

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Business Plan. Desarrollo y valuación de una empresa dedicada a la “Elaboración y distribución de combos de Frutas y Licuados”. Fruit&Go

Autoría: Quevedo, Javier E.

Año: 2015

¿Cómo citar este trabajo?

Quevedo, J. (2015). “*Business Plan. Desarrollo y valuación de una empresa dedicada a la “Elaboración y distribución de combos de Frutas y Licuados”. Fruit&Go*”. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14036>

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)

Desarrollo y valuación de una empresa dedicada a la “Elaboración y distribución de combos de Frutas y Licuados”. Fruit&Go



Autor:

- Ing. Javier E. Quevedo

Tutor:

- Aníbal Poggi

INDICE - BUSINESS PLAN

El Business Plan de **Fruit&Go** está integrado por los capítulos que se indican a continuación.

1. Resumen Ejecutivo	4
1.1. ¿En que consiste el Plan de Negocios Fruit&Go?	
1.2. Propuesta de Valor	
1.3. Propuesta para el inversor	
2. Marketing Plan.	5
2.1. Nombre y Logo.	
2.3. Localización y Distribución.	
2.4. Promoción y Publicidad.	
2.5. Promociones comerciales.	
2.6. Análisis de costos – Marketing.	
3. Plan Operacional.	15
3.1. Flujo de Procesos	
3.2. Ubicación de Locales.	
3.3. Ubicación de Centro de Operaciones.	
3.4. Modelo de distribución.	
3.5. Análisis de Costos – Operaciones.	
4. Plan Organizacional.	25
4.1. Organigrama.	
4.2. Descripción de Puesto.	
4.3. El Equipo.	
4.4. Gastos de Gerenciamiento del Personal.	
5. Valuación y Capitalización.	32
5.1. El tamaño del mercado.	
8.2. El punto de equilibrio	
8.3. Cuadro de Resultado.	

5.4. Calculo del Wacc	
5.5. Propuesta de capitalización	
6. Anexos e información de Soporte	40
6.1. Anexo 1: Tarjeta de fidelidad.	
6.2. Anexo 2: Listado de Materiales POP.	
6.3. Anexo 3: Diagrama de Flujo.	
9.4. Anexo 4: Lay out.	
7. Bibliografía y fuentes consultadas.	43

1. Resumen Ejecutivo

Este trabajo busca realizar la valuación de un proyecto (Fruit&Go) que se dedicará a la “Elaboración y distribución de combos de Frutas y Licuados”. La base de este trabajo está fundamentada en la investigación de mercado realizada por el Lic. Juan Manuel Villar (Ver bibliografía)

¿En qué consiste el plan de negocio “Fruit&Go”?

El principal producto se basará en la entrega de frutas de altísima calidad, en donde lo natural, la higiene y lo saludable se destacarán. A este producto lo complementará la elaboración de licuados que permita ser una opción más ágil para aquellas personas que le gusta acceder a las frutas de otra forma.

Propuesta de valor

Se identificaron 5 pilares fundamentales para mover a Fruit&Go de la categoría fruta y convertirla en un negocio diferente que satisface la tendencia actual del consumo saludable.

- **Calidad de la materia prima:** en este punto se destaca el contacto con productores de frutas en el mercado central o directamente productores de manera de asegurar frutas frescas a diario.

- **Higiene de las instalaciones y procesos:** la higiene también es uno de los pilares. En este punto se deben destacar instalaciones de acero inoxidable, equipamientos modernos y superficies vidriadas que muestran la limpieza y pulcritud de todo el negocio y sus procesos. Un aspecto, importante a tener en cuenta es mostrar parte de la elaboración a los clientes de manera de que ellos puedan percibir la importancia de este pilar para Fruit&Go.

- **Operaciones / Logística / Ubicación y Distribución:** Las principales operaciones (corte, extracción de la cascara, y congelamiento) se realizarán en un centro de operaciones (este punto será analizado más adelante). La distribución se realizará con las condiciones óptimas de manera de asegurar la frescura de las frutas. Con respecto a las ubicaciones de los locales, de vital importancia para el éxito del negocio, se busca que los puntos de venta se ubiquen en sectores donde se conjugan la necesidad de consumo y un caudal atractivo de potenciales consumidores en el momento adecuado para la compra. Por eso Fruit&Go tendrá presencia en los principales centros urbanos, (como shoppings, calles peatonales del microcentro, Palermo, Puerto Madero, etc) donde la buena alimentación “express” será valorada. Del mismo modo se trabajará en la dimensión corporativa, proveyendo a las empresas con un servicio confiable y de nombre, para que las empresas entreguen los productos Fruit&Go como beneficio a sus empleados, logrando así no solo aumentar el compromiso de su personal con la empresa, sino entregando una fuente de energía instantánea que sin duda mejora la performance de las tareas realizadas.

- **Imagen de Marca y Marketing:** Uno de los principales target de clientes individuales pertenece al mundo corporativo. Como consecuencia de ello, se considera fundamental la creación de una imagen de marca; a través de la cual, el cliente encuentre una satisfacción

adicional al consumir el producto, derivado de la imagen personal que refleja el estar a la moda con las últimas tendencias de consumo.

Una marca fuerte permite, no solo que nuevos clientes se interesen en probar los productos de Fruit&Go, sino que principalmente es una potente barrera de entrada a los posibles competidores que sin duda intentarían ofrecer el producto como un genérico en quioscos, bares, restaurantes, etc. Así mismo, el empleado no valora del mismo modo que la empresa lo provea con el producto genérico como si la empresa le ofrece la marca líder e innovadora.

- **Relación con los clientes:** La atención será preferencial debido a la rapidez en la entrega y al personal altamente capacitado y amigable. Contaremos con un blackboard de noticias con información nutricional de nuestros jugos y relacionados a la salud. Se mantendrá un canal de comunicación con la clientela vía email y Fruit&Go estará presente fuertemente en las redes sociales. Asimismo, se contempla la organización de eventos deportivos y asociaciones con gimnasios y marcas deportivas.

En lo descrito más abajo se desarrollarán las formas en que el proyecto va atender cada uno de estos ítems; los cuales agregan valor a este emprendimiento.

Propuesta para el inversor

La empresa ofrece 117.584 acciones a valor de 1USD x acción, se ofrecen a la venta en paquete, con obligación de mantener el paquete accionario por un plazo mínimo de 3 años, estimando la Tasa de Retorno ofrecida al inversor hasta dicho período en 50% anual.

Como en el documento de análisis financiero se encuentra el detalle necesario para entender el curso del negocio, más en el cuadro que se muestra a continuación están los indicadores clave.

Tasa de descuento	25%
VAN (USD)	\$1.536.943
TIR	71%
Período de Recupero (en años)	4

	Y1 (solo 2 trimestres)	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Ingresos por venta (en \$)	\$ 1.524.316	\$ 24.786.190	\$ 59.694.123	\$ 96.622.856	\$ 136.213.441	\$ 164.431.183
Ingresos por venta (en USD)	138.574 USD	1.709.392 USD	3.411.093 USD	4.713.310 USD	6.191.520 USD	6.997.072 USD
Margen bruto	59%	60%	63%	64%	65%	65%
Bottom line	-145%	-10%	5%	10%	14%	14%

2. Plan de Marketing

Los objetivos del plan de marketing de Fruit&Go son:

1. Construir imagen de marca y posicionar la misma.
2. Difundir el producto y marca entre la audiencia objetivo.
3. Construir base de clientes. Cartera de clientes.
4. Trabajar en la construcción de Base de datos.
5. Desarrollar fidelidad en los clientes.

A lo largo de este plan se expondrán las estrategias y acciones para cumplir cada uno de estos objetivos

Nombre y Logo

El nombre de la compañía es Fruit&Go, surge como combinación de la palabra Fruta en inglés y el concepto norteamericano del Stop & Go, de un servicio rápido y eficiente. El Nombre refleja claramente el mercado en el que la empresa se inserta, la mixtura entre el tan exitoso Fast Food y la incipiente tendencia del Healthy Food.



Los colores insignia de la marca son verde y naranja en las tonalidades que se ven en el logo, la elección de estos hace alusión a colores de frutas tropicales tales como Mango, Maracuyá, Kiwi, Naranja. Son colores alegres y vivos, asociados con vitalidad, energía y juventud.

Localización y Distribución

Como se detallará en la sección Plan operacional de este mismo documento, Fruit&Go basa 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.

Los barrios para la ubicación de los canales A y B, fueron seleccionados según la combinación de atributos descripta en el mencionado Plan operacional, dando como resultado el siguiente listado en orden de prioridad

- Palermo
- Microcentro
- Recoleta
- Belgrano
- Caballito
- Retiro
- Puerto Madero
- San Telmo

Promoción y Publicidad

Para arribar con éxito a sus objetivos Fruit&Go tiene planeado centrar su estrategia comunicacional siempre en un marketing directo y uno a uno con su público consumidor.

Dicho esto vale la pena aclarar que las primeras acciones, aunque sin llegar a la comunicación masiva, serán algo más agresivas en la cantidad de audiencia objetivo. Esto se realizará para acelerar los tiempos hasta alcanzar la masa crítica de clientes; luego los canales serán bastante más directos.

De este modo las acciones a realizar son:

Campañas de emailing (los mismos se dispararan los días martes a las 10:30 hs)

Se estipulo los días martes por ser los días que mayor tasa de apertura obtienen en la industria del email mktg..

El contenido de los mails combinará información sobre los productos, brindará información de interés general relacionados con una correcta nutrición, informará sobre cuál es el producto promocional de la semana, hará mucho hincapié en sumarse a las redes sociales y contará con un formulario muy sencillo para sumar a un amigo como suscriptor del mailing.

Durante los 6 primeros meses se utilizaran 3 tipos de bases de datos:

- de instituciones afines con las cuales se hayan celebrado convenios, ej. Megatlon red de clubes, Gimnasios cercanos a las zonas elegidas, El Club de Corredores, Torneos de deportes amateurs.
- base de datos alquilada con suscriptores afines ejemplo en AMDIA (asociación de marketing digital) cuentan con un catálogo de bases de datos a consultar para alquilar con estos fines.
- La base de clientes que se valla generando en ese tiempo.

Luego los mails que se utilizaran serán los de los propios suscriptores y se analizará la tasa de efectividad de las otras bases de datos para evaluar en cuáles es conveniente seguir invirtiendo.

Volantes entregados en mano.

Respetando los estándares de imagen Fruit&Go, se realizarán promociones en sitios afines (ej Gimnasios) solo utilizaremos la vía pública para el mes de apertura de cada local.

El contenido de estos volantes será un resumen del menú de productos que ofrece Fruit&Go.

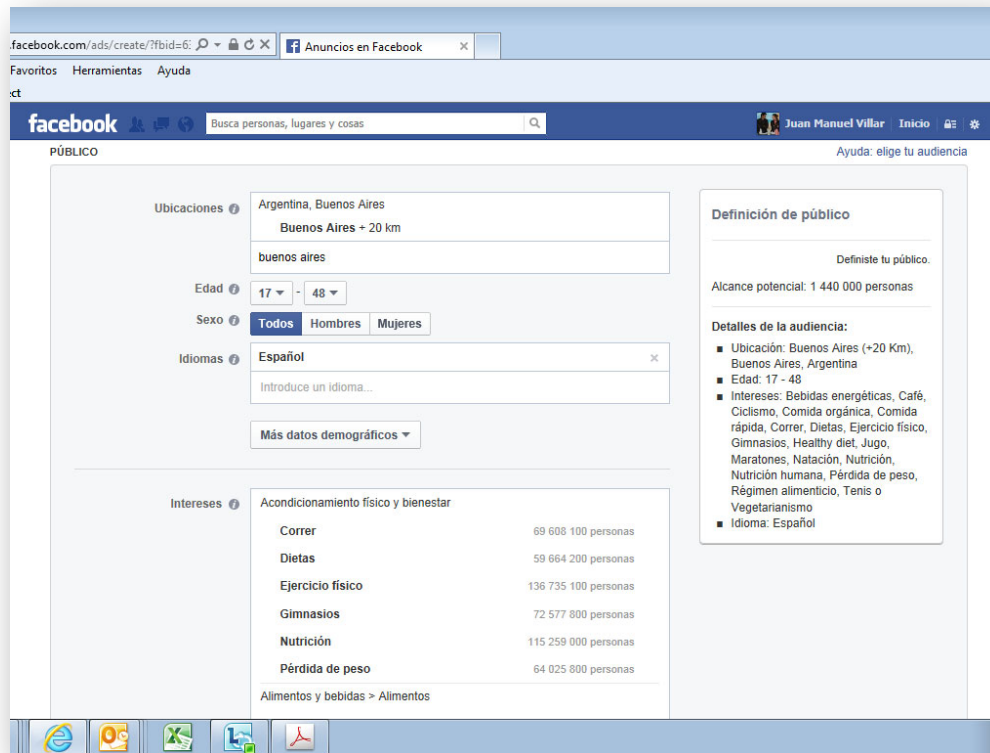
Facebook

www.facebook.com/Fruit&Go esta será una de las principales plataformas de interacción con la comunidad Fruit&Go.

El primer paso es realizar una “fanpage” que refleje todos los atributos de la marca y que de publicidad sobre las acciones que está llevando adelante Fruit&Go. Al mismo tiempo será entretenida y con información relevante y vinculada a la comunidad de consumidores Fruit&Go. De este modo contará con segmentos de información sobre las bondades de una vida sana y activa, donde se postearán diversos tipos de trivias para que la comunidad interactúe e información deportiva tanto de las ligas profesionales como amateurs. Ej: próximos maratones en la ciudad de Buenos Aires. O tabla de posiciones de los principales torneos Jockey interclubes, Fútbol Amateur, etc. Cada usuario podrá postear la foto de su equipo campeón, logros personales a compartir, etc. También, relacionado con esta temática de la vida al aire libre y life/work balance, contaremos con el informe climático actualizado para todos los días a partir de las 17 hs (hora de salida de ocupaciones laborales) y para días completos del fin de semana.

Para promocionar el Facebook se invertirá en publicidad paga a la empresa Facebook, apuntando a aquellas personas que cumplen con el perfil demográfico, y que a su vez, sus perfiles coincidan con los sicográficos. Ej que tengan intereses en Deportes, Vida Sana, etc. (imagen adjunta)

En la siguiente imagen se incluyó a modo de ejemplo cuantos usuarios de Facebook de la Ciudad de Buenos Aires, de entre 17 y 48 años responden a los intereses (siguen páginas relacionadas a: Intereses: Bebidas energéticas, Café, Ciclismo, Comida orgánica, Comida rápida, Correr, Dietas, Ejercicio físico, Gimnasios, Healthy diet, Jugo, Maratones, Natación, Nutrición, Nutrición humana, Pérdida de peso, Régimen alimenticio, Tenis o Vegetarianismo).



Para esta segmentación la audiencia potencial es de 1.440.000 usuarios. Las opciones de publicidad son o bien pago por “me gusta” obtenido o bien pago por “impresión” (vistas), en nuestro caso comenzaremos por utilizando los “me gusta” para comenzar a generar la comunidad de Fruit&Go en Facebook y una vez alcanzada la cantidad de 5000 seguidores (estimado para el mes 3) alternaremos con pago por impresión para las publicidades de las promociones. Luego, evaluaremos la conveniencia de continuar con esa variante o continuar pagando por la generación de fans y dirigiéndole a ellos nuestras promociones.



La interacción entre el mundo offline y el online se verá fomentada con la utilización de un código QR que al escanearlo en los celulares el cliente se convierte en fan de nuestra página en Facebook y miembro de la comunidad Fruit&Go.

El código figurará al dorso de la tarjeta de fidelidad, en el menú, en las paredes de los locales, en flyers promocionales, etc.

Addwords Fruit&Go

Fruit&Go utilizará este efectivo medio de publicidad online de Google para atraer gente tanto hacia su página web como hacia su Facebook.

Customer relationship management (CRM) Online

Siendo la experiencia con el cliente parte neural del negocio de Fruit&Go, todos los puntos de venta contarán con un CRM. Basado en la nube que permitirá dar de alta a los nuevos clientes y cargarles las compras en su cuenta para sumar beneficios, el CRM interactuará con el sistema de facturación de modo de minimizar la carga de datos. Dicho CRM permite al cliente aprovechar los beneficios de ser parte de la comunidad, aún si no tuviera encima la tarjeta de fidelidad "Fruitgoer". Por otro lado, a la empresa le permite captar base de datos en tiempo real, y registrar todas las transacciones de cada cliente para luego construir segmentos según sus características distintivas y preferencias de compra.

Al tratarse de un sistema que corre sobre internet, también permitirá a Fruit&Go ajustar las proyecciones de venta y necesidades de producto para el próximo día sobre la base de datos de las operaciones en tiempo real. Esto, sin duda, minimizará las pérdidas de producto enviado a tienda y no vendido.

Promociones Comerciales

Estrategia de Bundle

Con el fin de incentivar el aumento en la frecuencia de consumo de la experiencia Fruit&Go, se ofrecerá un talonario llamado "One a Day" donde se incluyen vouchers canjeables por 5 productos. El precio que se cobra es el de 4 productos a precio regular, el 5to es sin cargo. Aquí, la comunicación apunta a los beneficios de ser constante en alimentarse sano todos los días, de lunes a viernes, aunque está claro que los vouchers pueden canjearse en cualquier día y tienen una validez de 1 mes. El concepto sobre el que se basa esta promoción es la falacia del costo hundido, donde el incentivo por consumir es superior en aquel cliente que ya incurrió en algún costo, de cualquier tipo.

Promo el Smoothie del mes

El tercer martes de cada mes se activará una oferta especial de duración 7 días, consistente en un producto que se venderá a precio de "superrebaja". Dicho precio será igual al costo marginal del mismo o al equivalente a un 60% de descuento sobre su precio regular (lo que resulte mayor) de modo que no representara pérdidas en sí mismo, sino solo por la posible canibalización de otros productos. Esta promoción se realizará a la espera un buen efecto de incremento de ventas, de captura de nuevos clientes y de incremento de la fidelidad hacia la marca vía aumento de la cantidad de experiencias de compra vividas.

El producto de la semana solo podrá venderse a clientes "Fruitgoers" activos o bien con la apertura de una nueva tarjeta "Fruitgoer" en el momento de dicha compra.

Beneficio por fidelidad

Siendo titular de la tarjeta de fidelidad "Fruitgoer" el cliente obtiene muchos beneficios, y más obtiene cuanto más consume. Por ejemplo, cada vez que acumula 10 productos de un tipo comprado el vendedor le avisa que se ganó uno sin cargo. Esta promoción es acumulativa a las otras, y por caso los paquetes One a Day suman 4 productos, pues el quinto fue de obsequio.

Cuando un miembro de la comunidad traiga a otro a fidelizarse se le sumara en su cuenta el punto equivalente a una compra.

Detalles de la tarjeta de Fidelidad *Anexo 1*

Producto obsequio en el mes de cumpleaños

El CRM contiene información básica del titular de la tarjeta de fidelidad "Fruitgoer" y entre estos la fecha de cumpleaños. Fruit&Go enviara un mail a cada cliente en su mes de cumpleaños avisándole que tiene, durante ese mes, un producto Fruit&Go sin cargo para disfrutar en el local que prefiera. También se enviará un mail el día de su cumpleaños saludándolo por este y recordándole que si aún no lo retiro está a su disposición el obsequio.

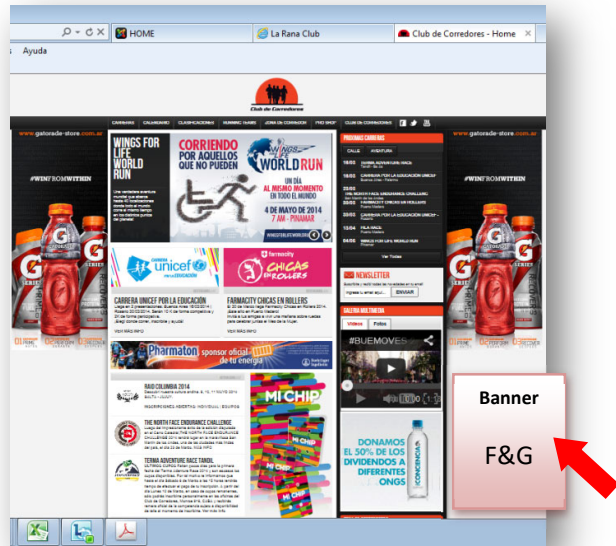
Promo "Dime tu nombre y te diré tu fruta":

Esta promoción se hará durante las 3 primeras semanas de primavera todos los años. Consiste en mencionar por las redes sociales y publicidad radial 2 nombres por día (uno de hombre y otro de mujer) y quienes se llamen así obtienen un producto gratis a canjear exclusivamente durante ese día. Esta estrategia espera tener una gran repercusión por el boca a boca tradicional y la recomendación en Facebook de aquellos miembros de la comunidad que no responden a ese nombre, pero que tienen algún amigo que se llama así y por ende lo postean en el muro de este.

"Sponsoreo" de actividades relacionadas

Con el objetivo de continuar relacionando a la marca Fruit&Go con la vida sana y activa, la firma contara con una carpa promocional que estará presente en actividades recreativas tales como Maratones, torneos amateurs de futbol y jockey.

También tendremos banners publicitarios en aquellas páginas de torneos de futbol y jockey y tales como www.laqdf.com.ar; www.laranaclub.com.ar; <http://clubdecorredores.com/>



Experience mktg

Habiendo definido Fruit&Go como una experiencia en vez de un producto los empleados de Fruit&Go no solo son la cara visible de la empresa, sino que ellos más los clientes y la interacción entre estos son el alma misma de la empresa. Es por ello, que en Fruit&Go, el personal está constantemente siendo capacitado en las mejores prácticas de atención, está constantemente siendo motivado para dar lo mejor de sí cada día y fomentando su orgullo por ser parte fundamental de la empresa.

Con esta mirada, se utilizarán distintas técnicas de medición de performance, una de ellas el “mystery shopper” que premiara a los vendedores que sobresalgan en su performance. Esto no quedara en un premio económico sin trascendencia, sino que la empresa se encargara de festejarlo y que tanto el resto de la empresa como los clientes habituales de su local se enteren de ello y puedan felicitarlo también. Además, se evaluará a los vendedores en su performance en indicadores específicos:

- Cantidad de tarjetas de fidelidad abiertas sobre cantidad de tickets totales;
- Cantidad de clientes ventas sobre clientes actuales sobre tickets totales;
- Cantidad de ventas de productos nuevos.
- Performance de participación en promociones, etc.

Para terminar de alinear a toda la empresa con los objetivos de excelencia en la atención y fidelización de clientes, el 100% de los salarios pagados por Fruit&Go se componen de fijo + variable por resultados, teniendo esta 2da parte mayor peso en las áreas de atención al público y cajas y considerando tanto resultados individuales como de la sucursal y compañía. en las áreas de servicios internos el variable se liga principalmente a los resultados de la compañía.

De este modo Fruit&Go establece un nuevo gold standard en la relación con sus empleados, reflejándose esto indefectiblemente en una calidad de atención superior

Material POP

El cuidado de la imagen es fundamental tanto para la experiencia de consumo como para la construcción de marca ligada a los atributos deseados, es por ello que todo aquel material que pueda reflejar imagen de marca estará desarrollado específicamente para tal fin, encontrándose el cliente rodeado de la materiales que aceleren la construcción de marca. *Ver Anexo 2.*

Análisis de costos - Marketing

El siguiente cuadro detalla las inversiones en marketing necesarias para el lanzamiento del emprendimiento y su primer año de vida. Los años subsiguientes están linkeados al forecast de ventas, ya que la inversión en marketing saldrá de un % fijo sobre los ingresos y es el importe que será distribuido a las diferentes actividades de marketing de Fruit&Go.

Gastos de Marketing							
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Cantidad total de puntos de ventas	0	5	8	10	15	18	20
Inversion en publicidad *							
Menu Flayer		\$19.456,0	\$40.468,5	\$61.714,4	\$107.383,1	\$140.457,1	\$166.207,6
e-mailing		\$24.576,0	\$27.955,2	\$34.105,3	\$39.562,2	\$43.122,8	\$45.925,8
Comunity manager Facebook		\$33.792,0	\$43.929,6	\$53.594,1	\$62.169,2	\$67.764,4	\$72.169,1
Website design		\$15.360,0		\$21.315,8		\$26.951,7	
Website maintance		\$7.680,0	\$8.736,0	\$10.657,9	\$12.363,2	\$13.475,9	\$14.351,8
Tarjetas de Fidelización		\$25.600,0		\$35.526,4		\$44.919,6	
Internet ads		\$46.080,0	\$59.904,0	\$73.082,9	\$84.776,1	\$92.406,0	\$98.412,4
Facebook ads		\$39.936,0	\$51.916,8	\$63.338,5	\$73.472,7	\$80.085,2	\$85.290,7
Adwords		\$15.360,0	\$17.472,0	\$21.315,8	\$24.726,4	\$26.951,7	\$28.703,6
Sponsocero de Celebrities en TV y Via Publica			\$150.000,0	\$250.000,0	\$290.000,0	\$316.100,0	\$336.646,5
Contratación de PNT en TV			\$200.000,0	\$340.000,0	\$591.600,0	\$967.266,0	\$1.545.207,4
Contratación de Espacios de Via Publica			\$100.000,0	\$170.000,0	\$295.800,0	\$483.633,0	\$772.603,7
		\$ 227.840	\$ 700.382	\$ 1.134.651	\$ 1.581.853	\$ 2.303.133	\$ 3.165.519
Merchandizing y Material POP*							
Gorra		\$1.600,0	\$3.328,0	\$5.075,2	\$8.830,8	\$11.550,7	\$13.668,4
Camisas		\$12.544,0	\$26.091,5	\$39.789,6	\$69.233,8	\$90.557,9	\$107.160,2
Chomba Pique		\$8.640,0	\$17.971,2	\$27.406,1	\$47.686,6	\$62.374,0	\$73.809,3
Chaleco Soft Shell		\$35.200,0	\$73.216,0	\$111.654,4	\$194.278,7	\$254.116,5	\$300.704,5
Chaleco Polar		\$10.880,0	\$22.630,4	\$34.511,4	\$60.049,8	\$78.545,1	\$92.945,0
Stan up Banner		\$7.168,0	\$14.909,4	\$22.736,9	\$39.562,2	\$51.747,4	\$61.234,4
Windbanners		\$8.960,0	\$18.636,8	\$28.421,1	\$49.452,7	\$64.684,2	\$76.543,0
Banderas		\$8.960,0	\$18.636,8	\$28.421,1	\$49.452,7	\$64.684,2	\$76.543,0
Ploteado de vehiculo		\$1.920,0	\$2.496,0	\$3.045,1	\$3.532,3	\$3.850,2	\$4.100,5
		\$ 95.872	\$ 197.916	\$ 301.061	\$ 522.080	\$ 682.110	\$ 806.708
Gastos de comunicación y Software							
Internet fees		\$18.432,0	\$29.952,0	\$35.136,0	\$50.112,0	\$56.505,6	\$61.344,0
Software/hardware maintance		\$15.360,0	\$17.472,0	\$21.315,8	\$24.726,4	\$26.951,7	\$28.703,6
Soho CRM Fee (usd 20xusuario xmes)		\$29.491,2	\$33.546,2	\$75.031,8	\$102.861,7	\$137.993,0	\$146.962,5
instalación del Soft de facturación		\$12.800,0					
Licencias Soft de facturación	\$100.000,0	\$13.440,0	\$17.472,0	\$21.315,8	\$24.726,4	\$26.951,7	\$28.703,6
Telephone expenses		\$21.504,0	\$24.460,8	\$51.158,0	\$69.233,8	\$91.635,9	\$97.592,3
Computadoras y Tablets	\$31.000	\$0,0	\$21.840	\$37.303	\$16.484	\$29.198	\$19.136
Impresora de datos para tarjetas		\$8.704,0	\$6.552,0	\$5.329,0	\$15.454,0	\$10.106,9	\$7.175,9
Impresora fiscal		\$5.824,0	\$22.713,6	\$18.473,7	\$53.573,8	\$35.037,3	\$24.876,5
		\$ 131.000	\$ 125.555	\$ 174.009	\$ 265.063	\$ 357.172	\$ 414.380
		\$ 414.494					
TOTAL MARKETING EXPENSES (ARS)		\$ -	\$ 323.712	\$ 898.298	\$ 1.435.712	\$ 2.103.933	\$ 2.985.244
		\$ 414.494					
TOTAL IT COMUNICACION EXPENSES (ARS)		\$ 131.000	\$ 125.555	\$ 174.009	\$ 265.063	\$ 357.172	\$ 414.380
TOTAL		\$ 131.000	\$ 449.267	\$ 1.072.307	\$ 1.700.775	\$ 2.461.105	\$ 3.399.624
		\$ 414.494					

3. Plan Operacional

El negocio se basará en la instalación de puestos, en donde los clientes del segmento seleccionado, tengan el producto al alcance de sus manos. Como nombramos en más de una oportunidad, buscamos brindar una nueva experiencia de consumo. Los puestos de ventas serán fijos y móviles.

Además, existe una plataforma de internet, la cual será ofrecida a las empresas para que sus empleados puedan recibir los productos que ellos mismos desean.

Con respecto a la operación las frutas se compraran en el mercado central o directamente a productores. Estos productos deben seleccionarse de manera muy rigurosa, ya que, es un pilar importante para el logro de la calidad final del producto. Las frutas serán transportadas al Centro de Operaciones, de manera diaria en donde se van a realizar las operaciones de extracción de la piel, congelamiento IQF, preparación de combos para licuados y preparación de combos Ready2it con tecnología de atmosfera controlada. Desde el Centro de Operaciones se distribuyen las frutas hacia los locales / stands, en contenedores (de cierres herméticos), para la elaboración de licuados y los exprimidos de frutas solo para los stands. Además, desde este mismo lugar, se distribuyen los combos Ready2it a los locales y a los clientes corporativos.

Flujo de Procesos

Ver en anexo Diagrama de flujo. Anexo 3.

Realizamos una descripción de las principales actividades del diagrama de flujo.

Operación			
Función	Actividad	Descripción	Frecuencia
Análisis de datos	Planificación de compras de materias primas e insumos	Se realizará una planificación semanal de necesidad de consumo de las distintas materias primas e insumos según la proyección de demanda. Durante el proceso de desarrollo de proveedores, se solicitará cotización a tres proveedores de frutas contrastando con los precios del mercado central. (Mercado central vs productores)	Semanal
	Orden de compra	Se emitirá la orden de compra que cubrirá la demanda de un semanal, con entregas diarias.	Semanal
Calidad	Control de Calidad	La inspección de calidad se realizará en la recepción de materias primas, a cargo del encargado de recepción de materias primas e insumos. El material rechazado podrá seguir las siguientes alternativas: devolución al proveedor o reventa a un local de fabricación de tortas de frutas.	En cada entrega

	Evaluación de proveedores	Se realizará evaluaciones a los distintos proveedores en función del cumplimiento de entrega en forma y plazo, precios de ventas, calidad de los productos, entre otros factores. (Mercado central vs productores)	Bimensual
Corte y Limpieza	Limpieza de Materias Primas	Posterior a la recepción se procederá a limpiar las frutas para desinfectarla. Además se eliminarán las partes innecesarias, semillas, carozos, ramas, hojas, piel, etc.	Cada recepción
	Corte, Pelado y exprimido de	En este punto se procede al pelado y corte de frutas de manera de poder prepararlas para su congelamiento según la tecnología IQF. Por otro lado, en este puesto, se realiza el exprimido de las frutas que serán enviadas posteriormente a cada uno de los stands (los locales poseen sus propias exprimidoras). Los jugos no serán congelados, se enviarán directamente a los refrigeradores.	
Stock	Congelamiento y almacenamiento de MP y stock.	Luego de la limpieza y el corte de las frutas las mismas van a ser congeladas. No hay diferencias en los envases para los diferentes productos solo se distinguen según su etiqueta de identificación en donde también figura su fecha y hora de almacenamiento. Se almacenará el stock de materias primas congeladas con un máximo de vida útil de 1 semana. El stock de seguridad estimado será de 2 días de ventas en los refrigeradores. De acuerdo a los pedidos se seleccionarán las frutas en el almacén, comenzando a preparar los combos (para Licuados o Ready2it)	
Preparación de combos	Preparación de pedidos para entrega	En esta actividad se prepararán los combos de Ready2it para ser entregados a los clientes corporativos y a los locales. Previo a la salida del centro de operaciones estos combos serán procesados en la tecnología de atmosfera controlada lo cual permite una excelente mantención. Por otro lado, en este apartado se realizará la preparación de combos IQF de frutas para los Licuados (según la demanda de cada local). Estos combos serán entregados, a los locales, en contenedores sellados en forma hermética y transportados en un móvil con equipo de frio. En cada uno de los locales de atención al público se preparan los combos de licuados según los requerimientos del cliente. En el caso de los productos Ready2it que van a los clientes corporativos se agregará una etiqueta con el nombre del cliente final.	Por pedido

Ventas	Almacenamiento y preparación	Una vez que los productos llegan a los locales son almacenados en refrigeradores. Cada local recibirá combos para la preparación de licuados y combos ya preparados Ready2it, de acuerdo a su demanda. Para el caso de los combos Ready2it serán entregados directamente al cliente final de acuerdo a la demanda.	Según llegada de pedido
	Procesamiento de frutas	Los Licuados se preparan según las recetas, se agregarán los insumos necesarios (azúcar, miel, leche, agua, jugo de fruta, yogurt, helado, etc). Según el pedido se prepara el vaso correspondiente. Los vasos tienen su identificación de acuerdo a la categoría del pedido. En esta actividad consideramos que las frutas son procesadas en licuados y en el caso de ser necesario jugo de naranja se exprimen las mismas en el momento con exprimidoras de última tecnología.	Por pedido. Tiempo promedio de preparación neto (desde que lee el pedido hasta que lo coloca en el vaso): 5 min
	Entrega y Cobranza	Los clientes mostrador deberán acercarse a retirar sus pedidos de la barra, serán avisados por tablet o llamados a viva voz (estilo Starbucks). Se pagará en la caja antes de emitir el pedido. Para el caso clientes corporativos se prepararan todas las entregas y se llevaran a la oficina solicitante, el ticket se enmarca en un sistema de cuenta corriente.	Según el caso

Ubicación de locales

La selección de la localización de los locales la realizamos según la valorización (escala del 1 al 10) de las características que se detallan a continuación:

- **Disponibilidad de locales:** Evaluamos la 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:** Evaluamos el 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:** Determinamos la 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:** Determinamos la 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:** Estimamos la 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

Anteriormente mencionamos que los puestos de ventas serán fijos y móviles. Los fijos serán ubicados en sectores de oficina como puede ser sector próximo a Tribunales, Palermo Soho o Palermo Hollywood. Con respecto a los móviles se posicionaran en sectores como gimnasios como por ejemplo el SportClub ubicado en Av. Libertador en el Club Obras.

Ubicación del centro de operaciones

Para este análisis nos encontramos con 2 perspectivas. *La primera* se basa en colocar 2 locales en zonas bien seleccionadas de acuerdo (ver valoración, más abajo) y ubicar un centro de producción en zonas de alquiler más económicos y con algunos beneficios sobre los impuestos. *La segunda* perspectiva consiste en colocar directamente 2 locales en zonas de mejor valoración para nuestros productos. Uno de estos locales sería de mayor dimensión de manera de poder colocar allí el sector productivo y administrativos junto a las ventas. A partir de este análisis sale la siguiente tabla de comparación:

Opción 1		Opción 2	
Barrio	Alquiler (70 m2)	Barrio	Alquiler (70 m2)
P. Patric.	8000		
Local 1	8500	Local 1	8500
Local 2	8000	Local 2	16000
Total	24500	Total	24500

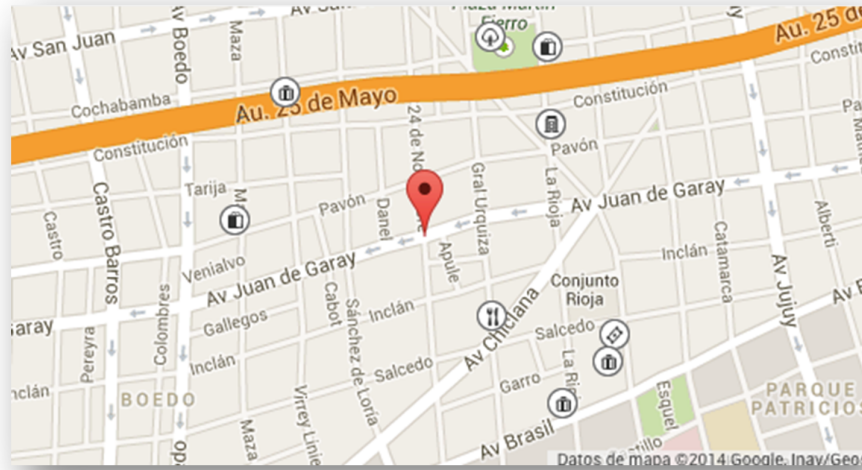
De la tabla se observa que ambas opciones llegan a los mismos valores de costos en alquiler. Sin embargo, en la opción 1 tenemos la posibilidad de colocar el sector productivo en Parque de los Patricios. Además de esta opción se destaca la ventaja de la cercanía geográfica con el mercado central. Por otro lado, la opción 1 permite, además, tener perspectivas de crecimiento, ya que cuando planteamos un sector productivos separado al área comercial consideramos que está planta va a satisfacer la demanda de los próximos años cuando la cantidad de locales y stands aumente considerablemente.

Centro de operaciones

Como comentamos en el apartado anterior consideramos al barrio de Parques de los Patricios para la ubicación de la planta industrial. En lo que sigue podemos encontrar la ubicación y las características de la planta industrial.



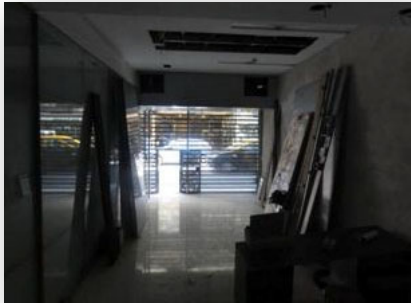
Barrio	Parque de los Patricios
Dirección	Av Garay 3200
Localidad	Buenos Aires
Alquiler AR\$	8000
Expensas AR\$	-
Superficie Total (m²)	100 mts cuadrados
Duración contrato	24 meses
Inmobiliaria	MB Inmobiliaria S.A
Otros Datos	1 mes de adelanto
	2 meses de deposito
	6 meses de Comisión
	2 Garantías de capital
	Aumento del 25 % después del segundo año\



Ver en anexo Lay out Centro de operaciones. Anexo 4.

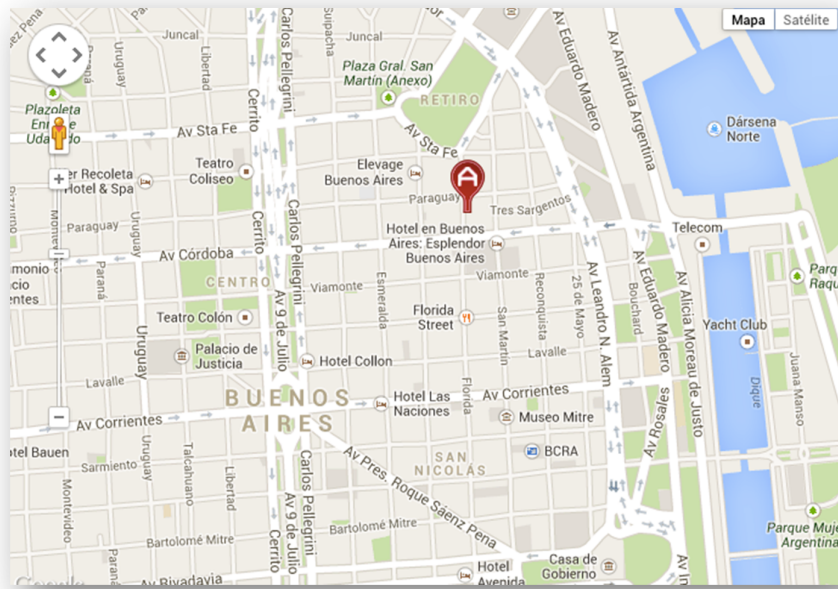
Sucursal centro

La primera sucursal será ubicada en el centro, cerca de retiro en lo que brinda acceso a gran flujo de personas durante los días de semana en horario de oficinas.



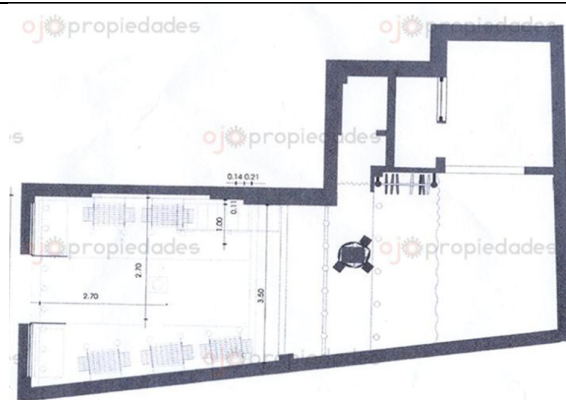
Barrio	Centro
Dirección	Paraguay al 600
Localidad	Buenos Aires
Alquiler AR\$	8500
Superficie cubierta (m²)	70
Superficie Total (m²)	70
Duración contrato	24 meses
Inmobiliaria	Maratón Arquitectura de Negocios
Otros Datos	1 mes de adelanto
	2 meses de deposito
	6 meses de Comisión
	2 Garantías de capital

Aumento del 25 % después del segundo año



Sucursal Palermo

La segunda sucursal será ubicada en Palermo Soho, pero en la cercanía de Palermo Hollywood, lugar donde hay gran movimiento de gente. Además debemos decir que en este sector, no cesa la instalación de nuevas oficinas, lo que hace más atractiva la zona para Fruit&Go.



Barrio	Palermo
Dirección	Thames 1800
Localidad	Buenos Aires
Alquiler AR\$	8000
Superficie cubierta (m²)	90
Superficie Total (m²)	90
Duración contrato	24 meses
Inmobiliaria	Ojo Propiedades
Otros Datos	1 mes de adelanto
	2 meses de deposito
Aumento del 25 %	

Modelo Distribución



Planta de producción:
Parque de los Patricios

Todos los locales y stands enviarán información diaria, la cual será analizada para la elaboración de un Modelo estadístico y reducción de stocks

A los locales llegan los combos para preparación de los distintos tipos de jugos y los combos ya preparados de frutas



Análisis de costos - Operaciones

En la siguiente tabla se muestra el análisis de los costos de operaciones.

Gastos Técnicos y de Operaciones									
En ARS	Y1				Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	I	II	III	IV					
Cantidad de Locales	0	0	2	3	6	9	10	12	13
Cantidad de stands				2	2	4	5	6	7
SUELDOS* (S)									
Producción									
Supervisión centro operativo	\$0	\$0	\$31.201	\$40.952	\$228.150	\$337.736	\$391.774	\$427.033	\$454.790
Almacenes Materias Primas	\$0	\$0	\$58.242	\$76.443	\$516.754	\$945.660	\$1.096.966	\$2.391.386	\$2.971.297
Responsable de local	\$0	\$0	\$31.201	\$40.952	\$276.833	\$675.472	\$1.175.321	\$1.281.100	\$1.819.161
Línea Producción cajeros	\$0	\$0	\$121.199	\$238.611	\$3.226.023	\$5.903.622	\$7.609.113	\$9.952.720	\$11.482.951
Línea Producción atención al público	\$0	\$0	\$238.516	\$626.104	\$7.406.811	\$14.199.915	\$18.718.070	\$24.483.236	\$28.682.111
Total Producción (ARS)	\$0	\$0	\$480.360	\$1.023.061	\$11.654.571	\$22.062.405	\$28.991.244	\$38.535.474	\$45.410.310
Logística									
Delivery	\$0,0	\$0,0	\$50.400,0	\$76.442,9	\$516.754,3	\$1.260.880,4	\$1.462.621,3	\$1.594.257,2	\$1.697.883,9
Total Logística (ARS)	\$0,0	\$0,0	\$50.400,0	\$76.442,9	\$516.754,3	\$1.260.880,4	\$1.462.621,3	\$1.594.257,2	\$1.697.883,9
Total Sueldos Técnicos y de Operaciones (ARS)	\$0	\$0	\$530.760	\$1.099.504	\$12.171.326	\$23.323.286	\$30.453.865	\$40.129.732	\$47.108.194

Gastos Técnicos y de Operaciones

En ARS	Y1				Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	I	II	III	IV					
Cantidad de Locales	0	0	2	3	6	9	10	12	13
Cantidad de stands				2	2	4	5	6	7

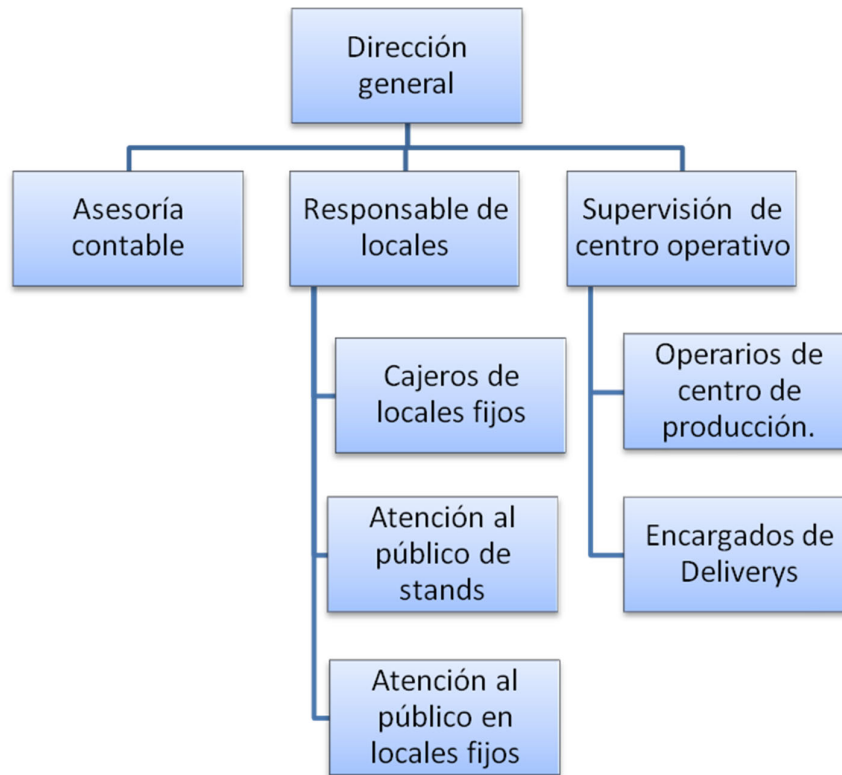
OTROS GASTOS TÉCNICOS Y DE OPERACIONES (\$)

Mantenimiento									
Limpieza	\$0,0	\$0,0	\$13.728,5	\$21.622,4	\$337.309,9	\$617.277,2	\$795.601,7	\$1.040.647,0	\$1.200.646,5
Total Mantenimiento	\$0,0	\$0,0	\$13.728,5	\$21.622,4	\$337.309,9	\$617.277,2	\$795.601,7	\$1.040.647,0	\$1.200.646,5
Bienes de uso menores y Materiales									
Materiales menores	\$0	\$816	\$809	\$849	\$51.108	\$93.527	\$120.546	\$157.674	\$181.916
-									
Total Sistemas	\$0,0	\$816,5	\$808,9	\$849,4	\$51.107,6	\$93.526,8	\$120.545,7	\$157.673,8	\$181.916,1
Vehículos de planta									
Combustible			\$4.358,3	\$4.576,2	\$35.694,2	\$43.546,9	\$50.514,4	\$55.060,7	\$58.639,6
Patente y Seguro			\$2.117,8	\$2.198,7	\$17.982,3	\$21.938,4	\$25.448,5	\$27.738,9	\$29.541,9
Total Vehículos	\$0,0	\$0,0	\$6.476,1	\$6.774,9	\$53.676,5	\$65.485,3	\$75.962,9	\$82.799,6	\$88.181,6
Servicios de Planta									
Energía eléctrica	\$0	\$2.799	\$6.471	\$10.678	\$128.715	\$230.930	\$300.025	\$385.425	\$447.794
Total Servicios de Planta	\$0,0	\$2.799,4	\$6.471,4	\$10.677,7	\$128.715,4	\$230.930,5	\$300.024,9	\$385.424,8	\$447.793,6
Otros Gastos									
Aquileres locales	\$0	\$0	\$38.135	\$60.062	\$936.972	\$1.714.659	\$2.210.005	\$2.890.686	\$3.335.129
Aquileres stands			\$0,0	\$145.605,6	\$1.135.723,7	\$2.771.165,8	\$4.018.190,4	\$5.255.793,0	\$6.530.322,8
Aquiler de Planta	\$0,0	\$18.662,4	\$18.489,6	\$19.414,1	\$151.429,8	\$184.744,4	\$214.303,5	\$233.590,8	\$248.774,2
Total Otros Gastos	\$0	\$18.662	\$56.624	\$225.082	\$2.224.126	\$4.670.569	\$6.442.499	\$8.380.070	\$10.114.226
Total Otros Gastos Técnicos y de Operaciones (ARS)	\$0	\$22.278	\$84.109	\$265.006	\$2.794.935	\$5.677.789	\$7.734.634	\$10.046.615	\$12.032.764
TOTAL GASTOS TÉCNICOS Y DE OPERACIONES (AI)	\$0,0	\$22.278,2	\$614.869,1	\$1.364.510,7	\$14.966.260,4	\$29.001.074,6	\$38.188.498,7	\$50.176.346,8	\$59.140.958,0

Obs: Los salarios reflejados son valores promedio, ya que superando todos los parámetros de la industria, el 100% de los empleados de Fruit&Go están beneficiados con una estructura de comisiones.

4. Plan Organizacional

Organigrama



Descripción de puestos

Dirección general

La dirección general está integrada por dos personas. Dos profesionales; el Licenciado en Comercialización Juan Villar y el Ingeniero Industrial Javier Quevedo. Ambos con una Maestría en Dirección de Negocios. Principales tareas:

- Coordinación general del proyecto.
- Liderazgo
- Realizar y asegurar la implementación del plan estratégico.
- Establecer la misión y la visión del proyecto.
- Optimizar todos los recursos de la organización.
- Contar con los recursos para llevar adelante el proyecto.
- Establecer objetivos e implementar planes de acciones para llegar a los mismos.

- Analizar de manera constante fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Establecer acciones rápidas y eficaces de acuerdo a variaciones del contexto.
- Asegurar la estabilidad financiera del proyecto.
- Estudiar de manera constante la implementación de nuevos proyectos dentro del negocio.
- Asegurar la buena comunicación y el excelente trabajo en equipo dentro de la organización.
- Llevar adelante todo lo relacionado a los recursos humanos de la organización.

Debemos mencionar, también, que para realizar estas actividades la Dirección General tendrá que trabajar junto a un estudio contable (Asesoría Contable), el responsable del centro de operaciones (Supervisor) y los responsables de los locales fijos y stands (Cajeros).

Supervisión del centro de operaciones

Este cargo está asociado a una persona que posea un nivel de técnico de educación, con experiencia en liderar grupos de trabajos. Sus principales actividades son:

- Coordinar y organizar las actividades en el centro de operaciones.
- Coordinar y controlar la recepción de materias primas. Garantizando el abastecimiento de frutas y packaging.
- Coordinar, junto a los responsables de locales, la entrega de los pedidos en tiempo y forma.
- Llevar registros de los inventarios de materias primas, bienes de capital y productos terminados.
- Liderar su equipo de trabajo.
- Mantener la limpieza en todo el centro operativo.
- Trabajar junto a la Dirección General de manera de poder llevar a adelante los objetivos del proyecto.
- Evaluar el desempeño y desarrollo del personal que tiene a su cargo.

Responsable de locales

Al igual que el puesto de Supervisión del centro de operaciones, este cargo está asociado a una persona que posea un nivel de técnico de educación, con experiencia en liderar grupos de trabajos. Sus principales actividades son:

- Coordinar y organizar las actividades en los locales a los cuales es responsable (5 locales por cada Responsable de locales).
- Coordinar y controlar la recepción de materias primas y pedidos, los cuales provienen del centro de operaciones.
- Coordinar, junto al Supervisor del centro de operaciones, la entrega de los pedidos en tiempo y forma.
- Llevar registro de los inventarios de las materias primas, bienes de capital y productos terminados de cada uno de los locales asignados.
- Asegurar el correcto abastecimiento de sus locales.
- Liderar su equipo de trabajo.
- Mantener los estándares de limpieza en cada uno de los locales asignados.
- Trabajar junto a la Dirección General de manera de poder llevar a adelante los objetivos del proyecto.
- Evaluar el desempeño y desarrollo del personal que tiene a su cargo.
- Hacer el seguimiento de la entrada y salida de dinero de sus locales.

Asesoría contable

Se estima contratar los servicios de un estudio contable de manera de que preste asesoría al proyecto. Esto puede ser transformado en un departamento en un futuro, pero se estima comenzar con la tercerización de este proyecto.

Cajeros de locales fijos

Este puesto está asociado a una persona de nivel educativo secundario el cual estará en contacto con el cliente. Recibirá capacitaciones en este tópico. Su presencia (como en el caso de los empleados de atención al público) es muy importante. Entre sus principales tareas encontramos:

- Recepción de pago del producto (efectivo y tarjetas)
- Mantener registros de pagos
- Preparar el reporte de caja diariamente.
- Brindar una agradable y personalizada atención al cliente, logrando la satisfacción del mismo. Brindar la mayor calidad de servicio.
- Informar pedidos a los empleados que trabajan en atención al cliente.
- Informar al clientes los nutrientes que posee cada uno de los productos que ofrece, haciendo hincapié en lo saludable que son los mismos.

- Conciliar pagos con ventas del local.
- Hacer el seguimiento de entrada y salida de dinero de su local e informar los mismos al Responsables de su local.
- Mantener el orden y limpieza en su lugar de trabajo.

Atención al público en stand

Este puesto será representado por personas con un nivel de educación secundario, las cuales recibirán capacitación de atención al cliente. Sus principales tareas serán:

- Lograr la mayor cantidad de ventas en el stand donde se desempeñan. Se consideran comisiones para los mismos.
- Brindar una agradable y personalizada atención al cliente, logrando la satisfacción del mismo. Brindar la mayor calidad servicio.
- Informar al clientes los nutrientes que posee cada uno de los productos que ofrece, haciendo hincapié en lo saludable que son los mismo.
- Mantener el orden y la extrema limpieza en el stand en el cual desarrolla su trabajo.
- Informar a los Responsables de locales, a través del llenado de planillas, las preferencias de sus clientes y los consumos del local.
- Hacer el seguimiento de entrada y salida de dinero de su stand e informar los mismos al Responsables de su local (solo para atención en stands)

Atención al público en locales

Este puesto desarrolla las mismas actividades que el puesto analizado anteriormente. La única diferencia entre los mismos esta dado en el lugar donde se desarrolla la actividad.

Operarios de centro de producción

Este puesto será representado por personas con nivel de educación secundario. Entre sus principales actividades encontramos:

- Recepción de materias primas (frutas y packaging)
- Procesamientos de frutas.
- Preparación de productos elaborados y semielaborados para ser entregados por los encargados del delivery.
- Limpieza del centro de operaciones.

- Fomentar el trabajo en equipo y abocarse a las directrices del Supervisor abocando a la búsqueda de cumplir con los objetivos.

Encargados de delivery

Este puesto será representado por personas con nivel de educación secundaria. Entre sus principales actividades encontramos:

- Entrega del producto final a los clientes corporativos en tiempo y forma.
- Entrega del producto final, semielaborados y materias primas a los distintos locales.
- Mantener la limpieza de los medios de distribución.
- Fomentar el trabajo en equipo y abocarse a las directrices del Supervisor abocando a la búsqueda de cumplir con los objetivos.

El Equipo

Como mencionamos anteriormente los fundadores son un equipo de MBA de la Universidad Torcuato Di Tella que compartimos los mismos valores alineados con la propuesta de valor de nuestro emprendimiento. Asimismo, contamos con experiencias y conocimientos que nos complementan.

Nuestros valores son:

- Trabajo en equipo.
- Pasión por la buena alimentación
- Contribuir para el bienestar de los consumidores.
- Responsabilidad.
- Creer y demostrar que ofrecemos un producto distinto y sano.

Gastos de Gerenciamiento del Personal

<i>Balance de Personal</i>	Y1				Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	I	II	III	IV					
PERSONAL (cantidad de empleados)									
Cantidad de Locales	0	0	2	3	6	9	10	12	13
Cantidad de stands				2	2	4	5	6	7
Producción y Locales									
<i>Mano de Obra Fija</i>									
Supervisión centro operativo			1	1	1	1	1	1	1
* Centro operativo			2	2	2	3	3	6	7
* Responsable de local			1	1	1	2	3	3	4
* Cajeros			4	6	12	18	20	24	26
* Atención al público			8	12	24	36	40	48	52
* Atención al público stand			0	4	4	8	10	12	14
<i>Logística y Distribución</i>									
* Delivery (des de Planta y Loc.Fijos)			2	2	2	4	4	4	4
* Coordinador general	2	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL PERSONAL	2	2	20	30	48	74	83	100	110
SUELDOS Y JORNALES (S)									
Producción									
<i>Mano de Obra Fija</i>									
Supervisión centro operativo			\$20.800,8	\$27.301,1	\$152.100,0	\$225.157,2	\$261.182,4	\$284.688,8	\$303.193,6
Centro operativo	\$0,0	\$0,0	\$19.414,1	\$25.481,0	\$172.251,4	\$210.146,7	\$243.770,2	\$265.709,5	\$282.980,7
Responsable de local			\$20.800,8	\$27.301,1	\$184.555,1	\$235.157,2	\$261.182,4	\$284.688,8	\$303.193,6
Línea Producción cajeros	\$0,0	\$0,0	\$20.199,9	\$26.512,4	\$179.223,5	\$218.652,7	\$253.637,1	\$276.464,4	\$294.434,6
Línea Producción atención al público	\$0,0	\$0,0	\$19.876,3	\$26.087,7	\$176.352,6	\$215.150,2	\$249.574,3	\$272.036,0	\$289.718,3
<i>Logística y Distribución</i>									
Delivery Corporativo			\$16.800,0	\$25.481,0	\$172.251,4	\$210.146,7	\$243.770,2	\$265.709,5	\$282.980,7
Coordinador general	\$70.000,0	\$81.648,0	\$80.892,0	\$106.170,8	\$717.714,3	\$1.000.698,8	\$1.015.709,2	\$1.423.443,9	\$1.515.967,8
TOTAL SUELDOS Y JORNALES (ARS)	\$70.000,0	\$81.648,0	\$198.783,9	\$264.334,8	\$1.754.448,4	\$2.305.109,6	\$2.528.825,8	\$3.072.741,0	\$3.272.469,2
CARGAS SOCIALES (S)									
Producción									
<i>Mano de Obra Fija</i>									
Supervisión centro operativo	\$0	\$0	\$10.400	\$13.651	\$76.050	\$112.579	\$130.591	\$142.344	\$151.597
Centro operativo	\$0	\$0	\$9.707	\$12.740	\$86.126	\$105.073	\$121.885	\$132.855	\$141.490
Responsable de local	\$0	\$0	\$10.400	\$13.651	\$92.278	\$112.579	\$130.591	\$142.344	\$151.597
Línea Producción cajeros	\$0	\$0	\$10.100	\$13.256	\$89.612	\$109.326	\$126.819	\$138.232	\$147.217
Línea Producción atención al público	\$0	\$0	\$9.938	\$13.044	\$88.176	\$107.575	\$124.787	\$136.018	\$144.859
<i>Logística y Distribución</i>									
Delivery			\$8.400,0	\$12.740,5	\$86.125,7	\$105.073,4	\$121.885,1	\$132.854,8	\$141.490,3
Coordinación General	\$35.000	\$40.824	\$40.446	\$53.085	\$358.857	\$500.349	\$507.855	\$711.722	\$757.984
TOTAL CARGAS SOCIALES (ARS)	\$35.000	\$40.824	\$99.392	\$132.167	\$877.224	\$1.152.555	\$1.264.413	\$1.536.370	\$1.636.235
SUELDOS Y JORNALES e/CARGAS SOCIALES (S)									
Producción									
<i>Mano de Obra Fija</i>									
Supervisión centro operativo	\$0,0	\$0,0	\$31.201,2	\$40.951,6	\$228.150,0	\$337.735,8	\$391.773,6	\$427.033,2	\$454.790,3
Centro operativo	\$0,0	\$0,0	\$58.242,2	\$76.442,9	\$516.754,3	\$945.660,3	\$1.096.966,0	\$2.391.385,8	\$2.971.296,9
Responsable de local	\$0,0	\$0,0	\$31.201,2	\$40.951,6	\$276.832,6	\$675.471,7	\$1.175.320,7	\$1.281.099,5	\$1.819.161,4
Línea Producción cajeros	\$0,0	\$0,0	\$121.199,3	\$238.611,2	\$3.226.023,1	\$5.903.622,3	\$7.609.113,2	\$9.952.720,0	\$11.482.950,7
Línea Producción atención al público	\$0,0	\$0,0	\$238.515,8	\$626.104,1	\$7.406.811,3	\$14.199.915,3	\$18.718.070,2	\$24.483.235,8	\$28.682.110,7
Total Mano de Obra Fija (ARS)	\$0,0	\$0,0	\$480.359,8	\$1.023.061,3	\$11.654.571,3	\$22.062.405,4	\$28.991.243,6	\$38.535.474,4	\$45.410.310,1
<i>Logística</i>									
Delivery	\$0,0	\$0,0	\$50.400,0	\$76.442,9	\$516.754,3	\$1.260.880,4	\$1.462.621,3	\$1.594.257,2	\$1.697.883,9
Dirección general (ARS)	\$210.000	\$244.944	\$242.676	\$318.512	\$2.153.143	\$3.002.096	\$3.047.128	\$4.270.332	\$4.547.903
SUELDOS Y JORNALES e/CARGAS SOCIALES (ARS)	\$210.000	\$244.944	\$1.253.796	\$2.441.078	\$25.979.040	\$48.387.788	\$62.492.236	\$82.935.538	\$97.066.407

5. Valuación y Capitalización

En este primer apartado vamos a realizar un estudio de la potencialidad del mercado de manera de poder estimar las ventas.

Fruit&Go ofrece una alternativa de alimentación saludable y natural tanto en el almuerzo como en los snacks entre comidas. Esta alternativa de alimentación sana consiste en fruta fresca preparada lista para consumir en diferentes formatos:

Solido:

- Mix de Frutas “Ready2it”: preparadas, lavadas, peladas y cortadas en gajos.

Liquido:

- Jugos y Licuados: Se tendrán exprimidoras en los locales (y en el centro operativo para los stands). Los jugos exprimidos naturales se utilizarán como complemento para la elaboración de Licuados.

Mix Ready2it (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

Como fue ya analizado en el capítulo de Customer Profile del trabajo “Análisis de Mercado para un proyecto de elaboración y distribución de combos de Frutas y Verduras” (Ver bibliografía), veremos 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.

Si consideramos los valores de frecuencia obtenidos en la investigación de mercado llegamos a que el mercado potencial de los productos que ofrece Fruit&Go son:

Ready2it: 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 para Fruit&Go?

El mercado potencial de Fruit&Go surgirá de ajustar el tamaño de mercado afectándolo por la limitante de precio elegido por Fruit &Go.

Ready2It: 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 Ready2It 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 de Ready2it classic. Ver **Análisis de la Demanda y Forecast de Ventas** de “Análisis de Mercado para un proyecto de elaboración y distribución de combos de Frutas y Verduras” (bibliografía).

**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 % 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 Ready 2 It 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 de Fruit& Go para Capital Federal, para el posicionamiento de precios elegido. El porcentaje que Fruit&Go 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.

El punto de equilibrio

Si ahora consideramos el cálculo del punto de equilibrio por local en el año 4 (Y4), en el cual; los productos de Fruit&Go ya estarán consolidados en el mercado así como también sus ventas, llegamos al siguiente resultado.

	Unidades Ponderadas	Pesos
Punto de Equilibrio anual (Y4)	1.548.790	\$ 65.107.280
Punto de Equilibrio mensual	129.066	\$ 5.425.607
Punto de equilibrio por día	4.964	\$ 271.280
Punto de equilibrio por día por local	331	\$ 54.256
Punto de equilibrio por hora	28	\$ 4.521

Como se puede apreciar se necesitan vender un poco más de 129 mil unidades totales por mes. Este valor es muy inferior a los 189 mil que el proyecto tiene planeado vender (ver pestaña volumen, excel adjunto), haciendo una correcta ubicación de locales y teniendo un fuerte poder de marca.

Entonces, para evitar confusiones entre mercado potencial y volumen de ventas estimado decimos:

Volumen **Anual** Estimado

	Y1 (2 ult trimestres)	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Total Ready2go (unidades)	46.750	548.460	1.082.697	1.501.189	1.953.938	2.214.754
Total Líquidos (unidades)	23.375	274.230	541.349	768.529	976.969	1.107.377

Volumen **Mensual** Potencial

Rango de mercado para Ready 2 It 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

Cuadro de resultado

<i>Cuadro de Resultados</i>										
En ARS	Y1				Y1 Acum	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	I	II	III	IV						
Ingreso Neto por Ventas	\$0	\$0	\$472.725	\$1.051.591	\$1.524.316	\$24.786.190	\$59.694.123	\$96.622.856	\$136.213.441	\$164.431.183
Gastos variables de Venta y Mktg	\$0	\$0	\$58.145	\$129.346	\$187.491	\$3.048.701	\$5.850.024	\$8.502.811	\$9.943.581	\$12.003.476
Gastos variables de Producción	\$0	\$0	\$149.179	\$287.169	\$436.347	\$6.768.620	\$16.301.288	\$26.222.826	\$37.197.204	\$44.902.913
Costo de las Mercaderías Vendidas	\$0	\$0	\$207.324	\$416.514	\$623.838	\$9.817.321	\$22.151.312	\$34.725.638	\$47.140.786	\$56.906.390
Margen Bruto	\$0	\$0	\$265.401	\$635.077	\$900.478	\$14.968.869	\$37.542.811	\$61.897.218	\$89.072.655	\$107.524.793
Gastos Técnicos / de Operación	\$0	\$22.278	\$614.869	\$1.364.511	\$2.001.658	\$14.966.260	\$29.001.075	\$38.188.499	\$50.176.347	\$59.140.958
Gastos de Administración / Dirección	\$210.000	\$244.944	\$258.304	\$678.626	\$1.391.874	\$3.776.411	\$5.841.866	\$7.020.858	\$9.687.840	\$11.390.363
Resultado Operativo Neto	-\$210.000	-\$267.222	-\$607.772	-\$1.408.060	-\$2.493.054	-\$3.773.803	\$2.699.871	\$16.687.862	\$29.208.469	\$36.993.473
Depreciación	\$55.100	\$55.100	\$55.100	\$55.100	\$220.400	\$220.400	\$278.403	\$413.007	\$551.769	\$734.075
Resultado por otras Inversiones									\$56.349	\$111.981
- Intereses pagados	\$169.404	\$169.404	\$169.404	\$169.404	\$677.617	\$1.439.709	\$1.329.896	\$0	\$0	\$0
- Devolución de Capital	\$5.952	\$5.952	\$5.952	\$5.952	\$23.810	\$30.952	\$908.187	\$6.496.347	\$0	\$0
Resultado Neto antes de Impuestos	-\$434.504	-\$491.727	-\$832.276	-\$1.632.564	-\$3.391.071	-\$5.464.865	\$183.385	\$9.778.507	\$28.713.049	\$36.371.379
Credito Fiscal x Quebrantos anteriores Acumulados					\$0	-\$1.186.875	-\$3.099.578	-\$3.035.393	\$0	\$0
Resultado Neto antes de Impuestos Ajustado	-\$434.504	-\$491.727	-\$832.276	-\$1.632.564	-\$3.391.071	-\$4.277.990	\$3.282.962	\$12.813.900	\$28.713.049	\$36.371.379
- Impuesto a las Ganancias (Neto de Credito Fiscal)	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.186.875	-\$3.099.578	-\$3.035.393	\$387.085	\$10.049.567	\$12.729.983
Resultado Neto después de Impuestos	-\$434.504	-\$491.727	-\$832.276	-\$1.632.564	-\$2.204.196	-\$2.365.287	\$3.218.778	\$9.391.423	\$18.663.482	\$23.641.396

Cash Flow

En ARS	Y1				Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	I	II	III	IV					
Resultado Neto después de Impuestos	-\$434.504	-\$491.727	-\$832.276	-\$1.632.564	-\$2.365.287	\$3.218.778	\$9.391.423	\$18.663.482	\$23.641.396
+ Depreciación	\$55.100	\$55.100	\$55.100	\$55.100	\$220.400	\$278.403	\$413.007	\$551.769	\$734.075
+ Intereses	\$169.404	\$169.404	\$169.404	\$169.404	\$1.439.709	\$1.329.896	\$0	\$0	\$0
- Inversiones en Bienes de Capital	\$0	\$0	\$0	-\$125.555	-\$174.009	-\$674.964	-\$513.093	-\$788.247	-\$618.826
+/- Variaciones en las NOF	\$0	-\$238	-\$8.382	\$12.908	-\$257.326	\$210.794	\$723.739	\$1.414.390	\$704.508
+Perpetuidad									\$97.839.076
Flujo de Fondos Libre	-\$210.000	-\$267.460	-\$616.154	-\$1.520.707	-\$1.136.513	\$4.362.906	\$10.015.077	\$19.841.394	\$122.300.229
Flujo de Fondos Libre Acumulado	-\$210.000	-\$477.460	-\$1.093.614	-\$2.614.320	-\$3.750.833	\$612.073	\$10.627.149	\$30.468.543	\$152.768.772
Tipo de Cambio (ARS/US)	9,5	9,5	11	11	14,5	17,5	20,5	22	23,5

Inversión Inicial (USD)	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	-\$210.189	-\$237.665	-\$78.380	\$249.309	\$488.540	\$901.882
						\$5.204.265

Debemos mencionar que para evaluar este proyecto se realizaron estimaciones de la **tasa de inflación** que parten de un 30% para el año 2 (Y2, 2015) y termina con valores cercanos al 10% para los 2018 y 2019. Con respecto al **tipo de cambio** (AR\$/U\$) también fue estimado con valores de 14,5 para el año 2 y valores por encima de 20 para los 3 últimos años de estimación.

Calculo WACC

Partiendo de la Tablas del Ing. L. Pereiro "Valuación para el Entrepreneur" llegamos al siguiente valor de WACC.

Discount rate for undiversified control investor (base \$)	
Rf US (4)	3,3%
Unlevered US beta	1,09
Target Market-Based D/E	1,52%
Target Market-Based D/A	1,50%
Relevered beta	1,10
Correlation coefficient (Rho)	36,55%
Relevered total beta	3,01
(Rm-Rf) US	4%
Sigma return ARG market (May 2009)	45,32%
Sigma return US market (May 2009)	24,90%
Ce	25,22%
Cd local comps \$-base (%)	15%
Tax rate (%)	35,00%
WACC (%) (preliminary)	24,99%
Bradley-Jarrell Patch (%)	0,02%
WACC (%) (final)	25,00%

Obs: El valor referencia del indicador Beta (1,09) se toma de la tabla de las Tablas del Ing L. Pereiro (analizadas en la materia Desarrollo de nuevos negocios).

Tasa de descuento	25%
VAN (USD)	\$1.536.943
TIR	71%
Período de Recupero (en años)	4

Propuesta de capitalización

Valuación por Método DCF

A. Equity as per DCF (\$)	Weight-->	50%
EV (=MVIC Op=PV of Total FCFE)		1.747.132
Debt Y0		10.000
Preliminary equity		1.737.132
Discount for illiquidity (on equity)		49,2%
Increase for control (on equity)		23,0%
Discount for hazard (on equity)		39,3%
Equity for undiversified control investor		658.856
Implied Ce (approx.)		40,2%

Por este método se descuentan los flujos de fondos a la tasa WACC, a la que se afecta la Tasa de iliquidez, Control y Hazard obteniendo un valor de capital de casi 660 mil dólares (Equity para un inversor no diversificado que tiene el control).

Con respecto las tres tasas a las cuales estamos afectando nuestro proyecto decimos que:

- *Discount for illiquidity*: se refiere a que ser un start up no es una empresa fácil de vender.
- *Increase for control*: este ítem se refiere al costo de tener el control del proyecto.
- *Discount for hazard*: esta es la tasa de supervivencia de un start up. Riesgo de fracaso de un start up.

Afectando el valor del proyecto por estas tres tasas podemos llegar a un valor del equity que puede ser más real para el inversionista, y de esta forma, poder ubicar el proyecto a la altura de una empresa que posee sólida trayectoria de cotización en bolsa.

Valuación por Método de Múltiplos

B. Equity as per multiples (\$)		Weight-->	50%
EV/Sales Y6	1,57	52%	5.712.409
EV/EBIT Y6	9,63	1%	149.045
EV/EBITDA Y6	7,45	47%	5.512.027
Synthetic EV via multiples Y6			11.373.482
WACC (%)			25,00%
Synthetic MVIC=EV Y0			2.981.288
Debt Y0			10.000
Preliminary equity			2.971.288
Discount for illiquidity (on equity)			49,2%
Increase for control (on equity)			23,0%
Discount for hazard (on equity)			39,3%
Equity for undiversified control investor			1.126.944

Para este método de evaluación, utilizando la planilla del Ing. L. Pereiro, se consideran datos de la actividad para determinar el valor de la empresa. Nuevamente, el valor de la empresa es afectado por las tasas de iliquity, control y hazard. De esta forma se muestra un valor inicial del proyecto de 1.127.000 dólares. Este es el equity para un inversor no diversificado que tiene el control.

Resultados de Valuación Synthetic Value

Synthetic equity value	892.900
Total initial investment	210.214
OpEx (OWC Y0) initial investment	25
CapEx initial investment	210.189
Initial equity investment Y0 (= total inv - debt)	200.214
NPV for equity investors	692.685

Al haber diferencias entre los dos métodos (DCF y Múltiplos), el Synthetic Value hace una ponderación en partes iguales de ellos. Esta tabla nos muestra el valor del Equity no diversificado que tiene el control.

Venture Financing

Initial investment Y0 (total)		210.214
Debt		10.000
Equity		200.214
Angel's initial investment (angel inv)	80%	160.172
Entrepreneur's initial investment	20%	40.043
Angel's IRR		50%
VC's equity, Y3		540.579
Venture's equity Y3 @ Implied Ce		2.460.633
Angel's share, Year 3 (=Y0)		22%
Entrepreneur's share (=Y0)		78%
Post-money valuation (Angel Inv/Angel %)		729.076
Pre-money valuation (=post-money - angel inv)		568.905

Consideremos que el 80% de la inversión inicial será colocada por el inversor Ángel y el 20%, los Entrepreneurs. Por otro lado, supongamos que un inversor querrá una rentabilidad anual del 50% hasta el año Y3 del proyecto. Esto significa que de los 160 mil dólares de inversión inicial, desea disponer de casi 540 mil dólares en el año Y3.

En esta tabla se distingue que la proporción del equity que corresponde al inversor Ángel luego de 3 años es del 20% del emprendimiento valuado en USD2.696.072, lo cual sería el equivalente a la rentabilidad deseada por él.

6. Anexos e Información de soporte

Anexo 1: Tarjeta de fidelidad

Datos de apertura de una tarjeta de fidelidad:

- Nombre y Apellido:
- Email:
- Fecha de Cumpleaños:
- Deporte preferido:
- Fruta preferida:
- Sexo: (lo completa el empleado sin preguntar)



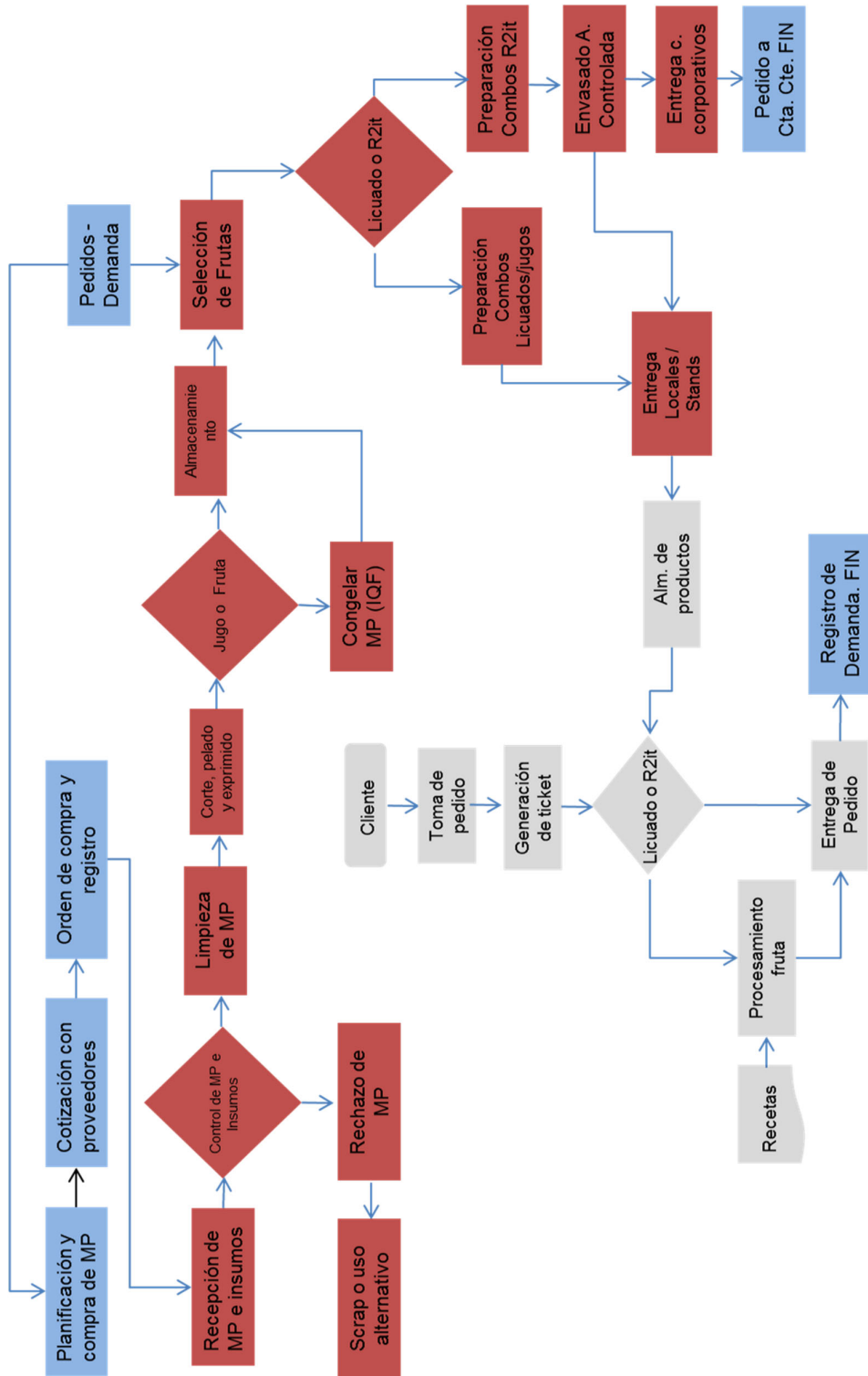
A fin de no desperdiciar recursos económicos la 1er tarjeta se entrega al cliente con su primera compra, la misma es de papel de alto gramaje y buena calidad, pero de costo inferior al de la definitiva y se le avisa que en su próxima compra tendrá la suya definitiva. Esta será plástica numerada y con banda magnética, aunque por un tema de simplificación logística no tendrá los datos del cliente pre impresos sino que se le adosa un sticker plástico con los datos impresos por el vendedor en tinta indeleble y con código de barras para agilizar el proceso de identificación del cliente en el crm.

Esporádicamente el CRM pedirá al vendedor que está atendiendo que le imprima a ese cliente fiel un ticket para realizar en otro momento una encuesta online sobre las necesidades puntuales que este teniendo la empresa y luego de haberla completado este cliente obtendrá algún tipo de premio como agradecimiento.

Anexo 2: Listado de Materiales POP

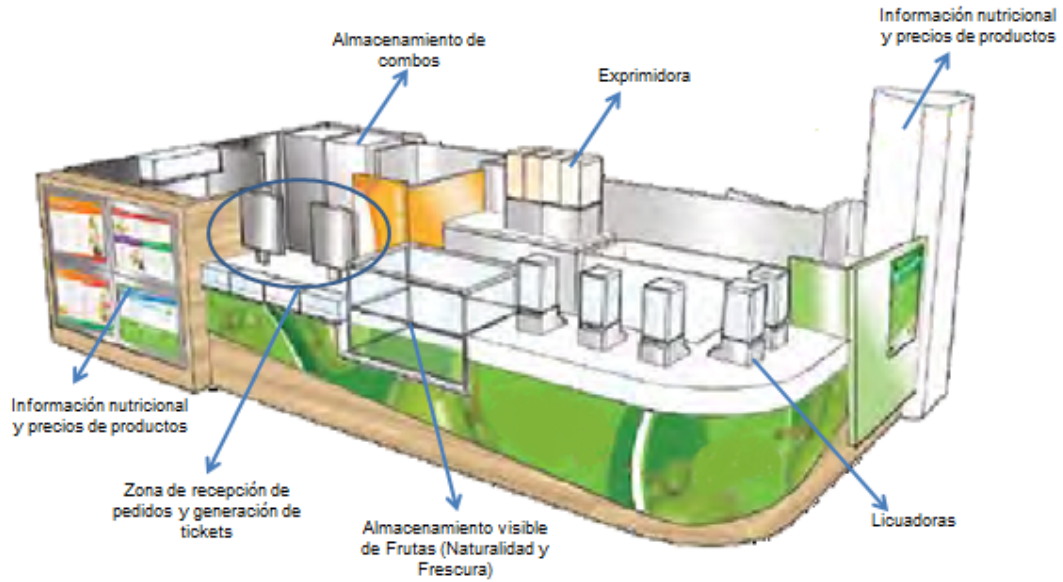
- Gorras
- Camisas
- Chomba
- Chalecos
- Stand up Banners
- Windbanners
- Banderas
- Menú Flyers
- Vasos y Bandejas contenedoras
- Vehículo de reparto ploteado
- Mobiliario de locales y stands
- Carteles corporeos

Anexo 3: Diagrama de Flujo

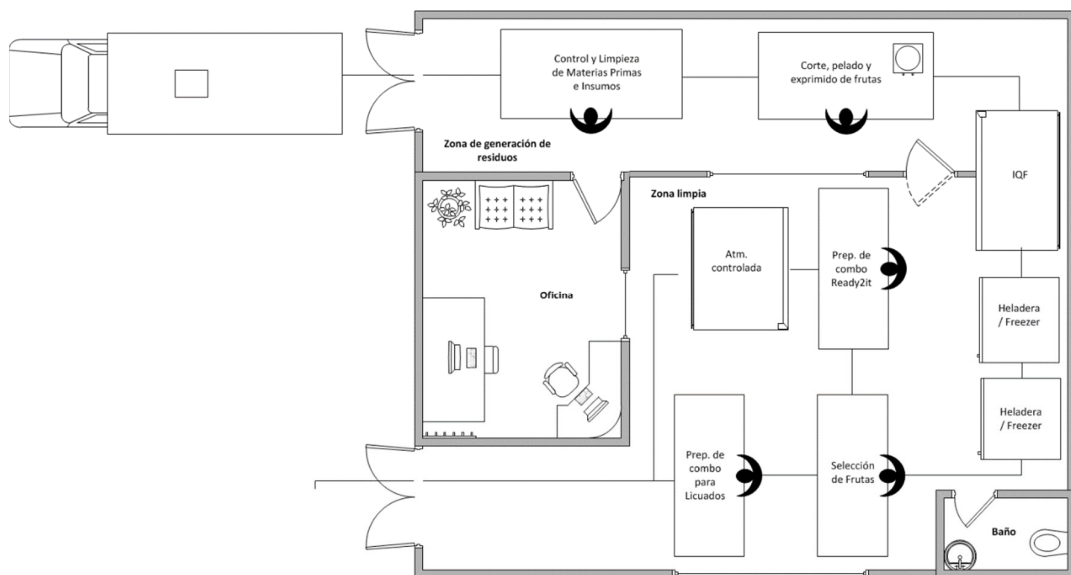


Anexo 4: Lay out

Lay out Locales



Lay out Centro de Operaciones



7. 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>
- www.refrigeracionpolair.com.ar. Tecnología IQF.
- <http://aviso.zonaprop.com.ar/locales-comerciales-parque-patricios-capital-federal-6825651>. Información para alquiler de local para Centro Operativo.
- <http://www.argenprop.com/Propiedades/Detalles/6871220--Local-en-Alquiler-en-Capital-Federal>. Información inmobiliaria para apertura de local en Microcentro.
- <http://aviso.zonaprop.com.ar/locales-comerciales-palermo-soho-palermo-capital-federal-7296060>. Información inmobiliaria para apertura de local en Palermo.
- Business Plan, Escuela de Negocios UTDT “Análisis de Mercado para un proyecto de elaboración y distribución de combos de Frutas y Verduras”. Lic. Juan Manuel Villar.