



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

MODELO CANVAS PARA UN EMPRENDIMIENTO DE JUGOS NATURALES

Autores: Linares, Esteban Darío
Ponce, Mirna Elizabeth

Director: Fagre, Liliana Irene

2018

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

El emprendedorismo hoy en día ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica.

La investigación aplicada en este trabajo puso en evidencia las fallas existentes que tiene Detox Tuc, emprendimiento de producción y elaboración de jugos naturales, en la actualidad asociados al desconocimiento de ciertos aspectos relevantes a la hora de emprender.

Esta investigación, cuyo objetivo es realizar un análisis a partir del método Canvas y ofrecer propuestas a diferentes problemas a los cuales se enfrenta Detox Tuc para que éste sea un emprendimiento sostenible en el tiempo.

A partir de las herramientas de análisis de macro y micro entorno como ser el análisis PEST, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el modelo Canvas y mediante instrumentos de investigación como entrevistas, encuestas y observación se pudo definir los principales problemas de Detox Tuc los cuales son principalmente de logística, ventas, medios de cobro, alianzas comerciales, flujo de ingresos y costos.

En base al diagnóstico de su situación, se realizó un plan de acción, para el cumplimiento de los diferentes objetivos propuestos para el emprendimiento.

En conclusión, la aplicación de estas propuestas podrán ayudar a Detox Tuc a direccionar sus acciones para un mejor funcionamiento y resultados.

Palabras claves: emprendimiento – modelo Canvas – Jugos naturales

PRÓLOGO

El trabajo de Seminario presentado a continuación lleva el título de “Modelo Canvas para un emprendimiento de Jugos Naturales”

La base de esta investigación es proponer un plan de negocio, mediante el modelo Canvas, que sea efectivo para el emprendimiento en cuestión y fue escrito como parte de los requisitos de graduación para la carrera de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.

Este trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos donde se puede ver el desarrollo sobre qué es el emprendedorismo, su evolución y antecedentes en Argentina, se presenta el emprendimiento Detox Tuc aplicando modelos de análisis del macro y micro entorno como ser el análisis PEST y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Se hace una introducción al modelo Canvas y como es aplicado actualmente por Detox Tuc y, para dar por finalizado el trabajo, se expone como trabaja actualmente la organización y se propone mejoras en las áreas organizacionales y comerciales.

Con este trabajo se pretende introducir al lector a la comprensión del entorno en el que trabaja el emprendedor, cuáles son sus falencias y las áreas de mejora para que dicho emprendimiento despegue y pueda ser, en principio, un sustento económico.

Para el trabajo se utilizaron métodos, técnicas y aprendizaje brindado a lo largo de la Licenciatura en Administración de Empresas y, como apoyo, para la aplicación de estos conceptos, se agradece a la Magister en Administración Liliana Fagre la cual prestó su tiempo para la conducción de este trabajo.

CAPÍTULO I

EL EMPRENDEDORISMO, EVOLUCIÓN EN ARGENTINA Y ANÁLISIS DE ENTORNOS.

Sumario: 1.- Introducción al emprendedorismo 2.- El emprendedor y el contexto 3.- Evolución en Argentina del emprendedorismo 4.- Antecedentes de Detox Tuc 5.- Estructura actual de la empresa 6.- Análisis del macro entorno y micro entorno.

1.- Introducción al emprendedorismo.

Emprender es un acto creativo con una acción eficaz. Se puede definir el emprendedorismo, como el proceso en el que una persona lleva su idea a convertirse en un proyecto concreto, sea esta con fines de lucro o beneficencia social generando innovación y empleo.

Se afirma esto como el descubrimiento de una oportunidad, concepción del producto, servicio o proceso que satisfaga la necesidad detectada de forma que permita obtener un beneficio o puesta en marcha del mismo para convertirlo en resultados.

El origen de la palabra emprendedor proviene del vocablo francés "*entrepreneur*", y se podría traducir al español como pionero. Sinónimos de este término lo son: emprendimiento, iniciar, arrancar, aventurarse, abordar, por mencionar las más comunes; sin embargo, cuando se piensa en comenzar una actividad, negocio, tarea, etc. existen riesgos a la hora de emprender como ser financieros, el tiempo, el fracaso y baja autoestima.

Se define al emprendedor como la persona que inicia una nueva actividad con miras a convertirla en un negocio, que le permita conformar un emprendimiento sustentable.

Existen diferentes tipos de emprendedores:

1. El Naciente (posee actitud emprendedora nata).
2. El establecido (más de 3 años y con pago de salarios).
3. El autócrata (dictador).
4. El carismático (con ángel).
5. El competitivo (enfocado al mercado).
6. El confiado (con alta autoestima).
7. El persistente (aprendiz de sus errores).
8. El rebelde (que rompe las reglas).
9. El arriesgado (con alta tecnología).
10. *Intrapreneur* (desarrolla su talento dentro de la empresa).
11. El intuitivo (efectivo) entre otras¹.

Los emprendedores no son iguales, no obstante, se puede mencionar algunas características esenciales que los emprendedores deben poseer para alcanzar sus

¹ Consultas a bases de información, en Internet: [www.academia.edu/12519410/UNIDAD I Introducci%C3%B3n al Emprendedurismo](http://www.academia.edu/12519410/UNIDAD_I_Introducci%C3%B3n_al_Emprendedurismo) , (enero de 2017)

objetivos: Valores y Virtudes (honestidad, responsabilidad, excelencia, etc.) y Actitudes (objetivos claros, creer en el proyecto, dedicar tiempo, recursos y esfuerzo necesarios para lograr los objetivos).

Hay aspectos que todo emprendedor tiene que tener en cuenta, el principal es creer en su propio proyecto y ser consecuente con el mismo, debe estar atento a la dinámica del mercado y el contexto social en el que le interesa desempeñarse, independientemente del deseo de generar un emprendimiento, se encuentra la necesidad de dominar el campo o la actividad que será el centro del emprendimiento.

2.- El emprendedor y el contexto.

Muchas teorías han tratado de explicar de qué se trata un emprendedor. Algunas de ellas ponen en foco la persona y sus cualidades. Otras se centran más en las condiciones que permiten que determinadas sociedades sean más prolíficas para el nacimiento de nuevas empresas. No obstante, cada vez son más quienes consideran que los factores exógenos determinados por el contexto económico, político, social y cultural, combinado con competencias individuales, muchas de ellas plausibles de ser desarrolladas a través de la educación y asistencia, hacen ampliar la base emprendedora de una sociedad.

A continuación, se puede ver dos modelos que explican la relación entre el contexto y las capacidades emprendedoras.

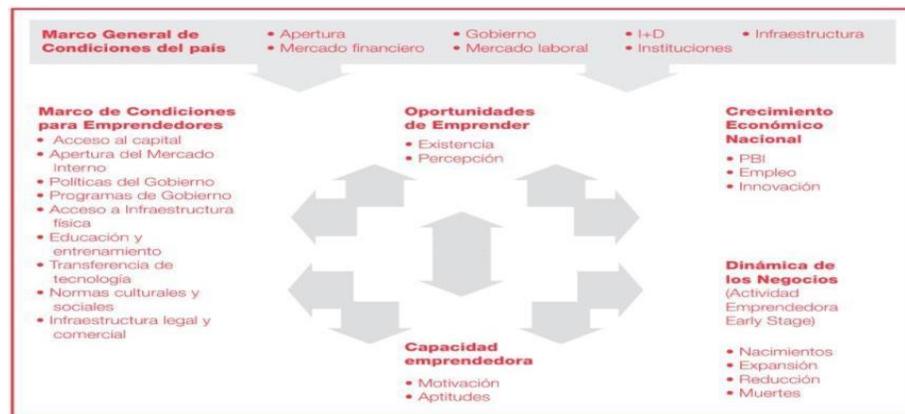
Un primer modelo fue desarrollado por una organización internacional *Global Entrepreneur Monitor* o GEM (programa de investigación a nivel global que estudia la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico).

Según el GEM, para que se desarrolle una buena actividad emprendedora se deben conjugar los siguientes elementos:

- Condiciones generales del país (gobierno, infraestructura, mercado financiero, instituciones, etc.).

- Condiciones específicas para el desarrollo de los emprendedores (acceso al capital, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura, programa de gobierno, educación y entrenamiento, transferencia de tecnologías, normas culturales y sociales, infraestructura legal y comercial, etc.).
- Crecimiento económico nacional (hay que considerar que en términos generales el número de nuevos emprendimientos crece cuando lo hace la economía de un país).
- Dinámica de los negocios (cantidad de empresas que nacen y se expanden, cantidad de empresas que se achican y se mueren).
- Oportunidades de negocios (existencia objetiva y percepción).
- Capacidades emprendedoras (aptitud emprendedora, actitud emprendedora, y ambición emprendedora).²

Por lo tanto, existen una serie de factores de contexto (las cuatro primeras arribas mencionadas); otras series de factores propios de los emprendedores (capacidades emprendedoras) y las oportunidades de negocios existentes (y percibidas como tales) que permiten correlacionar ambos factores.



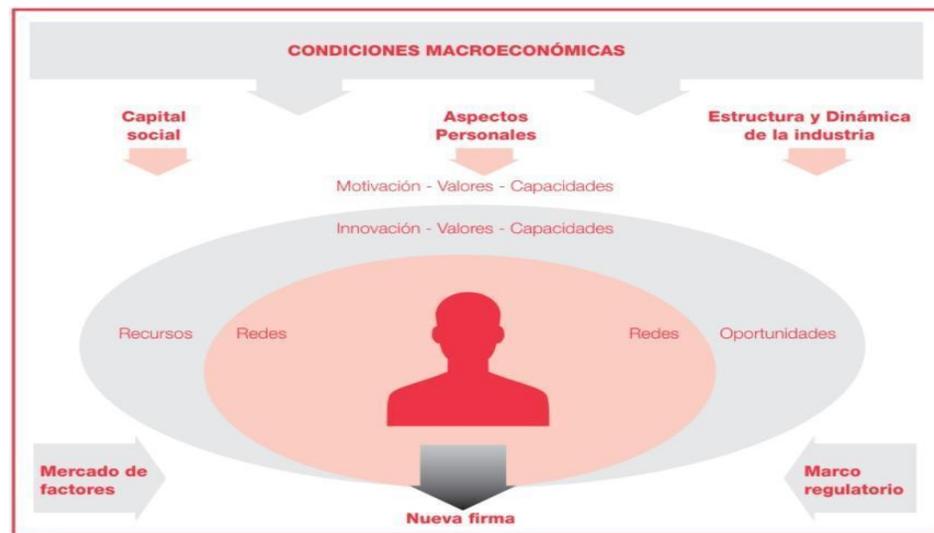
Fuente: Claves para emprendedores.

² DRAINER, Enrique, HUARTE, Jimena, LEBENDIKER, Adrián, MÉNDEZ, Alejandra, PÉRTEGA, Gabriela, RIVAS CORIGLIANO, María Del Pilar, VILLANUEVA, Javier, SICARDI, Juan, SPINA, Mario, VICCHI, Alejandro, Claves para emprendedores (Buenos Aires, 2013), cap. 1, Pág. 14 (sic.).

El segundo modelo ha sido desarrollado por el investigador argentino Hugo Kantis.

En este modelo, Kantis hace mucho hincapié en el rol de las redes personales y el capital social como uno de los factores a destacar dentro de las competencias que suelen tener los emprendedores con mayor capacidad de crecimiento.

Efectivamente hoy en día la mayoría de los programas e instituciones que apoyan a emprendedores, tienen como una de sus herramientas más generalizadas “el acercamiento de diversas redes de contactos” que le sirven a los emprendedores para enriquecer sus vínculos, aprender de la experiencia de otros, y establecer relaciones comerciales.



Fuente: Claves para emprendedores

A continuación se presentará como fue la evolución del emprendedorismo en Argentina para comenzar a contextualizar las condiciones de cómo las personas emprenden en el país.

3.- Evolución en Argentina del emprendedorismo

El emprendimiento hoy en día ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles

de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la "estabilidad" económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aún sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

En muchos países (en general en los países Latinoamericanos), para muchos profesionales, la única opción de obtener un ingreso decente es mediante el desarrollo de un proyecto propio. Los niveles de desempleo, en gran parte de las economías, rondan por el 45,5%, por lo que resulta de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendedorismo, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva, por ejemplo:

- El Programa de Integración Emprendedora (P.I.E),
- Pacto Emprendedor,
- Programa de Empleo Independiente (P.E.I)

Generalmente los países tienen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales, y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio.

La oferta de mano de obra crece a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, por lo que resulta dificultoso poder ofrecer empleo a toda la población. Teniendo en cuenta que, en Argentina, no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo como sí lo pueden hacer algunos países europeos, la única alternativa para garantizar a la

población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es tratar de convertir al asalariado en empresario.

“En la mayoría de los casos quienes emprenden un negocio lo hacen en un momento cuando se les presenta algún tipo de crisis. Esto sucede porque durante las crisis el riesgo se percibe menor, y se abren ventanas de nuevas oportunidades.

*Sin embargo, las estadísticas indican que en aquellas crisis que son más generales y profundas (económicas o sociales), muchas personas emprenden porque no encuentran ninguna otra alternativa para su subsistencia personal o familiar. A ese tipo de emprendedores, muchas veces desplazados involuntariamente del mercado laboral formal, con pocas redes y sin contar con una preparación previa, se los denomina **“emprendedores por necesidad”**. Este tipo de emprendedor no se preparó previamente para realizar su emprendimiento; esto quiere decir que no ha buscado o detectado una oportunidad, generado un producto o servicio diferenciado, ni tampoco ha investigado algún mercado. Es su propia situación la que le ha impuesto salir a ofrecer alguna propuesta para lograr sobrevivir.*

En la Argentina y América Latina, los emprendimientos por necesidad promedian el 50% de la totalidad. Esto se debe a las crisis cíclicas que ha vivido la región, muchas de las cuales han tenido como consecuencia una importante destrucción de fuentes de trabajo.

En general, los emprendimientos por necesidad suelen requerir de un importante apoyo por parte del Estado, ya que además de herramientas técnicas y recursos, estos emprendedores necesitan de una cierta contención social, y una mayor ayuda para acceder a los mercados de consumo que la del resto de los emprendimientos.

*Por otro lado están los **“emprendedores por oportunidad”**, que emprenden porque han detectado un área de vacancia en el mercado que ellos creen poder cubrir y capitalizar. Muchas veces ese proceso se da a partir de la observación que les permite un trabajo en relación de dependencia y otras veces por circunstancias aleatorias; lo*

cierto es que la observación y la detección de oportunidades son actitudes propias de un emprendedor.

La mayoría de los emprendedores por oportunidad suelen ser individuos con cierta formación educativa (secundario, terciario o universitario), y con algún tipo de red de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajo o familia, que lo alientan y lo ayudan en las primeras etapas de sus proyectos. Pero los emprendedores por oportunidad conforman un grupo sumamente heterogéneo, que incluye tanto a aquellos que se proponen y logran crear una empresa con un alto crecimiento en facturación, capitalización y empleados, como a quienes viven con una empresa unipersonal basada en los servicios profesionales de su dueño”³

Existe evidencia que el emprendedorismo es un factor importante para el desarrollo económico y el desenvolvimiento de los países. Debido a su importancia en el mundo se ha incrementado el interés por estudiar este fenómeno. Sin embargo, la información sobre el desarrollo emprendedor no es abundante. En este contexto, el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea realizó un trabajo sobre la actividad emprendedora en Argentina, llevado a cabo por Cohen Arazi y Ana Laura Alonso, quienes presentaron algunos indicadores para abordar esta temática. Concretamente, la actividad emprendedora temprana en Argentina, ya sea de negocios nacientes o nuevos, en 2014 presenta indicadores inferiores al promedio de sus pares latinoamericanos, según el estudio.⁴

De la evolución de los indicadores para Argentina se observa que la tasa de negocios nacientes (porcentaje de la población que es emprendedor naciente, activamente involucrado en la creación de un negocio del cual será propietario o copropietario, que no haya generado pago de salarios por más de tres meses), salvo en contadas ocasiones, ha sido superior a la tasa de nuevos negocios (porcentaje de la población que es dueño

³ Ibidem, cap. 1, pág 17.

⁴ Consultas a bases de información, en Internet: www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3298-La%20actividad%20emprendedora%20en%20Argentina.pdf , (enero de 2017).

o manager de un negocio nuevo, que haya pagado salarios por más de tres meses pero no más de tres años y medio).

De la combinación de los dos indicadores previamente mencionados se construye la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA). Al comparar Argentina con un conjunto de 20 países referentes (considerando principales competidores mundiales, países desarrollados y emergentes representativos), se aprecia que la actividad emprendedora es elevada, ubicándose el país entre las 20 naciones más emprendedoras, según el indicador del GEM (Monitor global de emprendimientos).

Si la comparación se realiza con los países de la región latinoamericana, por otra parte, se tiene que Argentina no es de los países con mayor tasa de población ocupados en la actividad emprendedora.

El estudio también destaca el Índice de Oportunidades Percibidas, que computa el porcentaje de individuos de 18-64 años que no se encuentra involucrado en actividades emprendedoras pero que ve oportunidades de comenzar un negocio en el área donde vive. En Argentina se tiene que las percepciones de oportunidades de emprender no son elevadas en comparación con otros países.

La evolución del indicador de oportunidades evidencia una tendencia decreciente desde 2011 en Argentina. El valor obtenido en 2014 (32%) es el mínimo en 12 años y es inferior al registrado en promedio por los países latinoamericanos (49%). La percepción de oportunidades asumió niveles muy bajos en años recesivos como en 2001 y 2002, y manifestó una importante retracción en 2008 y 2009, años que también fueron de desaceleración y recesión respectivamente en Argentina. No obstante, este país se ha caracterizado por generar un entorno en el cual se percibían oportunidades en el pasado, al margen de la coyuntura actual, lo cual posibilita el optimismo a futuro.

Asimismo, resulta fundamental para el análisis identificar si los individuos emprenden por necesidad o si lo hacen por detectar alguna oportunidad de mejora en sus ingresos. En las naciones más dinámicas, guiadas por la innovación y la generación de valor

agregado, predominan los emprendedores guiados por las oportunidades de mejora (mayor nivel de ingreso o independencia), mientras que en los países de menor desarrollo predominan los emprendimientos generados por necesidad.

En Latinoamérica, Perú es uno de los países con mayor índice motivacional; Argentina por su parte es una de las que posee menor valor, lo que implica relativamente pocos emprendedores guiados por la oportunidad de mejora, en relación con otros países. En años recientes este indicador ha mejorado levemente en Argentina.⁵

Una vez contextualizado el ambiente en donde se generan los emprendimientos, se realizará la presentación del caso que será objeto de estudio del presente seminario, en el cuál se aplicará más adelante un modelo “Canvas” para su diagnóstico y proyección.

4.- Antecedentes de Detox Tuc.

Ante la elección de la sociedad de una buena alimentación y vida saludable (lo cual se ve cada día más perjudicado por aquellos alimentos procesados y con altos niveles de conservantes) surgió la idea de un producto ya vigente como es el jugo, pero con la diferencia que éste será natural, recién exprimido y sin ningún tipo de conservantes ni azúcar más allá del contenido propio de la materia prima, ayudando a la desintoxicación del cuerpo eliminando toxinas producidas por la mala alimentación, creando así un producto 100% natural y diferente. De esta forma surge el emprendimiento denominado Detox Tuc, situado en Diagonal a Tafí Viejo en el KM 3,5.

Detox Tuc. tiene productos elaborados con tecnología de prensado en frío, que no rompe las paredes celulares de la fruta y la verdura si no que las mantiene intactas haciendo que la oxidación se retarde y que los nutrientes puedan ser absorbidos por el cuerpo, son 100% naturales, duran 3 días refrigerados y hasta 5 días cerrados y refrigerados. Tiene una amplia variedad de sabores (Leche de almendras, Frutiwi,

⁵ Ibídem.

Naranberry, Remolimo, Zanamanza, Citrus, Limo Detox, Green Detox), los cuales son comercializados en un envase de 500ml.

Los beneficios que trae consumir alguno de estos productos son los siguientes:

- Remolimo (remolacha, limón y naranja): reduce la presión arterial, ayuda a desintoxicar el hígado, mejora la salud del colon, previene el envejecimiento prematuro, previene problemas cardiovasculares, fortalece el sistema inmunológico, mejora la digestión, aumenta los niveles de energía, combate el estreñimiento.
- Frutiwi (Frutilla y kiwi): reduce el estrés y los nervios, disminuye el estreñimiento, diurético natural, evita la indigestión y la gastritis, favorece el sistema inmunológico, previene el envejecimiento de la piel, colabora con el cuidado de la salud mental.
- Naranberry (Naranja y frutilla): Limpia el organismo en ayunas, antioxidante natural, ayuda a controlar la presión, mejora la digestión, disminuye el colesterol, fortalece el sistema inmunológico, embellece la piel y cabello, diurético natural y ayuda a bajar de peso.
- Green Detox (Pepino, manzana, ananá y espinaca): Apoya a la función del metabolismo para bajar de peso con facilidad, tiene efecto alcalino, que al llegar al organismo regula el pH de la sangre, tiene efectos diuréticos y depurativos para eliminar las sustancias de desecho del cuerpo y combatir la retención de líquidos, su consumo regular contribuye a mantener la buena salud renal, hepática y de todo el sistema cardiovascular, excelente energizante natural.
- Zanamanza (zanahoria y manzana): Mejora la vista, desinfecta los intestinos, previene problemas de la piel, ayuda a expulsar parásitos intestinales tomándolo en ayunas, rico en fibra por eso es muy recomendable para que la piel luzca saludable y bella, reduce el colesterol, reduce el riesgo de enfermedades cardiovasculares, mineralizante, antiséptico, anticancerígeno, combate la anemia, fortalece cabellos y uñas.

- Citrus (Naranja, Limón, Pomelo): Reduce los niveles de colesterol, previene resfriados, ayuda a tener un perfecto tránsito intestinal, reduce el riesgo de tener un infarto, combate el envejecimiento, quemas grasas, previene la formación de piedras en los riñones, energiza, mejora el humor.

5.- Estructura actual de la empresa.

La idea proyecto fue elaborada por Gerardo Alejandro Miranda Andrada de 24 años, actualmente estudiante de la Facultad de Agronomía y Zootecnia, quién está a cargo de la empresa.

La *estructura actual* está compuesta por los siguientes departamentos:

- Producción y Elaboración de jugos: de los cuales se encargan Corina Cattaneo, José Miguel Batallanes, Esther Andrada y Gerardo Miranda Andrada.
- Diseño y Promoción: sector que se encarga de realizar el diseño de etiquetas de botellas y también de la promoción de los productos en redes sociales. La persona a cargo es Corina Cattaneo.
- Distribución del producto: sector encargado de organizar y realizar la carga de los productos elaborados y enviarlos a los clientes. La persona a cargo es Gerardo Miranda Andrada. Actualmente los productos se distribuyen en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena. Los envíos se realizan los martes y jueves.
- Contabilidad y Finanzas: La persona a cargo es Esther Andrada



Fuente: Elaboración propia

6.- Análisis del macro entorno y micro entorno.

Para poder hacer un análisis más profundo sobre la situación actual de la empresa, se eligió dos herramientas: El modelo de las cinco fuerzas de Porter y Análisis PEST.

- A. El modelo de las cinco fuerzas de Porter:** propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas. Michel Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2

fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

1. **Nuevos Entrantes:** Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia (sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados). La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza que entren, no la entrada misma en caso que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.

Barreras de entrada: Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

- I. Economías de escala por el lado de la oferta.
- II. Beneficios de escala por el lado de la demanda.
- III. Costos para los clientes por cambiar de proveedor.
- IV. Requisitos de capital.
- V. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
- VI. Acceso desigual a los canales de distribución.
- VII. Políticas gubernamentales restrictivas.

Las barreras de entrada deberían ser evaluadas según las capacidades de los potenciales entrantes, los cuales podrían ser nuevas empresas, firmas extranjeras, o empresas de sectores relacionados. El estratega debe estar alerta a las maneras creativas que los recién llegados podrían adoptar para superar esas barreras.

2. **Proveedores**: Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:
 - Está más concentrado que el sector al cual le vende.
 - Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.

- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

3. **Cientes:** Los clientes poderosos (el lado inverso de los proveedores poderosos) son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para lograr reducciones de precios.

Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre podrán encontrar un producto equivalente, tenderán a hacer que los proveedores se enfrenten.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones. En estos casos, es posible que los compradores comparen precios y negocien agresivamente.
 - El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición. En cambio, los clientes que generan altas utilidades son, por lo general, menos sensibles a los precios.
 - La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector. Donde la calidad sí se ve muy afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios.
 - El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En este caso, los compradores se centran en los precios. En cambio, cuando el producto o servicio de un sector puede pagar su precio muchas veces mejorando el desempeño o reduciendo la mano de obra, material, u otros costos, los compradores habitualmente están más interesados en la calidad que en el precio.
4. **Productos Sustitutos:** Un sustituto cumple la misma función (o una similar) que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño respecto del producto del sector. Mientras mejor el valor relativo del sustituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector.
 - El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. Los estrategas deberían poner especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarse en atractivos sustitutos donde antes no lo eran. Por cierto, la amenaza del sustituto también puede tornarse en ventajas para un sector, y tener un impacto positivo en su rentabilidad y crecimiento futuros.
5. **Rivalidad de la Industria:** La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarle negocios a sus pares. Sin una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen.
- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.
- Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos. La capacidad ociosa

sigue siendo usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes.

Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores. Esto alienta a los competidores a recortar los precios para ganar nuevos clientes.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- El producto es perecible.

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas.⁶

⁶ PORTER, Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, (Boston, Massachusetts, Enero 2008), Pág. 2,3,4,5,6,7,8 (sic.).

Cinco fuerzas de Porter aplicado a Detox Tuc:

1. **Nuevos competidores:** La empresa se encuentra en un mercado en crecimiento, alto atractivo por los cambios en los hábitos de consumo, y donde no existen muchos competidores actualmente. Asimismo, como los requerimientos de capital son bajos para esta industria, es un sector atractivo para la entrada de nuevos competidores.
2. **Proveedores:** La empresa cuenta con tres proveedores: de materia prima, de envases y etiquetas. Se puede decir en cuanto al poder de negociación de los tres proveedores es bajo, ya que hay una alta variedad de estos de donde se abastece la empresa, por ejemplo, en el *Mercofrut*, lo cual le da la posibilidad de sustitución y elección de aquellas materias primas que tengan la mejor relación precio-calidad. La empresa puede sustituir fácilmente al proveedor de envases y etiquetas, pero por una cuestión de preferencia no lo realiza.
3. **Clientes:** Actualmente la empresa vende a *Fat Fit* (Kiosco), gimnasios en la localidad de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena, además de vender a los consumidores finales bajo la modalidad puerta a puerta. Al ser un producto que tiene una fecha de vencimiento muy próxima, por lo que no se puede conservar por muchos días, no se puede inventariar en grandes volúmenes, por lo tanto, tienen poder de negociación los clientes ya que la empresa depende de sus niveles de demanda.
4. **Productos Sustitutos:** Al vender un producto que es natural, saludable y sin conservantes, se puede defender más la empresa ante los productos sustitutos; que son aquellos que tienen conservantes y aditivos extras (*Ades, Citric, Aquarius*, etc.). Ante estos competidores indirectos Detox Tuc tiene productos más económicos y más naturales que los competidores antes mencionados.
5. **Rivalidad de la industria:** Hay tres competidores directos: *Cold Press Zumo*; *Deli & Fit* y *Onkelsaft*.
Cold Press Zumo vende jugos naturales, yogurt y mix de cereales y granos solo a través de su página de internet por la red social Facebook.

Deli & Fit vende jugos naturales, mix de cereales y granos, comida elaborada y aceites solamente en su local.

Onkelsaft vende jugos de frutas estacionales a través de bares, restaurantes, gimnasios, empresas de catering; y a casas de familia en menor escala.

Detox Tuc vende mediante la modalidad puerta a puerta, a gimnasios y kioscos de la provincia de Tucumán. La competencia tiene varias líneas de productos por lo cual se convierte en una debilidad para Detox Tuc solamente limitarse a un producto, ya que los clientes pueden comprar jugos y otros productos (como ser yogurt o cereales) por comodidad más que por precio.

Detox Tuc utiliza la tecnología de prensado en frío que no rompe las paredes celulares de la fruta y la verdura si no que las mantiene intactas haciendo que la oxidación se retarde y que los nutrientes puedan ser absorbidos por el cuerpo. Esta tecnología no la utiliza la competencia.

- B. Análisis PEST:** El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

-Político-legales: Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Leyes de protección del medio ambiente y la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental entre otras.

-Económicos: Factores de índole económico que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). Entre ellos, se puede mencionar: ciclo económico, Evolución del PBI, Tipos de interés, Oferta monetaria,

Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

-Socio-culturales: Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión.

-Tecnológicos: Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.



Fuente: www.userscontent2.emaze.com

Análisis PEST aplicado a Detox Tuc:

-Político-Legales: Es una empresa unipersonal la cual está inscrita en el registro público de comercio, en la AFIP como responsable inscripto en IVA y en ganancias,

en rentas provincial como sujeto obligado y en la municipalidad de Tafí Viejo como sujeto obligado en el Tributo de Emergencia Municipal. También se encuentra con una restricción legal para el ejercicio de la actividad: se debe inscribir y cumplir con los reglamentos de la Dirección de Bromatología para poder comercializar cualquier tipo de alimento, en caso de no ser aprobado por la Dirección de Bromatología, no se podría realizar la actividad.

La ley de emprendedores sancionada en 2017 promueve y facilita la creación de empresas, otorga préstamos con menor costo financiero, descuentos impositivos por mencionar algunos de los aspectos que trata dicha ley, hace que para Detox Tuc resulte una amenaza ya que facilita el ingreso de nuevos competidores en un sector tan atractivo y con pocas barreras de entrada, y por otro lado también se podría considerar una oportunidad ya que la empresa podría acceder a todos los beneficios que contempla dicha ley.

-Económicos: inflación, cambios en el tipo de cambio, tasa de interés, subas en las tarifas de los servicios afectan a la empresa de diferentes maneras. Por ejemplo, la inflación incide en los costos de los insumos, las tarifas con sus incrementos hacen que aumenten los costos de producción, el aumento de la nafta afecta directamente en los costos de distribución, comercialización.

En el caso que la empresa necesitará financiamiento, el incremento de la tasa de interés hará que el costo financiero sea más elevado.

En general se observa este factor como una fuerte amenaza para que el emprendimiento se pueda consolidar exitosamente.

Por el lado de los clientes, estos ven afectado su poder adquisitivo, por lo cual podría hacer que disminuyan el consumo de estos productos, bajando considerablemente las ventas, ingresos por lo tanto la rentabilidad del emprendimiento.

-Socio-Culturales: Hay una tendencia a un nuevo estilo de vida, lo cual genera un mayor consumo de aquellos alimentos saludables sin conservantes combinando su buena alimentación con ejercicios para mantenerse en forma. Esta tendencia se observa

fuertemente en el segmento de personas entre 18 y 40 años de edad, con ingresos medios; estos cambios de hábitos de consumo resultan beneficiosos para la empresa ya que la demanda aumenta cada día.

-Tecnológicos: cambios en la tecnología de producción, sistemas de comunicación e información inciden favorablemente en la empresa. Detox Tuc utiliza una tecnología especial: prensado en frío, el cual hace que no se rompan las paredes celulares de la fruta y la verdura haciendo que la oxidación se retarde, llevando a que los nutrientes puedan ser mejor absorbidos por el cuerpo. Esta tecnología no es utilizada por la competencia, permitiéndole a Detox Tuc lograr una ventaja competitiva en la actualidad.

CAPÍTULO II

MODELO CANVAS: MARCO TEÓRICO, ELEMENTOS Y APLICACIÓN.

Sumario: 1.- Modelo de negocio Canvas: marco teórico 2.- Elementos o bloques del método Canvas 3.- Identificación de los componentes del modelo Canvas en Detox Tuc.

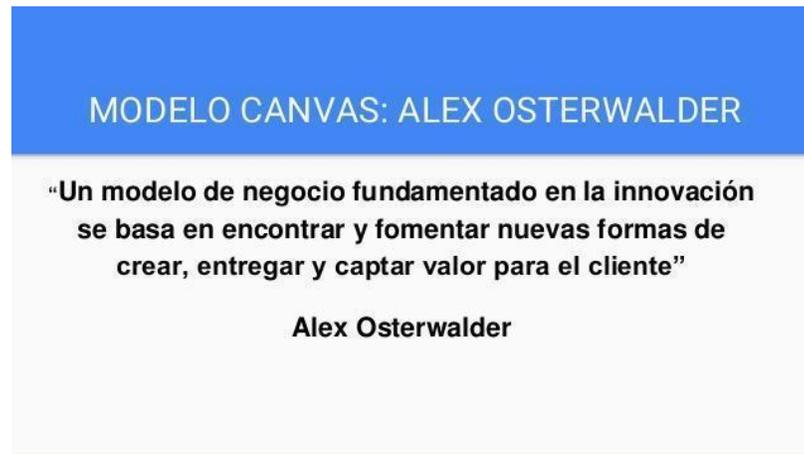
1.- Modelo de negocio Canvas: marco teórico.

Para poner en marcha un proyecto empresarial, primero de todo se tiene que definir correctamente el modelo de negocio, incluso antes de realizar el plan de la empresa.

Un modelo de negocios es una "*representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece*

y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos.”⁷En la teoría y en la práctica, el término modelo de negocio es utilizado para un amplio conjunto de descripciones que representan aspectos centrales de un negocio, entre ellos el propósito, proceso de negocio, mercado objetivo, las ofertas, estrategias, infraestructura, estructuras organizacionales, prácticas de comercio, procesos operacionales y políticas. La literatura ha ofrecido diversas interpretaciones de los modelos de negocio. Por ejemplo, se suelen definir como diseños de las estructuras organizacionales para aprovechar una oportunidad comercial.⁸

El Modelo de negocio Canvas o como se le conoce mundialmente “*Business Model Canvas*” fue creado inicialmente para la tesis de doctorado de Alex Osterwalder.



Fuente: <https://image.slidesharecdn.com>

El Método Canvas busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirve como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, por lo cual se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica.

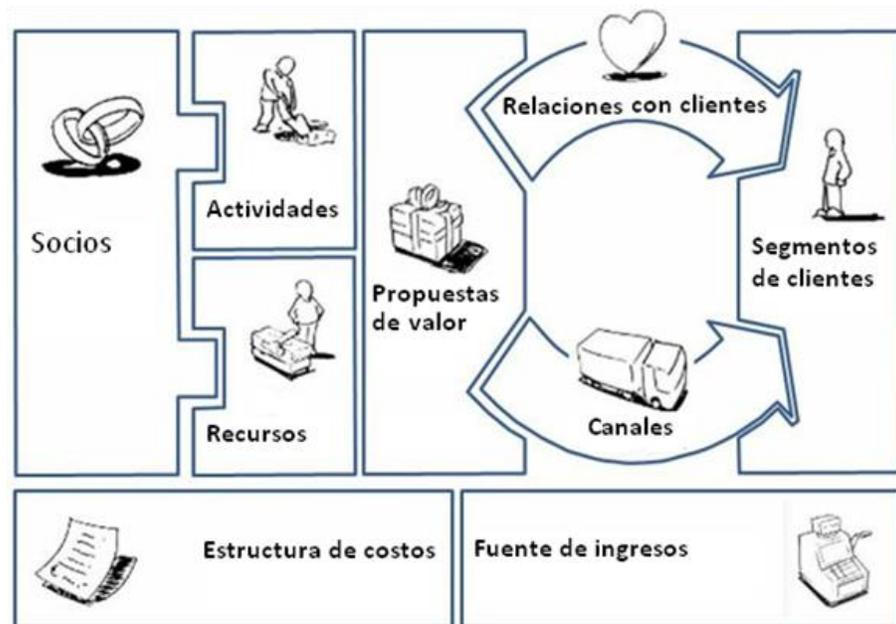
⁷ AL-DEBEI, M. M., EL-HADDADEH, R., & AVISON, D. Defining the business model in the new world of digital business. Editorial AMCIS, (Toronto, 2008), Pág 11 (sic.)

⁸ GEORGE, Gerald. y BOCK, Adam. 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice. Editorial Baylor University (Waco, 2011), passim.

Con esta herramienta se puede diseñar el modelo de negocio en una sola hoja, dividiéndola en nueve bloques y detallando en cada uno de ellos los principales aspectos del proyecto.

Básicamente, se puede dividir estos nueve bloques en tres grandes sectores:

- Un sector de las emociones: está compuesto por los segmentos de consumidores, la propuesta de valor, la relación con el cliente y los canales de comunicación.
- Un sector analítico: abarca los recursos y actividades necesarias para identificar la propuesta de valor, los recursos clave, las actividades y los aliados claves que ayudarán a crecer al negocio.
- Un sector de recursos económicos: representa los recursos y los costos donde se encuentra el flujo de ingresos y la estructura de costos.



Fuente: <http://www.stepienybarno.es>

2.- Elementos o bloques del método Canvas.

- A. **Segmentos de Consumidores:** en este punto se define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa pretende alcanzar y servir. Por ejemplo, B2B (*Business to business*), B2C (*business to customer*). Se tiene en cuenta para quién se está creando valor y cuáles son los clientes más importantes.
- B. **Propuesta de Valor:** Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es sobre la cual deciden los clientes. Se debe considerar qué valor se les da a los clientes y a qué necesidad o problema se le está ayudando a resolver o satisfacer (diseño, rendimiento, precio, costo, etc.).
- C. **Canales:** en este punto se analiza cómo la empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para ofrecer una propuesta de valor. Para ello hay que observar entre otros aspectos las fases del canal (conciencia, evaluación, compra, entrega, post-venta).
- D. **Relación con los Clientes:** Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos específicos de clientes. Las relaciones pueden ser por necesidad de adquirir clientes, necesidad de retener clientes o para impulsar las ventas. Por lo cual hay que atender la relación que espera mantener la empresa con ciertos clientes, quien establece estas relaciones y cuáles son los costos resultantes de estas relaciones.
- E. **Flujo de Ingresos:** Representa el dinero que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes. Examinar cómo los clientes están dispuestos a pagar y su preferencia de pago lo cual juegan un rol importante para las políticas de precios.
- F. **Recursos Clave:** Describe los activos más importantes que se requieren para hacer que un modelo de negocio funcione. Se debe tener en cuenta que recursos clave requiere la propuesta de valor (físicos, intelectuales, humanos y financieros).

- G. **Actividades Clave:** Describen las cosas más importantes que una Compañía tiene que hacer para que su trabajo se convierta en un modelo de negocio. Tomar en cuenta las actividades clave que puedan requerir la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, etc.
- H. **Aliados Clave:** este bloque es muy importante ya se debe definir cuáles serán los socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.
- I. **Estructura de Costos:** Describe todos los costos en los que se tiene que incurrir para operar un modelo de negocio. Incluye los costos de la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de todos los ingresos. Por ello se analizan los costos fijos, los costos variables, las economías de escala, economías de alcance, etc.

3.- Identificación de los componentes del modelo Canvas en Detox Tuc.

Aplicando el modelo Canvas a Detox Tuc se pueden identificar los nueve elementos claves del modelo. A saber:

- A. **Segmentos de Consumidores:** El producto está dirigido a personas de 20 a 50 años de edad, con actitud pro activa al cuidado de la salud, con afinidad al mundo fitness y consumidores de jugos y bebidas no gaseosas.
- B. **Propuesta de Valor:** Detox Tuc brinda a sus clientes una opción saludable de bebidas en diferentes variedades de sabores como ser leche de almendras, jugo de frutilla y kiwi, naranja con frutilla, remolacha y limonada, zanahoria y manzana, y de citrus. Estos jugos 100% naturales tienen la característica de ser elaborados con la tecnología de prensado en frío lo cual no rompe las paredes celulares de la fruta y la verdura, si no que las mantiene intactas haciendo que la oxidación se retarde y que los nutrientes puedan ser absorbidos por el cuerpo. La desintoxicación a base de este tipo de líquidos es una de las mejores maneras de alcalinizar el cuerpo y eliminar toxinas. Además, ayuda a ingerir rápido nutrientes, minerales, y vitaminas, que van directo a las células, ya que el

cuerpo no necesita digerirlos. Después de beberlos, la piel suele lucir radiante, pues favorece la limpieza del organismo. Y como produce saciedad, también contribuye a comer menos y controlar mejor el peso.

- C. **Canales:** Actualmente los canales de distribución que utiliza Detox Tuc son directo e indirecto corto. A partir de la entrega a domicilio de los pedidos que se realizan a la empresa, el canal utilizado en ese caso es el directo. En el caso que los productos son colocados en kioscos y gimnasios, el canal es indirecto.

La empresa evalúa las fases del canal de la siguiente manera:

- **Conciencia:** La empresa da a conocer sus productos vía *Facebook* e *Instagram*, y a su vez por medio de folletos.
- **Evaluación:** Está dada por el cliente el cual compara los productos de competidores (*Deli & Fit*, *Onkelsaft* y *Cold Press*)
- **Compra:** Una vez realizada la evaluación, el cliente toma la decisión de comprar en base al precio, disponibilidad, accesibilidad, gusto y preferencia de sabores. Los beneficios por los cuales, los clientes adquieren productos de Detox Tuc son los nutrientes que pueden ser absorbidos por el cuerpo ya que la tecnología de prensado en frío no rompe las paredes celulares de la fruta y la verdura, haciendo que estas se mantengan intactas, retardando la oxidación. En general, contribuyen a mejorar la calidad de vida de quienes los consumen.
- **Entrega del producto:** los clientes acceden a los productos en kioscos, gimnasios y servicio de entrega a domicilio.
- **Servicio de postventa:** Actualmente no posee servicios de post-venta.

- D. **Relación con los Clientes:** Para impulsar las ventas, la empresa utiliza fuertemente las redes sociales, y a la hora de adquirir o retener clientes lo hace por medio de sorteos por Instagram, encuestas sobre qué sabores existentes prefieren y cuáles nuevos les interesaría probar generando así un *feedback* constante con los consumidores, y clientes potenciales de jugos.

- E. **Flujo de ingresos:** Actualmente Detox Tuc. Tiene una política de fijación de precios basada en los precios de la competencia y en el precio que está dispuesto a pagar el cliente generando un menor precio para el consumidor; no tiene prefijado margen alguno de utilidad. Los costos de elaboración de cada jugo se pueden observar en el apéndice de este trabajo, en el mismo se detallan los márgenes utilidad que obtienen por cada producto. Estos cuadros fueron elaborados con información brindada en la entrevista con el emprendedor.

El flujo de ingreso es generado mediante venta al por mayor a gimnasios y locales aliados, además de las ventas por menor a consumidores finales. La modalidad de cobro de las ventas generadas es en efectivo, se cobra una vez que se entrega el producto. Actualmente no existe medios de pago más amplios para los clientes ni cuenta corriente para los aliados comerciales.

- F. **Recursos Clave:** Los recursos clave para poder elaborar y comercializar los productos son:

- **Materia prima:**

Frutiwi: Frutilla y kiwi.

Naranberry: Naranja y frutilla.

Remolimo: Remolacha, limón y naranja.

Zanamanza: Zanahoria y manzana.

Citrus: Limón, naranja y pomelo.

Limodetox: Limón, jengibre, miel y menta.

Greendetox: Pepino, ananá, manzana, espinaca.

Leche de Almendras: Almendras y agua.

- **Tecnología:** Es fundamental para la producción la *máquina de prensado en frío y licuadora*.

- **Personal:** La producción y elaboración de jugos se necesitan tres personas, las cuales no requieren de capacitación previa porque solo deben depositar la materia prima en la maquinaria; una persona para la distribución de los productos terminados, el cual tendrá que tener habilidad para poder conducir vehículos y por último dos personas para la compra de materia prima que cuenten con capacidad de negociación para lograr mejores precios. Sin estas personas mencionadas anteriormente no se podría elaborar y comercializar el producto.

G. **Actividades Clave:** una de las actividades clave es *el proceso productivo* con la técnica de prensado en frío que evita el calor, la oxidación y, por lo tanto, la pérdida de nutrientes, vitaminas y enzimas esenciales, conservando sus beneficios hasta 72 horas permitiendo jugos 100% naturales, más nutritivos, libre de aditivos, sin conservantes, más concentrados y con mejor sabor.

Otras de las actividades clave es la comercialización de los productos, es fundamental que el producto llegue en óptimas condiciones, para ello se lo debe conservar a temperaturas bajas y hacerlo llegar rápidamente a su destinatario, ya que éstos necesitan una cadena de frío para que no se descompongan.

Actualmente el emprendedor no está realizando investigación para lanzar nuevos productos al mercado. Aspecto que se tomará en cuenta para la propuesta.

La actividad de compra de insumos para la producción es considerada clave ya que al tener proveedores con bajo poder negociación, Detox Tuc puede cambiar fácilmente de proveedores dependiendo de los precios brindados a la hora de abastecerse. Esto se verá reflejado en los costos de producción y posteriormente en el precio final que impactan sobre el consumidor final.

H. **Aliados Clave:** Para poder comercializar mejor los productos, Detox Tuc tiene alianzas estratégicas con:

- Fat-Fit Market: le provee de mercadería para que esta empresa venda los jugos a sus clientes y además ayudan a que la marca sea conocida en diferentes tipos de eventos.
- Poly Gym y Esparta Cross Training: distribuye los productos Detox Tuc en todos los gimnasios de la red.
- Finca Villa Mariano Moreno: Es un aliado clave como proveedor ya que abastece de naranjas con muy buena relación precio-calidad, el cual es un insumo importante para un excelente producto final.
- Polinor Express (Fábrica de envases): esencial para el embotellamiento de los jugos, logrando acuerdos de abastecimientos acordes a lo que requiere Detox Tuc.
- CC Design (Etiquetas): Cada Botella de jugo elaborado necesita su correspondiente etiqueta. Esta alianza le permite obtener las etiquetas impresas en buena calidad para su posterior colocación.

I. **Estructura de costos**: El detalle de los costos para 300 botellas de cada uno de los productos son los siguientes:

Concepto	Costo Total
Costos Fijos	\$50.839,81
Costos Variables	\$ 3.210,43
Costos de Administración y Comercialización	\$ 1.000

Fuente: Detox Tuc

En el apéndice de este trabajo se puede observar más detallados todos los costos.

CAPÍTULO III

PROBLEMA Y SITUACIÓN ACTUAL DE DETOX TUC.

Sumario: 1.- Descripción del problema 2.- Situación actual.

1.- Descripción del problema.

En este capítulo se profundizará sobre el diagnóstico y se identificarán los principales problemas organizacionales y comerciales que tiene actualmente la empresa Detox Tuc; a partir de las herramientas utilizadas en capítulos anteriores, análisis PEST, Cruz de Porter, Modelo Canvas y mediante nuevos instrumentos de investigación como entrevista y encuestas.

La descripción de los problemas mencionados en el apartado siguiente surge de una entrevista con el encargado del emprendimiento.

Esta entrevista tuvo como soporte un cuestionario para entender más a fondo la situación que actualmente enfrenta Detox Tuc. Las preguntas formuladas en la entrevista se pueden observar en el apéndice de este trabajo.

Los problemas a los cuales se enfrenta Detox Tuc detectados en la entrevista y basados principalmente en la aplicación del Canvas en Detox son:

- Logística: Actualmente no cuenta con una hoja de ruta que le permita realizar una distribución ordenada de envíos generando una disminución en los costos de fletes.
- Publicidad: No explota al 100% el uso de las redes sociales como Facebook e Instagram, para darse a conocer de manera correcta.
- Medios de cobro: La empresa solamente cobra en efectivo, limitando las ventas de aquellos clientes y aliados comerciales que requieran hacer pedidos más grandes y pagar con otros medios de pago.
- Alianzas comerciales: Cuenta con pocos aliados para la venta de sus productos.
- Flujo de ingresos y costos: Al no tener una planilla de costos para saber cuánto gasta para la elaboración de sus productos, lleva a que no se conozca la real rentabilidad.
- Estructura organizacional: Estos tipos de problemas mencionados anteriormente son propios de un emprendimiento que recién comienza, muchos de los cuales son derivados de una carente estructura organizacional.
- Productos estacionales: La empresa elabora productos que se beben en frío haciendo que su consumo sea diferente en las distintas épocas del año. No realiza acciones para elaborar algún tipo de infusión que le permita hacer frente a épocas invernales.

2.- Situación actual.

Productos:

Detox Tuc elabora jugos naturales, recién exprimidos, sin ningún tipo de conservantes ni azúcar más allá del contenido propio de la materia prima de los cuales se dividen en ocho variedades de sabores mencionados en apartados anteriores de este trabajo.



Fuente: <https://www.facebook.com/detoxtuc>

Todas sus variedades de productos son elaboradas bajo recetas propias previamente ayudándose con una pequeña investigación de los beneficios de cada ingrediente para la salud en la persona, de esta forma se crearon ocho recetas que dieron origen a sus ocho variedades de sabores.

Actualmente no realiza investigación y desarrollo de nuevos sabores para poder ampliar su línea de productos.

Un problema el cual se enfrenta Detox Tuc es que al tener que abastecerse de materia prima que dependen de la cosecha, hay productos que no se pueden adquirir en ciertas

épocas del año para elaborar sus jugos ya que son productos estacionales, como ser el caso del producto Frutiwi que contiene frutilla y kiwi como sus ingredientes principales y, en Tucumán, se cosechan de otoño a primavera y verano respectivamente. Esto genera la pérdida de unidades de venta de dicho producto en aquellos meses donde se ve la empresa imposibilitado de adquirir la materia prima, generando así menores flujos de ingresos.

La empresa cuenta solamente con productos que se beben en frío, haciendo que en épocas de invierno disminuya el consumo de algunos jugos e incrementen otros (como ser la variedad Citrus, que ayuda a combatir el resfrío y otros virus generados por el cambio de clima)



Fuente: <https://www.facebook.com/detoxtuc>

Alianzas:

Para comercializar mejor los productos, Detox Tuc tiene alianzas estratégicas con un kiosco, gimnasios y proveedores.

Al kiosco (*Fat-Fit Market*) le provee de mercadería para que esta empresa venda los jugos a sus clientes y además ayudan a que la marca sea conocida en diferentes tipos de eventos. Esta alianza se base en el aprovisionamiento de 16 unidades semanales de productos en sus distintos sabores a un precio menor de venta al público. Además de proveer de productos, Detox Tuc se beneficia al ser invitado en eventos como “*MASTICArt*”, que es realizado en el Hotel *Hilton Garden Inn* todos los 8, 9 y 10 de diciembre de cada año. Este tipo de evento ayuda a que la empresa tenga mayores ventas y difusión.



Fuente: <https://www.facebook.com/detoxtuc>

Los gimnasios aliados son *Poly GYM* y *Esparta Cross Training*, a los cuales se les provee de productos para que sirvan de canales de distribución de Detox Tuc. También, a estos aliados, se les vende a un precio diferencial con relación a la venta al público

en general. A *Poly GYM* se les provee de 5 unidades del sabor Citrus y a *Esparta Cross Training* se le provee 5 unidades Sabor Citrus y 5 unidades sabor Limodetox para sus locales en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena, la frecuencia de venta es de manera quincenal para ambos aliados.



Fuente: <https://www.facebook.com/detoxtuc>

Detox Tuc sólo se ve beneficiado con esta alianza al expandir sus canales de distribución.

En cuanto a los proveedores aliados se encuentran Finca Villa Mariano Moreno, *Polinor Express* y *CC Design*.

Finca Villa Mariano Moreno le provee de un insumo muy importante como lo es la naranja para Detox Tuc ya que es un principal ingrediente para varios sabores de sus productos. Detox Tuc elige este proveedor por su muy buena relación precio-calidad.

Polinor Express es una fábrica de envases que le abastece a la empresa de sus productos para el embotellamiento de los jugos. Esta alianza es importante, ya que logra tener acuerdos de abastecimientos acordes a los costos en los que puede incurrir Detox Tuc.

CC Design es una imprenta que provee de etiquetas a la empresa para ser colocadas en cada botella de jugo elaborado por Detox Tuc. Actualmente, los precios de impresión son bastante elevados haciendo que esta alianza sea muy importante ya que los acuerdos realizados hacen que el precio por etiqueta sean los más barato del mercado para emprendedores. Además, estas etiquetas impresas tienen una buena calidad lo que es útil para su posterior colocación.

La elección de estos proveedores no es al azar, sino que Detox Tuc con estas alianzas obtiene una mejor calidad de sus productos finales, una reducción de sus costos fijos, una mayor cantidad de puntos de venta y una mayor difusión, permitiéndole realizar sus ventas.



Fuente: <https://www.facebook.com/detoxtuc>

Ventas y Medios de cobro:

Como se menciona anteriormente, Detox Tuc divide a sus clientes en tres grupos: kioscos, gimnasios y consumidores finales.

Actualmente el kiosco al que le provee sus productos es *Fat Fit Market*, ubicado en San Juan 196 Local 3 en la localidad de San Miguel de Tucumán, los gimnasios con el cual trabaja es *Esparta Cross Training*, el cual cuenta con tres sucursales con puntos de venta de productos suministrados por Detox Tuc ubicados en Av. Perón 1600 - *Open Plaza* planta alta en la localidad de Yerba Buena, Av. América 2200 en la localidad de San Miguel de Tucumán y Av. Kirchner 600 Sector 8 Mza 9 Lote 18 en la localidad de Lomas de Tafí (actualmente con esta última sucursal no se encuentra trabajando) y *Poly Gym*, el cual se encuentra en Av. Avellaneda 566 en la localidad de San Miguel de Tucumán.

Su flujo de ingresos está mayormente dado por las ventas a domicilio a consumidores finales y al kiosco, siendo aproximadamente de 50 unidades semanales a los domicilios y 16 unidades semanales a *Fat Fit Market*. En cuanto al gimnasio *Esparta Cross Training*, le suministra 10 unidades al local de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán y a *Poly Gym* 5 unidades, de manera quincenal para ambos gimnasios.

Detox Tuc cuenta con jugos de distintos sabores: Frutiwi (frutilla y kiwi), Naranberry (naranja y frutilla), Remolimo (remolacha, limón y naranja), Zanamanza (zanahoria y manzana), Citrus (limón, naranja y pomelo), Limodetox (limón, jengibre, miel y menta), Green Detox (pepino, ananá, manzana y espinaca) y Leche de Almendras, de los cuales a la hora de la venta, el kiosco elige 2 unidades de cada sabor, en cambio a los gimnasios, se abastecen con 10 unidades de las cuales son 5 sabor Citrus y las restantes sabor Limodetox en el caso de *Esparta Cross Training* y solo 5 sabor Citrus para el caso de *Poly Gym*. Los clientes de entrega a domicilio eligen en base a sus gustos y preferencias los sabores, los cuales pueden variar semanalmente.

Al momento de cobrar las ventas, solamente la empresa utiliza contado-efectivo, esto genera inconvenientes a la hora de vender en cantidades en el kiosco y gimnasio, ya

que estos tipos de clientes intentan extender sus plazos de pagos o bien financiarse mediante tarjetas de créditos. Esto crea una limitación para la empresa.

El cliente a domicilio puede tener la preferencia de hacer la compra los primeros días del mes, que es cuando cobra su sueldo o cuando dispone por lo general del dinero, haciendo que las ventas de fin de mes caigan, puesto que en este tipo de cliente disminuyen las cantidades demandadas cuando no puede extender sus plazos de pagos o bien financiarse mediante tarjetas de créditos. Esta es una limitación mayor que la mencionada anteriormente ya que los principales clientes son los consumidores de venta a domicilio.

Todo lo mencionado en apartados anteriores genera que Detox Tuc tenga menores ingresos por ventas siendo que cuenta con capacidad productiva para elaborar y vender mayores cantidades.

Promociones:

Hoy en día Detox Tuc se da a conocer con sus clientes mediante las redes sociales: *Facebook*⁹ e *Instagram*¹⁰.

En *Facebook* e *Instagram* publica sobre las características y beneficios de los diferentes productos, los días de entrega y además el cliente puede realizar su pedido mediante mensaje directo en dichas redes sociales, en estas plataformas se encuentra publicado los precios de todas las variedades de productos.

Facebook brinda una herramienta la cual ofrece vender productos en la misma plataforma, actualmente la empresa no utiliza este beneficio a pesar de que no tiene ningún costo de mantenimiento.

⁹ Consultas en Internet: www.facebook.com/detoxtuc/ , (agosto 2018).

¹⁰ Consultas en Internet: www.instagram.com/detox_tuc/ , (agosto 2018).

También cuenta con una página web en *Wixsite*¹¹ que no está explotada en un 100%, la única función que cumple es la vinculación con las redes sociales. A la vez, el dominio de la página web, no hace alusión alguna a Detox Tuc.

A la hora de adquirir o retener clientes, lo hace por medio de sorteos por Instagram, encuestas sobre qué sabores existentes prefieren y cuáles nuevos les interesaría probar generando así un mayor *feedback* con los clientes.

En cuanto a publicidad estática, tiene un banner fijo que lo exhibe en algunos locales y gimnasios, donde venden sus productos.

Detox Tuc no cuenta con una persona específica que se encargue de publicidad y marketing, a la hora de tomar decisiones, lo hacen Corina Cattaneo y Gerardo Miranda Andrada, pero estas decisiones son tomadas de manera independientes, es decir, no tienen relación las acciones pasadas con las futuras.

Logística:

La empresa se encuentra ubicada en Diagonal a Tafí Viejo KM 3,5. En este local, produce y distribuye sus productos a las localidades de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.

El envío de los productos es de forma gratuita a las localidades indicadas. Actualmente no cuenta con una hoja de ruta que le permita ser más eficiente en la distribución y en los costos de entrega de los productos.

Si bien los clientes realizan sus diferentes pedidos en cualquier momento, Detox Tuc hace los envíos de sus productos los días Lunes, Miércoles y Viernes. El orden actualmente dispuesto es: el cliente que primero encargó será el que tiene prioridad en el envío, esto genera que la hoja de ruta no siga un orden acorde a las localidades y zonas donde va destinado el producto.

¹¹ Consultas en Internet: www.corinacatta.wixsite.com/detoxtuc , (agosto 2018).

El encargado de distribución, Gerardo Miranda Andrada, carga los productos en la camioneta y hace su distribución sin un recorrido lógico, generando así mayores gastos de combustible. Estos gastos son soportados en un 100% por el emprendedor.

Flujos de ingresos y costos:

Actualmente Detox Tuc cuenta con ocho productos: Frutiwi, Naranberry, Remolimo, Zanamanza, Citrus, Limodetox, Greendetox y Leche de Almendra. Los precios de los mismos son de \$90, \$80, \$60, \$50, \$45, \$65, \$65 y \$100 respectivamente para el caso de venta a domicilio y \$10 menos en cada producto en caso de venta a aliados comerciales.

Las ventas que realiza de sus productos son: 50 unidades semanales a domicilio (5 de Frutiwi, Naranberry, Remolimo, Zanamanza, 10 de Citrus, 10 y Limodetox, 7 Greendetox y 3 Leche de Almendras) , 16 unidades semanales a *Fat Fit Market* (2 unidades de cada producto), 10 unidades al local de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán del gimnasio *Esparta Cross Training* (5 unidades de Limodetox y 5 unidades de Citrus) y *Poly GYM* (5 unidades de Citrus), de manera quincenal en ambos gimnasios, haciendo que su flujo de ingresos mensual sea el siguiente:

Clientes y aliados Productos	Consumidor Final			Fat Fit Market			Esparta Cross Training			Poly Gym		
	P	Q	Total \$	P	Q	Total \$	P	Q	Total \$	P	Q	Total \$
Frutiwi	90	20	1.800	80	8	640	80	-	-	80	-	-
Naranberry	80	20	1.600	70	8	560	70	-	-	70	-	-
Remolimo	60	20	1.200	50	8	400	50	-	-	50	-	-
Zanamanza	50	20	1.000	40	8	320	40	-	-	40	-	-
Citrus	45	40	1.800	35	8	280	35	20	700	35	10	350
Limodetox	65	40	2.600	55	8	440	55	20	1.100	55	-	-
Greendetox	65	28	1.820	55	8	440	55	-	-	55	-	-
Leche de Almendra	100	12	1.200	90	8	720	90	-	-	90	-	-
TOTAL		200	13.020		64	3.800		40	1.800		10	350

Fuente: Datos Detox Tuc

Totalizando así una suma de \$18.970 pesos, a estos ingresos se les deben restar los costos que genera la realización del producto, añadiendo los costos fijos incurridos para la producción.

Detox Tuc no cuenta actualmente con una planilla de costos sobre los gastos en que incurre para la adquisición de la materia prima en la elaboración de sus productos. La información que tienen sobre los costos es la siguiente:

Concepto	Precio	Unidades
Naranja	\$80	150 unidades
Pomelo	\$100	150 unidades
Limón	\$90	150 unidades
Botellas descartables	\$950	200 unidades
Etiquetas para botellas	\$455	125 unidades
Pepino	\$250	120 unidades
Espinaca	\$10	10 unidades
Almendras	\$350	1 kg.
Zanahoria	\$70	10 kg.
Frutilla	\$400	10 kg.
Kiwi	\$500	10 kg.
Remolacha	\$12	10 unidades
Jengibre	\$30	1 unidad
Miel	\$50	1 kg.
Manzana	\$110	180 unidades
Ananá	\$500	12 unidades
Menta	\$20	100 unidades
Agua	\$115	20 litros

Fuente: Datos Detox Tuc

A la vez, la empresa incurre en costos fijos mensuales de limpieza, electricidad, sueldos a empleados y combustible para las entregas, los que se detallan a continuación:

Concepto	Costo
Limpieza	\$1.000
Luz	\$1.210
Distribución	\$ 500

Fuente: Datos Detox Tuc

Detox Tuc considera que la siguiente planilla (que contempla la elaboración de 300 botellas de jugo) es la representativa de sus costos:

Costos Directos					
Elemento	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total por unidad	Total para 300 botellas
Almendras	150	Gramos	0,35	52,50	15.750
Zanahoria	9	Unidad	0,14	1,26	378
Limón	4	Unidad	0,60	2,40	720
Ananá	0,25	Unidad	41,66	10,41	3.124,50
Pomelo	0,50	Unidad	0,67	0,34	100,50
Menta	1	Unidad	0,20	0,20	60
Miel	10	Gramos	0,05	0,50	150
Jengibre	0,25	Unidad	30	7,50	2.250
Manzana	11	Unidad	0,61	6,71	2.013
Naranja	26	Unidad	0,53	13,78	4.134
Pepino	1	Unidad	2,08	2,08	624,9
Espinaca	1	Unidad	1	1	300
Frutilla	16	Unidad	1,33	21,28	6.384
Remolacha	1	Unidad	1	1	300
Kiwi	4	Unidad	10	40	12.000
Agua	650	Mililitros	0,00017	0,11	33,91
Botella	300	Unidad	4,75	1.425	1.425
Etiqueta	300	Unidad	3,64	1.092	1.092
TOTAL					50.839,81

Fuente: Datos Detox Tuc

Costos Indirectos					
Elemento	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total por unidad	Total para 300 botellas
Limpieza	-	-	-	-	1.000
Luz	300	Botella/kwh	4,03	1.210,43	1.210,43
TOTAL					2.210,43

Fuente: Datos Detox Tuc

Costos de administración y comercialización					
Elemento	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total por unidad	Total para 300 botellas
Sueldo	0	Personas	0	0	0
Distribución	300	Unidad	1,67	500	500
Promoción	-	-	-	500	500
TOTAL					1.000

Fuente: Datos Detox Tuc

Para fijar precios, Detox Tuc tiene una política que combina sus costos de producción y el precio que está dispuesto a pagar el cliente, lo cual genera que sean más baratos que la competencia atrayendo más clientes, por lo cual no contempla una política de márgenes sobre el costo unitario de producción de cada producto, generando una incertidumbre en cuanto a su ganancia, ya que la misma varía dependiendo del precio de venta conveniente para los clientes y no tanto de sus costos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTAS PARA UN PLAN DE NEGOCIO/CANVAS EFFECTIVO.

Sumario: 1.- Objetivo de alianzas comerciales 2.- Objetivo de ventas y medios de cobro 3.- Objetivo de promoción 4.- Objetivo de productos estacionales 5.- Objetivo de logística 6.- Objetivo de ingresos y costos

En este capítulo se presentan los diferentes objetivos en cuanto a alianzas comerciales, ventas y medios de cobro, promoción, productos estacionales, logística, objetivos de ingresos y costos.

1.- Objetivo de alianzas comerciales.

El objetivo es la expansión de los puntos de ventas llegando a nuevos gimnasios y kioscos, eventos deportivos además de introducirlo en nuevos ámbitos asociados al cuidado de la salud.

-Plan de acciones de la empresa: Para cumplir con este objetivo, se debe realizar una vinculación con el punto “de logística” (que se desarrolla en puntos siguientes) para lograr un mejor aprovechamiento de la nueva localidad donde se van a distribuir los productos, allí se podrá realizar acuerdos con diferentes gimnasios de la zona de Tafí Viejo ya que hoy solo se cuenta con puntos de ventas en gimnasios de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.

Estos acuerdos se lograrían mediante la presentación formal de la empresa a los principales gimnasios de la zona de Tafí Viejo, observados en la ruta de envíos. El emprendedor, Gerardo Alejandro Miranda Andrada, será el encargado de visitar personalmente los gimnasios para plantear su propuesta formal de crear una alianza comercial con los mismos.

Al vincularlo con la ruta de envíos se logra un aprovechamiento de los costos de combustibles que se generarían igualmente al hacer las entregas, si no existiera una alianza.

En cuanto a alianzas con kioscos, actualmente solo tiene una, en la localidad de San Miguel de Tucumán. Siguiendo la idea mencionada anteriormente para captar nuevos puntos de ventas, se recomienda buscar kioscos interesados que vendan la mercadería de Detox Tuc en las localidades de Tafí Viejo y Yerba Buena.

Para saber si el emprendimiento tendría la capacidad para hacer frente al aumento de las ventas, se analiza la capacidad actual en el área de producción que son de 16 horas semanales repartidas en partes iguales en las personas encargadas del departamento. En la actualidad una persona trabaja 4 horas semanales y produce 20 botellas de jugo en ese lapso. Al realizar alianzas con otros gimnasios, kioscos y ampliar la plaza a la localidad de Tafí Viejo, la empresa tendrá que ampliar su capacidad en horas de producción semanal. Al consultar con el encargado del emprendimiento, se llegó a la conclusión de que no se encuentran restricciones en cuanto a la maquinaria para producir, pero hay una restricción en la mano de obra de hasta dos horas semanales por lo cual se podría trabajar, como máximo, hasta 6 horas semanales para cubrir la nueva

demanda. Por lo tanto, una persona trabajará 6 horas semanales y producirá 30 botellas de jugo, totalizando una producción semanal de 120 botellas de jugo elaboradas por los cuatro empleados. Esta diferencia de 40 botellas que se adicionará por el aumento de la capacidad en horas serán destinadas a la nueva demanda generada de la nueva localidad y alianzas comerciales.

La política de precios de venta a los aliados seguirá la política indicada en los puntos posteriores en los cuales se mencionaron los “precios para revendedores”

Otra propuesta es realizar una alianza con la Federación de Atletismo de Tucumán, quién realiza eventos deportivos en la provincia de manera gratuita o paga (según el acontecimiento). En estos eventos, marcas de deportes, salud, alimentos, suplementos vitamínicos, etc. colocan sus stands para que sean conocidos, mostrando sus productos o servicios y los beneficios de los mismos ofreciéndoles a los potenciales clientes una muestra de ellos.

Detox Tuc podría ser parte de estas actividades, colocando un stand de salud que consistiría en dar a conocer los productos que ofrece, sus beneficios, la tecnología que utiliza para hacer de dichos productos los más saludables posible y dar una pequeña muestra de su mercancía.

Actualmente los costos de realizar estos eventos son los incurridos por la marca para darse a conocer, ya que la Federación de Atletismo de Tucumán solamente proporciona el lugar en los eventos sin costo alguno. Se recomienda que la empresa asigne una partida específica para los gastos que incurrirá los cuales serán gastos de combustible para trasladar los productos al punto del evento, folletos para dar a conocer los beneficios de los productos, sus redes sociales y demás, y una conservadora para mantener los productos que se darán como muestra.

El objetivo de este punto es llevar los productos de Detox Tuc a eventos más relevantes como ser la Maratón de la Independencia (que se realiza todos años en el mes de Julio) el cual es el evento más importante en la provincia manejado por dicha federación.

Para introducir la marca en nuevos ámbitos asociados al cuidado de la salud, se sugiere utilizar el mismo stand mencionado anteriormente en colegios/escuelas intentando crear alianzas con las personas encargadas de la concesión de los bares/kioscos de dichas instituciones.

El emprendedor, Gerardo Alejandro Miranda Andrada, será el encargado de visitar personalmente las instituciones para plantear su propuesta formal de crear una alianza comercial con las mismas.

Para cumplir con este objetivo, se recomienda realizar una prueba piloto en 2 instituciones para así evaluar sus resultados y, en caso de ser afirmativos, extrapolarse a otros establecimientos.

Para esto será necesario plantear claramente la propuesta, explicando los beneficios de estos tipos de alimentos ya que son naturales y sin conservantes agregados, indistintamente de la edad del cliente que consuma el producto.

La política de precios de venta a los aliados seguirá la política indicada en los puntos posteriores en los cuales se mencionaron los “precios para revendedores”

Si se logra aplicar este plan de acción, Detox Tuc será beneficiado por una mayor cantidad de puntos de ventas, un aprovechamiento de la ruta de envíos, un nuevo segmento de clientes, elevará la difusión de la marca aumentando mínimamente los costos, los cuales serán absorbidos por la generación de mayores ventas.

2.- Objetivo de ventas y medios de cobro.

El objetivo de este punto es plantear una alternativa de cobro por parte de Detox Tuc a sus distintos clientes, haciendo hincapié en aquellos que mayores volúmenes de venta le generan a la empresa.

-Plan de acciones de la empresa: Para poder hacer frente a la limitación, se propone utilizar la herramienta de Mercado Point brindada por Mercado Pago. Esto le permitirá

a Detox Tuc extender sus medios de cobros a tarjetas de crédito/débito. Para esto, primero tendrá que adquirir Mercado Point, el cual es un *posnet bluetooth* que tiene un costo de adquisición de \$300 pesos, el cual llega a domicilio de la empresa en un plazo de 2 días hábiles y se vincula con cualquier smartphone. Este *postnet* tiene la ventaja de no generar costos de mantenimiento, pero la desventaja es que genera costos por la transacción, dichos costos se basan dependiendo del tiempo en el cual se dispondrá de lo generado por las ventas.



Fuente: Mercado Pago App

Plazo	Costo
En el momento	5,35%
14 días	3,99%
30 días	3,50%
90 días	0%

Fuente: Mercado Pago App

Por lo tanto, si Detox Tuc quiere disponer del dinero generado por las ventas, puede obtenerlo de manera inmediata a un costo de 5,35% sobre el total de la venta y así el porcentaje de costo irá disminuyendo hasta los 90 días (en adelante), donde la herramienta no genera ningún cargo de transacción.

Dependiendo de la necesidad de Detox Tuc, se recomienda que elija la opción más adecuada a su gestión, ya que se entiende que, al ser un emprendimiento, la necesidad de disponer del dinero para hacer frente a sus costos fijos y seguir con la producción, es mayor al no tener una holgura financiera.

Para implementar correctamente y absorber los costos de dicha herramienta, se tendrá que plantear dos precios diferentes de los productos: un precio para los revendedores de productos Detox Tuc y otro precio para las ventas a domicilio.

Para el caso de precios para revendedores se subdividirá en dos precios distintos:

1. Precio contado-efectivo: La empresa tendrá que seguir la política de precio actual para todos los aliados comerciales.
2. Precio financiado: La empresa tendrá que cobrar el precio de contado-efectivo añadiendo un 5,35% al precio final para no perder dinero por el costo de Mercado Point y acreditando el dinero en el instante de la venta.

Para el caso de precio de ventas a domicilio se tendrá que fijar precios de la misma manera que los precios financiados mencionados en el apartado dos. Lo cual quedará de la siguiente manera:

Producto	Precio sin MP	%	Precio con MP
Frutiwi	\$90	5,35	\$94,82
Naranberry	\$80	5,35	\$84,28
Remolimo	\$60	5,35	\$63,21
Zanamanza	\$50	5,35	\$52,68
Citrus	\$45	5,35	\$47,41
Limodetox	\$65	5,35	\$68,48
Greendetox	\$65	5,35	\$68,48
Leche de Almendras	\$100	5,35	\$105,35

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la aplicación correcta de Mercado Point le permitirá a Detox Tuc obtener mayores ventas principalmente en la modalidad de entrega a domicilio, accediendo el cliente a mayores cantidades de productos en cualquier momento del mes y pagar en los plazos más convenientes en cada caso.

A la vez, Detox Tuc se ve beneficiado con las alianzas estratégicas que haga Mercado Pago con distintos Bancos, este beneficio se verá reflejado para los clientes, pudiendo pagar en cuotas sin interés u obteniendo descuentos con diferentes bancos.

Pagá en cuotas sin interés con Mercado Pago [Ver condiciones](#)

Pide tu tarjeta y disfruta las 6 sin interés

Quiero saber más

Banco	Moneda	Cuotas	Fecha de Fin
BANCOPATAGONIA	USD	6 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Banco Provincia	USD	6 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Banco Provincia	VISA	3 cuotas sin interés	Hasta el 30/jun/2018
nativa	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
ICBC	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Banco Nación	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
CABAL	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Banco Santa Fe	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Banco de La Pampa	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Nuevo Banco de Entre Rios	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Banco Santa Cruz	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Banco San Juan	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Provencred	USD	6 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
BANCO BICA	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
COLUMBIA	USD	12 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
TARJETA SAENZ	USD	12 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
HSBC Time	USD	12 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Cetelem	USD	12 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
Banco Ciudad	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
BANCO DE TIERRA DEL FUEGO	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018
COMAFI Chicas	USD	3 cuotas sin interés	Hasta el 31/jul/2018

Fuente: Mercado Pago App

3.- Objetivo de promoción.

El objetivo es hacer conocer y difundir la marca Detox Tuc en las localidades donde el producto se distribuye y así lograr mayores montos de ventas, llegar más a los clientes y tener un *feedback* continuo con los mismos.

-Plan de acciones de la empresa: Se propone hacer un plan integral de publicidad en redes sociales, aprovechando al máximo el uso de *Facebook* e *Instagram*.

En cuanto a *Facebook*, se sugiere aprovechar la tienda en línea que brinda la plataforma pero que no es utilizada. Esta herramienta va a permitir poder informar los precios y las características de los productos además de la posibilidad de poder comprarlos allí mismo.

Para poder cobrar mediante internet como alternativa, se tendrá que vincular la tienda en línea con “*Mercado Pago*”.

Mercado Pago es un sistema que permite cobrar por internet o en el local, es simple y fácil de usar. Es una herramienta desarrollada por Mercado Libre con la que se puede ofrecer distintos tipos de formas de pago, sin trámites ni necesidad de tener conocimientos técnicos o experiencia. Se puede sumar un botón de pago en un sitio web, un link en correos electrónicos o redes sociales, un código QR o usar un *Postnet*, el cual lee tarjeta de crédito/débito, y se conectan con el teléfono celular. Actualmente la herramienta tiene los siguientes costos (además cuando se utilice el *Postnet* este tiene un costo de adquisición de \$300 adicionales por única vez):

Medio de pago	Costo	Dinero disponible en cuenta
Con dinero de mercado pago, tarjeta de crédito, débito, efectivo, transferencia o depósito.	4,45% + IVA	2 días después de confirmada la entrega del producto, cuando usas Mercado Envíos.
		5 días después de acreditado el pago, cuando eres un Usuario Profesional.
		14 días después de acreditado el pago cuando envías productos por tu cuenta o haces entregas personales.

Fuente: <http://mercadopago.com.ar>

Se recomienda a Detox Tuc habilitar la tienda en línea, vinculando los precios de los productos con un enlace a Mercado pago, que le permita al cliente poder pagar de

múltiples maneras su compra. Esto va a permitir tener un mejor control de las ventas, vender de manera directa a aquellos clientes que estén interesados en adquirir algún producto y, en caso de desconfianza del pago por internet, pagar contra entrega la venta una vez adquiridos los productos. A la vez esta herramienta le permite tener una base actualizada de sus clientes, dándole apoyo a la logística mencionada en el siguiente apartado de este trabajo.

Cabe aclarar que, para utilizar esta herramienta, se necesitará fijar los precios de sus productos de forma que pueda absorber el financiamiento que brinda Mercado Pago como se indica en el apartado anterior de este trabajo.

Para una mayor exposición a lo anteriormente mencionado, se recomienda realizar publicidad vía Facebook, esta red social otorga una herramienta para promocionar *fanpage* y tiendas en línea, dependiendo del impacto que quiera tener dicha publicidad.

Lo mejor para el negocio, será la implementación de un plan publicitario de manera personalizada. Este plan permitirá poder vincular la publicidad a realizar en páginas web, en anuncios publicitarios dentro de la red social Facebook y a la vez tener un contacto directo con las personas que lo visualizan.

De acuerdo a los datos que brinde Detox Tuc, los planes publicitarios le ayudarán a obtener los resultados que espera. El plan que elija se publicará continuamente y se optimizará de forma gradual para generar mejores resultados. Se puede poner en pausa y cambiar la promoción cuando la empresa lo desee.

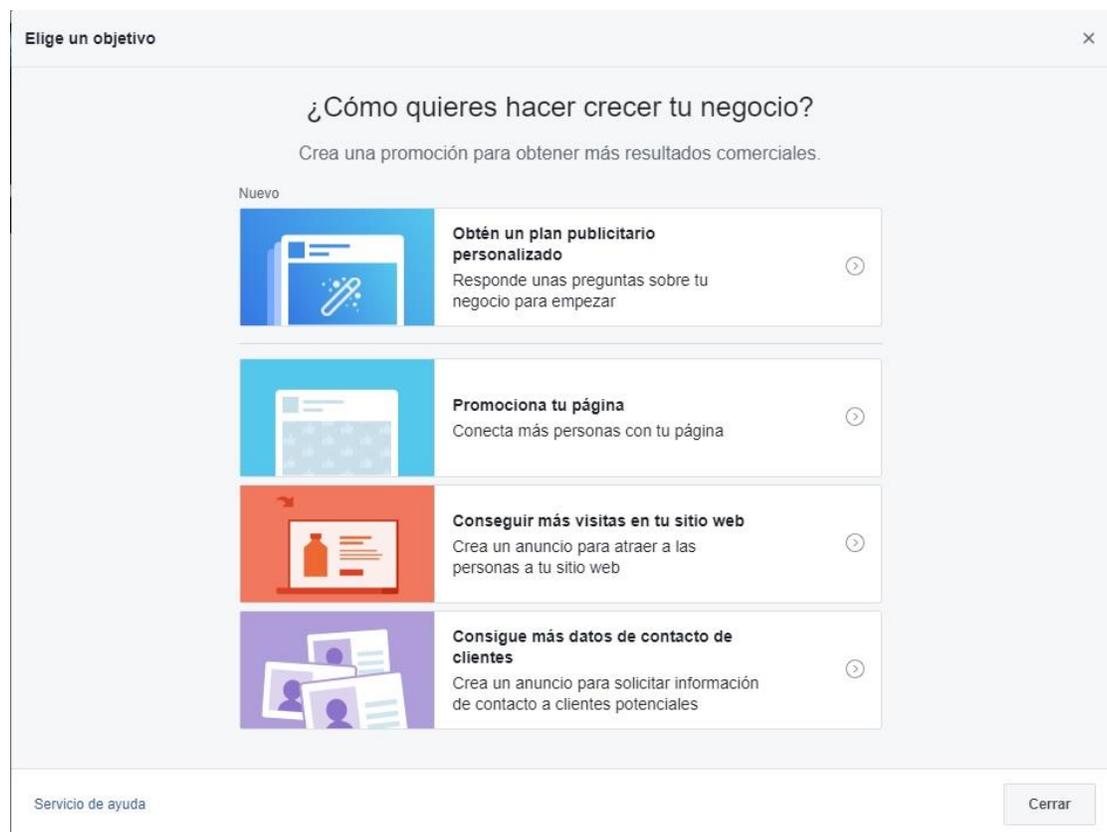
El costo de un plan personalizado varía entre 8 y 20 pesos por día, aproximadamente será entre \$240 y \$600 por mes, esta variación es debido al alcance que tendrá el plan partiendo de un estimado de 200 a 1500 visualizaciones, con un resultado aproximado de 15 a 25 clics diarios.

Cuando se habla de visualizaciones, se refiere al alcance de la publicidad que será vista por personas que navegan en su red social *Facebook* durante cualquier momento del día. Al subir los datos para su plan de marketing, Detox Tuc hace referencia a su

ubicación geográfica haciendo que la publicidad llegue a las personas de dicha localidad.

Cuando se habla de clics, se hace referencia a las personas que, una vez que visualizaron la publicidad, ingresaron efectivamente a la misma.

Esto le permitirá observar el impacto del plan de manera directa, ya que Facebook brindará estadísticas en tiempo real y a la vez se logrará llegar al mercado meta de las localidades donde realiza envíos de manera más efectiva.



Fuente: <http://mercadopago.com.ar>

En cuanto a *Instagram*, se propone la creación de un perfil de empresa. Esto le permitirá ver sus estadísticas, es decir, conocer los seguidores y consultar el rendimiento de las

publicaciones, realizar promociones para que el negocio crezca, agregar un número de teléfono, un correo electrónico y una ubicación para que los clientes puedan contactarse directamente desde el perfil de la empresa.

Desde este perfil de empresa se realizará el plan publicitario solo para tener un mayor tráfico en la tienda en línea y en sitio web, mostrando la publicación a un grupo determinado de personas con la probabilidad de interactuar con la publicidad.

Instagram permite agregar en la publicidad un “*botón de llamada de acción*” donde se puede vincular la tienda en línea, contactarse, reservar, obtener más información o bien comprar un bien en particular.

Además, existe la posibilidad de seleccionar el plan de marketing según el público objetivo, de manera que pueda ser de forma automática (a todos los seguidores), local (seleccionar personas de un lugar específico para la segmentación) o manual (seleccionar personas, intereses o lugares para la segmentación). Una vez elegido el público objetivo, Instagram proporcionará un radio máximo de alcance 30 km, rango de edad de las personas que verán la publicidad y el tipo de sexo al cual van dirigido, para ello se completará anteriormente la ubicación de Detox Tuc.

Se recomienda a la empresa la adquisición de un plan de marketing con público objetivo local con un radio de 30 km, haciendo que llegue a la localidad de San Miguel de Tucumán, Yerba Buena y Tafí Viejo.

El costo de un plan para mayor tráfico varía entre 4 y 4000 pesos por día, aproximadamente será entre \$120 y \$120000 por mes, esta variación se debe al alcance estimado de 2600 a 6800 visualizaciones mensuales.

Cancelar "Nuevo público" Listo



Ubicación
diagonal a tafi viejo 3,5km , Tafí Viejo, Tucuman, Argentina 4103

Radio
30 km

Tu promoción se mostrará a las cuentas en esta zona.

Edad y sexo

13 65+

Hombre

Mujer

Las promociones con el botón "Llamar" solo están disponibles para mayores de 18 años.

Fuente: <http://instagram.com>

Comparando las opciones dadas anteriormente de los planes de publicidad en las redes sociales, se puede observar que *Facebook* brinda estadísticas de las personas que efectivamente respondieron a la publicidad realizada, mientras que *Instagram* brinda solamente un radio de alcance sin saber exactamente quienes respondieron a la publicidad.

La mezcla óptima para aplicar un plan de marketing integral para Detox Tuc basándose en términos mensuales y limitándose a un presupuesto de \$400 mensuales para aplicaciones de publicidad de redes sociales será:

- 8 pesos diarios para *Facebook*
- 4 pesos diarios para *Instagram*

Esto generará en términos mensuales un costo de \$360, logrando un alcance promedio de 4300 a 25900 visualizaciones y con una efectividad de 225 a 375 clics.

Con esta mezcla de publicidad en redes sociales se logra llegar al mercado meta de las localidades donde trabaja Detox Tuc, un mayor conocimiento de la marca, un *feedback* con los clientes en redes sociales, mejor aprovechamiento de la logística, tener una estadística en tiempo real del negocio, mayores ingresos por ventas y mejores facilidades de pagos.

En cuanto al *e-commerce* (página web), se recomienda aprovecharla en un 100% para dar a conocer sus productos y los beneficios, contactarse con la empresa y realizar una vinculación con la tienda en línea para que los consumidores puedan comprar el producto de manera más efectiva.

Un punto clave es cambiar el dominio de la página web y que haga alusión a Detox Tuc como entidad, esto no tiene ningún costo adicional.

El aprovechamiento lo anteriormente mencionado, va a generar una mayor efectividad en el plan de marketing integral en redes sociales, ya que es posible su vinculación con páginas web.

Por último, la aplicación del plan de marketing integral le permitirá a Detox Tuc hacer frente a la competencia, ya que actualmente cuenta con una baja interacción en redes sociales, siendo esto una desventaja en cuanto a sus competidores que actúan de forma activa en dichas redes generando mayor tráfico en sus ventas. Se estima que la aplicación de costos fijos en 360 pesos en términos de publicidad hará que aumenten las ventas, generando la absorción de dichos costos.

4.- Objetivo de productos estacionales.

El objetivo es la aplicación de una investigación de mercado para ayudar a comprender si existiría una posible demanda de infusiones desintoxicante, desarrollando un nuevo producto siguiendo la esencia de Detox Tuc y permitiéndole hacer frente a las diferentes estaciones, ampliando su línea de productos y dando respuesta a la posible demanda.

-Plan de acciones de la empresa: Para implementar el objetivo, se utilizará como herramienta básica *Google Forms*, la cual es una aplicación de la compañía *Google* donde se puede realizar formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas, siendo la más práctica para adquirir cualquier tipo de información. Esta herramienta puede utilizarse por todas las personas que deseen aplicarla de manera gratuita.

Para iniciar una investigación de mercados se necesita primero hacer una investigación exploratoria.

La investigación exploratoria es una investigación preliminar que se hace para incrementar la comprensión de un concepto, aclarar la naturaleza exacta del problema que se resolverá, o identificar las variables importantes que se estudiarán. La investigación exploratoria es preliminar, no es la investigación definitiva que se utiliza para determinar un curso de acción¹². Particularizando para Detox Tuc, se observa que en la investigación exploratoria se define claramente el problema que lo aqueja ya que la materia prima estacional no le permite poder elaborar sus productos todo el año y, se puede visualizar una oportunidad, al crear infusiones que le permita ampliar su línea de productos. Siendo así, se aconseja que Detox Tuc se centre en las siguientes variables para su estudio:

¹² MCDANIEL, Carl, GATES, Roger, Investigación de Mercados, Editorial Cengage Learning, Décima Edición 2016, cap. 3, (sic.).

- 1) Demanda: Para poder proyectar si hay un mercado interesado en adquirir sus nuevos productos.
- 2) Grado de aceptación: Para poder entender si las personas aceptarían o no los nuevos cambios que implementará la empresa y, en caso de ser negativos, cuál será su impacto.
- 3) Preferencia de los clientes: Para saber los posibles sabores que se tendrán en cuenta para el desarrollo del nuevo producto
- 4) Intención de compra: Para saber si realmente la gente compraría dicho producto.

Una vez identificadas las variables, para aplicar correctamente la herramienta, es necesario realizar preguntas que le ayude a la empresa a que le proporcione información necesaria para tomar una decisión teniendo en cuenta las personas encuestadas.

Para realizar esto es necesario que Detox Tuc tenga en cuenta el objetivo que intenta alcanzar con el cuestionario, determinar el método de recolección de los datos (por internet, de manera personal, telefónica, etc.), determinar el formato de respuesta (preguntas que le dan al entrevistado la posibilidad de responder con sus propias palabras o preguntas que requieren que el entrevistado elija entre una lista de respuesta), redactar correctamente la pregunta para que no haya confusión, ambigüedad o produzcan algún sesgo al entrevistado y establecer correctamente la distribución del cuestionario, es decir, el orden de preguntas a realizar.

Para aplicar lo mencionado anteriormente en la empresa, se elaboró un cuestionario para que sea aplicado, el cual se puede acceder mediante el siguiente link:

<https://goo.gl/forms/Q7VUkbQ3MT1bHOI83>

O bien puede visualizarlo en el apéndice de este trabajo.

- Objetivo del cuestionario: El objetivo principal es evaluar si tanto los aliados comerciales como los clientes finales estarían dispuestos a agregar un producto diferente al que ya se ofrece, pero con los mismos beneficios, a su compra habitual.
- Método de recolección de datos: Para recabar los datos se utilizará un método, el cual será vía *online* mediante *Google Forms*. La empresa cuenta con una base de datos de los clientes, para comunicarse con ellos puede hacerlo mediante su número de contacto o bien mediante redes sociales donde se originó el pedido.
- Formato de respuestas:

N°	Pregunta	Tipo de pregunta
1	Tipo de Cliente	Cerrada
2	¿Nos puede brindar su opinión acerca de los siguientes conceptos?	Escala de Likert
3	Si Detox Tuc ofreciera infusiones calientes que brinden los mismos beneficios que sus jugos fríos. ¿Le interesaría probarlos?	Cerrada, dicotómica
4	¿Qué infusiones calientes que brinden los mismos beneficios que los jugos fríos, le interesaría que Detox Tuc le ofreciera?	Abierta

- Formulación de preguntas:

Pregunta 1: Saber el tipo de cliente que responde el cuestionario.

Pregunta 2: Identificar el grado de satisfacción que tuvo el mercado meta con la empresa. Se intenta poner los puntos más destacables bajo una escala de Likert para que el encuestado conteste sobre su experiencia.

Pregunta 3: Conocer si existe la posibilidad de ampliar la línea de productos a infusiones calientes y si sería aceptado por los clientes actuales.

Pregunta 4: Identificar la preferencia de los clientes ante la inclusión de nuevos productos. Se brinda la posibilidad al encuestado de responder libremente. Pregunta de respuesta abierta.

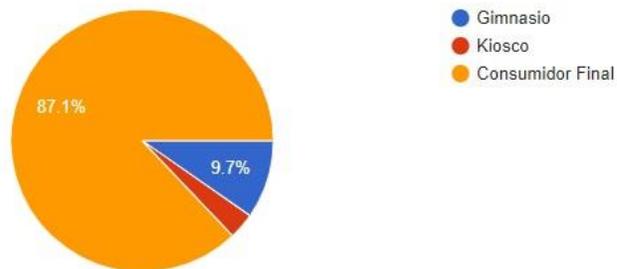
Cuando se obtiene la muestra deseada, *Google Forms* da la posibilidad de finalizar la encuesta y poder analizar los datos (estos datos no solamente se pueden visualizar al finalizar la encuesta, sino que también pueden verse en tiempo real). La herramienta suministra estadísticas descriptivas con posibilidad de hacer inferencias mediante otro *software*.

Una vez finalizada la encuesta, se recolectan los datos, se procesan y analizan para poder tomar una decisión final. Esta decisión se recomienda que sea tomada por Gerardo Alejandro Miranda Andrada, que es el emprendedor a la cabeza de Detox Tuc.

La aplicación de la encuesta se realizó a 4 aliados comerciales (*Fat Fit Market, Poly GYM* y en las dos sucursales de *Esparta Cross Training*) y a 27 clientes finales. Los resultados de la encuesta se encuentran en el apéndice de este trabajo.

1) Tipo de Cliente

31 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la encuesta se puede observar que 74,2% de las personas que contestaron la encuesta les interesaría probar infusiones que brinden los mismos beneficios que los productos actuales de Detox Tuc. Los sabores que quisieran probar se muestran en la siguiente tabla de frecuencias:

Código	Descripción	Frecuencia
1	Té de menta, jengibre y miel	9
2	Té de manzanilla	4
3	Té verde	2
4	Té de semillas	2
5	Té blanco	1
6	Té de limón y miel	7
7	Té de rosas	2

Fuente: Elaboración propia

Por lo que se observa en la tabla, el Té de menta, jengibre y miel es el que más prefieren probar los clientes actuales, seguido del Té de Limón y miel y el de manzanilla, por lo que Detox Tuc tendrá que tomar en cuenta estos productos, ampliar la encuesta y decidir si se desarrollará posteriormente.

Con la aplicación de la encuesta se pudo obtener el grado de satisfacción actual de los clientes ante las variables de calidad, tiempo de entrega, precio y formas de pago dando el siguiente resultado:

1. El 87,09% de los clientes actuales está satisfecho/ muy satisfecho con la calidad brindada de los productos.
2. El 67,74% de los clientes actuales está satisfecho/ muy satisfecho con los tiempos de entrega de los productos.
3. El 70,97% de los clientes actuales está satisfecho/ muy satisfecho con los precios que ofrece actualmente Detox Tuc.
4. El 41,93% de los clientes actuales no está de acuerdo con las formas de pago actuales, principalmente los aliados comerciales.

Como conclusión, Detox Tuc podrá hacer frente a sus problemas de estacionalidad de materia prima y podrá ampliar su línea de productos generando así mayores flujos de ingresos, siempre y cuando se sigan los resultados de la investigación aplicada para el desarrollo de nuevos productos.

5.- Objetivo de logística.

El objetivo de este punto será elaborar una hoja de ruta de manera adecuada para ayudar a abaratar los costos de combustibles y poder tener una mayor rentabilidad.

-Plan de acciones de la empresa: Para cumplir el objetivo se tendría que aprovechar la zona donde se encuentra ubicada la planta de Detox Tuc y expandir sus envíos a la localidad de Tafí Viejo, esto le permite abarcar una mayor zona geográfica y ampliar la cartera de clientes de dicha localidad.

Para esto, primero se realizó un relevamiento de intención de compra de los habitantes de la localidad de Tafí Viejo mediante la herramienta *Google Forms*. Para ello se tomó como base de la encuesta a 80 personas que viven en un radio de 2,5km. de distancia de la Avenida Alem (avenida principal), los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria. Las preguntas se basaron en el hábito de consumo de bebidas frías, específicamente jugos naturales y sobre intención de compra de los mismos.

Esta encuesta se puede observar en el apéndice de este trabajo, con sus respectivos resultados y se puede visualizar la encuesta realizada al consumidor en el siguiente link:

<https://goo.gl/forms/Ru0pgiftVAxh7HYE3>

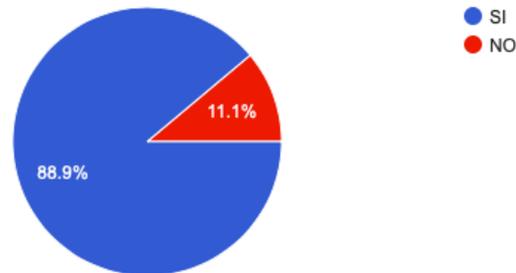
En base a los resultados obtenidos de la encuesta mencionada en el apartado anterior, se observa que, de los 80 encuestados el 72,5% consume jugos y de los mismos el 77,6% consumen jugos de tipo naturales (sobre una base de 58 encuestados).

A la hora de preguntarle la intención de compra frecuente de estos tipos de productos, el 88,9% sobre una base de 45 encuestados, contestó que sí compraría estos jugos con frecuencia.

Si se extrapolara los resultados a la población, se justifica la distribución de los productos de Detox Tuc en la localidad donde los fabrica. Para asegurar una mejor implantación de esta estrategia en cuanto a la distribución, se sugiere profundizar la investigación.

Si tuviera la posibilidad de comprar frecuentemente jugos naturales en su kiosco, gimnasio o en algún evento ¿Lo haría?

45 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Para obtener una mejor organización se creará una hoja de ruta en la cual se dividirá por localidades: Tafí Viejo, San Miguel de Tucumán y Yerba Buena. En cada localidad se especificará qué cliente visitar dependiendo de su domicilio donde se empezará por la localidad de Tafí Viejo (que es la localidad donde se encuentra la planta de producción), se continuará visitando a los clientes que realizaron sus pedidos y que se encuentran en San Miguel de Tucumán (ya que es la ruta más rápida para llegar vía

Diagonal a Tafí Viejo) y se finalizará la distribución en la localidad de Yerba Buena (para luego retornar a la planta).

En la hoja de ruta, también, se deberá especificar los productos que cada cliente adquiere, con sus respectivas cantidades y el precio total a cobrar.

Esto le permitirá a Detox Tuc tener un mejor control de las cantidades vendidas, controlar los ingresos por ventas, llegar a zonas geográficas de manera más eficiente, ampliar su plaza a la localidad de Tafí Viejo y abaratar costos de combustible.

Para hacer una mejor estimación de los costos de combustibles, se podrá evaluar los costos por circuito, es decir, los costos de combustible que se incurren para llegar a distribuir los productos en las localidades de Tafí Viejo, San Miguel de Tucumán y Yerba Buena. Para ello, se tendrá en cuenta los kilómetros y los litros de combustible consumidos desde la planta hasta los puntos de referencia de cada localidad las cuales son: para Tafí Viejo, Avenida Alem, para San Miguel de Tucumán, Plaza Independencia y para Yerba Buena, Avenida Aconquija 1300 (Solar del Cerro).

La hoja de ruta propuesta se encuentra en el apéndice de este trabajo junto con la estimación de costos de combustible de los circuitos a recorrer.

Para la construcción de la planilla de costos estimados de combustible se tuvieron en cuenta cuatro trayectos con sus kilómetros recorridos desde la planta hasta los puntos de referencia, el vehículo utilizado y el consumo de kilómetros por litro del mismo y, por último, el precio del litro de nafta Súper al treinta de Septiembre del año 2018.

6.- Objetivo de ingresos y costos.

El objetivo es la fijación de precios en base a sus costos aplicando márgenes de ganancia a cada producto para así tener certidumbre de la rentabilidad de la empresa, la confección de estados de costo y, por último, un estado de resultado que permita entender la situación de la organización.

-Plan de acciones de la empresa: Para implementar el objetivo, primero se debió realizar planillas de costos unitarios de los productos a la venta y determinar exactamente el margen que tiene actualmente para cada producto. Las planillas se pueden observar en el apéndice de este trabajo.

Para la realización de las planillas mencionadas anteriormente se tuvo en cuenta la información (en términos totales) suministrada por el emprendedor y se calculó en términos unitarios, de esto se obtuvo los siguientes resultados:

Producto	Precio de venta (\$)	Costo de producción unitario (\$)	Margen de ganancia (%)
Frutiwi	90	87,77	2,47
Naranberry	80	38,91	51,36
Remolimo	60	29,29	51,19
Zanamanza	50	28,01	43,98
Citrus	45	28,43	36,82
Limodetox	65	35,34	45,63
Greendetox	65	44,57	31,43
Leche de Almendras	100	107,7	-7,70

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro se puede observar que hay productos en los cuales no conviene producirlos (el caso de la Leche de Almendra) ya que el costo de producción supera al precio de venta fijado, perdiendo un 7,70% por cada venta que se realiza de este producto. También se observa que hay productos en los cuales el esfuerzo de producirlos y comercializarlos no vale la pena con las escasas ganancias que se obtienen (en el caso de Frutiwi).

En el caso de los aliados comerciales, Detox Tuc les brinda un descuento por compras por mayor siendo 10 pesos menos del valor de venta al público en cualquier producto. La empresa no sabe actualmente cuál es el porcentaje de descuento. Se elaboró la siguiente tabla para facilitar el trabajo:

Producto	Precio minorista (\$)	Descuento (\$)	Precio mayorista (\$)	Descuento (%)
Frutiwi	90	10	80	11,11
Naranberry	80	10	70	12,50
Remolimo	60	10	50	16,67
Zanamanza	50	10	40	20
Citrus	45	10	35	22,22
Limodetox	65	10	55	15,39
Greendetox	65	10	55	15,39
Leche de Almendras	100	10	90	10

Fuente: Elaboración propia

La primera recomendación será que Detox Tuc **pueda saber exactamente el margen de rentabilidad** que tendrá de todos sus productos, para ello se deberá fijar un margen del 50% sobre su costo de producción unitario, exceptuando el producto Leche de Almendras, el cual, al fijar un margen tan alto, podría tener una gran sensibilidad en las unidades demandadas por parte de los clientes, por lo tanto se recomienda un 25% para dicho producto.

Al mismo tiempo, se recomienda unificar el porcentaje de descuento de los productos que se venden a los aliados comerciales a un 15% salvo la Leche de Almendra, el cual

será de un 10% para que no sea indiferente producir y comercializar al por mayor este producto.

Al realizar estos cambios, se fijan los nuevos precios de venta por producto:

Producto	Precio de venta (\$)	Costo de producción unitario (\$)	Margen de ganancia (%)
Frutiwi	175,54	87,77	50
Naranberry	77,82	38,91	50
Remolimo	58,58	29,29	50
Zanamanza	56,02	28,01	50
Citrus	56,86	28,43	50
Limodetox	70,68	35,34	50
Greendetox	89,14	44,57	50
Leche de Almendras	143,60	107,7	25

Fuente: Elaboración propia

Estos precios son considerados para el consumidor final, los precios para los aliados comerciales aplicando el 15% de descuento serán:

Producto	Precio de venta mayorista (\$)	Costo de producción unitario (\$)	Margen de ganancia (%)
Frutiwi	149,21	87,77	41
Naranberry	66,15	38,91	41
Remolimo	49,79	29,29	41
Zanamanza	47,62	28,01	41
Citrus	48,33	28,43	41

Limodetox	60,08	35,34	41
Greendetox	75,77	44,57	41
Leche de Almendras	129,24	107,7	17

Fuente: Elaboración propia

Una vez aplicados estos cambios, los precios de venta nuevos originarán una modificación en el flujo de ingresos mensuales de la siguiente manera:

Clientes y aliados Productos	Consumidor Final			Fat Fit Market			Esparta Cross Training			Poly Gym		
	P	Q	Total \$	P	Q	Total \$	P	Q	Total \$	P	Q	Total \$
Frutiwi	175,54	20	3.510,80	149,20	8	1.193,68	149,20	-	-	149,20	-	-
Naranberry	77,82	20	1.600	66,15	8	529,20	66,15	-	-	66,15	-	-
Remolimo	58,58	20	1.200	49,79	8	398,32	49,79	-	-	49,79	-	-
Zanamanza	56,02	20	1.000	47,62	8	380,96	47,62	-	-	47,62	-	-
Citrus	56,86	40	1.800	48,33	8	386,64	48,33	20	966,60	48,33	10	483,30
Limodetox	70,68	40	2.600	60,08	8	480,64	60,08	20	1.201,60	60,08	-	-
Greendetox	89,14	28	1.820	75,77	8	606,16	75,77	-	-	75,77	-	-
Leche de Almendra	143,60	12	1.200	129,24	8	1.033,92	129,24	-	-	129,24	-	-
TOTAL		200	16.679,92		64	5.009,52		40	2.168,20		10	483,30

Fuente: Elaboración propia

Totalizando así una suma de \$24.340,94 pesos.

Al tener en cuenta los puntos mencionados en los apartados anteriores de este capítulo, se puede proyectar un aumento de la demanda de la siguiente manera:

1. Con la apertura de una nueva localidad para vender y distribuir los productos, se estima que, de los resultados obtenidos en la encuesta, el 20% de las personas que sí comprarían estos tipos de jugos (sobre una base de 45 personas) serían clientes, es decir se tendrá 9 nuevos clientes. A la vez, algunos de estos nueve clientes será un aliado comercial ya que dentro del radio de distribución se encuentran gimnasios donde se puede llegar a un acuerdo comercial. Por los datos brindados por Detox Tuc se sabe que cada cliente compra un mínimo de 2 jugos en su compra habitual y que la participación relativa de cada jugo en las compras de los clientes es la siguiente: Frutiwi, Naranberry, Remolimo, Zanamanza constan de un 9%, Citrus un 25%, Limodetox 22%, Greendetox 11% y Leche de Almendras un 6%. En base a estas estadísticas se puede proyectar que, estos nueve clientes, comprarán dos jugos cada uno y que estos serán de la variedad Citrus y Limodetox de manera semanal.
2. Como se menciona en el punto de plan de acción para alianzas comerciales, el aumento de las horas hombre, producirá un incremento de 160 botellas de jugo de manera mensual. En base a las estadísticas se puede proyectar que este aumento de la producción se divide en la participación relativa de cada jugo, en la compra de los clientes.
3. Al aplicar el plan integral de marketing, se obtendrá entre 225 a 375 clics mensualmente. Sobre el rango menor se estima que el 20% de las personas que hacen clics serán las que efectivamente compran, aplicando las estadísticas de los consumidores que se menciona anteriormente, se proyecta que comprarán 45 personas al menos 2 botellas cada uno de manera mensual.
4. Con los resultados de la encuesta realizada para la ampliación de la línea de productos para infusiones calientes, se obtuvo una aceptación del 74,2% de los consumidores finales. El té de menta, jengibre y miel es la infusión más elegida

por los clientes. Se proyecta que el 50% probará este producto nuevo, estimando así una demanda de 12 infusiones (calculado sobre una base de 23 clientes que sí probarían el producto). Para calcular el costo del nuevo producto se tuvo en cuenta los costos de la materia prima actual y para calcular el precio se siguió la política mencionada anteriormente de seguimientos de márgenes de 50%, cuadro que se puede ver en el apéndice de este trabajo.

En resumen, la demanda proyectada mensual será la siguiente:

Concepto Productos	Nuevos clientes: Tafí Viejo			Aumento de Horas Hombre			Nuevos clientes: por promoción			Ampliación línea de producto		
	P	Q	Total \$	P	Q	Total \$	P	Q	Total \$	P	Q	Total \$
Frutiwi	175,54	-	-	175,54	14	2.457,56	175,54	-	-	175,54	-	-
Naranberry	77,82	-	-	77,82	14	1.089,48	77,82	-	-	77,82	-	-
Remolimo	58,58	-	-	58,58	14	819	58,58	-	-	58,58	-	-
Zanamanza	56,02	-	-	56,02	14	784,28	56,02	-	-	56,02	-	-
Citrus	56,86	36	2.046,96	56,86	40	2.274,40	56,86	45	2.558,70	56,86	-	-
Limodetox	70,68	36	2.544,48	70,68	35	2.473,80	70,68	45	3.180,60	70,68	-	-
Greendetox	89,14	-	-	89,14	18	1.604,52	89,14	-	-	89,14	-	-
Leche de Almendra	143,60	-	-	143,60	10	1.436	143,60	-	-	143,60	-	-
Té Nuevo	52,73	-	-	52,73	-	-	52,73	-	-	52,73	12	632,76
TOTAL		72	4.591,44		160	12.939,04		90	5.739,30		12	632,76

Fuente: Elaboración propia

Totalizando así una suma de \$23.902,54 pesos. Sumando el flujo que tiene actualmente se contabiliza un ingreso mensual de \$48.243,48 pesos.

Como resumen se puede mostrar el siguiente cuadro de las cantidades estimadas:

Cantidad Estimada		
Productos	Actual	Nuevo
Frutiwi	28	42
Naranberry	28	42
Remolimo	28	42
Zanamanza	28	42
Citrus	78	199
Limodetox	68	184
Greendetox	36	54
Leche de Almendra	20	30
Té Nuevo	-	12
Total	314	647

Fuente: Elaboración propia

A estas fuentes de ingresos se les debe restar los costos que genera la realización del producto, añadiendo los costos fijos incurridos para la producción, costos de combustibles para la entrega de los productos, costos del plan integral de marketing, etc.

Un punto importante a tener en cuenta en los costos es el pago de impuestos. Actualmente la empresa no contempla en su estructura de costos los derivados de impuestos por la actividad que realiza. Como el flujo de ingresos mensuales nuevo de la empresa será de \$48.243,48, se lo debe ver en términos anuales y restarle los costos que generan la actividad, con esto se obtienen los ingresos brutos que genera Detox Tuc y se puede categorizar para el costo del monotributo.

Por lo tanto, los ingresos anuales serán de \$578.921,76, menos los costos generados por la actividad que serán \$367.488,96; da como resultado ingresos brutos de \$211.432,80, por lo cual se tendría que categorizar en la categoría denominada “C”, allí incurrirá un costo de \$1.265,98 mensuales como concepto de impuestos.

Al mismo tiempo, como se observa en el cuadro anterior, la producción aumenta en 333 unidades con respecto al flujo de producción actual, lo cual obliga a la Detox Tuc a realizar compras de máquinas para poder apoyar esta mayor producción. Estas máquinas serán una prensadora en frío, una licuadora y una procesadora. Los costos respectivos de estas inversiones son de: \$4.999, \$5.899 y \$3.099 que se erogan por única vez.

En el siguiente cuadro se estiman los costos que incurriría Detox Tuc:

Costos Esperados	
Concepto	Costo
Costo de Producción	\$26.157,83
Limpieza	\$1.000
Luz	\$18.52,33
Combustible ¹³	\$1.253,92
Promoción	\$360
Impuestos	\$1.265,98
Total	\$31.890,06

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que estos costos son fijos mensuales.

Con todos los datos nuevos, el estado de resultado para tener una mejor visualización de los ingresos y egresos de manera mensual será el siguiente:

¹³ El costo de combustible comprende los costos de las trayectorias, los cuales se realizan 8 veces al mes.

Estado de Resultado	
Ventas	\$48.243,48
Costo de Producción	\$26.157,83
Utilidad Bruta	\$22.085,65
Gastos Operativos	
Luz	\$1.852,33
Limpieza	\$1.000
Combustible	\$1.253,92
Publicidad	\$360
Utilidad Antes de Impuestos	\$17.619,40
Impuestos	\$1.265,98
Utilidad Operativa	\$16.353,42

Fuente: Elaboración propia

Aplicando el modelo Costo-Volumen-Utilidad (CVU), el cual estudia el comportamiento y la relación entre los ingresos totales y costos totales a medida que ocurren cambios en las unidades vendidas, el precio de venta, el costo de variable por unidad o los costos fijos de un producto, se puede obtener el punto de equilibrio de Detox Tuc en unidades vendidas, siempre teniendo en cuenta que este tipo de modelo cuenta con los siguientes supuestos:

- 1) Existe una función lineal entre los ingresos y los costos, es decir, por cada aumento en los costos, se van a incrementar los ingresos en igual medida.
- 2) El precio, los costos fijos totales y los costos variables permanecen constantes a lo largo del rango estudiado.
- 3) Lo que se produce, se vende.
- 4) Existencia de una mezcla de venta constante y conocida.
- 5) El número de unidades vendidas es el generador de ingresos y costos.

6) No hay modificaciones en eficiencia y eficacia de los insumos.

Considerando los supuestos del modelo, se puede aplicar la siguiente ecuación para conocer el punto de equilibrio en unidades de Detox Tuc.¹⁴

$$PE(Q) = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Contribución Marginal Promedio Ponderada}}$$

Donde:

$$CmgPP = Cmg_1x \frac{Q_1}{Q_T} + Cmg_2x \frac{Q_2}{Q_T} + \dots + Cmg_nx \frac{Q_n}{Q_T} +$$

Aplicando la ecuación se obtiene el siguiente resultado:

Producto	Mezcla	Unidades	Cmgu	Mezcla x Cmgu	P.E.(Q)
Frutiwi	6%	42	87,77	5,70	10
Naranberry	6%	42	38,91	2,53	10
Remolimo	6%	42	29,29	1,90	10
Zanamanza	6%	42	28,01	1,82	10
Citrus	31%	199	28,43	8,74	48
Limodetox	28%	184	35,34	10,05	45
Greendetox	8%	54	44,57	3,72	13
Leche de Almendras	5%	30	35,90	1,66	7
Té Nuevo	2%	12	26,37	0,49	3
Total	100%	647	355	37	157

Fuente: Elaboración propia

¹⁴ HORNGREN, Charles T., DATAR, Srikant M., RAJAN, Madhav V., Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial, Editorial Pearson, Decimocuarta Edición 2012, cap. 3, (sic.).

Esto indica que para cubrir sus costos fijos, Detox Tuc debe vender 157 unidades de sus productos mensualmente. Con las propuestas anteriormente mencionadas, la empresa tiene un margen de seguridad, en caso de cualquier inconveniente, de 490 unidades para poder afrontar sus costos fijos, esto se da por la diferencia entre las unidades vendidas (647 unidades mensuales) con las unidades del punto de equilibrio. Cabe aclarar que el punto de venta en unidades es para el caso que Detox Tuc venda todos sus productos al por menor.

En conclusión, la aplicación de las recomendaciones hará que Detox Tuc pueda saber concretamente los márgenes de ganancias al por menor, al por mayor y los costos fijos que incurrirá en el mes permitiéndole aplicar diferentes variaciones de los precios dependiendo de los cambios en los costos que puedan originar.

La aplicación del modelo CVU le permitirá saber cuánto tendrá que vender para cubrir sus costos y entender su estructura actual de costos.

Todo lo mencionado le permite a Detox Tuc aumentar su flujo de ingresos, incrementando sus costos, pero generando una mayor utilidad operativa de la que tiene actualmente, ya que posee un grado de apalancamiento más elevado haciendo que la estructura de costos sea más fija. Con la elaboración de las planillas de márgenes y costos se podrá observar la información de manera más ordenada y tomar decisiones al respecto.

CONCLUSIÓN

Los emprendimientos en Argentina están en un gran crecimiento debido a la coyuntura económica del país y la necesidad de las personas de lograr su independencia y estabilidad económica

Detox Tuc se crea con el fin de brindar a sus clientes una bebida saludable y, gracias a ella, lograr beneficios económicos para la organización. Debido a su estructura actual, el emprendimiento tiene dificultad para despegar, por sus problemas tanto organizacionales como comerciales.

El trabajo que se expuso ayuda a Detox Tuc a visualizar mejor los problemas actuales y brindará soluciones para cada una de las problemáticas presentadas.

Las propuestas van a ayudar a que la organización tenga en claro su modelo de negocio, apuntalando aspectos como la plaza, lugar geográfico para la comercialización de sus productos (incorporar Tafí Viejo en una primera etapa y luego otros mercados), ampliar su propuesta de valor, introduciendo nuevos productos (infusiones calientes); nuevas políticas de ventas y cobro de los productos, mejorar la logística (creación de una nueva ruta de envíos para un mejor aprovechamiento del combustible); generar nuevas alianzas tanto para con los proveedores como alianzas comerciales con clientes para potenciar la marca; mejorar las actividades clave; y por último, una correcta estimación de los costos de producción, márgenes de ganancia por productos y especificación del flujos de fondos para identificar, analizar la rentabilidad del emprendimiento de modo tal que sea acorde al esfuerzo de producir y comercializar los productos de la marca.

APÉNDICE

Planillas de costos de productos elaborados para este trabajo

Frutiwi					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Frutilla	Unidad	8	1,72	13,73
2	Kiwi	Unidad	4	12,9	51,6
3	Agua	MI	50	0,0002243	0,011
4	Botella	Unidad	1	6,13	6,13
5	Luz	Botella/kwh	4,04	1,93	7,81
6	Entrega	Unidad	1	2,15	2,15
7	Mano de Obra	Botellas producidas	1	1,66	1,66
8	Etiqueta	Unidad	1	4,70	4,70
Total					87,77
Margen de Utilidad (%)					2,47
Precio de venta					90

Naranberry					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Naranja	Unidad	4	0,68	2,73
2	Frutilla	Unidad	8	1,72	13,73
3	Agua	MI	50	0,0002243	0,011
4	Botella	Unidad	1	6,13	6,13
5	Luz	Botella/kwh	4,04	1,93	7,81
6	Entrega	Unidad	1	2,15	2,15
7	Mano de Obra	Botellas producidas	1	1,66	1,66
8	Etiqueta	Unidad	1	4,70	4,70
Total					38,91
Margen de Utilidad (%)					51,36
Precio de venta					80

Remolimo					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Remolacha	Unidad	1	1,29	1,29
2	Naranja	Unidad	7	0,68	4,79
3	Limón	Unidad	1	0,77	0,77
4	Botella	Unidad	1	6,13	6,13
5	Luz	Botella/kwh	4,04	1,93	7,81
6	Entrega	Unidad	1	2,15	2,15
7	Mano de Obra	Botellas producidas	1	1,66	1,66
8	Etiqueta	Unidad	1	4,70	4,70
Total					29,29
Margen de Utilidad (%)					51,19
Precio de venta					60

Zanamanza					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Manzana	Unidad	5	0,79	3,93
2	Zanahoria	Unidad	9	0,18	1,62
3	Agua	Ml	50	0,0002243	0,011
4	Botella	Unidad	1	6,13	6,13
5	Luz	Botella/kwh	4,04	1,93	7,81
6	Entrega	Unidad	1	2,15	2,15
7	Mano de Obra	Botellas producidas	1	1,66	1,66
8	Etiqueta	Unidad	1	4,70	4,70
Total					28,01
Margen de Utilidad (%)					43,98
Precio de venta					50

Citrus					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Naranja	Unidad	7	0,68	4,79
2	Limón	Unidad	1	0,77	0,77
3	Pomelo	Unidad	0,50	0,86	0,43
4	Botella	Unidad	1	6,13	6,13
5	Luz	Botella/kwh	4,04	1,93	7,81
6	Entrega	Unidad	1	2,15	2,15
7	Mano de Obra	Botellas producidas	1	1,66	1,66
8	Etiqueta	Unidad	1	4,70	4,70
Total					28,43
Margen de Utilidad (%)					36,82
Precio de venta					45

Limodetox					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Limón	Unidad	3	0,77	2,32
2	Jengibre	Unidad	0,25	38,7	9,67
3	Miel	Gramos	10	0,06	0,60
4	Menta	Unidad	1	0,258	0,258
5	Botella	Unidad	1	6,13	6,13
6	Luz	Botella/kwh	4,04	1,93	7,81
7	Entrega	Unidad	1	2,15	2,15
8	Mano de Obra	Botellas producidas	1	1,66	1,66
9	Etiqueta	Unidad	1	4,70	4,70
Total					35,34
Margen de Utilidad (%)					45,64
Precio de venta					65

Greendetox					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Pepino	Unidad	1	2,687	2,687
2	Ananá	Unidad	0,25	53,74	13,43
3	Manzana	Unidad	6	0,79	4,72
4	Espinaca	Unidad	1	1,29	1,29
5	Botella	Unidad	1	6,13	6,13
6	Luz	Botella/kwh	4,04	1,93	7,81
7	Entrega	Unidad	1	2,15	2,15
8	Mano de Obra	Botellas producidas	1	1,66	1,66
9	Etiqueta	Unidad	1	4,70	4,70
Total					44,57
Margen de Utilidad (%)					31,43
Precio de venta					65

Leche de Almendras					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Agua	MI	500	0,0002243	0,11217
2	Almendra	Gramos	150	0,57	85,15
5	Botella	Unidad	1	6,13	6,13
6	Luz	Botella/kwh	4,04	1,93	7,81
7	Entrega	Unidad	1	2,15	2,15
8	Mano de Obra	Botellas producidas	1	1,66	1,66
9	Etiqueta	Unidad	1	4,70	4,70
Total					107,70
Margen de Utilidad (%)					-7,70
Precio de venta					100

Hoja de ruta y costos estimados de combustible

 <p>DETOX TUC</p>	<h1 style="margin: 0;">HOJA DE RUTA</h1>	Fecha <u> </u> / <u> </u> / <u> </u> Nro. hoja <u> </u>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Localidad	Dirección	Producto y Cantidad							Total a Cobrar
		Frutiwi	Naranberry	Remolimo	Zanamanza	Citrus	Limodetox	Greendetox	
Tafi Viejo									
Cliente 1									
Cliente 2									
San Miguel de Tucumán									
Cliente 1									
Cliente 2									
Yerba Buena									
Cliente 1									
Cliente 2									

 <p>DETOX TUC</p>	<h2 style="margin: 0;">COSTOS ESTIMADOS</h2>							
Trayecto N°	Lugar de origen	Punto de Referencia	Km. Hasta punto de	Vehículo Utilizado	Consumo Km/Litro del	Precio del Litro	Costo Del Trayecto	Litros Consumidos
Trayecto 1	Planta	Av. Alem	4,81	Eco Sport Mod2012	11	41,99	18,36	0,44
Trayecto 2	Av. Alem	Plaza Indep	15,66	Eco Sport Mod2012	11	41,99	59,78	1,42
Trayecto 3	Plaza Indep	Solar Del Cerro	9,18	Eco Sport Mod2012	11	41,99	35,04	0,83
Trayecto 4	Solar Del Cerro	Planta	11,41	Eco Sport Mod2012	11	41,99	43,56	1,04
TOTAL			41,06				156,74	3,73

Fat Fit Market	Incluido en trayecto 2
Esparta Cross Training Local Perón	Incluido en trayecto 4
Esparta Cross Training Local Av. Americas	Incluido en trayecto 4
Poly Gym	Incluido en trayecto 2

Precio del litro de nafta al 30-09-18

Entrevista de Relevamiento

Objetivo: Conocer cómo surgió y cómo se lleva a cabo el emprendimiento, contestando preguntas de mercado (características del producto, potenciales clientes, competencia, demanda y precio), preguntas económicas (referidas a los costos, ingresos, conformación del precio, demanda, etc.), preguntas operativas (relacionadas con la fabricación, logística, comercialización, integración y distribución) y por último preguntas de relación (alianzas estratégicas, impacto en la sociedad, entre otras).

Preguntas:

- 1) ¿Cómo surgió la idea del emprendimiento?
- 2) ¿Qué tipos de productos elabora, cuáles son las variedades y sus características?
- 3) ¿Qué ventajas y desventajas tienen los productos?
- 4) ¿Cómo es la elaboración de los productos?
- 5) ¿Qué tipo de materia prima utiliza? ¿Es fácil de conseguir la misma?
- 6) ¿Utiliza algún tipo de tecnología para la producción?
- 7) ¿Cuáles son los costos en los que incurre la empresa para la producción y organización?
- 8) ¿Conoce quiénes son sus competidores? ¿En qué se diferencia su producto de la competencia actual?
- 9) ¿Cómo está compuesta la organización y qué función cumple cada persona en la misma?
- 10) ¿Posee algún tipo de financiamiento para la compra de maquinaria? ¿Cómo financia la producción?
- 11) ¿Quiénes son sus proveedores y cómo los elige?
- 12) ¿Hacia quiénes está orientado el producto y cuáles son los clientes actuales?

- 13) ¿Cómo distribuye sus productos y cómo es su recorrido de entrega?
- 14) ¿De qué manera interactúa con los clientes para vender los productos y lograr fidelizarlos?
- 15) ¿Cómo fija los precios? ¿Tiene precios distintos para clientes diferentes?
- 16) ¿Cuáles son los medios de cobro/pago que tiene la empresa?
- 17) ¿Cómo hace la empresa para captar mayores clientes? El procedimiento que utiliza ¿tiene algún costo?
- 18) ¿Está asociado con otros comercios? ¿Cuáles y qué beneficios les otorga?

Cuestionario para expandir línea de productos

Cuestionario a consumidores

Este cuestionario es realizado por Detox Tuc, el cual se dedica a la venta de jugos desintoxicante, sin aditivos, endulzantes ni conservantes; aplicando la tecnología prensado en frío para lograr que sus productos sean lo más natural posible. Cuenta actualmente con siete sabores. El objetivo de este cuestionario es saber su opinión acerca de la incorporación de infusiones calientes.

*Obligatorio



1) Tipo de Cliente *

- Gimnasio
- Kiosco
- Consumidor Final

2) ¿Nos puede brindar su opinión acerca de los siguientes conceptos? *

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indistinto	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad del producto	<input type="radio"/>				
Tiempo de entrega	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				
Formas de pago	<input type="radio"/>				

3) Si Detox Tuc ofreciera infusiones calientes que brinden los mismos beneficios que sus jugos fríos. ¿Le interesaría probarlos? *

- Si
- No

4) ¿Qué infusiones calientes que brinden los mismos beneficios que los jugos fríos, le interesaría que Detox Tuc le ofreciera? *

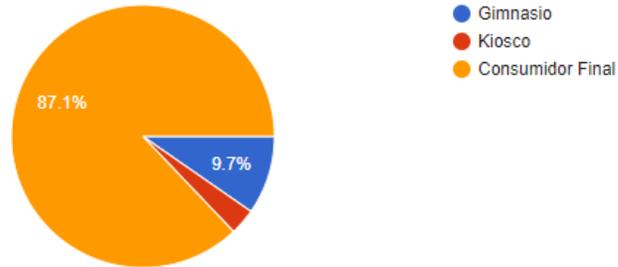
Tu respuesta _____

Muchas gracias por su tiempo!

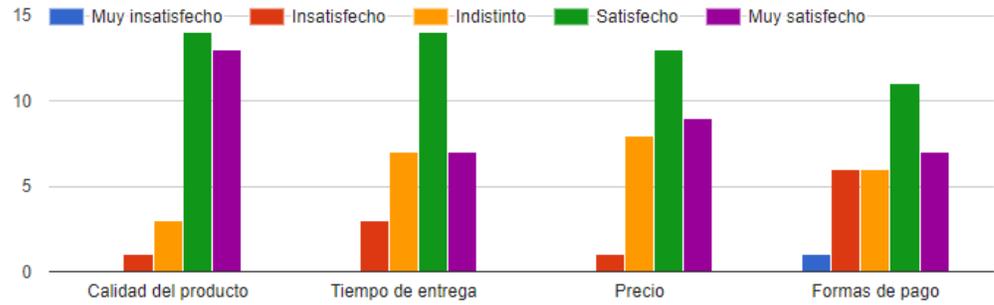
Resultados Cuestionario para expandir línea de productos

1) Tipo de Cliente

31 respuestas

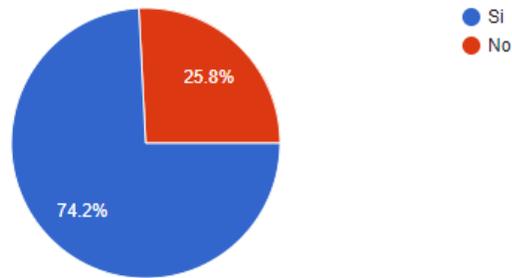


2) ¿Nos puede brindar su opinión acerca de los siguientes conceptos?



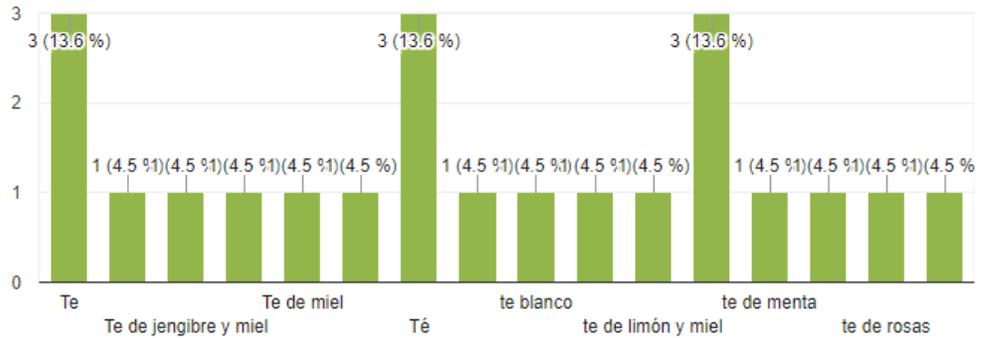
3) Si Detox Tuc ofreciera infusiones calientes que brinden los mismos beneficios que sus jugos fríos. ¿Le interesaría probarlos?

31 respuestas



4) ¿Qué infusiones calientes que brinden los mismos beneficios que los jugos fríos, le interesaría que Detox Tuc le ofreciera?

22 respuestas



Cuestionario para consumidores Tafi Viejo

Encuesta a consumidores de Tafi Viejo

Este cuestionario es realizado por Detox Tuc, el cual se dedica a la venta de jugos desintoxicante, sin aditivos, endulzantes ni conservantes; aplicando la tecnología prensado en frío para lograr que sus productos sean lo más natural posible. Cuenta actualmente con siete sabores. El objetivo de este cuestionario es saber sus hábitos de consumos de bebidas, sus gustos y preferencias de compra destinada a residentes de la localidad de Tafi Viejo.

*Obligatorio



¿ Consume jugos ? *

- SI
- NO

¿Consume jugos naturales?

Jugos recién exprimidos, desintoxicantes , sin aditivos, endulzantes ni conservantes más allá de los propios que contiene la fruta y verdura.

- SI
- NO

*Obligatorio

Si tuviera la posibilidad de comprar frecuentemente jugos naturales en su kiosco, gimnasio o en algún evento ¿Lo haría?

*

- SI
- NO

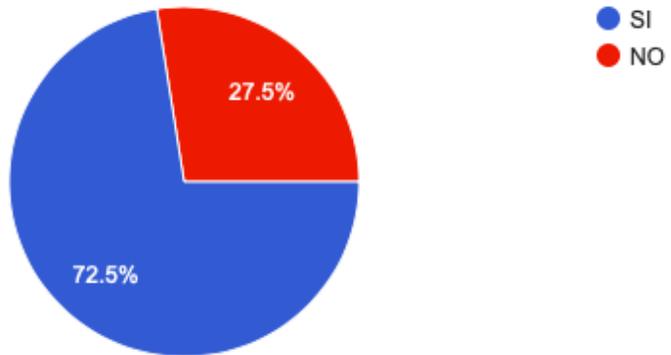
ATRÁS

ENVIAR

Resultado Cuestionario para consumidores Taft Viejo

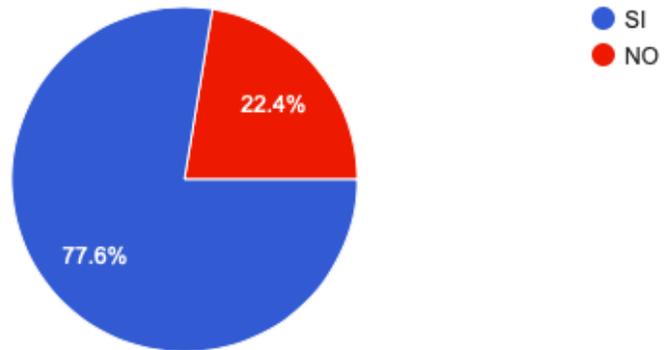
¿ Consume jugos ?

80 respuestas



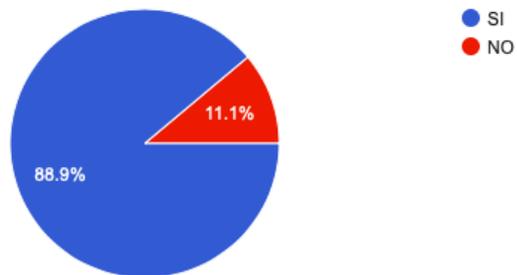
¿Consume jugos naturales?

58 respuestas



Si tuviera la posibilidad de comprar frecuentemente jugos naturales en su kiosco, gimnasio o en algún evento ¿Lo haría?

45 respuestas



Planillas de costos estimada de té nuevo

Limodetox					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Agua	MI	400	0,00017391	0,07
2	Jengibre	Unidad	0,25	30	7,5
3	Miel	Gramos	20	0,05	1
4	Menta	Unidad	2	0,2	0,4
5	Botella	Unidad	1	4,75	4,75
6	Luz	Botella/kwh	4,04	1,5	6,05
7	Entrega	Unidad	1	1,67	1,67
8	Mano de Obra	Botellas producidas	1	1,28	1,28
9	Etiqueta	Unidad	1	3,64	3,64
Total					26,36
Margen de Utilidad (%)					50
Precio de venta					52,72

ANEXO

Estructura de Costos brindado por Detox Tuc para 300 botellas

Costos Directos					
Elemento	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total por unidad	Total para 300 botellas
Almendras	150	Gramos	0,35	52,50	15750
Zanahoria	9	Unidad	0,14	1,26	378
Limón	4	Unidad	0,60	2,40	720
Ananá	0,25	Unidad	41,66	10,41	3.124,50
Pomelo	0,50	Unidad	0,67	0,34	100,50
Menta	1	Unidad	0,20	0,20	60
Miel	10	Gramos	0,05	0,50	150
Jengibre	0,25	Unidad	30	7,50	2.250
Manzana	11	Unidad	0,61	6,71	2.013
Naranja	26	Unidad	0,53	13,78	4.134
Pepino	1	Unidad	2,08	2,08	624,9
Espinaca	1	Unidad	1	1	300
Frutilla	16	Unidad	1,33	21,28	6.384
Remolacha	1	Unidad	1	1	300
Kiwi	4	Unidad	10	40	12.000
Agua	650	Mililitros	0,00017	0,11	33,91
Botella	300	Unidad	4,75	1.425	1.425
Etiqueta	300	Unidad	3,64	1.092	1.092
TOTAL					50.839,81
Costos Indirectos					
Elemento	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total por unidad	Total para 300 botellas
Limpieza	-	-	-	-	1.000
Luz	300	Botella/kwh	4,03	1.210,43	1.210,43
TOTAL					2.210,43
Costos de administración y comercialización					
Elemento	Cantidad	Unidad de medida	Precio Unitario	Total por unidad	Total para 300 botellas
Sueldo	0	Personas	0	0	0
Distribución	300	Unidad	1,67	500	500
Promoción	-	-	-	500	500
TOTAL					1.000

ÍNDICE BIBLIOGRAFICO

a) General:

AL-DEBEI, M. M., EL-HADDADEH, R., & AVISON, D. Defining the business model in the new world of digital business. Editorial AMCIS, (Toronto, 2008)

GEORGE, Gerald. y BOCK, Adam. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Entrepreneurship Theory and Practice. Editorial Baylor University (Waco, 2011)

SBDAR, Manuel. 10 pasos para armar su empresa. Editorial Granica S.A. (Buenos Aires, 2014)

b) Especial:

DRAINER, Enrique, HUARTE, Jimena, LEBENDIKER, Adrián, MÉNDEZ, Alejandra, PÉRTEGA, Gabriela, RIVAS CORIGLIANO, María Del Pilar, VILLANUEVA, Javier, SICARDI, Juan, SPINA, Mario, VICCHI, Alejandro, Claves para emprendedores (Buenos Aires, 2013)

PORTER, Michael, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, (Boston, Massachusetts, Enero 2008)

MCDANIEL, Carl, GATES, Roger, Investigación de Mercados, Editorial Cengage Learning, Décima Edición 2016

HORNGREN, Charles T., DATAR, Srikant M., RAJAN, Madhav V., Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial, Editorial Pearson, Decimocuarta Edición 2012

c) Otras Publicaciones:

Consulta En Internet:

http://www.academia.edu/12519410/UNIDAD_I_Introducci%C3%B3n_al_Emprendedurismo

Consulta En Internet: [http:// www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3298-La%20actividad%20emprededora%20en%20Argentina.pdf](http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3298-La%20actividad%20emprededora%20en%20Argentina.pdf)

Consulta En Internet: [http:// www.facebook.com/detox_tuc/](http://www.facebook.com/detox_tuc/)

Consulta En Internet: [http:// www.instagram.com/detox_tuc/](http://www.instagram.com/detox_tuc/)

Consulta En Internet: [http:// www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3298-La%20actividad%20emprededora%20en%20Argentina.pdf](http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3298-La%20actividad%20emprededora%20en%20Argentina.pdf)

Consulta En Internet:

<http://www.todomktblog.com/2014/01/emprededurismo.html>

Consulta En Internet: <https://www.klika.mx/emprededurismo-en-la-rae/>

Consulta En Internet:

<http://www.monografias.com/trabajos104/emprededurismo-y-formacion-empresa/emprededurismo-y-formacion-empresa.shtml>

Consulta En Internet:

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/empleoIndependiente>

Consulta En Internet:

<http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprededores/programa-de-integracion-emprededora>

Consulta En Internet: <http://comercioyjusticia.info/blog/pymes/argentina-esta-entre-los-20-paises-mas-emprededores-2/>

Consulta En Internet: <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

Consulta En Internet: www.5fuerzasdeporter.com

Consulta En Internet: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST

Consulta En Internet: www.userscontent2.emaze.com

Consulta En Internet:

https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio#cite_noteStrategy_Markup_Language-2

Consulta En Internet: <https://image.slidesharecdn.com>

Consulta En Internet: <http://soyemprendedora.com.ar/modelo-canvas-genera-plan-negocio-cinco-minutos/>

Consulta En Internet: <http://www.buenosnegocios.com/notas/2819-como-construir-el-modelo-canvas-paso-paso>

Consulta En Internet: www.mercadopago.com.ar

Consulta En Internet:

http://www.ftatucuman.com.ar/fechas_programadas_3514.htm

Consulta En Internet: <https://www.google.com/forms/about/>

Consulta En Internet:

<https://www.edetsa.com/edet/Portals/0/Images/Clientes/Cuadros%20Tarifarios/ResERSEPT%20563-2018-set.pdf>

Consulta En Internet: <https://es.wikihow.com/calcular-los-kilovatios-por-hora>

ÍNDICE

Resumen	
Prólogo.....	1

CAPÍTULO I

EL EMPRENDEDOR, EVOLUCIÓN EN ARGENTINA Y ANÁLISIS DE ENTORNOS.

1- Introducción al emprendedorismo	2
2- El emprendedor y el contexto	4
3- Evolución en Argentina del emprendedorismo	6
4- Antecedentes de Detox Tuc	11
5- Estructura actual de la empresa	13
6- Análisis del macro entorno y micro entorno.....	14

CAPITULO II

MODELO CANVAS: MARCO TEÓRICO, ELEMENTOS Y APLICACIÓN.

1- Modelo de negocio Canvas: marco teórico	26
2- Elementos o bloques del método Canvas	28
3- Identificación de los componentes del modelo Canvas en Detox Tuc	29

CAPITULO III

PROBLEMA Y SITUACIÓN ACTUAL DE DETOX TUC.

1- Descripción del problema.....	34
2- Situación actual.....	36

CAPITULO IV

PROPUESTAS PARA UN PLAN DE NEGOCIO/CANVAS EFECTIVO.

1- Objetivo de alianzas comerciales.....	49
2- Objetivo de ventas y medios de cobro.....	52
3- Objetivo de promoción	56
4- Objetivo de productos estacionales	63
5- Objetivo de logística	68
6- Objetivo de ingresos y costos	70
Conclusión.....	82
Apéndice	83
Anexo.....	98
Índice Bibliográfico.....	100