesta puede estar marcada como pendiente de responder.

Anexo 3bis: Análisis de la encuesta



¿Consumes Jugos Naturales, batidos Frutales, Licuados, Smoothies o similar?



¿Con que frecuencia en verano y primavera?	
Diaria, más de 3 veces x día	3%
Diaria, de 2 a 3 veces x día	4%
Diaria, 1 vez al día	15%
Semanal, más de 3 veces x semana	14%
Semanal, de 2 a 3 veces x semana	18%
Semanal, 1 vez x semana	16%
Mensual, 2 a 3 veces x mes	10%
Mensual, 1 vez al mes	4%
Menos de 1 vez al mes	6%
No consumo	11%

Obs: El 53% consume más de 2 veces x semana.

Para el Producto Mix de frutas trozadas la pregunta se realizó enfocando en el consumo de frutas

¿Con que frecuencia consume FRUTAS en verano y primavera?	
Diaria, más de 3 veces x día	4%
Diaria, de 2 a 3 veces x día	27%
Diaria, 1 vez al día	30%
Semanal, más de 3 veces x semana	16%
Semanal, de 2 a 3 veces x semana	14%
Semanal, 1 vez x semana	3%
Mensual, 2 a 3 veces x mes	5%
No consumo	1%

Dato a destacar: "El 90% de los encuestados consume frutas más de 2 veces x semana."

Sobre la valoración de los atributos

Etiquetas de fila	%	orden de Preferencia Total	# en Mujeres	# en Hombres
Frescura y Natural	14,2%	1	1	1
Precio	13,7%	2	2	2
Surtido de sabores	13,7%	3	3	3
Reconocimiento de Marca	13,6%	4	5	4
Bajas Calorías	12,9%	5	4	8
Variedad de tamaños	11,9%	6	7	5
Certificación de producto orgánico	10,5%	7	6	6
Suplementos y Vitaminas agregadas	9,5%	8	8	7

Obs: Hay coincidencia en los 3 primeros atributos tanto para hombres como para mujeres el 4 es el reconocimiento de marca siendo para los hombre un poco más importante que para las mujeres donde en ellas está un puesto más abajo en beneficio de "bajas calorías". No resulta importante para el mercado objetivo el agregado de suplementos vitamínicos

Tal como se describe en el capítulo La Industria "Competidores locales" en la actualidad el cliente cuenta con pocas opciones para conseguir los productos que plantea el concepto testeado en el formato que este proyecto le ofrece, por esto la investigación aborda a los datos de consumo desde algunas variantes de sus productos.

Sobre productos sustitutos

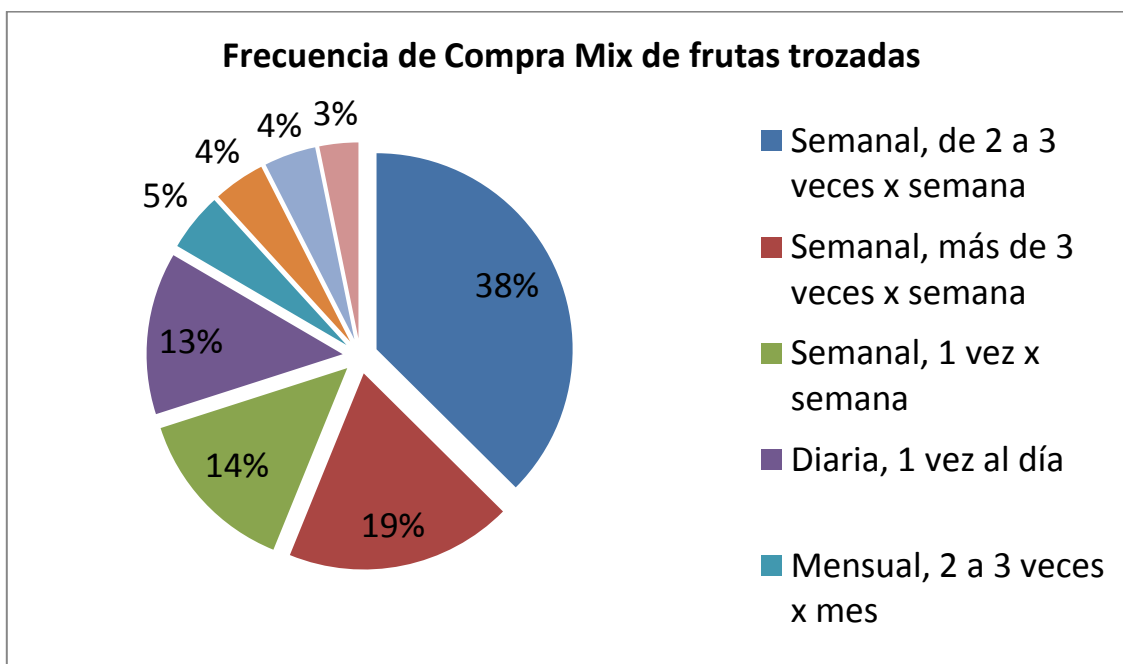
Golosinas y Galletitas

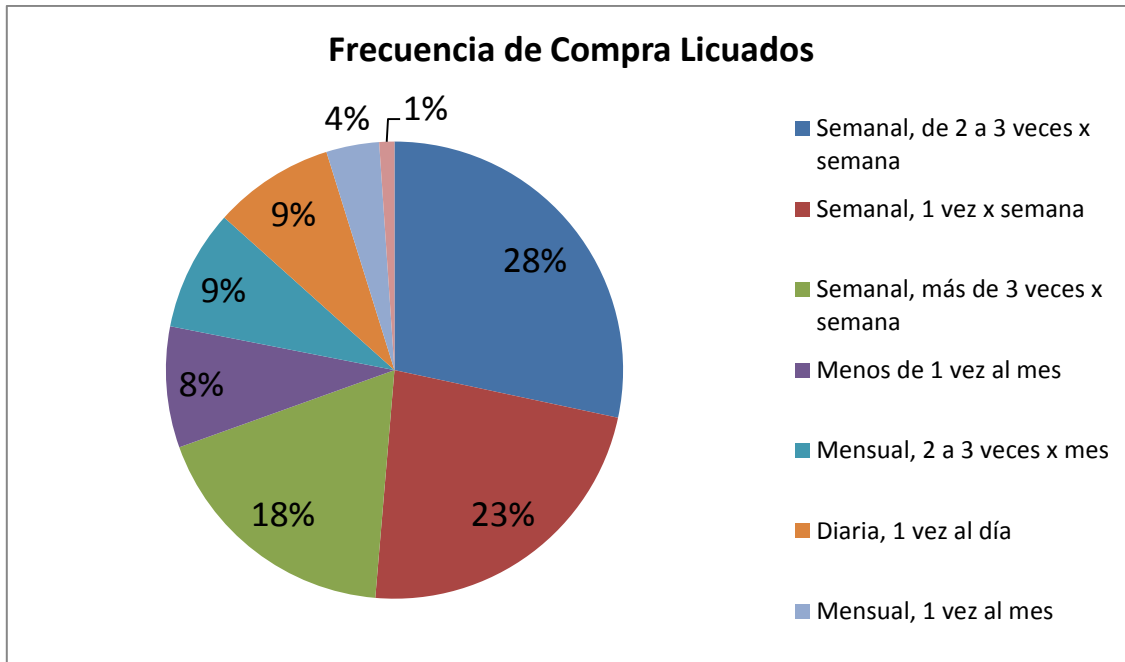
Con que Frecuencia consume Golosinas y/o	
Diaria, más de 3 veces x día	1%
Diaria, de 2 a 3 veces x día	15%
Diaria, 1 vez al día	21%
Semanal, más de 3 veces x semana	16%
Semanal, de 2 a 3 veces x semana	24%
Semanal, 1 vez x semana	11%
Menos de 1 vez x semana	10%
No consumo ni golosinas ni galletitas	2%

Bebidas

¿Con que frecuencia consume aguas saborizadas, gaseosas y/o yogures bebibles (sin considerar las consumidas en el almuerzo y cena)?	
Diaria, más de 3 veces x día	6%
Diaria, de 2 a 3 veces x día	9%
Diaria, 1 vez al día	12%
Semanal, más de 3 veces x semana	8%
Semanal, de 2 a 3 veces x semana	22%
Semanal, 1 vez x semana	18%
Menos de 1 vez x semana	16%
No consumo	9%

Sobre la frecuencia de compra



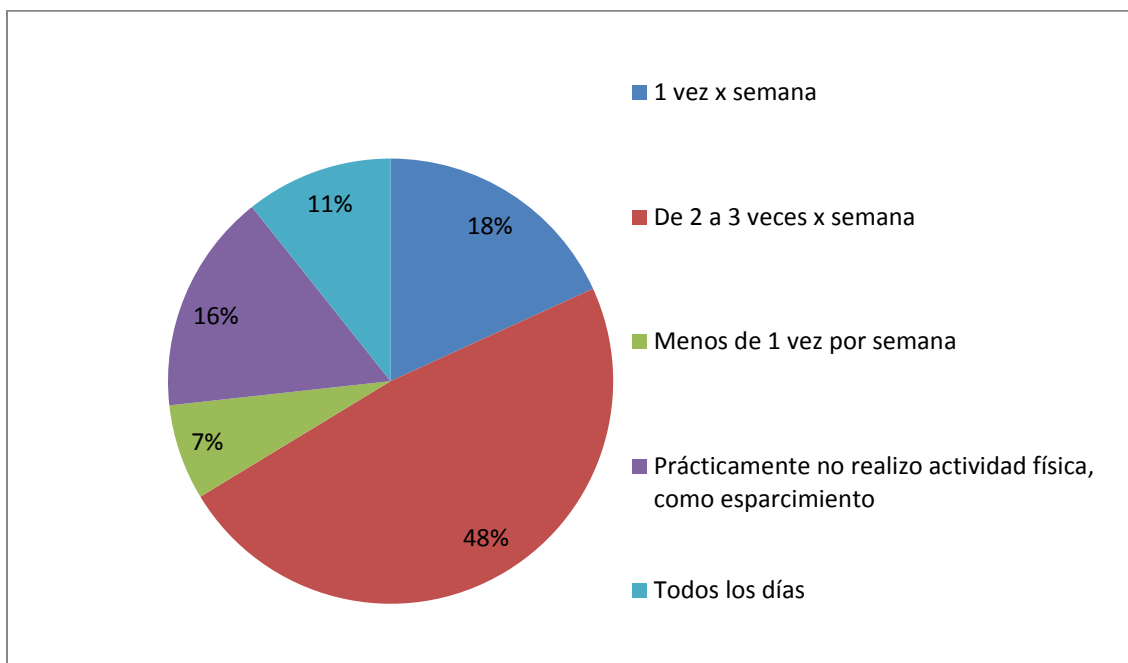


Sobre la importancia relativa de la marca

¿Que tan importante cree que es el hecho de contar con una marca fuerte y reconocida para estos tipos de productos (frutas preparadas y batidos frutales)?	
Es sumamente importante	15%
Es importante	41%
Mejor tenerlo, pero no es de relevancia	34%
No me parece importante, como consumidor compraría este tipo de productos tanto con marca como sin identificación marcaria.	10%

La pregunta anterior demuestra que en el segmento elegido el 56% de los clientes le otorgan un alto valor a la marca, constituyéndose así no solo en uno de los pilares del negocio, sino también en una barrera de entrada para futuros competidores.

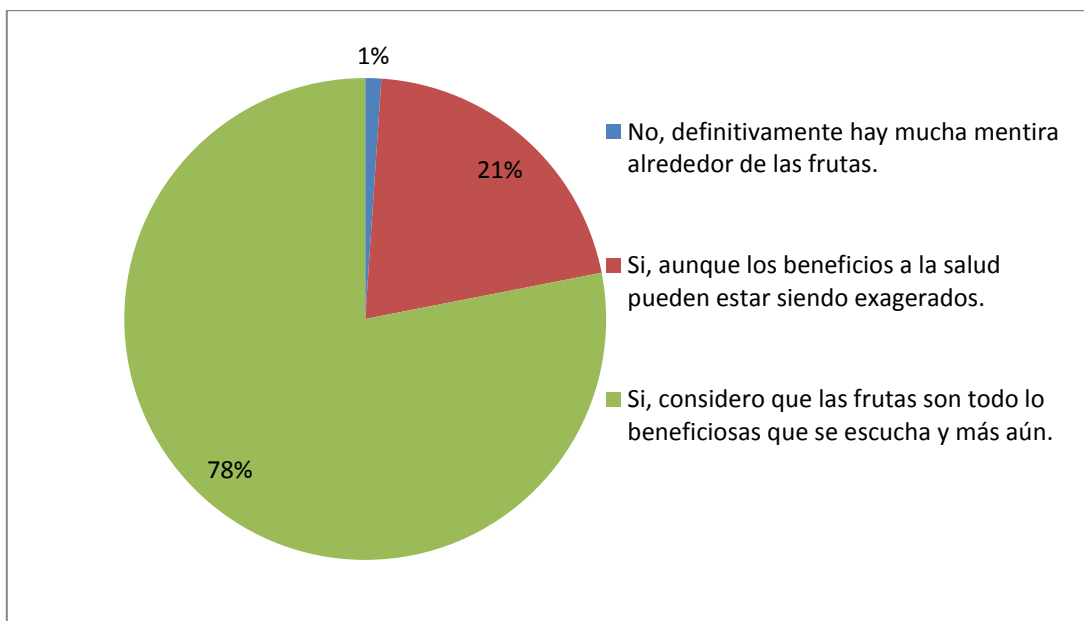
¿Con que frecuencia semanal practica actividad física?



Ante esta pregunta, podemos destacar que al menos el 84% de los encuestados realizan actividades física de por lo menos una vez a la semana. Además, ellos mencionan que esta actividad física no es algo que realicen esporádicamente, sino que, están realizando una actividad regular

Sobre el valor de los beneficios funcionales para el cliente

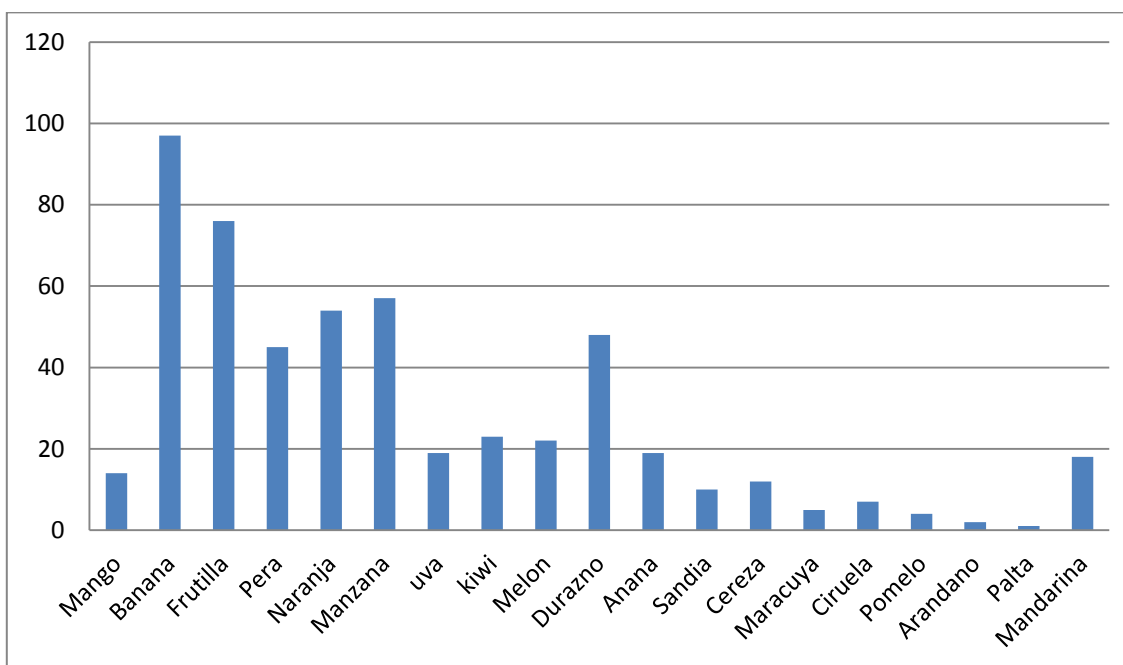
¿Cree y confía en los beneficios funcionales para la salud que poseen las frutas?



En esta pregunta se destaca la creencia que tiene la población sobre los beneficios de las frutas. Casi el 100% la considera beneficiosa para la salud y un 78% cree que la importancia de la fruta a la salud es aún superior a la que se conoce en la actualidad, por lo que podemos inferir que la materia prima principal de los productos del concepto testeado gozan de una reputación intachable y la demanda de los productos relacionados aun esta subestimada, lo que se traducirá en una tendencia creciente a medida que esta creencia se valla materializando en ventas.

Sobre la preferencia de gustos y sabores

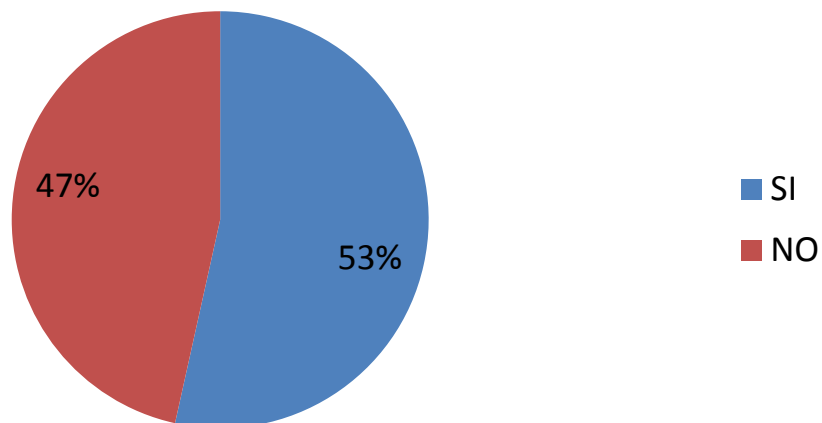
¿Cuáles son sus 3 (tres) frutas preferidas?



Del análisis de esta pregunta se puede observar que no hay sorpresas, ya que las Frutas más elegidas fueron las tradicionales. En el primer lugar las bananas, seguidas por frutillas, manzana, naranjas respectivamente. Esto indica que cualquier proyecto de este tipo debiera asegurar estas frutas, por lo menos, en los combos más tradicionales.

Esta pregunta se puede cruzar con la siguiente. **¿Pagaría un precio superior por un producto con variedad de frutas más costosas/exóticas (ej. Mango, Cerezas, Arándanos, Ciruela, etc)?**

Pagaría un precio superior por un producto liquido con frutas mas exóticas



Si bien el porcentaje de personas que dijeron que NO es grande (47%), lo importante es que este % puede quedarse con un producto base, mientras que el 53% complementario estaría dispuesto a, en ocasiones, hacer un upgrade hacia productos de mayor valor. Adicionalmente se detectó que en gran medida las personas que eligieron frutas exóticas dentro de sus 3 preferidas son las que están dispuestas a pagar más por el producto. Demostrando que existe un mercado para los productos Premium que plantea el proyecto

6. Bibliografía y Fuentes consultadas

- <http://www.apertura.com/emprendedores/Tea-Connection-el-negocio-de-las-infusiones.html-20120619-0003.html#sthash.fl0ut2qb.dpuf>. Revista de Negocios Apertura
- <http://www.apertura.com/negocios/Los-errores-de-los-que-aprendieron-los-dueos-de-Cafe-Martinez-20130418-0001.html#sthash.hltg095j.dpuf>. Revista de Negocios Apertura.
- www.alsea.com.ar. Starbucks Argentina.
- http://www.alsea.net/uploads/pdf/es/alsea_comunicado_resultados_2t2014.pdf.
- <http://www.fastfoodmenuprices.com/jamba-juice-prices/> Precios de combos en USA
- <http://www.jambajuice.com>. Web oficial **Jamba Juice** (Jamba).
- <http://ir.jambajuice.com/phoenix.zhtml?c=192409&p=irol-sec>. Estados financieros **Jamba Juice**.
- **Sally Nathan. Consultant** (Boost Juice Bars Australia and Boost Juice Bars International) <http://www.boostjuice.com.au>. Web oficial **Boost Juice**.
- **Glen Tucker. Director of International Development** (www.boosterjuice.com).
- <https://www.facebook.com/jugoandjuice>.
- <https://www.facebook.com/thefactorypalermo>
- <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/>
- <http://www.iprofesional.com/notas/108328-Afirman-que-ms-de-la-mitad-de-la-poblacin-de-Capital-es-de-clase-media>